

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ – УЧЕБНО-НАУЧНО-
ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ КОМПЛЕКС»**

На правах рукописи

Ларина Наталья Владимировна

**СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ
И СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ
ИНТЕГРИРОВАННЫХ БИЗНЕС-СТРУКТУР
В ЛЕСОПРОМЫШЛЕННОМ КОМПЛЕКСЕ**

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 2014

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ИНТЕГРИРОВАННЫХ БИЗНЕС-СТРУКТУР В ПРОМЫШЛЕННОСТИ 11	
1.1 Теория и практика формирования интегрированных бизнес-структур в промышленности на современном этапе развития рыночной экономики.....	11
1.2 Принципы и способы создания интегрированных бизнес-структур в промышленности.....	33
1.3 Анализ существующих подходов к формированию и оценке экономической целесообразности интегрированных бизнес-структур в промышленности.....	52
2 МЕТОДЫ И МОДЕЛИ ФОРМИРОВАНИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ИНТЕГРИРОВАННЫХ БИЗНЕС-СТРУКТУР В ЛЕСОПРОМЫШЛЕННОМ КОМПЛЕКСЕ..... 66	
2.1 Современное состояние и стратегические тенденции развития лесопромышленного комплекса (ЛПК).....	66
2.2 Комплекс мероприятий по созданию интегрированной бизнес-структуры в ЛПК: системный подход	86
2.3 Модельные решения по стратегическому планированию и управлению интегрированной бизнес-структурой в ЛПК с использованием методологии ресурсно-пространственного анализа	105
3 МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ИНТЕГРИРОВАННЫХ БИЗНЕС-СТРУКТУР В ЛЕСОПРОМЫШЛЕННОМ КОМПЛЕКСЕ..... 130	
3.1 Инфраструктурное обеспечение функционирования интегрированной бизнес-структуры в ЛПК: кластерный подход	130
3.2 Оценка мультипликативного и синергического эффектов в процессе функционирования интегрированных бизнес-структур в ЛПК..	148

3.3 Формирование портфеля альтернативных стратегий развития интегрированных бизнес-структур в ЛПК.....	161
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	185
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	187
ПРИЛОЖЕНИЕ А – Процесс стратегического управления лесопромышленным предприятием	202
ПРИЛОЖЕНИЕ Б – Анализ внешней и внутренней среды лесопромышленного предприятия.....	203
ПРИЛОЖЕНИЕ В – Выбор стратегии предприятия деревянного домостроения.....	204

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Лесопромышленный комплекс России, обладая огромным лесосырьевым потенциалом и большим запасом лесных ресурсов в мире, генерирует сравнительно низкий уровень дохода и существенно отстает от ведущих лесоэкспортеров мира. Такая ситуация обусловлена рядом системных проблем, сдерживающих экономический рост лесопромышленного производства и эффективное использование лесов. Наиболее значимой из проблем является недостаточный уровень формирования интеграционных процессов лесозаготовительных и лесоперерабатывающих предприятий в лесопромышленном комплексе, обеспечивающих эффективную стратегию развития лесной отрасли.

В этой связи целесообразно разработать новые и адаптировать существующие методы и модели формирования интегрированных бизнес-структур в лесопромышленном комплексе, а также предложить методические подходы к оценке их экономической целесообразности с позиций стратегии развития. Для решения поставленных задач необходимо, прежде всего, определить основные условия создания интегрированных бизнес-структур в лесопромышленном комплексе (далее по тексту –ЛПК) с использованием методологии ресурсно-пространственного анализа в сочетании с модельными решениями по стратегическому планированию и управлению. Требует своего решения проблема инфраструктурного обеспечения функционирования интегрированной бизнес-структуры в ЛПК на основе кластерного подхода. Также следует обосновать авторский метод формирования портфеля альтернативных стратегий развития интегрированных бизнес-структур в ЛПК. Более того, необходимо разработать современные методики оценки экономической целесообразности формирования и функционирования интегрированных бизнес-структур в лесопромышленном комплексе.

Состояние научной разработанности проблемы. Проблемам создания и функционирования интегрированных бизнес-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: Бережкова В.М., Волкова О.И., Гончарова В.В., Грибова В.Д., Грузинова В.П., Горфинкеля В.Я., Зайцева Н.Л., Забелина П.В., Измалковой С.А., Купрякова Е.М., Керашева М.А., Кожемяко Н.П., Сергеева И.В., Скляренко В.К., Сухиной Н.Ю., Никитина С.А., Садкова В.Г., Полиди А.А., Рубиной Р.Я. и других ученых.

Методы оценки эффективности интегрированных бизнес-структур отражены в работах: Асаула А.Н., Глухова В.В., Калининой Е.А., Клейнера Г.Б., Кузнецова Б.Л., Карлика А.Е., Машегова П.Н., Скобляковой И.В., Родионовой Е.М.

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

Вместе с этим, несмотря на огромный объем исследований обозначенных проблем, большинство исследований носит локальный характер и направлено на решение отдельных отраслевых вопросов. Остается нерешенным спектр задач в области: формирования условий развития интегрированных бизнес-структур в ЛПК, оценки эффективности их функционирования, выбора стратегических направлений развития интегрированных бизнес-структур в ЛПК, 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, организаций 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 предприятия лесопромышленного комплекса

Предмет исследования – управленческие отношения, возникающие при создании современных методов и моделей по формированию и стратегическому развитию интеграционных бизнес-структур в лесопромышленном комплексе.

Цель диссертационного исследования состоит в теоретическом обосновании и разработке научно-методических положений по разработке современных методов и моделей по формированию и стратегическому развитию интегрированных бизнес-структур лесопромышленного комплекса России и оценке их экономической целесообразности.

Достижение поставленной цели потребовало решения следующих **задач диссертационного исследования:**

- определить основные условия формирования и стратегического развития интегрированных бизнес-структур в лесопромышленном комплексе;
- предложить модельные решения по стратегическому планированию и управлению в ЛПК в процессе формирования интегрированных бизнес-структур;
- разработать методический подход к формированию регионального кластера инфраструктуры лесопромышленного комплекса;
- предложить новый метод оценки экономической

целесообразности функционирования интегрированных бизнес-структур в ЛПК на основе мультиплекативного и синергического эффектов;

– разработать методический подход к формированию портфеля альтернативных стратегий развития ЛПК на основе решения стратегических задач по оптимизации производственной деятельности лесопромышленного комплекса.

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 бизнес-структур, а также материалы научно-практических конференций по актуальным проблемам стратегического планирования и управления производством в ЛПК.

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 заключается в теоретическом обосновании, разработке новых и адаптации существующих методов и моделей, обеспечивающих формирование и стратегическое развитие интегрированных бизнес-структур лесопромышленного комплекса. В отличие от существующих подходов автор использовал методологию

ресурсно-пространственного анализа, обеспечивающего устойчивость социально-экономического развития России и ее регионов.

Научная новизна подтверждается следующими полученными лично автором **научными результатами, выносимыми на защиту:**

- определены и обоснованы современные условия организации и развития интегрированных бизнес-структур в лесопромышленном комплексе с учетом анализа тенденций его развития. Предложена логическая модель формирования интегрированной бизнес-структуры в ЛПК, ориентированная на стратегическое развитие предприятий лесопромышленного комплекса (п. 1.1.14 Паспорта специальности 08.00.05);

- сформирована модель стратегического управления интегрированной бизнес-структурой в лесопромышленном комплексе. 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 в бизнес-структурах лесопромышленного комплекса (п. 1.1.4 Паспорта специальностей 08.00.05);

- разработан методический подход к формированию регионального кластера инфраструктуры лесопромышленного комплекса на основе реализации процесса проектного финансирования интегрированной бизнес-структуры ЛПК. С позиций автора, предложенное инфраструктурное обеспечение функционирования интегрированной бизнес-структуры в ЛПК позволяет формировать ключевые звенья регионального лесопромышленного пространства как базы устойчивого социально-экономического развития России и ее регионов (пп. 1.1.1 Паспорта специальностей 08.00.05);

- предложен новый метод оценки экономической целесообразности функционирования интегрированных бизнес-структур в ЛПК. Автором разработана система показателей, позволяющих оценить синергический, мультипликативный и совместный (симметричный) эффекты при формировании и развитии лесопромышленных интегрированных бизнес-

структур (п. 1.1.14 Паспорта специальностей 08.00.05);

- разработан новый способ формирования портфеля альтернативных стратегий развития лесопромышленного комплекса. Автором предложена экономико-математическая модель оптимизации производственной деятельности лесопромышленного комплекса, позволяющая рассчитать интегральный показатель финансово-экономической устойчивости предприятия ЛПК при различных альтернативных вариантах режимов работы и стратегиях перехода на них (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 интегрированных бизнес-структур лесопромышленного комплекса и разработке новых и адаптации существующих методов оценки экономической целесообразности формирования интегрированных бизнес-структур.

Полученные научные результаты предлагаются к использованию в учебном процессе при чтении таких дисциплин, как «Стратегический менеджмент», «Бизнес-планирование» студентам вузов, а также региональными органами управления при определении перспектив развития организаций лесного сектора и лесопереработки на основе формирования интегрированных бизнес-структур и оценке их влияния на повышение эффективности лесопромышленного комплекса.

Апробация и реализация 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: «Эффективные способы и формы модернизации и технологического развития региональной экономики» (г. Орел, 2012г.); «Управление стратегическими и

инновационными проектами в региональной экономике» (г. Орел, 2012, 2013 гг.); «Актуальные проблемы лесного комплекса» (Брянск, 2013г.); «Наука и образование для лесопромышленного комплекса» (Москва, 2012г.); «Экономика и эффективность организации производства» (г. Брянск, 2013 г., 2014 г.).

Результаты проведенного исследования нашли практическое применение и внедрены в деятельность предприятий лесопромышленного комплекса, в том числе на ООО «Хасслахерлес», о чем свидетельствуют акты о внедрении материалов диссертационного исследования.

Публикации. По результатам выполненного исследования опубликовано 10 работ, общим объемом 3,44 п.л., в том числе авторских – 3,14 п.л., из них 3 работы опубликованы в изданиях, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией при Министерстве образования и науки Российской Федерации.

Структура и объем работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников из 143 наименований. Работа изложена на 204 страницах основного текста, включает 28 таблиц, 14 рисунков, 3 приложения.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ИНТЕГРИРОВАННЫХ БИЗНЕС-СТРУКТУР В ПРОМЫШЛЕННОСТИ

1.1 Теория и практика формирования интегрированных бизнес-структур в промышленности на современном этапе развития рыночной экономики

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 бизнес-структур, т.е. формированию монополистических объединений в рамках одной отрасли. Такие монопольные формирования были представлены картелями, синдикатами, трестами [12, 36, 37, 49].

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

Синдикаты – более высокая ступень монополизации. В них предприятия отрасли, сохраняя юридическую и производственную самостоятельность, объединяют свою коммерческую деятельность, создавая в этих целях единые конторы 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 (от добычи сырья до выпуска готовой продукции и послепродажного обслуживания потребителей). Такого рода монополии-комбинаты существуют в металлургической, химической, автомобильной, лесной, машиностроительной и в ряде других отраслей промышленности. Вертикальная интеграция является частью более общего процесса диверсификации [2, 37, 95, 103].

Диверсификация – это расширение хозяйственной деятельности корпорации за пределами своей отрасли с целью присоединения к ней предприятий, которые прямо не связаны с основной сферой ее деятельности данной корпорации. Охватывая первоначально смежные или близкие по технологии отрасли, диверсификация впоследствии распространяется далеко за их пределы. Она создает благоприятные условия для перелива капитала из менее рентабельных производств в более рентабельные и перспективные,

повышает устойчивость корпорации в период экономических кризисов, которые, как правило, с разной силой поражают те или иные отрасли.

Диверсификация может осуществляться на основе и концентрации, и централизации капитала. В первом случае корпорация основывает в другой отрасли новое производство за счет собственных накоплений, во втором – приобретает существующие там предприятия путем покупки акций.

Концерны складываются на базе диверсификации. Концерны – это крупные многоотраслевые корпорации, которые постепенно становится ведущей формой промышленных монополий. В их состав входят уже десятки и сотни предприятий, относящихся к разным отраслям и расположенных нередко во многих странах капиталистического мира. Диверсификация укрепляет производственные позиции концернов и повышает степень их контроля над рынком, позволяет им перераспределять и более эффективно использовать ресурсы (производственные мощности, научно-технический потенциал, рабочую силу, расходы на рекламу и т.д.). 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 на основе научно-технической революции. На первый план вышла централизация капиталов – 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 2 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. Во-первых, с помощью этих поглощений и слияний осуществляется перелив капиталов концернов в научноемкие и перспективные отрасли. Во-вторых, слияния и поглощения идут в основном в рамках монополистического сектора, борьба разворачивается, прежде всего, между компаниями-гигантами. В результате происходят крупномасштабные реорганизации в структуре концернов [36, 37].

В условиях глобализации мировой экономики главную роль играет небольшое количество экономических и финансовых организаций – 50-60 крупнейших финансово-промышленных структур, включающих около 500 транснациональных корпораций. При этом в каждой из развитых стран господствующее положение занимают 2-3 финансово-промышленные структуры, конкурирующие на всех мировых рынках между собой и с иностранными корпорациями.

В РФ процессы становления и развития интегрированных структур начались только с 70-х гг. прошлого столетия, то есть более чем на век позднее, по сравнению с наиболее развитыми странами. Причем образование интегрированных структур было построено на иных принципах в сравнении с европейскими странами или США. В Советском Союзе в эти годы были сформированы производственные комплексы, основанные на принципе жесткой вертикальной и горизонтальной интеграции, которые также имели строго определенные межотраслевые связи. При этом интеграция шла не «снизу» - по инициативе и за счет средств самих предприятий а «сверху» - по инициативе государства. Таким образом, предприятия, входившие в комплексы, по сути, не имели возможности принимать собственные производственные решения, а исполняли директивы структур власти.

Проводимое после 1992 г. разгосударствление собственности привело к нарушению производственно-хозяйственных связей между предприятиями и практической остановке значительной части промышленного производства. Процесс формирования в России интегрированных бизнес-структур прошел

следующие этапы:

1-й этап, который пришелся на 70-е годы двадцатого века. Это этап создания мощных производственных комплексов под эгидой министерств. Такие комплексы состояли из трех звеньев: министерство – всесоюзное промышленное объединение – производственное объединение;

2-й этап – разрушение в 90-х годах созданных ранее производственно-отраслевых комплексов и нарушение сформировавшихся производственно-хозяйственных связей между предприятиями;

3-й этап (с середины 90-х годов по настоящее время) – восстановление производственно-хозяйственных связей между предприятиями. Объединение в консолидированные группы под управлением корпоративных бизнес-структур (холдингов), как правило, владеющих акциями производственных предприятий и осуществляющих контрольные и управлочные функции.

Если рассматривать формирование корпоративных бизнес-структур с точки зрения рыночной экономики, то есть как формирование структур, основанных на принципе участия в акционерном капитале, то отставание России от развитых стран Европы составит более полутура веков [37].

Российская экономика все еще не пережила полностью глубокий спад: объем выпускаемой промышленной продукции после 1990 г. постоянно сокращался, около 40% предприятий являются сегодня убыточными, износ основных фондов в некоторых отраслях составляет до 80%. По существующим оценкам, для инвестиционного обновления фактически изношенного и морально устаревшего оборудования отечественных промышленных предприятий требуется не менее 500 млрд. долларов США [27, 35].

В таких условиях создание и развитие в России мощных интегрированных конкурентоспособных структур с макроэкономической точки зрения позволит:

- восстановить нарушенные в ходе реформ производственные связи;

- содействовать приходу банковского капитала в промышленность;
- создать надежные и стабильно развивающиеся структуры для привлечения иностранных инвестиций;
- организовать внутрикорпоративные расчеты путем введения в обращение векселей для снижения дебиторской задолженности;
- организовать более четкое взаимодействие промышленных структур с государственными [35].

На уровне участников интеграционных объединений при этом открываются определенные преимущества. В частности, появляются возможности:

- экономии издержек за счет кооперирования в снабженческо-сбытовой сфере;
- повышение стабильности деятельности предприятия за счет согласования действий с другими участниками объединения (планирование гарантированных объемов сбыта продукции и сырьевого обеспечения);
- консолидация инвестиционных ресурсов и более эффективное их распределение внутри 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 ЛПК, их интеграции и развития бизнес-процессов, а также поиска путей повышения эффективности работы лесопромышленного комплекса на основе комбинирования вертикально и горизонтально интегрированных корпораций показало, что в экономической литературе до сих пор нет четкого, а тем более однозначного определения корпоративной бизнес-структуры. Обычно все авторы, так или иначе, подводят читателя к термину холдинг.

На сегодня можно сказать, что в общемировой практике под холдингом

или холдинговой компанией понимают особый тип компании, которая создается для реализации организационно-управленческих функций в отношении других бизнес-структур посредством владения контрольными пакетами их акций или другой формой участия в их капиталах.

Холдинговая компания (*holding company*) – это компания, созданная для владения акциями других компаний, которые она, таким образом, контролирует.

Определение холдинговой компании, считающееся в западной литературе классическим, дали американские экономисты Г. Гутман и Г. Дугалл: «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» [104].

Статья 114 Закона о компаниях Великобритании определяет холдинг следующим 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).

Исходя из данного определения, в Великобритании под холдингом понимают компанию, определяющую экономические решения другой компании и осуществляющую контроль за ее деятельностью.

В Германии холдинговая компания рассматривается как компания, возглавляющая концерн. При этом последний трактуется как объединение

самостоятельных предприятий, связанных посредством участия в капитале, соглашений о финансировании, производственно-технологическом сотрудничестве.

Немецкий экономист Т. Келлер определяет холдинг следующим образом: «Под холдингом или холдинговой компанией следует понимать предприятие, главной областью деятельности которого является рассчитанное на длительный срок долевое участие в одном или нескольких самостоятельных в правовом отношении других предприятиях» [33].

Во французской экономической литературе различают холдинги (LeHolding), группы холдингового типа (EuropeHolding), холдинговые группы (SosieteHolding).

В Ирландии холдинг понимают как объединение, включающее в себя холдинговую (материнскую) компанию, и компании, находящиеся под ее контролем.

В России определение холдинговой компании впервые 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». Холдинговая компания при этом рассматривалась как «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».

Иное видение холдинга предложено в проекте Федерального закона «О холдингах» (проект № 99049555-2). П. 1 ст. 2 указанного проекта содержит следующее определение холдинга: «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».

В целом анализ зарубежной и российской экономической и юридической литературы позволил выявить некоторые особенности трактовки понятия холдинг.

Во-первых: в российской экономической литературе надлежащим образом не определены и не разделены понятия холдинга и холдинговой компании – одни трактуют холдинг или холдинговую компанию как объединение компаний, другие – как материнское общество. В некоторых документах, термины «холдинг» и «холдинговая компания» используются в разных значениях.

Во-вторых: прослеживается тенденция, что нормативные документы, в которых «холдинг» понимается как группа участников, были приняты позднее. Например, действующие законы об акционерных обществах и банковской деятельности, которые оперируют терминами «холдинг» и «холдинговая компания», рассматривают их как объединение нескольких юридических лиц [24, 84].

В таблице 1.1 представлены трактовки понятия «холдинг», используемые различными государственными учреждениями. В 18 документах, подготовленных государственными ведомствами различного типа, перечень которых можно существенно увеличить, присутствует различное понимание термина «холдинг». Как можно заметить, даже одно и то же ведомство, в одном документе, использует понятие «холдинг» в различных трактовках.

Таблица 1.1 - Различия понятия «холдинг» в нормативных документах Российской Федерации

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 апреля 1997 г. № 426 «Об Основных положениях структурной реформы в сферах естественных монополий» (с изменениями от 23 июля 2001 г.)	+	
4 Указ Президента РФ от 2 июля 1994 г. № 1114 «О продаже государственных предприятий-должников»	+	
5 Указ Президента РФ от 27 октября 1993 г. № 1769 «О мерах по обеспечению прав акционеров» (с изменениями от 31 июля 1995 г.)	+	
6 Постановление Правительства РФ от 11 июля 2001 г. № 526 «О реформировании электроэнергетики Российской Федерации»	+	
7 Постановление Правительства РФ от 20 мая 1999 г. № 552 «Об утверждении положения о предоставлении средств федерального бюджета на возвратной основе...»		+
8 Заявление Правительства РФ и ЦБР от 11 апреля 1998 г. «Об экономической и структурной политике на 1998 г.»	+	
9 Постановление Правительства Москвы от 14 июня 1994 года № 488 «Об основных принципах и подходах концепции формирования финансово-промышленных групп в Москве»	+	
10 Письмо Минфина РФ от 5 мая 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 июня 2001 г. №№ 211, 295 «О применении постановления Правительства Российской Федерации от 3 сентября 1999 г. № 1002»		+
12 Постановление Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг от 11 ноября 1998 г. № 47		+

Продолжение таблицы 1.1

1	2	3
13 Приказ Минэкономики РФ от 15 июня 1998 г. № 220		+
14 Приказ Минэкономики РФ от 20 марта 1998 г. № 93 «Об открытых конкурсах на выполнение прикладных экономических исследований по заказу Минэкономики России в 1998 г.»		+
15 Письмо Госналогслужбы РФ от 22 сентября 1998 г. № ВКН-б-10/6442		+
16 Письмо Госкомимущества РФ от 17 октября 1994 г. № ПМ-35/8814 «О некоторых нормах, регулирующих создание финансово-промышленных групп и холдинговых компаний»		+
17 Письмо высшего арбитражного суда РФ от 30 июня 1993 г. № С-13/ОП-210 «Об отдельных рекомендациях, принятых на совещаниях по судебно-арбитражной практике»		+
18 Постановление Пленума Высшего Арбитражного Суда РФ от 3 марта 1999 г. № 4 «О некоторых вопросах, связанных с обращением взыскания на акции»		+

Как видно из приведенных выше определений, зарубежные специалисты в области холдингов также не имеют единой точки зрения на определение холдинга.

Исходя из специфики понимания холдинга, отечественных специалистов условно можно разделить на три группы [51].

В первую группу можно включить экономистов Ю.Б. Винслава, В.Е. Дементьева, А.Ю. Мелентьева, Ю.В. Якутина, 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».

Сюда же можно включить В.Д. Левыкина и О.А. Шомко, которые считают, что холдинг является системой коммерческих организаций, которая включает в себя материнскую (головную, центральную, управляющую) компанию, владеющую крупными пакетами акций, и (или) паями дочерних

(зависимых) компаний и сами дочерние и зависимые компании.

Другой точки зрения придерживаются К. Портной, В.В. Лаптев, Е.В. Рузакова. Эти специалисты, считая холдинг объединением юридических лиц, разделяют понятия холдинга и холдинговой компании. Так, К. Портной, например, определяет последнюю 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». Примечательно, что данный автор выделяет понятия головной компании и управляющей компании, при этом головная компания осуществляет функции по управлению холдингом, но может для исполнения этих функций создать управляющую компанию [11, 18, 24].

Третья позиция при определении холдинга представлена исследователями, рассматривающими холдинг как одну компанию, созданную для управления другими компаниями (Ильин М.С., Тихонов А.Г., Н.Ю. Псарева, И.В. Стулов и др.) [25, 27, 70].

Так, Ильин М. С. И Тихонов А. Г. Отмечают, что холдингом является любая компания, владеющая контрольными пакетами других компаний и выполняющая функции централизованного руководства «связанных между собой по капиталу нескольких компаний» [78].

И.В. Стулов понимает «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» [25].

Точной зрения В.Ф. Мухортовой является то, что «Холдинг – это не объединение предприятий, а объединение их капиталов, своеобразный финансовый фонд» [26].

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, 31].

При этом в структуре холдинга выделяются дочерние компании (ДК) и материнская компания, которая является держателем акций дочерних компаний и выполняет функции по управлению всеми участниками холдинга. В соответствии с этим, холдинговая система (ХС) – это объединение организаций в котором одна является холдинговой компанией (материнской), а другие зависимыми организациями (дочерними предприятиями) (рисунок 1.1).

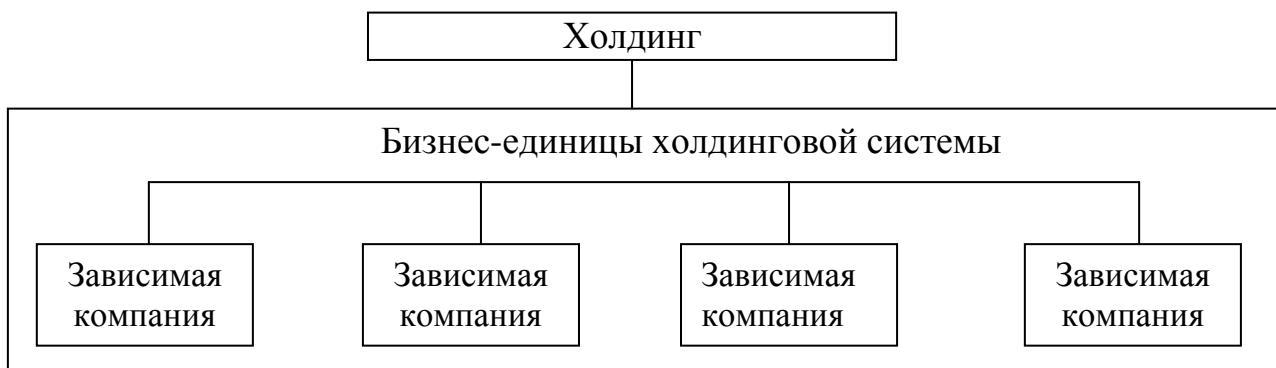


Рисунок 1.1 - Структура холдинговой системы

Наиболее распространенным способом классификации объектов с признаками ХС является способ классификации по экономическому содержанию. При этом выделяют: концерны, синдикаты, тресты, конгломераты, сюда же иногда относят корпорации и транснациональные корпорации.

Наряду с этим, все организационные формы интеграции компаний можно условно разделить на «жесткие» и «мягкие». К жестким можно отнести концерн, трест, а к мягким, прежде всего, ассоциацию, консорциум, стратегический альянс. «Мягкие» формы особенно популярны для

международных объединений, она позволяют вести совместную деятельность при сохранении учредителями юридической и хозяйственной самостоятельности. В рамках стратегических альянсов, консорциумов возникает возможность мобилизации преимуществ мощной корпоративной структуры при сохранении национальной обособленности ее участников.

В зарубежной литературе и предпринимательской практике, как правило, выделяют «чистые» и «смешанные» холдинговые компании (ХК). Такое деление ставится в зависимость от того, является ли холдинг только держателем акций или наряду с этим занимается производственной, банковской, торговой, инвестиционной или иной коммерческой деятельностью. В чистой ХК холдинг выполняет только контрольно-управленческие функции по руководству зависимыми бизнес-единицами. В смешанной ХК, наряду вышеупомянутыми функциями, холдинг осуществляет какую-либо самостоятельную предпринимательскую деятельность. В российской практике часто встречается ситуация, когда холдинг помимо управления и контроля осуществляет также торговую деятельность по реализации продукции, производимой зависимыми бизнес-единицами.

Вместе с тем, для характеристики взаимосвязи холдинга и зависимых предприятий в современных условиях и классификации холдинговых систем целесообразно определить понятие «холдинговых отношений» [51].

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

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

- ХК на основе договора;
- ХК на основе финансового участия;
- ХК на основе государственного регулирования.

Контроль и предопределение финансово-хозяйственных решений в ХК на основе договора строятся согласно так называемому договору подчинения, а в ХК на основе финансового участия они базируются на преобладающем участии холдинга в капитале зависимой бизнес-единицы.

Таким образом, в зависимости от спецификации деятельности и способов решения конкретных задач организационное построение холдингов может быть различным, что позволяет выделить несколько их видов. Группировка ХК производится по определенным классификационным признакам [44]. Если в качестве отличительного используют способ установления контроля холдинга над зависимой бизнес-единицей, можно выделить следующие два типа ХК:

- имущественная, в которой холдинг осуществляет контроль в силу преобладающей доли в капитале зависимой структуры (дочернего предприятия), владея контрольным пакетом акций;
- договорная, в которой у головной компании нет контрольного пакета акций зависимой структуры, а контроль осуществляется на основании заключенного между ними договора.

В зависимости от того, какие виды работ и функции выполняет холдинг, в отечественной практике различают два вида ХК:

- чистая, в которой холдинг владеет контрольными пакетами акций зависимой бизнес-единицы, а сам не ведет никакой производственной деятельности, и выполняет только контрольно-управленческие функции;
- смешанная, в которой холдинг является производственной единицей, ведет хозяйственную деятельность, производит продукцию, оказывает услуги, но при этом выполняет и управленческие функции по отношению к зависимой бизнес-единице (ЗБЕ).

В работе А.В. Кондратюка [24] при анализе предприятий и организаций, входящих в ХК с точки зрения их производственной взаимосвязи, выделены два вида ХК:

- интегрированная, в которой зависимые компании связаны

технологической цепочкой (рисунок 1.2). Данный тип холдингов получил широкое распространение в лесопромышленном и нефтегазовом комплексе, где под руководством холдинга объединены предприятия по добыче, транспортировке, переработке и сбыту продукции. Например, в ОАО «Татнефть» создано более 100 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.

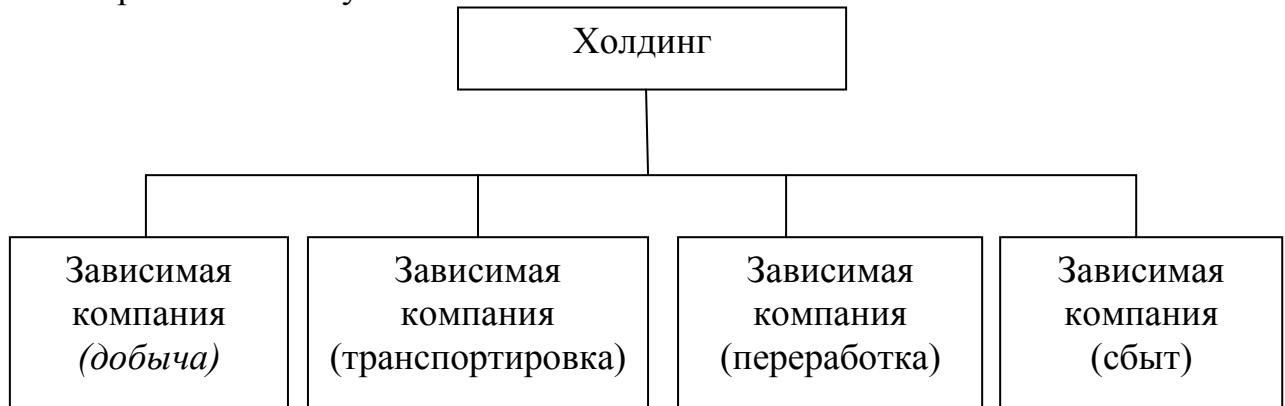


Рисунок 1.2 - Интегрированная холдинговая компания

- конгломератная, который объединяет разнородные предприятия, не связанные технологическим процессом (рисунок 1.3). Каждое из ЗБЕ ведет свой бизнес, ни в коей мере не зависящий от других ЗБЕ. В данную ХК могут входить и производственные компании, и предприятия общественного питания, и, например, рекламные агентства.



Рисунок 1.3 - Конгломератная холдинговая компания

Интегрированные ХК подразделяются на два типа:

- вертикально интегрированные ХК, в которых предприятия связаны между собой по технологической цепочке, когда продукция одного предприятия является сырьем для последующего. Например, ХК – группа «Титан», контролирующая лесозаготовительные, лесопильные, плитные предприятия, целлюлозно-бумажный комбинат, завод гофротары и др.;

- горизонтально интегрированные ХК – предприятия выпускающие однородную продукцию, объединенные в холдинги с целью оптимизации снабженческо-сбытовой деятельности, захвата рынков сбыта и т.п. Например, предприятия мебельной подотрасли объединяются в ХК с целью расширения рынка сбыта и противостояния зарубежным инвесторам (ХК «Шатура», ХК «8 марта», ХК «Сходнямебель» и др.).

В зависимости от степени взаимного влияния различают также два вида ХК:

- классический, в котором холдинг осуществляет контроль над дочерними фирмами в силу своего преобладающего участия в уставном капитале (рисунок 1.2; 1.3). Дочерние предприятия, как правило, не владеют акциями головной компании, хотя абсолютно исключить такую возможность нельзя. В ряде случаев они имеют мелкие пакеты акций материнской компании.

- перекрестный, при котором предприятия владеют контрольными пакетами акций друг друга (рисунок 1.4). Такая форма холдингов характерна для Японии, где банк владеет контрольным пакетом акций предприятия, а оно обладает контрольным пакетом акций банка. Таким образом, происходит сращивание финансового и промышленного капитала, что, с одной стороны, облегчает предприятию доступ к финансовым ресурсам, имеющимся у банка, а с другой стороны, дает банкам возможность полностью контролировать деятельность дочерних предприятий, предоставляя им кредиты.

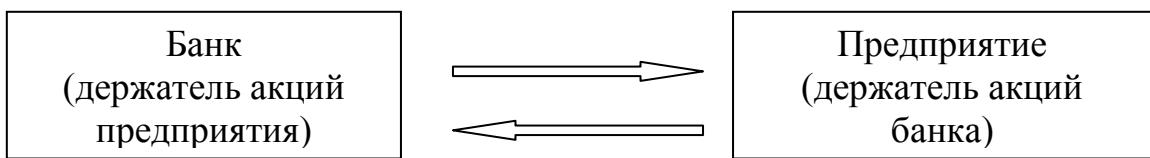


Рисунок 1.4 - Перекрестная холдинговая компания

Не менее интересными, но почти не исследованными в специальной литературе являются корпоративные отношения, возникающие внутри государственных интегрированных объединений. Так например, признаками корпоративной системы обладают объединения федеральных государственных унитарных предприятий (ФГУП) и федеральных органов исполнительной власти (в настоящее время – отраслевых федеральных агентств). В этом случае, ФГУП являются зависимыми компаниями, а федеральное агентство – холдингом [11, 12, 51, 52].

В современных условиях основным организующим, соответственно и планирующим субъектом становится крупная корпорация, интегрирующая нередко межотраслевой цикл создания конечного продукта.

Уже во второй половине XX века в отдельных публикациях доказывалось, что формирование и развитие элементов планомерности как на микро- так и на макроэкономическим уровне активно происходит в рыночной экономике. В советской экономической науке такие идеи встречали отпор как проявление концепции «организованного капитализма» и конвергенции. Однако непредвзятый анализ подтвердил наличие плановых механизмов регулирования экономики, не только в странах с традиционной социал-демократической ориентацией (Швеция, Дания, Норвегия и др.), но и в «социальном рыночном хозяйстве» ФРГ и других странах [37, 49, 56 и др.]

Все это позволяет рассматривать стратегическое планирование и управление как основу организационного рыночного хозяйства, причем элементы маркетинга (сбор информации о рынке, разработка новых товаров, товарных марок, планирование цен, проектирование каналов распространения и реализации товаров, их позиционирование) выступают в

качестве рычагов планирования. В настоящее время ни у кого не возникает сомнений, что стратегическое планирование и управление необходимо для анализа перспектив рыночной ситуации, выбора целевых рынков, разработки системы организационных мер по обеспечению конкурентоспособности компаний и в первую очередь все это имеет особое значение для корпоративных бизнес-структур.

Известно, что планирование обеспечивает взаимное согласование и интеграцию двух разнохарактерных тенденций – конкуренции экономически независимых товаропроизводителей и соединения их усилий в удовлетворении быстроменяющегося потребительского спроса и постоянного обновления производства. Эти тенденции отражают соответственно процессы обособления (разделения и специализации труда) и кооперации в современной рыночной экономике. В конечном итоге достигается взаимовыгодная экономическая интеграция, а не монополизация рынка.

Так, например, вертикально интегрированные компании получают наибольшую выгоду от революции в цепях снабжения. Корпорации, входящие в список Fortune-500 имеют в среднем от 5 до 10 тыс. поставщиков. Современная электронная инфраструктура, включающая сервисные центры в десятках стран, позволяет ежегодно осуществлять миллиарды трансакций в режиме реального времени. Стратегическое планирование в этих условиях ускоряет оборот капитала, высвобождая средства для создания и освоения новых продуктов и технологий, позволяет крупным компаниям сосредоточиться на ключевой компетенции, передав производство комплектующих изделий, услуг, и т.д. сторонним малым и средним компаниям. Электронная платформа позволяет в кратчайшие сроки на конкурсной, конкурентной основе выбирать наиболее рациональные источники и маршруты поставок [78].

Весь процесс от заготовки сырья и закупки материалов до доставки и оплаты готовой продукции управляет из единого центра. Критерием

оценки качества его работы является увеличение числа постоянных клиентов, расширение номенклатуры поставок, оказание покупателям дополнительных услуги замена материальных запасов надежной системой информации о движении ресурсов по всей логистической цепи. Единая информационная система используется для планирования и управления поставками, производством, сбытом и финансами. Главное достоинство этой системы состоит не столько в сокращении управленческих расходов (на единицу доходов), сколько в расширении потенциала роста компании за счет увеличения номенклатуры товаров и услуг, числа потребителей и поставщиков, направлений бизнеса, мест размещения производства, технологий и т.д., при удовлетворении изменяющихся запросов рынка.

Следует отметить, что в новых условиях изменяется само содержание вертикальной интеграции бизнеса. Эта интеграция предполагает оптимизацию управления активами технологической цепи – с момента, когда эти активы приобретаются компанией, до их реализации или списания. Корпоративный портал становится местом встречи и согласования интересов продавцов, покупателей и их представителей. Постоянно обновляемый электронный каталог содержит информацию не только о специфических качествах и условиях поставки товаров, но и о запросах потребителей промежуточных и конечного продукта. Это позволяет увеличить объем продаж не редко по всему миру, контролировать косвенные и накладные расходы, сократить сроки и устраниТЬ многие ошибки в процессе реализации, а в итоге – резко (на 50-70%) уменьшить трансакционные издержки [37].

В то же время отпадает необходимость в жестком иерархическом управлении производственным циклом. Каждая бизнес-единица сама планирует и организует производство и труд, ищет заказчиков, набирает рабочие кадры, учитывает и сокращает твои расходы. Вертикальная интеграция при управлении активами сопровождается горизонтальной интеграцией при поиске наиболее рациональных поставщиков и

субконтрагентов. В этом качестве все чаще выступают не бизнес-единицы самой компании, а юридически и имущественно независимые малые и средние предприятия, связанные с корпорацией системой контрактов.

Прежняя система снабжения связывала конкретного товаропроизводителя с его постоянными поставщиками. Современная система связывает множество производителей с множеством меняющихся поставщиков и покупателей, включая не только сырье, материалы и детали, но также и оборудование, научно-технические разработки, многообразные услуги. Индивидуальные договоры купли-продажи все чаще заменяются аукционами и тендрами, в которых участвуют многие фирмы из разных стран. Конкуренция за лучшее соотношение «цена-качество» дополняется конкуренцией за предоставление дополнительных услуг, повышающих эффективность потребления основной продукции. Это изменяет сам рыночный механизм и требует развития новых видов менеджмента, связанных с управлением цепями поставок (supplychainmanagement), отношениями с потребителями (customermanagement), человеческими ресурсами и знаниями, необходимыми для освоения нового рыночного механизма (humanresourcemanagement), трансакционными издержками (financialcostmanagement). Уверенно занимает достойное место в этой среде и логистика.

Большинство экономических субъектов в состоянии получить надежную информацию лишь о ближней среде, о непосредственных партнерах, используя маркетинговые исследования бенчмаркинг, услуги специализированных консалтинговых фирм и т.д. Однако это не решает проблему информационной недостаточности, делающей невозможным стратегическое планирование. Он вынужден из-за этого снижать качество товаров, прибегать к недобросовестной рекламе и обману покупателей.

ВИК также не обладают всей полнотой макроэкономической, особенно внешнеэкономической информации. Они жизненно заинтересованы в создании эффективной системы экономического мониторинга,

прогнозирования и информационного обеспечения рыночных агентов.

Следствием обострения проблемы информационной асимметрии может стать дезорганизация рынков. Появление Интернета само по себе не решило это проблему, а лишь качественно расширило зону поиска и позволило сократить время получения информации.

Производство макроэкономической информации как общественного блага должно брать на себя государство, создавая для этого соответствующие институты. Информационный монополизм по своим негативным последствиям ничем не лучше производственного монополизма. Развитие стратегического планирования требует систематической публикации показателей хозяйственной деятельности, результатов их сравнительного анализа и конъюнктурных исследований, среднесрочных и долгосрочных прогнозов, перехода к системе прозрачных отношений между бизнесом и государством. Это требует активной работы статистических служб, развития сети государственных исследовательских институтов, анализирующих экономическую ситуацию в каждом межотраслевом комплексе и технологической цепи в глобальном масштабе [34].

В современных условиях фирма превращается из независимого субъекта рыночных отношений в звено планомерно организуемой контрактной сети, осуществляющей управление межотраслевым процессом вплоть до продажи конечной продукции и обслуживания ее потребителей. Корпорация как многоуровневая иерархия, в которой преобладал административный механизм, уступает место бизнес-группе, состоящей из юридически независимых форм и специализированных бизнес-единиц. Бизнес-группа представляет собой сеть, альянс, партнерство по увеличению добавленной стоимости, связанное не административными, основанными на единой собственности, а контрактными отношениями. Эти отношения не определяются текущей рыночной конъюнктурой и ценовым механизмом, как это было до конца XX века. Они ориентируются на стратегическую выгоду и потом выходят за пределы обычного микроэкономического анализа [13, 51, 56].

Все это влияет на создание вертикально интегрированных компаний. Они развиваются преимущественно не экстенсивным путем, включая в свой состав все новые предприятия из смежных отраслей, а на базе интенсивного взаимодействия с независимыми поставщиками и дистрибуторами. Наряду с сетями, где системным интегратором, управляющим капиталом всех партнеров, является головная корпорация, развиваются стабильные сети, где нет стержневой компании, а активы принадлежат нескольким специализированным компаниям. Развиваются и внутрикорпоративные сети, в которых взаимодействуют автономные бизнес-единицы.

1.2 Принципы и способы создания интегрированных бизнес-структур 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 бизнес-структур.

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 бизнес-структур по типу ХК целесообразно руководствоваться следующими базовыми

принципами [31] (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Принципы формирования интегрированных бизнес-структур по типу холдинговых компаний

Принципы формирования интегрированных бизнес-структур	Характеристика принципов
Принцип безусловного финансово-экономического подчинения	Безусловное право и обязанность холдинга определять стратегию экономической устойчивости, в том числе инвестиционную стратегию ХК исходя из корпоративных целей. Это не означает, однако, что холдинг должен осуществлять жестко централизованное финансово-экономическое управление в ХК но всегда должен осуществлять контрольные функции
Принцип диверсификации капитала	оптимальное распределение акционерного капитала ХК между участниками, исходя из выбранных критериев (объем производственных мощностей, размер дохода, рентабельность, инвестиционная потребность, и т.д.). Данный принцип является также основой для защиты имущественных интересов холдинга. Диверсификация проводится таким образом, чтобы в случае приобретения блокирующего пакета акций третьим лицом в любом из предприятий ХК, контроль бизнеса в целом оставался у холдинга и его собственников
Принцип достаточности	Означает, что количество 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	Заключается в том, что из организационной структуры каждого предприятия ХК, по возможности, исключаются любые подразделения, функцию которых может выполнить другое предприятие ХК или сам холдинг (подразделения, занимающиеся маркетингом, рекламой, работой с клиентами и т.д.)

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

Централизация управления экономической устойчивостью в ХК означает для предприятий передачу права принятия финансово-

экономических решений вышестоящей структуре, то есть передача зависимыми бизнес-единицами этих функций холдингу как главному собственнику бизнеса. Децентрализация же представляет собой передачу холдингом определенных полномочий и ответственности нижестоящим уровня управления (зависимым предприятиям). Для эффективного финансово-экономического управления в ХК необходимо определить, в чем заключается роль холдинга (так называемая *parenting role* – «родительская роль»).

Высокая степень централизации позволяет холдингу жестко планировать и контролировать все действия связанные с расчетами между зависимыми фирмами, а также определять источники заемного и внешнего финансирования, что повышает надежность и устойчивость бизнеса. В то же время, возможность 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 и позволяет использовать возможности, которые в случае жесткой централизации управления оказались бы упущенными.

Повышение степени децентрализации означает следующее:

- большее количество финансово-экономических решений принимается зависимыми бизнес-единицами (ЗБЕ);
- ЗБЕ делегируется принятие финансово-экономических решений, которые ранее принимались на более высоких уровнях управления, то есть решения, принимаемые на более низких уровнях управления, становятся более важными (например, структура и источники финансирования, определение объема размещаемых временно свободных средств и др.);
- финансово-экономические решения, принимаемые ЗБЕ, оказывают большее влияние на выполняемые организационные функции;
- уменьшается объем централизованного контроля со стороны холдинга. Необходимость децентрализации финансово-экономического

управления и ее степень определяются, исходя из важности каждой из ЗБЕ и ее значимости с точки зрения результата экономической устойчивости и других критериев.

Согласно опросам, проведенным среди руководителей 125 американских и европейских компаний, существует практически единогласное мнение, что процесс принятия решений в компаниях, имеющих много заводов (имеется ввиду, что они имеют юридический статус отделений и филиалов), характеризуется медлительностью, а удаленность менеджеров, принимающих решения по оперативным вопросам, от текущей деятельности ухудшает качество принимаемых решений [93].

Американские ученые, занимающиеся исследованиями в сфере корпоративных финансов и экономики, Э. Кэмпбелл, М. Гулд и К. Лачс при изучении распределения полномочий и ответственности между материнской и зависимыми компаниями корпорации выделили три так называемых стиля управления: стратегическое планирование, финансовый контроль и стратегический контроль, являющийся, по сути, смешением обоих стилей [36].

Так, стилю «стратегическое планирование» соответствует самая высокая степень централизации. В этом случае холдинг стремится к реализации единой стратегии экономической устойчивости, реализующей конкурентные преимущества, осуществляет долгосрочное и краткосрочное финансово-экономическое планирование всей деятельности зависимых БЕ, которые могут оказывать определенное содействие при подготовке оперативных финансово-экономических планов. Главной целью холдинга является создание максимальной добавленной стоимости в целом в ХК. Для реализации этой цели он направляет финансовые ресурсы, координирует и контролирует финансовые потоки, непосредственно управляет корпоративными финансами. Все инновации планируются и управляются из единого центра.

Такой подход вполне логичен и может быть очень эффективным. Руководители финансово-экономических служб ХК обоснованно считают,

что цель общекорпоративного роста должна быть поставлена на первое место по отношению к соблюдению локальных интересов зависимых БЕ, а кроме того, такой порядок позволяет сосредоточить управление ХК в руках самых компетентных специалистов, которых может нанять холдинг [37]. Однако, на практике нередки ситуации, когда высокая степень централизации приводит к негативным последствиям для ХК в целом, и дело здесь не только в отсутствии у зависимых БЕ достаточной мотивации. Выделим несколько причин этого.

Во-первых, специалисты холдинга не могут досконально изучить финансово-экономические позиции зависимых БЕ, в результате чего растет число упущеных возможностей; во-вторых, специалисты холдинга могут не обладать определенным специфичными знаниями в той степени как менеджеры на местах (например, знаниями технологии), в результате чего они не видят всех способов эффективного воздействия (например, не могут правильно оценить затраты и отдачу по инвестиционным проектам); в третьих существенно возрастают затраты на дополнительное число сотрудников и сокращается время реакции на внешние изменения.

Таким образом, полная централизация может быть эффективной только в том случае, если менеджеры холдинга досконально знают все тонкости бизнеса, который находится под их управлением, смогут организовать быструю реализацию принятых решений и обеспечить необходимый контроль [32].

Стиль финансового контроля представляет собой другой крайний случай управления – полностью децентрализованное управление. Это означает осуществление холдингом лишь контроля результатов финансово-экономической деятельности ЗБЕ на основе сравнения фактических показателей получаемой подразделениями и перечисляемой ХК прибыли с показателями запланированными. В этом случае холдинг принимает или отклоняет предлагаемые дочерними компаниями стратегические решения, не участвуя в процессе их подготовки.

Таким образом, роль холдинга заключается в распределении капитала между зависимыми ЗБЕ для достижения утвержденных им финансовых целей, а также в управлении принадлежащим им бизнес-портфелем (продажа имеющихся или приобретение новых ЗБЕ).

Примером такого стиля руководства является ХК «Группа компаний «Титан», в которую входят более 40 предприятий.

Стиль «стратегический контроль» является промежуточным вариантом между двумя выше названными стилями и является наиболее распространенным способом организации управления.

Как отмечают специалисты, высокая степень централизации позволяет добиваться лучших результатов в периоды нестабильной конъюнктуры рынка сбыта продукции, кредитного и биржевого рынка. Напротив – для периодов стабильного роста и реализации стратегии сохранения имеющейся доли рынка также стратегии, при высокой степени организации управления, больше подходит более низкая степень централизации [63].

Как правило, выделяют следующие преимущества децентрализации финансово-экономического управления:

- возможность своевременного принятия решений, уменьшение чрезмерной бюрократизации;
- заинтересованность менеджеров в конечном результате способствует проявлению инициативы в вопросах привлечения ресурсов, поиска объекта инвестирования или при размещении временно свободных денежных средств;
- возможность холдинга сконцентрироваться на решении стратегических задач, передав решение оперативных задач ЗБЕ;
- создание условий для повышения менеджерами ЗБЕ квалификации для принятия финансовых решений в процессе регулярных самостоятельных действий. Впоследствии менеджеры могут оказать положительное содействие в реализации общей финансовой стратегии. Это условие часто является важным и при привлечении квалифицированных кадров в ЗБЕ;

- ЗБЕ проводят мониторинг ситуации на финансовом рынке и могут оказать положительное влияние на финансовую стратегию ХК.

В то же время децентрализованному управлению свойственны такие недостатки как:

- ограниченность получения и анализа информации отдельными зависимыми БЕ, невозможность полноценной оценки общеэкономической ситуации;
- отсутствие в каждой зависимой БЕ высококвалифицированных специалистов для подготовки юридических документов по финансированию, разработке инвестиционных проектов и других штабных функций;
- возможность принятия решения, выгодного для отдельной зависимой БЕ, но невыгодно для ХК в целом;
- возникновение ненужной конкуренции между зависимыми БЕ нежелание обмена ценной информацией;
- дублирование функций (так называемая Х-неэффективность);
- вероятные трудности финансового контроля [31].

При определении степени децентрализации необходимо учитывать особенности бизнеса, который ведет ХК, ее структуру и состав участников, ее способность к самостоятельному планированию и организации финансов, а также оценить потенциальную эффективность действий ЗБЕ и наладить финансовый контроль за их деятельностью.

Однако в любом случае холдинг вынужден обеспечить разработку и контроль за реализацией общей стратегии экономической устойчивости холдинговой компании.

Процесс образования ХК является крайне важным элементом его экономической устойчивости, поскольку менеджменту холдинга уже на этом этапе необходимо иметь четкое представление о дальнейших методах управления экономической устойчивостью системы с целью достижения его максимальной эффективности. На этом этапе финансово-экономический менеджмент должен определить структуру ХК и методы из образования

таким образом, чтобы:

- обеспечивался безусловный контроль над финансовыми потоками ЗБЕ;
- образованная структура обеспечивала реализацию задач по эффективному управлению финансами ХК;
- образование новой структуры осуществлялось с наименьшими затратами, покрываемыми определенными источниками финансирования.

Создание холдинговой компании осуществляется следующими способами:

1. Способ выделения, т.е. проведения организационных преобразований в уже существующей компании и выделения ее структурных подразделений в отдельные зависимые БЕ, являющиеся самостоятельными хозяйственными единицами.

2. Способ образования ХК на основе договора, т.е. организации взаимоотношений с зависимыми БЕ на основании заключения хозяйственных договоров о совместной деятельности.

3. Способ слияния и поглощения (merger&acquisition), т.е. приобретения в собственность холдингом контрольных пакетов акций и/или долей иных бизнес-единиц, в отношении которых имеется его заинтересованность [54].

Широкое распространение в нашей стране способ выделения организации ХК отражает специфику российской экономики и порожден методами приватизации государственных предприятий. При этом в единое акционерное общество преобразовывались целые хозяйственные комплексы предприятий. Разукрупнение акционерных обществ с одновременным их объединением и отражает специфику создания ХК в России.

Поскольку речь идет о реорганизации крупных имущественных комплексов, подавляющее большинство которых в последующем функционирует в форме акционерных обществ, рассмотрим подробнее технику выделения отдельных структурных единиц из состава акционерного

общества.

Выделение новых зависимых БЕ на базе имущественного комплекса акционерного общества направлено на изменение финансовых отношений внутри компании, источников финансирования ее деятельности и может вызывать изменение уставного капитала общества.

Выделение в этом случае обычно приводят следующим образом:

- конвертация акций реорганизуемого общества в акции создаваемого акционерного общества;
- распределение акций создаваемого общества среди акционеров реорганизуемого общества;
- приобретение акций создаваемого акционерного общества самим реорганизуемым обществом.

Выделение путем конвертации акций реорганизуемого общества в акции создаваемого акционерного общества предусматривает уменьшение уставного капитала реорганизуемого общества и создание самостоятельных юридических лиц на базе структурных подразделений этого общества. Реорганизация в форме выделения с конвертацией акций означает, что уменьшается уставный капитал материнского общества и часть его акций конвертируются в акции вновь создаваемых коммерческих организаций. При этом реорганизуемое общество остается, но его уставный капитал уменьшается на сумму конвертируемых акций. При реализации этого варианта необходимо учитывать, что, как правило, 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 необходимо предусмотреть финансовые источники для совершения платежей [34].

Данный способ создания ХК позволяет сохранить целостность реорганизуемого акционерного общества и обеспечить контроль над деятельностью обществ, создаваемых в результате реорганизации, которые

становятся дочерними по отношению к реорганизуемому обществу. Вариант с частичной конвертацией акций фактически совмещает в себе два способа размещения акций при реорганизации: конвертацию акций реорганизуемого общества в акции создаваемого акционерного общества и приобретение акций создаваемого общества самим реорганизуемым обществом.

Вариант реорганизации в форме выделения, предусматривающий распределение акций среди акционеров реорганизуемого общества, подразумевает, что акции создаваемых в процессе реорганизации обществ распределяются среди его акционеров, т.е. к имеющимся акциям реорганизуемого общества акционер дополнительно получает акции создаваемых обществ. В этом случае общество также обязано выкупить собственные акции у акционеров, не согласных с данным решением.

Рассматривая этот вариант реорганизации, важно отметить, что при этом не происходит уменьшения уставного капитала реорганизуемого общества, следовательно, источниками, которые могут быть уменьшены в связи с передачей имущества по разделительному балансу в уставный капитал создаваемых обществ, могут быть только добавочный капитал общества, а также источники, сформированные за счет прибыли, и нераспределенная прибыль.

Если же все акции создаваемых обществ будут полностью распределены среди акционеров, реорганизуемое общество полностью осуществляет контроль над обществами, создаваемыми в процессе реорганизации. При этом акционеры реорганизуемого общества остаются по сути таковыми и одновременно становятся акционерами во вновь создаваемых акционерных обществах. Следует также иметь ввиду, что структура собственников уставного капитала реорганизуемого общества и вновь созданных акционерных обществ идентична. В этом случае финансовый контроль над создаваемым обществом может осуществляться через идентичный состав акционеров. При этом предполагается, что акции создаваемых обществ распределяются пропорционально имеющемуся у

акционеров количеству акций реорганизуемого общества.

Для акционерных обществ, не имеющих, кроме уставного капитала, собственных источников, могут рассматриваться варианты выделения как путем конвертации акций, так и путем приобретения акций выделяемых обществ самим реорганизуемым обществом, иначе говоря, выделение без конвертации.

Третий вариант осуществления реорганизации в форме выделения предусматривает приобретение акций создаваемого акционерного общества самим реорганизуемым обществом. Таким образом все 100% акций создаваемых обществ, образовавшихся в результате реорганизации, приобретаются реорганизуемым акционерным обществом. Данный вариант в наибольшей степени соответствует формированию холдинга на базе крупного акционерного общества. Единственным учредителем нового общества в таком случае выступает основное акционерное общество.

Именно этот способ выделения позволяет сохранить влияние реорганизуемого общества на акционерные общества, вновь сознанные в процессе реорганизации. Она становится дочерними по отношению к реорганизуемому обществу, которое приобретает статус материнского общества и может определять все финансовые решения дочернего общества.

Среди всех рассмотренных вариантов реорганизации в форме выделения для создания ХК наиболее эффективным является выделение путем приобретения акций нового создаваемого акционерного общества реорганизуемым обществом. По мнению А.В. Кондратюка [34], данный вариант привлекателен еще и тем, что это единственный из рассмотренных вариантов выделения, который нельзя забаллотировать после принятия решения. Остальные варианты подвергаются большому риску быть не реализованными, если хотя бы один акционер, обладающий одной акцией, не будет согласен конвертировать свою акцию в акции создаваемого общества или приобретать их. Вариант реорганизации в форме выделения путем приобретения акций самим реорганизуемым обществом, как и в варианте

выделения путем распределения акций среди акционеров, позволяет сохранить уставный капитал реорганизуемого общества без изменения. Более того, он сохраняет все остальные источники увеличения уставного капитала без изменения. Более того, он сохраняет все остальные источники увеличения уставного капитала без изменения. Даже в случае отсутствия у общества иных собственных источников, кроме уставного капитала, общество может осуществить такую реорганизацию, прибегнув к заемному финансированию.

Создание ХК на основе договора является, как правило, вынужденной мерой. Договорные ХК могут создаваться при выборе способов выделения путем конвертации и выделения путем распределения акций среди акционеров.

При указанных способах реорганизации, несмотря на идентичный состав акционеров финансово-экономические руководители реорганизуемого общества не имеют оснований напрямую (не посредством решений акционеров) определять финансовые решения создаваемых акционерных обществ. Контроль, в том числе и финансовый, над созданными обществами находится в руках акционеров, через которых при определенных условиях могут возникнуть аффилированные отношения между реорганизованными и созданными процессе реорганизации обществами [31].

И все же, принимая во внимание возможность существования со стороны акционеров финансово-экономического контроля за деятельностью созданных обществ, на практике акционеры не всегда могут осуществлять его оперативно и в полной мере. С целью наиболее эффективного управления финансами все группы, а также для достижения других управлеченческих целей, в этих условиях целесообразным является заключение реорганизуемым и созданным обществом договора о совместной деятельности.

Статус договорного холдинга может принять любое из образовавшихся обществ, для чего требуется заключение договора на право одного из

обществ определять деятельность другого. Следует отметить, что только в случае заключения такого договора возможно наличие холдинговых отношений [34].

Несмотря на широкое распространение в России выделения новых самостоятельных участников ХК как способа ее создания, метод слияний и поглощений является очень важным элементом в рассмотрении экономических аспектов создания ХК. Кроме того, актуальность данного способа все более увеличивается, поскольку этап разделения крупных хозяйственных структур на отдельные хозяйствственные субъекты практически близится к завершению.

В мировой практике поглощение принято определять как оплаченную сделку, в результате которой происходит переход прав собственности на компанию и/или в результате которой образуется ХК. Поглощение представляет собой классический пример объединения предприятий [73].

В сделке поглощения принимают участие две стороны: компания покупатель и компания-цель (продавец). Возможны следующие формы поглощения:

- компания-покупатель делает менеджменту компании-цели тендерные предложения выкупить 50% ее акций. Такое предложение называют дружеским поглощением;
- компания-покупатель делает тендерное предложение акционерам компании-цели, минуя при этом ее менеджмент. Такое предложение называют жестким предложением.

Термин «слияние» обычно употребляют при определении сделки в случае дружеского поглощения, в результате которого происходит объединение компаний, сопровождающееся конвертацией акций сливающихся компаний, с сохранением состава собственников и их прав.

Тендерные предложения делятся на условные и безусловные. Условное тендерное предложение компании-покупателя вступает в силу (исполняется) только тогда, когда на рынке можно выкупить точно определенное

количество акций. Безусловное тендерное предложение действительно независимо от количества акций, доступных для покупки компаний-покупателей.

Условные и безусловные тендерные предложения могут быть ограниченными и неограниченными. Делая неограниченное тендерное предложение, компания-покупатель априори обязуется выкупить любое количество акций компании-цели. В ограниченном тендерном предложении компания-покупатель устанавливает определенное пороговое значение количества акций, которые она обязуется выкупить в соответствии со сделанным тендерным предложением [61].

Особым видом поглощения является выкуп компании ее менеджерами (managementbuyout MBO). МВО имеет место, когда руководство компании решает приватизировать публичную компанию или подразделение такой компании. Поскольку для совершения такой покупки требуются большие суммы денег, то, чтобы достичь своей цели руководство обычно вынуждено обращаться к заимствованию. Чтобы убедить акционеров продать компанию, управляющие должны предложить им премию сверх текущей рыночной цены. Таким образом, руководство, безусловно, должно будет сделать компанию еще более прибыльной в форме частной компании. Теоретически основа таких рассуждений находится в области финансовых исследований, известных как теория агента (agencytheory) – мнение, что публичная корпорация характеризуется определенными агентскими издержками [96]. Эти издержки несут акционеры – подлинные владельцы корпорации, которые доверяют агентам, т.е. управляющими компаниями, управлять ее так, чтобы это максимизировало прибыль акционеров.

В то же время, с позиции собственников ХК, инициирующих процесс продажи участника ХК (например – непрофильной компании), цена продажи компании ее менеджерам часто бывает меньше, чем цена продажи компании на открытом рынке. Однако такая продажа позволяет существенно сократить время ее реализации, а также практически исключить трансакционные

издержки. Кроме того, если процесс предложения компании для продажи затягивается, сама компания может существенно потерять в цене.

Применительно к российской действительности, следует отметить, что одним из наиболее распространенных является способ покупки компаний-цели через фондовый рынок. Как отмечают многие специалисты, в России рынок ценных бумаг изначально развивался как рынок корпоративного контроля. В настоящее время в результате интенсивного процесса обращения акций и активизации передела собственности между участниками фондового рынка – владельцами акций существенно меняется состав собственников предприятий [34].

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. Это позволяет резко сократить не только трансакционные, но и организационно-экономические издержки, интегрируя электронную коммерцию, организацию работы с поставщиками и клиентами, управление производством, финансовыми потоками, административный блок (распределение функций между структурными подразделениями, управление персоналом, инновациями и др.).

Современные информационные сети позволили увеличить допустимый размер межотраслевых и внутриотраслевых комплексов, координировать деятельность большого числа самостоятельных предприятий, обеспечивать их эффективную специализацию, четкую производственную кооперацию и управление материальными потоками. До начала 80-х гг. глобальная межфирменная кооперация ограничивалась обменом информацией, совместным производством и маркетингом продукции. В 90-х гг. главным стало проведение совместных НИОКР, инвестиционных проектов и программ реструктуризации.

С позиции данного времени можно выделить три этапа развития информационных технологий в межотраслевых производственных

комплексах и лесопромышленных корпорациях интегрированных и по вертикали и по горизонтали:

1. Электронный обмен данными и документами в стандартной безбумажной форме, электронный перевод денежных средств, оптимизация механизма электронных платежей с помощью банковских компьютерных сетей, а затем и операция на фондовом рынке (уже с начала 90-х гг.);

2. Электронная коммерция на базе Интернета, обеспечивающая куплю-продажу товаров и услуг, взаимодействие покупателей и продавцов вне зависимости от их географического местоположения, обоснованное и многовариантное планирование заказов с учетом цены, качества, уровня обслуживания и надежности поставщиков;

3. Электронное управление глобальными технологическими цепочками – от разведки и добычи сырья до реализации готовой продукции, включая маркетинг, разработку технологий и продукции, ее производство, транспортировку, обслуживание потребителей, устранение вредных воздействий на окружающую среду. При этом компания получает прибыль на всех этапах этого цикла, интегрируя, таким образом, производство товаров и услуг, интегрируя все функции управления бизнесом – от маркетинга и разведки природных ресурсов до управления поставками готовой продукции.

Для фирм, состоящих из одного предприятия, было характерно преобладание краткосрочной контракции, а для бизнес-групп – вертикальная интеграция и долгосрочная контракция. Производственный комплекс осуществляет совместное планирование и тесную координацию деятельности головной компании и ее независимых, с точки зрения отношений собственности, подрядчиков и поставщиков. В условиях, когда число конкурирующих комплексов на рынке становится достаточно большим, рыночная цена приближается к конкурентной.

Таким образом, современная экономика сочетает принципы планомерности (сознательное установление пропорциональности развития глобальных межотраслевых комплексов) и конкурентности (недопущение

монополизации отрасли одной финансовой группой с помощью органов власти).

Формирование интегрированных бизнес-структур слияний и поглощений, однако, не приводит к созданию гигантских трудно управляемых конгломератов.

Анализ результатов слияний и поглощений, в т.ч. в лесопромышленном комплексе (ЛПК), показал, что к лучшим результатам приводит вертикальная интеграция, когда объединяются участники межотраслевой технологической цепи. При этом можно выделить следующие преимущества такой интеграции:

- формирование единого центра стратегического планирования, оптимизирующего весь научно-производственный цикл от источников технической информации и добычи сырья до обслуживания конечного потребителя (восходящее объединение с поставщиками научно-технической информации, сырья, материалов, комплектующих изделий, услуг);
- переход от производственной к маркетинговой ориентации на удовлетворение запросов конечных потребителей – нисходящее объединение – с дистрибуторами (трейдерами, торговыми посредниками), оптовыми покупателями, центрами генерального подряда и комплектации;
- создание логистического центра, оптимизирующего выбор поставщиков, транспортные, материальные и информационные потоки, повышение надежности снабжения, сокращение запасов на основе системы just-in-time;
- приобретение стратегически важных, в т.ч. нематериальных и недооцененных активов в сопряженных отраслях, ликвидация узких мест в единой технологической цепи (для ЛПК наиболее актуально развитие лесозаготовок в слабоосвоенных районах, где из-за отсутствия инфраструктуры, в т.ч. лесовозных дорог, имеются большие массивы переспелых лесов);
- создание единой системы управления качеством продукции на основе

общих технологических стандартов;

- повышение ценности торговой марки (бренда), патентов, лицензий, ноу-хау, эффективности НИОКР в результате перехода от частных инновационных проектов к комплексным программам, охватывающим весь жизненный цикл конечной продукции;
- в отличие от горизонтальных слияний, когда объединяются конкуренты, производящие одинаковую или схожую продукцию, в ВИК гораздо реже возникают конфликты, связанные со взаимным неприятием корпоративных правил, систем учета и т.д.

Обычно используют следующие мотивы слияний и поглощений [37]:

- коммерческие (увеличение доли рынка, ослабление конкурентов, приобретение рыночного плацдарма, обеспечение потоков поставок и продаж, синергетического эффекта, диверсификация);
- финансовые (приобретение на распродажах, недооцененность акций, экономия на налогах, санация неплатежеспособность предприятий, спекуляции);
- особые (приобретение патентов и лицензий, престижные и личные мотивы менеджеров и т.д.).

Однако со временем тенденции в этой сфере меняются. Информатизация производства сделала возможным эффективное управление глобальными научно-производственными комплексами, особенно выпускающими научноемкую высокотехнологичную продукцию по индивидуальным заказам. Либерализация мировой торговли, режима регулирования иностранных инвестиций и движения капиталов, появление новых производственных финансовых инструментов (деривативов, депозитных расписок и т.д.), формирование глобального фондового, кредитного, валютного, фрахтового и других рынков резко облегчили слияния и поглощения на основе обмена акциями и другими ценными бумагами, без расходования крупных денежных сумм. Слияния и поглощения стали основной формой иностранных инвестиций.

Следует отметить, что высокая доля горизонтальных слияний и низкая доля враждебных поглощений в развитых зарубежных странах обусловлены высоким уровнем развития и исполнения хозяйственного законодательства, а так же своеобразием механизмов фондового и кредитного рынка.

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

- относительно небольшая средняя сумма и доля транснациональных сделок (за исключением нефтяных компаний);
- высокая доля конгломератных слияний (скупка недооцененных активов успешно работающих на экспорт предприятий финансовыми компаниями);
- информационная закрытость сведений о реальных покупателях и других элементах сделки;
- высокая доля враждебных поглощений.

Следует также отметить, что из-за отсутствия надежной базы для оценки рыночной капитализации многих компаний расчет эффективности слияний и поглощений ограничивается прогнозом изменения денежных потоков и сравнением их прироста в результате сделки с ценой приобретения.

И. Ансофф не случайно выдвинул концепцию синергизма как особого вида эффекта «для оценки взаимосвязи видов деятельности», который приобретает особое значение для противодействия «новому хаосу», создаваемому глобализацией [3]. Связанный с этим шок, о котором писал Э. Тоффлер, рекомендуется преодолевать на основе стратегического плана, предусматривающего повышение производительности труда на базе интеллектуального капитала компаний, использования новых информационных технологий, диверсификация производства и сбыта продукции, аутсорсинга и расширения круга подрядчиков (в самой фирме выполняются лишь ключевые для ее конкурентных преимуществ работы) [4].

В современной литературе описываются три разновидности диверсифицированного роста корпораций:

1. Концентрическая диверсификация – расширение номенклатуры за счет изделий, связанных технологически и логистически с основной специализацией.
2. Горизонтальная и вертикальная диверсификация – расширение номенклатуры за счет смежных продуктов, связанных единой технологической цепочкой.
3. Конгломератная диверсификация – организация производства новых изделий, разработанных научно-техническим центром ВИК, но не связанных с использованием имеющихся технологий.

На наш взгляд, следует выделить еще одну форму диверсификации, связанную с интеграцией производства товаров и сопутствующих услуг. Увеличение доли услуг, оказываемых потребителям в общем объеме доходов промышленных компаний, отметил П. Друкер [16]. Высокое качество обслуживания, надежность и широкий ассортимент поставок являются важным конкурентным преимуществом и основанием для надбавки к цене. Кроме того, комбинирование производства сопутствующих товаров и услуг, централизация управления снабжением и сбытом, расширение ассортимента сервисных услуг позволяют выделить «сервисную» диверсификацию.

1.3 Анализ существующих подходов к формированию и оценке экономической целесообразности интегрированных бизнес-структур в промышленности

Объединение предприятий в интегрированную структуру целесообразно только в случае получения реального эффекта от объединения. Прежде чем рассматривать интегрированные структуры как объекты оценки эффективности следует рассмотреть их специфические особенности:

1. Большинство участников создаваемых интегрированных структур - это действующие организации. Оценка их эффективности имеет в этой связи следующие аспекты:

- изменение результативности использования действующих производственных мощностей, потенциала научно-исследовательских и опытно-конструкторских организаций;
- новые возможности для реальных инвестиций, возникающие в результате формирования интегрированных структур.

2. Особую роль играет, так называемый синергетический эффект, где эффект от совокупности всех направлений деятельности интегрированной структуры превышает сумму эффектов от каждого направления в отдельности.

Синергетический эффект диверсифицированного типа возникает, когда на базе интеграции производств удается использовать материальные и финансовые ресурсы, получить экономию посредством маневрирования ими между производствами. В условиях структурных сдвигов в ИС особого внимания заслуживает эффект от сочетания восходящих и деградирующих организаций.

В интегрированных структурах в результате обращения акций может существенно меняться состав собственников и происходит передел собственности. Масштабы этого процесса существенным образом отражаются на жизнедеятельности интегрированной структуры и «внутренних» предприятий.

В процессе деятельности интегрированной структуры возможны слияния, поглощения и выкупы долговым финансированием.

Под поглощением понимается сделка, в результате которой осуществляется переход прав собственности на организацию, как правило, с одновременной сменой управленческого аппарата и изменением производственной, финансовой и других политик. При этом возможны два варианты:

1. Корпорация-покупатель предлагает управлению организации-цели (продавцу) выкупить 95 - 100 % акций последней. Такой вариант поглощения носит название «слияние».

2. Корпорация покупатель делает такое же предложение, но минуя управление организации цели.

Выкуп долговым финансированием представляет собой финансовую технику, с помощью которой корпорация, акции которой свободно обращаются на рынке ценных бумаг, преобразуется в корпорацию, чью акции не имеют свободного обращения на фондовом рынке. Инвесторы выкупают все акции корпорации, при этом 80 - 90 % выкупа финансируется за счет эмиссии долговых обязательств.

Опираясь на мировой опыт интегрированного хозяйствования, исследуемый во многих зарубежных [4, 16, 18, 73] и ряде новейших отечественных научных работ [22, 24, 37, 77], можно выделить следующие подходы к оценке эффективности интеграции.

1. Подход, связанный с теорией финансового менеджмента предполагает следующие основные мотивы объединения в интегрированную структуру:

- синергетический эффект, когда при слиянии стоимость укрупненной организации превосходит сумму стоимостей сливающихся организаций) [23]. Одной из возможных оценок интеграционного (синергетического) эффекта может быть чистый приведенный доход - традиционный показатель для оценки экономической эффективности, и его приращение в результате создания интегрированной структуры;

- операционная экономия за счет устранения дублирования управленческих функций, их централизации и сокращения затрат на сбыт продукции;

- экономия в связи с ростом масштабов производства - его концентрация приводит к снижению затрат, более эффективному использованию ресурсов;

- экономия на налоговых платежах, обусловленная интеграцией с организацией, имеющей налоговые льготы; приобретением убыточной организации для «снижения» своих высоких доходов; ростом амортизационных отчислений при слияниях (что уменьшает налогооблагаемую базу);

- покупка активов по рыночной цене, значительно меньшей их восстановительной стоимости. При этом приобретающая организация полагает, что присвоение сторонней «дешевой» организации в большей мере отвечает ее перспективным целям, чем, например, развертывание аналогичного производства. Очевидно, что экономия на слиянии становится ощутимой, если руководство базовой организации находит эффективные способы использования новых активов;

- возможность использования временно свободных денежных фондов при дефиците привлекательных инвестиционных возможностей (часто финансовые менеджеры идут на покупку чужих акций вместо того, чтобы увеличивать дивиденды акционеров или выкупать собственные акции);

- диверсификация, ведущая к росту стоимости корпорации и обеспечивающая снижение рисков и направленная на завоевание долговременных конкурентных преимуществ.

Начальные стадии диверсификации фирм, как правило, связаны с интеграцией вниз.

Анализируя деятельность корпораций, работающих в металлургической отрасли, можно выделить основные факторы, влияющие на инвестиционный потенциал металлургического комплекса и определяющие экономическую эффективность диверсификационных программ:

- уровень конкуренции в ИС и возможное появление новых конкурентов; зависимость организаций от появления товаров-заменителей;

- капиталоемкость производства; инерционность производства, способность металлургического комплекса реагировать на рыночные

изменения;

- зависимость организации от поставщиков сырья, материалов и конструкций; степень регулирования и контроля над организацией со стороны государственных органов;

- выигрыш от привлечения заемных средств, способный существенно увеличить стоимость интегрированной структуры. Крупной организации вследствие снижения финансовых рисков легче привлекать кредитные ресурсы под более низкие ставки. Размеры организации, взаимные гарантии ее участников, солидарная ответственность повышают привлекательность корпорации для внешних инвесторов;

- «переход выгоды» от владельцев долговых обязательств к акционерам (акционеры, по сути, присваивают активы организации-должника, сокращая объем выплат по долгам);

- дополнительный доход на базе информационного эффекта слияния, что возможно при целенаправленной выдаче на фондовый рынок информации о будущем (явно эффективном) слиянии. Факт слияния (поглощения) часто свидетельствует о недооценке инвесторами потенциальной доходности организации.

2. Подход, связанный с обеспечением конкурентных преимуществ [28], Согласно этому подходу, весьма популярному начиная с 80-х годов XX в., интеграционные решения органов управления компаний должны быть императивно нацелены на достижение долгосрочных конкурентных преимуществ. При этом потенциал конкурентоспособности не отождествляется с показателями текущей прибыли, а рассматривается как комплекс факторов упреждающего характера, гарантирующих долгосрочные преимущества фирмы на товарных рынках. Среди этих факторов важнейшими считаются:

- 1) качество (потребительские характеристики) и цены продажи изделий;
- 2) инновационный потенциал, достаточность производственных и

сбытовых мощностей;

3) наличие долгосрочной стратегии деятельности, обеспечивающей сохранение или рост объемов продаж [78].

В аспекте интеграции особенно важно, что в рамках рассматриваемого подхода к источникам создания конкурентных преимуществ справедливо отнесен фактор активизации внешних и внутренних корпоративных связей: эти преимущества ныне все определяются тем, в какой мере фирме удалось организовать технологические цепочки взаимодействия с поставщиками, сбытовыми, сервисными организациями, НИИ и КБ, с покупателями.

Понятно, что важнейший показатель конкурентоспособности - доля продаваемых корпораций товаров в общем объеме продаж аналогичной продукции. Значение данного показателя во многом зависит от способности компании гибко и оперативно реагировать на изменение рыночных условий хозяйствования. А это определяется умением руководства принимать интеграционные решения, просчитанные с точки зрения факторов перспективной конкурентоспособности. Среди последних и фактор прибыли. Ее роль не отбрасывается, но и не преувеличивается.

Главный позитив данного подхода увязка эффективности деятельности компаний с оптимизацией межкорпоративных и внутрикорпоративных связей с подбором наиболее ценных цепочек взаимодействия с поставщиками, сбытовиками, покупателями.

Проводя перестановки, совершенствуя или исключая из этих цепочек отдельные элементы, можно существенно повысить конкурентоспособность интеграционной структуры.

Некоторые элементы данного концептуального подхода целесообразно использовать в анализе отечественных интегрированных структур. Во-первых, следует в каждом случае выявлять, создание каких конкретно конкурентных преимуществ (на каких рынках, среди каких конкурентов) выступает в качестве целевых задач формирования интегрированной структуры.

Во-вторых, в центре внимания аналитиков должна находиться доля продаж соответствующих изделий на товарных рынках (ее важно фиксировать и до, и после создания интегрированной структуры).

В-третьих, исследование взаимодействующих технологий цепочек должно быть достаточно полным (в связи с наличием в корпоративной практике взаимодействия по поставкам, производству, сбыту, сервисному обслуживанию) и предметным, т. е. направленным на выявление в каждой цепочке как наиболее, так и наименее ценных компонентов с точки зрения перспективной стратегии корпорации и обеспечения ее конкурентных преимуществ.

В-четвертых, рассмотрение эффективности интеграции целесообразно ориентировать на сопоставление характеристик изучаемой функционирующей (или проектируемой) корпорации и других компаний, присутствующих на родственных рынках:

- качества и цен изделий важнейшей номенклатуры, совместно производимой взаимодействующими производственными корпорациями;

- инновационного потенциала (наличия научного задела, собственных НИОКР и ноу-хай);

- технологического уровня производства, достаточности производственных мощностей и сбалансированности их отдельных элементов;

- уровня развития сбытовой сети;

- качество менеджмента, его способности принимать решения, реализующие накопленный потенциал конкурентоспособности.

Применительно к финансовой стороне интеграции рассматриваемый подход тоже представляется весьма важным. При этом следует уточнить следующие ключевые вопросы: достаточны ли спектр и качество финансовых услуг, предоставляемых финансово-кредитной организацией (потенциальным или реальным участником интегрированной структуры) промышленному предприятию для обеспечения его стратегических

конкурентных преимуществ? Готов ли банк вкладывать средства в те направления основной деятельности фирмы, в которых она способна достичь (или сохранить) конкурентные преимущества (нет ли здесь противоречия целей сторон)? Каковы количественные и качественные параметры финансовых услуг, получаемых конкурирующими предприятиями? Есть ли другая заинтересованная финансово кредитная организация, с которой возможен более выгодный (с точки зрения перспективной конкурентоспособности) вариант интеграции?

3. Подход, связанный с теорией трансакционных издержек, концентрирует внимание на возможности разных форм экономии на основе заключения долгосрочных контрактов, регулирующих совместную деятельность. Сама контрактация как процесс достижения взаимовыгодных межорганизационных договоренностей стоит определенных средств («трансакционные издержки»).

В соответствии с теорией трансакционных издержек в качестве наиболее важного интеграционного фактора выступают специфические активы взаимодействующих организаций, т.е. конкретные характеристики ресурсного потенциала (основных фондов, кадров, ноу-хау), обеспечивающие эффективность кооперации: узкая специализированность оборудования, на котором произведенная продукция может иметь сбыт только в рамках интегрированной структуры; близость расположения смежных производств; наличие взаимодополняющих специализаций рабочей силы и сложившейся кооперации в области инноваций.

Ряд положений рассматриваемой концепции может быть учтен при анализе эффективности российских интегрированных структур.

Во-первых, необходимо рассмотрение технологических условий производства предпринимательских единиц, инициирующих интеграцию, прежде всего, в период проработки и заключения контрактных отношений.

Во-вторых, целесообразна тщательная проработка системы контрактных взаимоотношений, охватывающих основные аспекты

совместной деятельности (включая финансовый, научно-технический, сбытовой и т.д.).

В-третьих, наличие общей (консолидированной) собственности выступает существенным гарантом реализуемости контрактных отношений.

В-четвертых, из числа показателей экономической эффективности интеграции нельзя исключать максимизацию прибыли и минимизацию затрат.

Однако следует отметить определенную ограниченность данного подхода при анализе эффективности экономической интеграции.

При этом, во-первых, исчезает акцент на перспективном взаимодействии партнеров, на возможном изменении технологических и экономических условий производства в результате появления новых целевых установок и реализации совместных долгосрочных программ.

Во-вторых, фактически не принимается во внимание такой важный интеграционный фактор, как возможность совместного управления финансовыми ресурсами, взаимодействие финансовых институтов и организаций (рассмотрение проблемы идет под углом зрения кооперации «поставщик - потребитель», «производство - сбыт»).

В-третьих, эффективность совместной деятельности оценивается лишь по критерию «прибыль - издержки».

Если в качестве показателя трансакции взять отношение затрат, не связанных непосредственно с производством (накладных расходов), к прочим статьям себестоимости продукции российских предприятий, можно сделать вывод, что опережающими темпами растут трансакционные издержки крупных предприятий в условиях экономического реформирования. Это объясняется:

- а) необходимостью адаптации компаний к условиям рыночной среды;
- б) общим сокращением выпуска продукции и увеличением доли постоянных затрат в совокупных издержках;
- в) неразвитостью информационных систем;

г) дополнительными издержками процессов приватизации (подготовка, регистрация документов, содержание штата специалистов по приватизации).

Применительно к особенностям холдинга как формы интегрированной корпорации эмпирическими индикаторами при учете трансакционных издержек на стадии становления группы могут выступать:

- затраты на проработку организационного проекта холдинга и на его согласование с экспертами и ведомствами;
- расходы на формирование головной организации, связанные с ее укомплектованием кадрами и оборудованием;
- затраты организаций-участников группы на развертывание корпоративной информационной системы;
- планируемая экономия затрат организаций-участников на базе централизации выполнения определенных общекорпоративных задач (маркетинга, консалтинга и др.).

На стадии функционирования группы подобного рода индикаторами можно считать:

- фактическую экономию расходов на содержание управленческого персонала на основе централизации выполнения ряда общекорпоративных функций;
- динамику отношения общей (по корпорации) величины накладных расходов на одного занятого в составе промышленного производственного персонала (ППП);
- динамику абсолютной величины накладных расходов по всем участникам корпорации;
- среднюю долю накладных расходов в общей величине себестоимости продукции по группе в целом.

Оценка экономии трансакционных издержек в процессе функционирования группы является важной задачей эмпирических исследований. Такая экономика при устойчивом функционировании группы может обеспечиваться:

во-первых, на основе эффективной реализации заключенных долговременных контрактов как между производственными предприятиями, так между ними и учреждениями финансово-кредитной сферы (банками, страховыми и инвестиционными компаниями), а также организациями торговли;

во-вторых, посредством эффективной работы центральной компании группы обеспечивающей централизацию выполняемых общекорпоративных функций;

в-третьих, путем внедрения общекорпоративной информационно-аналитической системы, резко ускоряющей информационный обмен между участниками как по вертикали, так и по горизонтали.

4. Подход, направленный на формирование взаимовыгодных долгосрочных деловых отношений. Данный подход тоже все шире используется в проектировании и анализе интегрированных структур. В последние годы сотни американских фирм, в том числе гиганты типа IBM, стали отходить от традиционной практики постоянной смены поставщиков (в погоне за минимальной ценой) и начали создавать устойчивые кооперационные связи с поставщиками и потребителями как долговременными партнерами.

Впервые эффективная интеграция была сформулирована в Японии («кэйрецу»), признаками которой согласно идеологии японских «кэйрецу» являются:

- развитие системы взаимных поставок внутри группы, основанной на доверительных принципах и обеспечивающей экономию трансакционных издержек;

- налаживание общей сбытовой сети на основе вертикальных связей «производитель-дистрибутор», нередко обеспечивающей основную часть объемов продаж группы;

- широкий и интенсивный обмен финансовыми, кадровыми, информационными ресурсами в рамках общей системы деловых отношений

(помощь отдельным фирмам, испытывающим финансовые затруднения, ротация управленческих кадров и т.п.);

- привлечение крупных заемных средств с использованием в необходимых случаях солидарного залога организаций группы;
- устойчивость финансового положения банка группы, проведение им политики долгосрочного инвестирования (хотя инвестиции этого банка не обязательно преобладают в инвестиционных ресурсах организаций группы);
- следование приоритетам высокой жизнеспособности и стабильности в долгосрочном плане, готовность к снижению рисков функционирования за счет определенного снижения уровня рентабельности группирующихся организаций;
- приданье важной координирующей роли «клубу президентов» (президентскому совету), состоящему из руководителей организаций-участников группы;
- гармонизация внутрикорпоративных трудовых отношений на основе разумной дифференциации доходов.

Анализируя опыт японских корпораций, следует выделить его «эффектообразующие» факторы, которые можно применить к российским интегрированным структурам:

- развитие реальных внутриорганизационных связей, включая обмен ресурсами (что должно эмпирически фиксироваться через объемы взаимных кооперационных поставок);
- наличие общей системы внутрикорпоративного планирования и количественно определенных целевых задач для участников корпорации;
- развитие системы перекрестного владения акциями внутри группы;
- упор не на уровень и динамику текущей прибыли участников группы, а на наращивание инвестиционного потенциала (в том числе из заемных источников) и поддержание в конкурентоспособном состоянии производственного аппарата;
- оптимизация роли банка в группе (она должна быть в целом

подчиненной по отношению к основным товаропроизводителям; доля же долгосрочных промышленных инвестиций в кредитном портфеле банка должна иметь тенденцию к росту).

5. Концептуальный подход с акцентом на «феномен главных банков». Данный подход непосредственно соприкасается с теорией японских «кейрецу», прежде всего в кратко затрагивавшемся аспекте взаимодействия участников группы с банком. Его близость к российским условиям состоит в том, что в практике отечественной интеграции банки подчас стремятся к тому, чтобы стать финансово-расчетным центром корпорации, т.е. к контролю основных финансовых потоков группы.

Американские и японские исследователи «феномена главных банков» отмечают, что активная роль банка в корпорациях целесообразна в силу следующих причин. Во-первых, в межотраслевых ФПГ, а также корпоративных образованиях конгломеративного типа отношения предприятий - участников с банками следующие. Во-вторых, тесные связи с банками позволяют предприятиям группы лучше ориентироваться на финансовом рынке, прогнозировать финансовые потоки, оптимизировать свою финансово-экономическую политику в целом. В-третьих, сосредоточение финансово-расчетных операций группы в одном главном «банке», позволяет последнему проводить корпоративный финансовый мониторинг, причем создание такого единого «финансового информационного поля» не под силу фондовому рынку. В-четвертых, наличие у такого банка интегрированной экономической информации позволяет ему оптимизировать корпоративные программы инвестиций, а также проводить осмысленную политику подбора внешних инвесторов: высокое качество интегрированной экономической информации главного банка гарантирует лучший доступ группы к внешним финансовым источникам.

Однако практика использования «феномена главных банков» показывает, что при этом должны учитываться и возможные негативные

последствия для промышленного сектора экономики финансовых организаций. Реакция на эти последствия ощущается практически во всех мировых корпоративных моделях. Согласно японской практике различных типов «кейрецу», банк должен проводить активную промышленно-инвестиционную политику, однако не вправе владеть более чем пятипроцентным пакетом акций группы.

Анализ отечественных и зарубежных литературных источников и конкретного опыта оценки эффективности интегрированных структур приводит к выводу о том, что соответствующая целостная методология пока находится в стадии разработки и требует дальнейшего ее совершенствования.

В условиях переходной российской экономики, где формирование этой культуры находится в начальной фазе, исключительно важен учет наработок зарубежных исследователей, здесь изложенный, особенно относительно императивных требований. Сокращение трансакционных издержек, наращивания конкурентных преимуществ, оптимизации взаимодействия управляющих и акционеров, предприятий и «главного банка».

Рассмотренные подходы к формированию и оценке экономической целесообразности интегрированных бизнес-структур в промышленности должны, по нашему мнению, стимулировать комплексные изучения наиболее актуальных для России факторов деятельности таких образований в их взаимосвязи. Логическая этапность разработки искомого методологического инструментария оценки экономической целесообразности интегрированных бизнес-структур в промышленности может быть следующей: выявление многообразия возможных аспектов данной проблемы, формирование программных вопросов дальнейшего исследования, выдвижение основных гипотез в рамках каждого программного вопроса, построение конкретных методик получения данных, их обработки и анализа.

2 МЕТОДЫ И МОДЕЛИ ФОРМИРОВАНИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ИНТЕГРИРОВАННЫХ БИЗНЕС-СТРУКТУР В ЛЕСОПРОМЫШЛЕННОМ КОМПЛЕКСЕ

2.1 Современное состояние и стратегические тенденции развития лесопромышленного комплекса (ЛПК)

Лесопромышленный комплекс Российской Федерации включает в себя несколько связанных между собой отраслей - лесозаготовительную, деревообрабатывающую, целлюлозно-бумажную и лесохимическую.

На долю России приходится более 24% запасов древесины всей планеты, в том числе более половины мировых запасов наиболее ценных хвойных пород. Без ущерба для природы и экономики в стране можно производить и перерабатывать до 600 млн. куб. м древесины в год. Однако большая часть имеющихся запасов используется неэффективно.

Общая площадь земель лесного фонда Российской Федерации по данным Рослесхоза на 01 января 2011 г. составляет 1183,3 млн. га. Доля лесных земель составляет свыше 75% от общей площади земель лесного фонда. Общий запас древесины на территории лесного фонда Российской Федерации составляет 83,4 млрд. куб. м, использование расчетной лесосеки в 2010 году – 27,7% от допустимого объема изъятия древесины [29].

Леса России по преимуществу бореальные, основные лесообразующие 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. После резкого сокращения объема лесозаготовок в 2009 г. (на 13,7%) в 2010 году возобновился рост (на 9,5%).

Несмотря на то, что Россия является самой богатой страной мира по лесным ресурсам роль лесного комплекса в национальной экономике весьма скромна. Предприятиями лесного комплекса в 2010 г. было произведено товаров и оказано услуг на сумму более 730 млрд. рублей . Доля лесного

комплекса в ВВП страны составляет 1,3%, 4,7% в объеме отгруженной продукции, 3,2% в валовой выручке от экспорта, 2,9% в общем объеме мировой торговли лесоматериалами и т.д.

Допустимый объем изъятия древесины (расчетная лесосека) в Российской Федерации составляет 635 млн. м³, при его использовании - около 25%. Следовательно, свободный ресурс составил 473,1 млн.м3. При этом из общего объема заготовленной древесины только 50% переработано.

В структуре лесопромышленного комплекса по видам экономической деятельности на долю лесозаготовок приходится около 12%, обработки древесины и изделий из нее более 30%, производство продукции ЦБП более 42 % и производство мебели около 16%.

Динамика производства, экспорта, импорта и внутреннего потребления основных видов лесобумажной продукции представлена в таблице 2.1.

Анализ состояния развития ЛПК России позволил выявить основные тенденции его развития. Снижение объемов производства основных видов лесопродукции стало наблюдаться с середины 2008 года. Объемы заготовки леса в 2008 году снизились на 39,6 млн.м³, или на 19,1%. Этому способствовали не только спад производства в отечественных лесообрабатывающих отраслях, но и принятая Правительством РФ таможенная политика в отношении экспорта необработанного леса.

2009 год стал периодом, показавшим глубину финансового кризиса в лесном комплексе России. В 2009 г. продолжилось снижение объемов производства основных видов лесопромышленной продукции. В сравнении с предкризисным 2007 годом, наибольший спад наблюдался на лесозаготовках, где объемы производства снизились на 48,2 млн.м³ или на 23,3%. Основная причина уменьшения лесопользования кроется в значительном снижении экспорта деловой древесины в необработанном виде и снижении ее внутреннего потребления в лесоперерабатывающих производствах. Так, объемы экспорта по сравнению с 2007 годом снизились почти на 30 млн.м³ (15 млн.м³ по сравнению с 2008г.). Если в 2008г. (первый год экономического

кризиса) по некоторым позициям наблюдалась положительная динамика производства (ДСП, ДВП, бумага, картон и мебель), то в 2009г. снижение объемов производства наблюдается по всей представленной лесопродукции.

В результате в 2009г. индекс физического объема лесопродукции снизился на 8,6%, необходимо обратить внимание, что уменьшение объемов производства наблюдается впервые с 1998г. т.е., со времен предыдущего кризиса.

Таблица 2.1 – Производство, экспорт, импорт и внутреннее потребление лесобумажной продукции

Наименование	Ед. изм.	Объем производства	Импорт	Экспорт	Внутреннее потребление
2000					
Лесоматериалы круглые	млн.м ³	95	0,525	30,8	64,725
Пиломатериалы	млн.м ³	20	0,0215	7,8	12,221
Фанера kleеная	тыс.м ³	1484	37,5	974,3	547,2
Древесностружечные плиты	тыс.м ³	2334,8	230,2	134,7	2430,3
Древесноволокнистые плиты	тыс.м ³	292,2	138,2	279	151,4
Бумага и картон	тыс.т	5312	394	1990	3716
Товарная целлюлозы	тыс.т	2036	52	1660	428
2007					
Лесоматериалы круглые	млн.м ³	207	0,04	49,3	157,7
Пиломатериалы	млн.м ³	23,2	0,02	17,3	5,9
Фанера kleеная	тыс.м ³	2763,4	50,0	1503,0	1310
Древесностружечные плиты	тыс.м ³	5261,4	750,0	483,0	5528,4
Древесноволокнистые плиты	тыс.м ³	477,0	175,8	327,0	325,8
Бумага и картон	тыс.т	7558,8	2071,7	2590,0	7040,5
Товарная целлюлозы	тыс.т	2418,3	60,0	1900,0	578,3
2010					
Лесоматериалы круглые	млн.м ³	170,0	0,02	21,3	148,7
Пиломатериалы	млн.м ³	20,2	0,04	17,6	2,54
Фанера kleеная	тыс.м ³	2320,0	79,6	1528,4	871,2
Древесностружечные плиты	тыс.м ³	5065,0	567,5	614,6	5017,9
Древесноволокнистые плиты	тыс.м ³	453,0	241,5	220,8	473,7
Бумага и картон	тыс.т	7670,0	2066,5	2648,9	7087,6
Товарная целлюлозы	тыс.т	2115,0	86,1	2185,1	16,0

Вместе с в 2009 году показал, что, начиная с середины года, стало увеличиваться производство практически по всей номенклатуре лесопродукции. Такая положительная тенденция продолжилась в 2010 году.

Экономический кризис оказал существенное влияние на структуру

производства в лесном комплексе. Среди отраслей в 2009 г. только в целлюлозно-бумажном производстве увеличился в стоимостном выражении выпуск продукции. Наибольшее снижение произошло в деревообработке и плитной промышленности (на 33 млрд.руб.) и в производстве мебели (на 24,5 млрд.руб.).

Вместе с тем в 2009 году наблюдался рост экспорта большинства видов лесопродукции в натуральном выражении в сравнении в 2008г., т.е., внешний рынок явился неким стабилизатором экономики лесного комплекса. Несмотря на рост объемов экспорта по некоторым видам лесопродукции, валютная выручка только за один год снизилась на 2,75 млрд.долл. США или на 26,3%.

Основная причина – резкое снижение цен на внешнем рынке на российскую лесопродукцию, по круглому лесу – также снижение объемов импорта.

В структуре экспорта отмечается снижение доли круглого леса на 4,7%, увеличение доли пиломатериалов на 0,8%, увеличение доли фанеры kleenой на 1,8% и целлюлозы товарной на 2,7%. Снизилась в целом доля прочей продукции (ДСП, ДВП и мебель) – на 0,6 %.

Отставание отраслей лесного комплекса в части глубокой переработки древесины и выпуска высококачественных изделий вынуждает осуществлять значительные объемы импорта. Россия остается крупнейшим импортером бумаги, картона и мебели. Несмотря на развитие в последние годы плитного производства, сохраняются существенные объемы импорта ДСП, ДВП (МДФ) и фанеры. В отличие от экспорта, где в 2009г. отмечалось увеличение объемов по некоторым видам лесоматериалов, импорт в натуральном выражении существенно снизился, и, прежде всего, импорт бумаги и картона – на 540 тыс.т (24,4%), мебели – на 472 млн.долл.США (31,8%), ДСП – на 273 тыс.м³ (35,5%).

В стоимостном выражении в 2009 году импорт лесобумажной продукции снизился на 1,2 млрд.долл.США или на 20%. Основные статьи

импорта – высококачественные виды бумаги и картона (3,4 млрд.долл.США) и мебель – 1 млрд.долл.США. Необходимо отметить, что валютная выручка от экспорта бумаги и картона в 2009г. составила 1,7 млрд.долл. США, а закупки этой продукции за рубежом составили 3,4 млрд.долл. США или в 2 раза больше. Следует признать, что мы продаем на внешнем рынке в основном газетную бумагу и низкосортный картон. В результате средняя цена продажи в 2009г. составила около 600 долл.США за 1 тонну, а цена покупки (импорта) – 2022 долл.США или в 3,4 раза выше цены экспорта бумаги и картона.

Это говорит о том, что отставание отечественной целлюлозно-бумажной промышленности носит хронический характер. За последние 30 лет не построено ни одного предприятия, а существующие в большинстве своем работают на оборудовании 60-х годов прошлого века.

В 2009 году отмечается снижение объемов видимого потребления по всем видам продукции, а также уменьшение доли импорта во внутреннем видимом потреблении лесобумажной продукции до 25%.

Экономический кризис в 2009 году оказал негативное влияние на финансовое состояние лесного комплекса. В целом по комплексу был зафиксирован убыток в размере 3024,7 млн.руб. При этом убыточными были лесозаготовки (-7387,0 млн.руб.) и деревообрабатывающая промышленность (-9239,2 млн.руб.). Была получена прибыль в целлюлозно-бумажной промышленности (+12332,7 млн.руб.) и в производстве мебели (+1268,8 млн.руб.).

Проведенный анализ развития ЛПК позволяет сделать вывод, что основной проблемой, сдерживающей развитие лесопромышленного комплекса России, является низкий уровень развития высокотехнологичных производств по глубокой механической, химической и энергетической переработке древесного сырья.

Кроме этого следует отметить:

- несовершенство нормативных правовых актов, принятых в связи с

введением нового Лесного кодекса

- низкий технический и технологический уровень существующих производств
- отсталость технологий, вследствие низкого уровня значительной части научно-технических разработок и недостаточной инновационной активности российских лесопромышленных компаний;
- низкую конкурентоспособность отечественной лесобумажной продукции;
- недостаточные объёмы инвестиций;
- отсутствие или недостаток в лесодостаточных регионах мощностей по переработке низкокачественной и лиственной древесины;
- недостатки в процессах формирования интегрированных структур в лесопромышленном комплексе;
- сложное финансовое положение большинства предприятий;
- слабое развитие социального партнёрства;
- недостаточную ёмкость внутреннего рынка, характеризующуюся низким спросом на продукцию ЛПК вследствие сравнительно низкого дохода населения. Вместе с тем, необходимо отметить низкие потребительские качества поставляемой российской лесобумажной продукции, ее ограниченный ассортимент, создающие условия для расширения импорта лесобумажной продукции (прежде всего высокосортных видов бумаги, древесноволокнистых плит и мебели);
- низкий экологический рейтинг большинства лесопромышленных предприятий, особенно в целлюлозно-бумажном производстве, характеризуемых высокими объёмами газовых выбросов, в том числе создающих парниковый эффект, и промышленных стоков.

Результаты проведенного мониторинга позволили определить, что факторами сдерживающими развитие лесопромышленного комплекса России, являются:

- низкий уровень развития высокотехнологичных производств по

глубокой механической, химической и энергетической переработке древесного сырья;

- несовершенство нормативных правовых актов, принятых в связи с введением нового Лесного кодекса;
- низкий технический и технологический уровень существующих производств;
- отсталость технологий, вследствие низкого уровня значительной части научно-технических разработок и недостаточной инновационной активности российских лесопромышленных компаний и другие проблемы.

Проведенный анализ развития ЛПК позволяет определить направления обеспечения устойчивого его развития:

- опережающее развитие мощностей по глубокой переработке древесины (производство целлюлозно-бумажной, плитной продукции, фанеры, мебели, деревянного домостроения и др.);
- совершенствование нормативно-правовых актов в области лесопользования;
- расширение экспорта лесобумажной продукции высокой добавленной стоимости при дальнейшем сокращении экспорта необработанной древесины;
- стимулирование развития производств по выпуску импортозамещающей продукции;
- использование низкосортного древесного сырья и отходов производства для получения электрической и тепловой энергии и др.

Для увеличения объемов производства конкурентоспособной продукции лесопромышленного комплекса и ее поставок на внутренний и внешний рынки необходимо:

- обеспечение свободного доступа участников лесного бизнеса к лесным ресурсам;
- предоставление налоговых льгот инвесторам на срок окупаемости вновь вводимых производств по глубокой переработке древесины;

- стимулирование использования низкосортного древесного сырья и отходов производства для получения электрической и тепловой энергии и др.;
- в целях стимулирования внутреннего спроса на лесопродукцию необходимо совершенствовать практику формирования заказа субъекта РФ и определить наиболее перспективные направления привлечения инвестиций в смежные отрасли (жилищное строительство, малая энергетика).

Для повышения эффективности производства и конкурентного уровня российских товаропроизводителей, активизации инновационного развития и импортозамещению необходимо:

- опережающее развитие мощностей по глубокой переработке древесины (производство ЦБП, плитной продукции, фанеры, мебели, деревянного домостроения и др.);
- создание модельных лесных кластеров, объединяющих промышленные предприятия и научные центры;
- включать в ежегодные проекты законов о бюджете субъектов РФ статьи расходов на финансирование НИОКР по перспективным направлениям развития техники и технологий и совершенствования нормативной базы лесопромышленного производства с целью улучшения инвестиционного климата;
- участие государства, за счет федерального бюджета и бюджетов субъектов Российской Федерации в создании транспортной и энергетической инфраструктуры освоения новых лесных массивов и строительства крупных лесоперерабатывающих объектов;
- упрощение процедуры доступа к кредитным ресурсам и снижение их цены;
- внедрение экономического механизма стимулирования модернизации предприятий ЛПК и др.

Для развития инструментов защиты отечественных производителей ЛПК на внутренних рынках и продвижению продукции ЛПК на внешних рынках необходимо:

- продолжение последовательной отмены вывозных таможенных пошлин на продукцию глубокой переработки и установление их оптимального размера на отдельные виды круглых лесоматериалов и необработанные пиломатериалы;
- установление оптимального размера таможенных пошлин на импорт мебели, обеспечивающих защиту отечественных производителей;
- осуществление поэтапной отмены импортных пошлин на машины и оборудование для ЛПК, не производимое в России;
- снижение действующих ввозных пошлин на товары инвестиционного назначения (комплектующие и технологическое оборудование, включая машины для лесозаготовительных работ), имеющие аналоги, производимые на территории Российской Федерации;
- предоставление безвозмездных субсидий из федерального бюджета российским экспортерам промышленной продукции на компенсацию части затрат по кредитам, полученным от российских кредитных организаций;
- развитие системы добровольной сертификации, повышающей доступ на внешние рынки, эффективность лесного экспорта и ограничивающей оборот древесины от нелегальных рубок 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. Наличие значительных по площади и запасам лесных ресурсов, а также лесных земель, не покрытых древесно-кустарниковой растительностью, во многом смягчает остроту техногенного воздействия на природные экосистемы.

Высокий уровень лесистости (53,4%) позволяет лесному хозяйству и лесопромышленным отраслям Округа формировать эффективную региональную лесную политику, направленную на инновационное развитие лесного сектора.

Проведенное в стране реформирование лесных отношений,

закончившееся принятием нового Лесного кодекса и введение его в практику с 2007 года, упразднило лесхозы как территориально-производственное звено лесного хозяйства, передав им функции производственно-коммерческой лесохозяйственной деятельности.

Основными территориальными единицами управления в области использования, охраны, защиты, воспроизведения лесов являются лесничества и лесопарки (статья 23 Лесного кодекса РФ). В лесном хозяйстве на основе полномочий, предоставленных данной статьей Лесного кодекса сформированы 20 лесничеств. Площадь лесничеств колеблется в большом интервале: от 514,7 тыс.га -Югорское лесничество и 563 тыс.га - Самзасское лесничество, до 6 млн. 308.9 тыс.га - Березовское лесничество и 6 млн. 365.7 тыс.га - Сургутское лесничество.

Такой разброс территориальных размеров лесничеств (в 10 раз и более) вызван достаточно объективными причинами, главными из которых являются интенсивность освоения территорий, плотность населения и наличие заболоченных пространств лесного фонда.

В целом лесные ресурсы ХМАО-Югры можно оценить как очень значительные, имеющие большую народнохозяйственную ценность не только в смысле древесного запаса, но и как социально-экологический ресурс.

Следует также отметить чрезвычайно большую площадь болот, которые в общей площади земель лесного фонда занимают более 35% и это самая большая доля болот в лесном фонде всех субъектов РФ. 17,7 млн.га лесных болот с колоссальными залежами торфа представляют также значительный природный ресурс многоцелевого назначения этого субъекта РФ.

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

Для осуществления переданных автономному округу полномочий в сфере лесных отношений в 2011 году из федерального бюджета было выделено 386 млн. руб. в виде субвенций.

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.

Программами развития экономики округа предусматривается рост объемов лесоразработок и дальнейшее развитие деревообрабатывающей промышленности. Порубочные остатки традиционно уничтожаемые в этом регионе путем сжигания или захоронением, как известно, представляют собой ценное сырье. Перспективно развитие на местах небольших предприятий по производству весьма дорогостоящих и пользующихся спросом на мировом рынке эфирных масел из хвои и зеленой массы березы; по производству прессованных строительных материалов из отходов лесопиления и порубочных остатков. Эти вторичные древесные ресурсы могут являться прекрасным сырьем для производства этилового спирта, скипидара, дегтя, древесных и активированных углей, применяемых для изготовления сорбентов. Развитие таких производств не только открывает возможности получения дополнительных доходов и решения проблем занятости населения, но и решает важнейшую экологическую проблему очистки лесосек, снижения горимости лесов и утилизации отходов.

Это, в свою очередь, открывает возможности экономического стимулирования предприятий деревопереработки наряду с предприятиями экологического профиля.

Наличие значительных запасов древесных ресурсов в лесном фонде ХМАО предопределяет большие размеры экологически безопасной нормы лесопользования (расчетной лесосеки по терминологии органов управления лесным хозяйством).

Анализ динамики показателей производственно-хозяйственной деятельности лесопромышленного комплекса автономного округа в 2010 – 2011 г.г. свидетельствует о положительных тенденциях (таблица 2.2).

Таблица 2.2 - 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)

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».

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 2.3 представлены показатели, характеризующие производство лесопродукции предприятиями округа, в натуральном измерении.

Таблица 2.3 - 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 шпонированного 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	7 673	11 75	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 таблиц 2.4.

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).

Таблица 2.4 - 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	2 768	2 533	91,5
в том числе по видам деятельности:			
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	22 643,5	25 715,0	113,6
в том числе по видам деятельности:			
Распиловка и строгание древесины	16 000,9	18 315,1	114,5
Производство плит	23 332,8	26 457,8	113,3
Производство деревянных строительных конструкций	31 923,5	35 892,1	112,4

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 году составлял 24165,9 рублей, по итогам 2011 года 25360,0 рублей, заработка плата увеличилась на 1194,1 рублей. Для сравнения: по Российской Федерации среднемесячная начисленная заработка плата на предприятиях по обработке древесины и производству изделий из нее с начала 2011 года составила 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 2.5.

Таблица 2.5 - 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

Как видно из таблицы 2.5, 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%.

Кредиторская и дебиторская задолженность предприятий ЛПК ХМАО-Югры (по крупным и средним предприятиям) представлена в таблице 2.6.

Как свидетельствуют данные таблицы 2.6, по итогам 2011 года превышение кредиторской задолженности над дебиторской составило 4,2%, по итогам 2010 года на 14,4%.

Таблица 2.6 - Кредиторская и дебиторская задолженность предприятий ЛПК ХМАО-Югры (по крупным и средним предприятиям)

Показатель	В тысячах рублей						
	2005г.	2006г.	2007г.	2008г.	2009г.	2010г.	2011г. I
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

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

- средства бюджета автономного округа - 108 076,7 тыс. рублей, или 100,0% к плану на 2011 год;
- внебюджетные источники - 137 039,6 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 лесоустройства 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 заработка 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 годы и на период до 2015 года».

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

- компенсацию части затрат субъектов малого и среднего предпринимательства, по уплате процентов за пользование кредитами;
- 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» (таблица 2.7).

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

4. Закон Ханты-Мансийского автономного округа - Югры «О ставках налога на прибыль организаций, подлежащего зачислению в бюджет Ханты-Мансийского автономного округа - Югры».

Форма поддержки: Исчисленная сумма налога уменьшается на 50 процентов.

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

Введение 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).

Кроме того, в производстве комплектов домов, строительстве и капитальном ремонте домов, производстве столярных изделий и строганного погонажа участвуют другие деревообрабатывающие организации ЛПК округа.

К достоинствам современных технологий домостроения необходимо отнести:

- высокие темпы строительства,
- возможность строительства в любое время года,
- высокие теплоизоляционные свойства и лёгкость конструкций,
- простоту устройства коммуникаций и отделочных работ.

Несмотря на очевидные достоинства деревянного домостроения, наличие производственных мощностей и обеспеченность древесным сырьем, данное направление развивается в округе недостаточными темпами.

Основными причинами, препятствующими развитию малоэтажного деревянного строительства, производители называют:

- 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 2.7).

Таблица 2.7 - Динамика выпуска деревянных домов заводского изготовления организациями лесопромышленного комплекса Ханты-Мансийского автономного округа – Югры

В квадратных метрах

Наименование предприятия, вид собственности, территориальная принадлежность	Производственная мощность, при заданной сменности	Объем выпуск продукции, кв.м				
		2007г.	2008г.	2009г.	2010г.	2011г.
ЗАО «Строймонтаж», частная, г. Советский	30 тыс.кв.м в год, при работе в три смены	14333	17729	10689	9 885	10174
ООО «Сургутмебель», частная, п. Барсово, Сургутский район	10 тыс.кв.м в год, при работе в одну 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 одну смену	1334	2133	2 284	5 065	232
ООО «Приоритет», частная, г. Белоярский	15 тыс.кв.м в год, в три 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 две смены 5 тыс.кв.м в одну смену	-	-	2 628	1 399	8 382
Итого	125000	18350	27350	29541	26859	30997

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 адаптируется к посткризисным условиям, что проявляется в медленном восстановлении некоторых показателей деятельности организаций по всем видам экономической деятельности. Тем не менее, пока существуют такие основные проблемы как слабый контроль над использованием лесов, слабо развитая дорожно транспортная инфраструктура, невысокое качество лесовосстановления, высокий уровень нелегального оборота древесины, недостаток квалифицированных кадров и высокая степень износа основных фондов. В целом для ЛПК Ханты-Мансийского автономного округа - Югры являются ключевыми следующие проблемы: недостаточный уровень развития ЛПК, несоответствие его уровня имеющимся лесосырьевым ресурсам; слабая диверсификация лесопромышленного комплекса.

В этой связи необходимо создание интегрированных бизнес-структур и принятия эффективных решений по стратегическому планированию и управлению развитием и размещением предприятий ЛПК РФ и ХМАО-Югры.

2.2 Комплекс мероприятий по созданию интегрированной бизнес-структуры в ЛПК: системный подход

В работах [29, 31, 33, 35, 37] ряда исследователей рассмотрены сценарии, по которым протекает создание интегрированных бизнес-структур в ЛПК России, в последнее десятилетие:

- корпоративная структура формируется вокруг промышленного предприятия или группы предприятий;
- происходит объединение предприятий вокруг коммерческого банка;
- основой корпоративной структуры выступает управляющая компания, в состав которой входит блок промышленных, сервисных, инвестиционных, страховых, транспортных и др. компаний.

На рисунках 2.1 и 2.2 представлены наиболее типичные схемы построения бизнес-структур.

Большая часть бизнес-структур в лесопромышленном секторе РФ – структура головного предприятия (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 - Организационная схема построения бизнес-структур на базе головного предприятия

Однако в последнее время наметилась тенденция их создания на основе управляющей компании (рисунок 2.2).

По мнению В.А. Кондратюка [33], создание лесопромышленных бизнес-структур в настоящее время целесообразно на базе предприятий по глубокой переработке древесины с включением в их состав лесозаготовительных предприятий, сервисной службы, финансово-кредитных и страховых институтов.

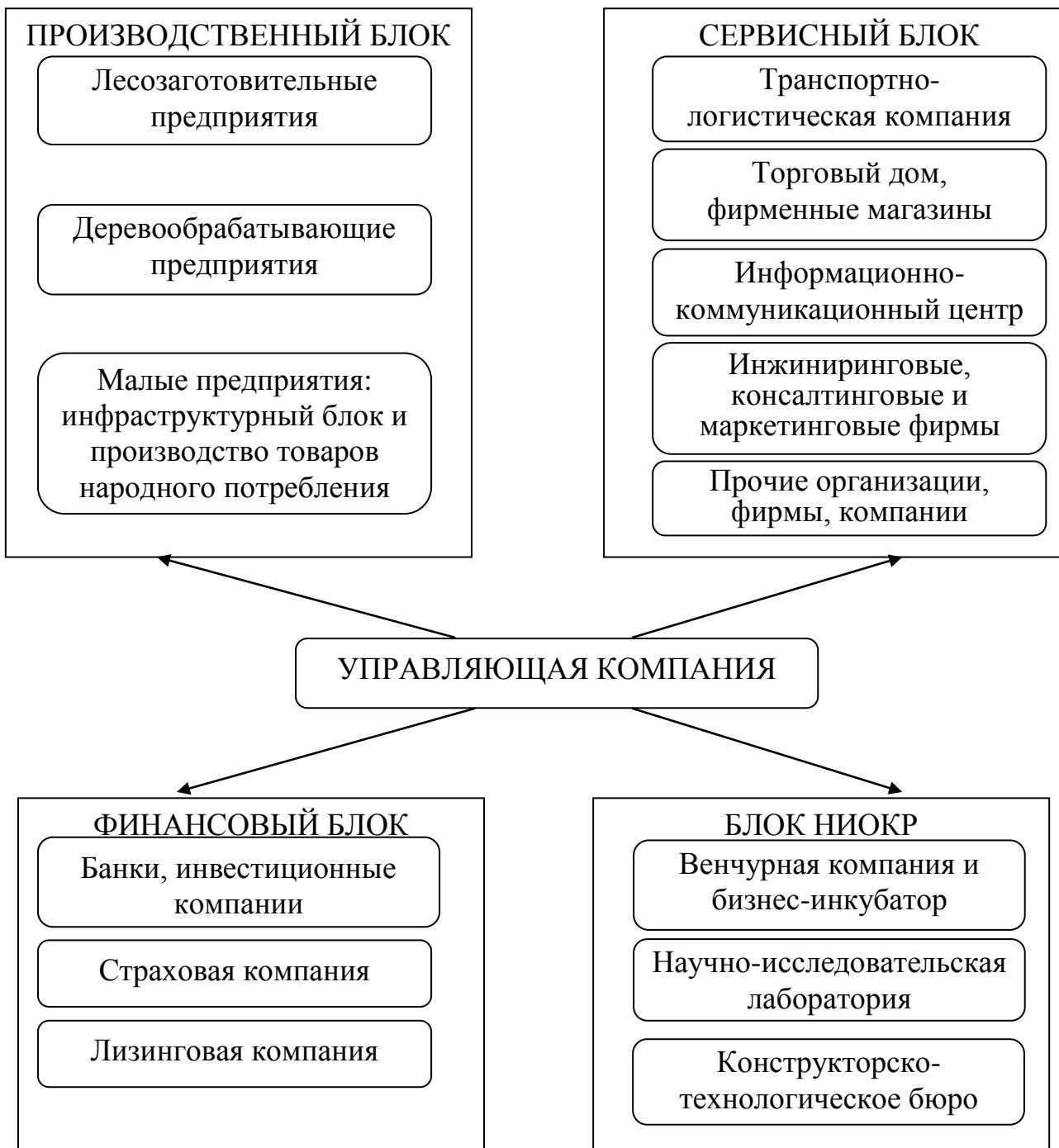


Рисунок 2.2 - Организационная схема построения бизнес-структур на базе управляющей компании

При этом, по мнению автора, необходимо соблюдать следующие принципиально важные финансовые условия развития бизнес-структур в ЛПК:

- в связи с приоритетом экстенсивного развития в ближайшие годы необходима разработка механизмов присоединений предприятий, а также механизмы выделения их из состава бизнес-структур;

- требуется детальный анализ и определение оптимальной структуры источников финансирования затрат на развитие действующих бизнес-структур;
- определение и совершенствование механизмов распределения финансовых ресурсов внутри бизнес-структур;
- создание механизмов оценки и роста совокупной стоимости бизнес-структур в целом, что приведет к увеличению инвестиционной привлекательности бизнеса и привлечению средств в развитие предприятий ЛПК.

Основными преимуществами функционирования интегрированных бизнес-структур в ЛПК являются [26, 28; 29]:

- возможность создания замкнутых технологических цепочек от заготовки древесины до выпуска готовой продукции (целлюлоза, бумага, мебель и др.) и доведения ее до потребителя.;
- более гибкое реагирование на колебания конъюнктуры рынка;
- экономия на затратах по рекламе, маркетингу и др.;
- единая инвестиционная, инновационная и научно-техническая политика, что значительно удешевляет продукцию и дает возможность внедрения инноваций в дочерних предприятиях;
- единая финансово-кредитная политика, что позволяет аккумулировать свободные финансовые ресурсы как для текущей хозяйственной деятельности, так и для инвестиционных целей;
- создание единой коммерческой, сбытовой, снабженческой службы и службы технического сервиса, что приводит к созданию специальных подразделений в России и торговых представительств за рубежом;
- значительное повышение капитализации по сравнению с общей суммой средств отдельных предприятий.

Основным направлением создания эффективной и конкурентоспособной интегрированной бизнес-структуры в ЛПК является обеспечение условий организации и развития интегрированной бизнес-

структуры в лесопромышленном комплексе на основе системного подхода, включающего четыре этапа:

1. Анализ и диагностика условий формирования интегрированной бизнес-структуры.
2. Разработка механизма формирования интегрированной бизнес-структуры.
3. Формирование интегрированной бизнес-структуры.
4. Оценка эффективности и стратегического развития интегрированной бизнес-структуры.

На первом этапе осуществляется анализ и диагностика условий формирования интегрированной бизнес-структуры: маркетинговые исследования, определение мотивации потенциальных участников и диагностику их капитала и ресурсов.

1.1 Маркетинговые исследования. Маркетинговые исследования включают изучение рынка товаров и услуг, факторов спроса и предложения, ценовой динамики продукции, анализ конкурентов и оценку конкурентных преимуществ предприятий. Предприятия проводят маркетинговые исследования либо собственными силами, либо привлекают для исследования консалтинговые фирмы. К факторам, необходимым для исследований состояния лесопромышленного комплекса, необходимо отнести:

- оценку факторов макросреды, основными параметрами которой являются экономические, природные, политические, технологические, социокультурные и демографические, международные тенденции.
- оценку конкурентных преимуществ производства лесопродукции на основе сравнительного анализа производимой продукции по отношению к продукции других регионов страны и лесной продукции мировых рынков.

Конкурентные преимущества могут прослеживаться в снижении себестоимости продукции, её дифференциации, более гибком производстве, позволяющем немедленно реагировать на возникающие потребности рынка,

а также конкурентным преимуществом можно определить степень внедрения новшеств в лесопромышленное производство, позволяющих исключить присутствие аналогов продукции и приобрести спрос на неё.

- выявление конкурентов на региональном рынке. Каждое предприятие выходит на рынок с целью дальнейшего развития. Часто возникают моменты, при которых оно вынуждено удерживать или защищать свои завоеванные позиции на рынке из-за появления конкурентов. Необходимо выявить существующих конкурентов внутри отрасли и оценить степень остроты конкуренции, сравнить относительные достоинства и недостатки конкурентов с точки зрения их возможностей и способностей, провести мониторинг их действий. Выявление конкурентов позволит со временем, возможно, посредством сотрудничества осуществлять совместные действия для достижения общих целей и разработки дальнейшей интегрированной стратегии.

- анализ ценового фактора. Ценовая политика является решающим фактором, влияющим на отношения между производителями продукции и её потребителями, за счет которых обеспечивается сбыт. Ценовой фактор является наиболее заметным при оценке конкурентоспособности предприятий и определения их конкурентных преимуществ. Уровень цен значительно влияет на привлечение новых покупателей, увеличение объема покупок, удержание покупателей посредством стимулирования повторных покупок. Влияние ценового фактора оказывается на дальнейшей деятельности предприятий и сохранения их конкурентных позиций на рынке.

- оценку фактора спроса и потребителей продукции. Исследование фактора спроса заключается в выявлении мотивов, побуждающих потребителей приобретать тот или иной вид продукции лесопромышленного производства. Необходимо выявить потребительскую ценность, показывающую в какой степени предложение соответствует покупательским критериям запроса.

1.2. Анализ мотивации потенциальных участников будущей интегрированной бизнес-структуры ЛПК. Мотивация потенциальных

участников интегрированной бизнес-структуре заключается в их потребности функционирования и устойчивого развития, ресурсной потребности, увеличения инвестиционной привлекательности, долгосрочному и надежному сотрудничеству на взаимовыгодных условиях и т.д.

Возможность роста и дальнейшего развития, надежность и устойчивость развития является для предприятий основным мотивационным фактором. Глубокое внедрение на рынок, увеличение сбыта на новые рынки – расширение границ рынка, совершенствование товара, его ассортимента долгосрочное сотрудничество и взаимоотношение с партнерами по бизнесу является определяющим для любого предприятия. Возникающие связи между предприятиями способствуют повышению уровня конкурентоспособности рынке. Возникновения этих связей приводит к пониманию того, что любое из предприятий обладает определенной зависимостью от деятельности другого предприятия.

Ресурсная потребность определяется во всех видах ресурсов - лесных, кадровых, инвестиционных. Потребность предприятий в инвестициях значительна, если предприятия наращивают обороты, увеличивают долю рынка и расширяют свою производительность деятельности. Поиск инвестора становится одним из главных аспектов стратегии развития предприятий. Сравнивая наличный ресурсный уровень с необходимым, предприятие выдвигает цели относительно расширения или сокращения ресурсной базы, обеспечения её стабильности.

1.3. Анализ состояния капитала и ресурсов участников интегрированной бизнес-структуре ЛПК. Важным фактором, влияющим на концепцию развития бизнес-структуры, является анализ состояния капитала. Объектом исследований состояния капитала является финансовая деятельность предприятий. Необходимо определить уровень капитала и его структуры, выявить скрытые резервы, потенциал финансирования, объем оборотного капитала, его оборачиваемость, ликвидность, инвестиционную привлекательность и т.д.

Необходимо отметить важность технологического и кадрового ресурсов. Перспективы успешного развития напрямую зависят от высококвалифицированного кадрового состава, его качества, работоспособности, степени участия в работе, климате на предприятии и политики оплаты труда. Целью анализа кадровых ресурсов является выявление фактического состояния кадровой политики на предприятиях с условием дальнейшего обеспечения оптимального баланса процессов обновления, сохранения и развития необходимого качественного и количественного состава кадров в соответствии с намеченными мероприятиями организации интегрированной бизнес-структуры ЛПК.

Современная технологическая оснащенность предприятий носит также определяющее значение, учитывая, что технологический фактор в лесной промышленности имеет превалирующее значение. Степень современности технологий оборудования значительно сказываются на качестве и цене производимой продукции, а соответственно и её конкурентоспособности. Анализ технологического ресурса предприятий включает в себя исследование размера, структуры основных фондов, динамики их развития, показателей затрат на содержание оборудования, степень его изношенности, фактор оптимальности размещения производственных мощностей, уровень и качество технологий производства, мобильности и гибкости производственного цикла и т.д. Выявление факторов, влияющих на эффективность использования технологического ресурса, позволяет в соответствии с разрабатываемыми мероприятиями определить, оценить и в дальнейшем совершенствовать использование ресурсов – осуществлять внедрение новой техники и технологий.

1.4. Оценка перспектив дальнейшего развития интегрированной бизнес-структуры ЛПК. Организация интегрированной бизнес-структуры ЛПК подразумевает функционирование предприятий, основанное на рыночном принципе взаимодействий. При анализе дальнейшего развития бизнес-структур может быть выявлен ряд проблем, среди которых:

- политика, проводимая отдельными участниками интегрированной бизнес-структуры ЛПК, например, ценовая политика, будет отличаться от общих направлений, вызывая ухудшение экономической ситуации других участников;
- занимаемая лидирующая позиция на рынке лесной продукции, отдельные предприятия могут злоупотребить своим положением;
- отсутствие уровня корпоративной деятельности и недостаточная квалификация менеджеров высшего звена участников интегрированной бизнес-структуры ЛПК.

Второй этап построения интегрированной бизнес-структуры ЛПК состоит в разработке механизма формирования бизнес-структуры. На данном этапе необходимо:

2.1. Выявление участников, заинтересованных в процессе интеграции.

При этом необходимо определить:

- структурообразующие лесопромышленные предприятия, значительно влияющие на цепочку создания добавленной стоимости. В орбиту интересов попадают лесопромышленные поставщики и потребители (целлюлозно-бумажные комбинаты, крупные деревообрабатывающие предприятия и предприятия, осуществляющие лесохимическую переработку). При выявлении заинтересованных производственных предприятий интегрированной бизнес структуры должны учитываться внешние факторы и внутренние ресурсы предприятий. Реализация интегрированной стратегии подразумевает под собой концентрацию усилий в той области, где обозначаются устойчивые конкурентные преимущества. При реализации этого шага важно выявить, какие предприятия неконкурентоспособны и лишены будущего; определить уровень взаимозависимости каждого из потенциальных участников; выявить степень их взаимозависимости с целью дальнейшего моделирования интегрированной бизнес-структуры ЛПК.

- лидирующие профильные и образовательные и научно-исследовательские организации, обеспечивающие лесопромышленные

предприятия кадровыми ресурсами;

- предприятия, способные обеспечить производственную инфраструктуру и условия воспроизведения – предприятия энергоснабжения, транспорта и связи. К организациям инфраструктуры относятся маркетинговые и рекламные компании, консалтинговые, лизинговые организации, банки и другие финансовые институты. Определение этих предприятий как участников интегрированной бизнес структуры поможет усилить результативную деятельность решением отдельных функций и вопросов, выполнение которых требует специальных знаний и опыта.

2.2. Определение принципов функционирования интегрированной бизнес-структуре ЛПК. К ним необходимо отнести:

- отсутствие юридической зависимости, сохранение хозяйственной и правовой самостоятельности. Предприятия интегрированной бизнес-структуры должны руководствоваться критериями эффективности и развития собственной хозяйственной деятельности;

- общая стратегическая цель участников. Долгосрочная цель развития интегрированной бизнес-структуры и общая корпоративная стратегия развития должна быть общей для всех ее участников;

- единая система координации деятельности предприятий. Менеджмент всех предприятий должен обладать единым понятийным аппаратом, владеть современными управленческими технологиями и инструментами;

- общая корпоративная культура интегрированной бизнес-структуры, в основе которой лежат идеи, взгляды, основополагающие ценности, разделяемые всеми участниками бизнес-структуры. Корпоративная культура – это ядро, определяющее все остальные сферы деятельности бизнес-структуры. Она определяется следующими аспектами:

- 1) принятые и разделенные всеми участниками интегрированной бизнес-структуры нормы;

- 2) единая система ценностей, образцов поведения, способов оценки результатов;

3) сплоченность участников интегрированной бизнес-структуре, добрососедство;

4) характерные черты взаимодействия участников – координации, разрешения спорных вопросов и принятия решений, налаживания внешних связей и т.д.

- комплексность, интеграционная взаимосвязь. В лесопромышленном комплексе технологическая интеграция предприятий проявляется особенно выражено.

2.3. Разработка положений и правил, на условиях которых обеспечивается функционирование интегрированной бизнес-структуре ЛПК.

Суть разработки этого механизма заключается в распределении и координации производственно-хозяйственных функций, возможности передачи части этих производственных функций другим потенциальным участникам бизнес-структуре за счет применения аутсорсингового принципа взаимодействия. Определяющими положениями обеспечения функционирования интегрированной бизнес-структуре ЛПК должны стать:

- система договоров, по которым предприятия – участники будут осуществлять свою работу;

- определение сферы деятельности для каждого из предприятий – решение вопроса о степени совместной деятельности, т.е. в какой сфере деятельности решения предприятия принимают самостоятельно или совместно.

2.4. Разработка положений о взаимосвязи и взаимозависимости участников. Цель данного этапа состоит в обеспечении высокой скоординированности и продуктивности работы участников в новой единой хозяйственной системе, упрочнении их взаимодействий. Специфика лесопромышленного производства, система сформированных договоров и условий деятельности лесопромышленных предприятий требуют адаптации к изменениям условий внешней среды и организации иных видов организационных структур, одной из которых является интегрированная бизнес-структуре ЛПК. Необходимым является разработка норм

взаимодействия участников, четко определяющих юридическую и хозяйственную самостоятельность предприятий, основанных на неимущественном принципе взаимодействия. Положения о взаимосвязи и взаимности участников бизнес-структуры должны определяться:

- на базе технологических связей. В данном случае должны присутствовать субподрядные отношения между участниками;
- использование единой инфраструктурной базы;
- присутствие закупочных связей, основанных на материально-техническом обеспечении друг друга;
- связи, характеризующиеся осуществлением совместных действий по маркетингу, биржевым операциям и т.д.;

Нормы и положения о взаимосвязи и взаимозависимости участников должны учитывать такие действия как:

- право и условия вхождения предприятия в кластер и выхода из него;
- определение последствий выхода предприятия из интегрированной бизнес-структуры и ее дальнейшего функционирования;
- определение норм, касающихся участников, нарушающих условия функционирования бизнес-структуры и существующую этику ведения бизнеса.

2.5. Выявление кадрового потенциала участников. Оценка уровня кадрового потенциала должно исходить из следующих положений:

- степень укомплектованности кадрами предприятий интегрированной бизнес-структуры ЛПК;
- определение уровня квалификации кадров;
- стабильность кадрового состава;
- определение трудоемкости основных видов работ;
- анализ кадровой потребности, возможности обучения и способов привлечения специалистов.

На третьем этапе проектирования происходит формирование интегрированной бизнес-структуры ЛПК, которое состоит в организации

структуры управления, организации хозяйственной структуры, определении масштабов совместной деятельности участников, изготавливающих однотипную продукцию, формировании норм и правил взаимодействия между участниками интегрированной бизнес-структурой, определении уровня сформированности кадрового состава предприятий бизнес-структурой.

3.1. Организация структуры управления включает в себя:

- формирование управляющего совета, состоящего из представителей структурообразующих лесопромышленных предприятий, ВУЗов, научно-исследовательских институтов, администрации и представителей предприятий и организаций, обеспечивающих инфраструктурную базу. Цель организации управления заключается в обеспечении взаимодействия, разделении ролей и ответственности между участниками, а также определении ответственности за принятие решений. Главной задачей управляющего совета является контроль за осуществлением досрочной интегрированной стратегии развития, направление и координаирование деятельности бизнес-структурь;

- формирование полномочий и распределение задач между советом и участниками бизнес-структурь. При организации структуры управления необходимо определить, какие именно функции и задачи координационный совет будет выполнять. К функциям управляющего совета относятся:

1. Определение стратегической направленности развития интегрированной бизнес-структурь ЛПК, ее поддержание и развитие.
2. Утверждение проектов относительно инвестиционной деятельности.
3. Решение юридических споров и вопросов, возникающих между участниками интегрированной бизнес-структурь ЛПК.
4. Реализация, развитие и поддержание корпоративной культуры, соблюдения установленных норм и правил в интегрированной бизнес-структуре ЛПК.
5. Обеспечение разрешения вопросов, касающихся рисков (таблица 2.8).

Таблица 2.8 - Распределение функций и полномочий между управляющим советом и участниками интегрированной бизнес-структурой ЛПК

Функции	Содержание функций	Управляющий совет	Участники бизнес-структуры
Производство	- Стратегическое бизнес-планирование - Ценообразование - Оперативное планирование	∨	∨ ∨
Исследования и разработки	- Разработка НИОКР и внедрение технологий - Разработка продукции	∨	∨ ∨
Финансовая деятельность	- Инвестиционные проекты - Расчеты с поставщиками и потребителями	∨	∨
Кадровая политика	- Подбор кадров - Обучение, повышение квалификации - Система вознаграждения	∨	∨ ∨ ∨
Регулирование деятельности	- Контроль и управление качеством - Разрешение спорных вопросов - Поддержание корпоративной культуры в бизнес-структуре, разработка ее норм и правил	∨ ∨	∨

3.2. Организация хозяйственной структуры. Организация хозяйственной структуры – распределение производственных функций, организация новых производств, недостающих в производственной цепочке, определяющих принцип комплексности. Организация хозяйственной структуры включает в себя:

- разработку технологической производственной схемы функционирования интегрированной бизнес-структуре ЛПК. Необходимо выявить помимо основных предприятий производственной цепочки, присутствие вспомогательных производств, отследить существующие аутсорсинговые схемы взаимодействия. Разработка технологической схемы позволит устранить возникающие трудности: отрегулировать производственные деятельность предприятий, занятых одинаковыми производственными операциями, отсутствие возможности выполнения определенных производственных процессов из-за технической неоснащенности.

При формировании технологической схемы производства интегрированной бизнес-структурой ЛПК может возникнуть необходимость организации новых лесопромышленных производств. При организации новых производств существует два варианта. Первым является создание новых производств на базе функционирующих предприятий бизнес-структуры. Второй вариант – создание принципиально нового производства или производств. В данной ситуации необходимо определить механизм совместной деятельности всех участников интегрированной бизнес-структуры. Интеграционная политика направлена на совместное участие в научно-исследовательских разработках, финансирование проектов по организации нового производства или выпуску нового продукта.

- определение функциональных обязанностей участников интегрированной бизнес-структуры ЛПК, включающих:

1. Осуществление согласованных производственных планов.
2. Разработку и реализацию собственных проектов, не входящих в противоречие с общей интегрированной стратегией развития.
3. Обеспечение внутреннего контроля деятельности предприятия.
4. Обеспечение кадрового ресурса, контроль поведения и мотивации персонала.

3.3. Определение масштабов совместной деятельности предприятий интегрированной бизнес-структуры ЛПК. Масштабом совместной деятельности предприятий бизнес-структуры характеризуются области производства, в которых участники работают совместно:

- последовательность обработки сырья;
- взаимные поставки;
- номенклатура продукции;
- научно-исследовательская работа;
- сфера услуг, например, осуществление ремонтной деятельности и т.д.

При осуществлении совместной деятельности основным экономическим стимулом интегрированной бизнес-структуры ЛПК

становится минимизация издержек. Участие в комплексных поставках, маневрирование ресурсами оборачивается ростом нормы отдачи во вложенные средства.

3.4. Формирование норм и правил взаимодействия между участниками интегрированной бизнес-структуры ЛПК. Подразумевает под собой определение того, как осуществляется деятельность между предприятиями интегрированной бизнес-структуры ЛПК. В нормах и правилах взаимодействия участников формируются определенные параметры взаимодействия: время, сроки, количество и объемы поставок, возможность изменения этих параметров без согласования друг с другом. Например, изменение ГОСТов или определенных стандартов на сырье сделает невозможным его переработку на другом оборудовании, что значительно скажется на времени переработки и качестве продукции.

Осуществление деятельности между участниками интегрированной бизнес-структуры ЛПК включает следующие направления:

- единые технологические стандарты;
- единый подход к производственной деятельности (кооперированные поставки, система трансфертных цен);
- систему управления качеством - установление определенных параметров качества сырья и производимой продукции, снижение входного контроля продукции;
- снижение уровня или отсутствие процедуры входного контроля, лабораторных процедур, при условии обеспечения должного качества;

3.5 Определение уровня сформированности кадрового состава предприятий интегрированной бизнес-структуры ЛПК, состоящее из следующих элементов:

1. Качество кадрового обеспечения: определение уровня квалификации кадров; степень укомплектованности кадрами предприятий бизнес-структуры; стабильность кадрового состава; определение трудоемкости основных видов работ; совместное обучение работников предприятий и

организаций интегрированной бизнес-структуры ЛПК.

2. Уровень взаимодействия между предприятиями и организациями-поставщиками специализированных кадров – организация совместного обучения кадров.

3. Прогноз кадровой потребности и способов привлечения специалистов.

Удачная реализация этого этапа позволит говорить о создании системы эффективного менеджмента.

На четвертом заключительном этапе производится оценка эффективности и дальнейшего стратегического развития интегрированной бизнес-структуры ЛПК. Оценка эффективности данных преобразований является важным этапом для дальнейшего планирования и разработки проектных решений. Оценка эффективности деятельности интегрированной бизнес-структуры ЛПК проводится на основе системы показателей социально-экономической эффективности. В данном случае целесообразно использование следующих показателей:

- результативные показатели производственно-хозяйственной деятельности у предприятий-участников интегрированной бизнес-структуры;
- доля увеличения количества предприятий и организаций, участвующих в бизнес-структуре, организации новых производств;
- увеличение продукции в интегрированной бизнес-структуре, характеризующейся инновационностью, глубокой переработкой с высокой добавленной стоимостью;
- увеличение доли малых и средних предприятий по отношению к изначальному их количеству;
- состояние кадрового обеспечения, увеличение количества квалифицированных работников и рабочих мест;
- объем привлеченных инвестиций;
- показатели объема производства, в частности на экспорт.

Структурная модель формирования условий развития интегрированной бизнес-структуры в ЛПК представлена на рисунке 2.3.

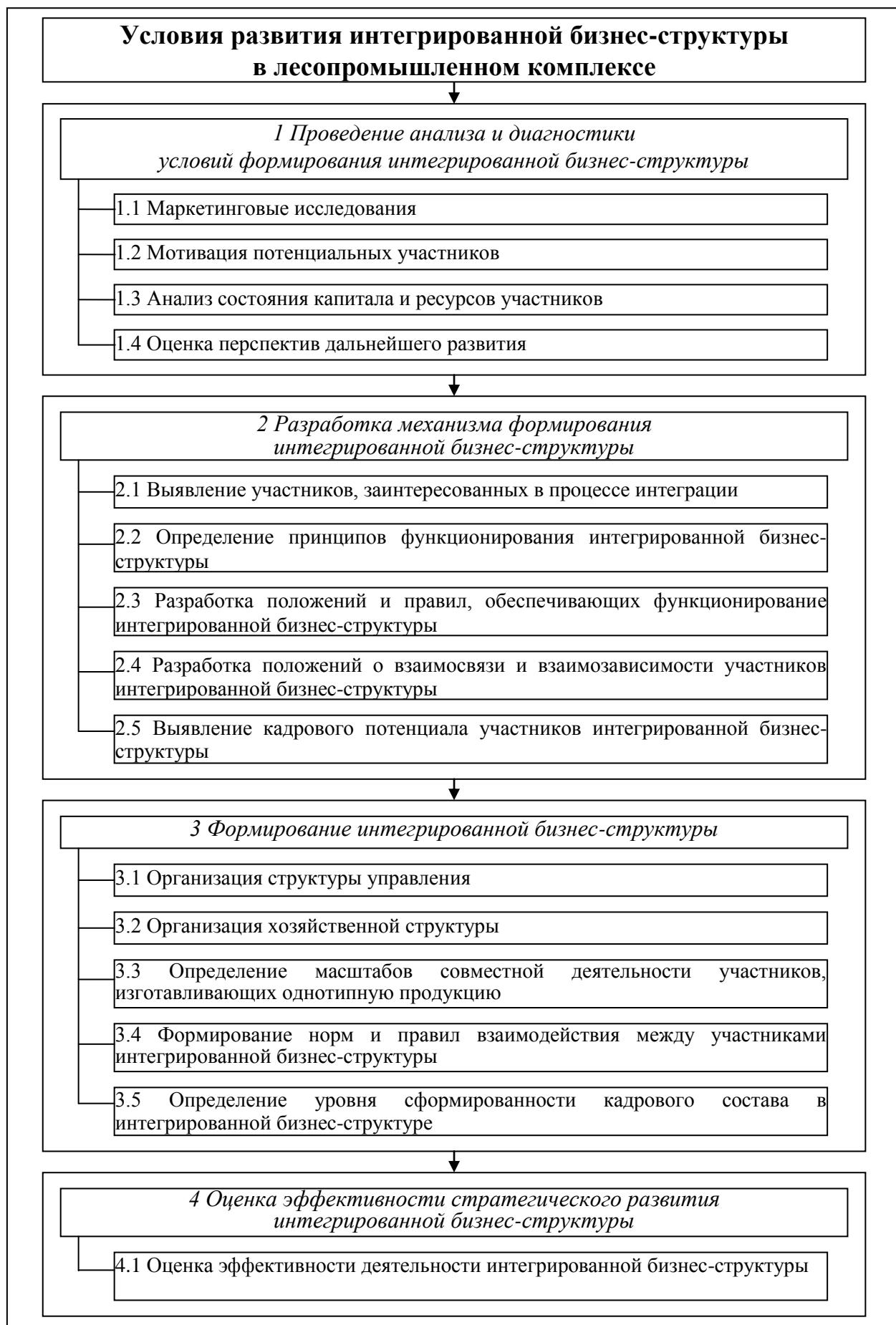


Рисунок 2.3 - Структурная модель формирования условий развития интегрированной бизнес-структуры в ЛПК

С учетом рассмотренных выше условий развития интегрированной бизнес-структуры в ЛПК можно рекомендовать следующую схему формирования интегрированных бизнес-структур, актуальную для предприятия лесопромышленного комплекса (рисунок 2.4).

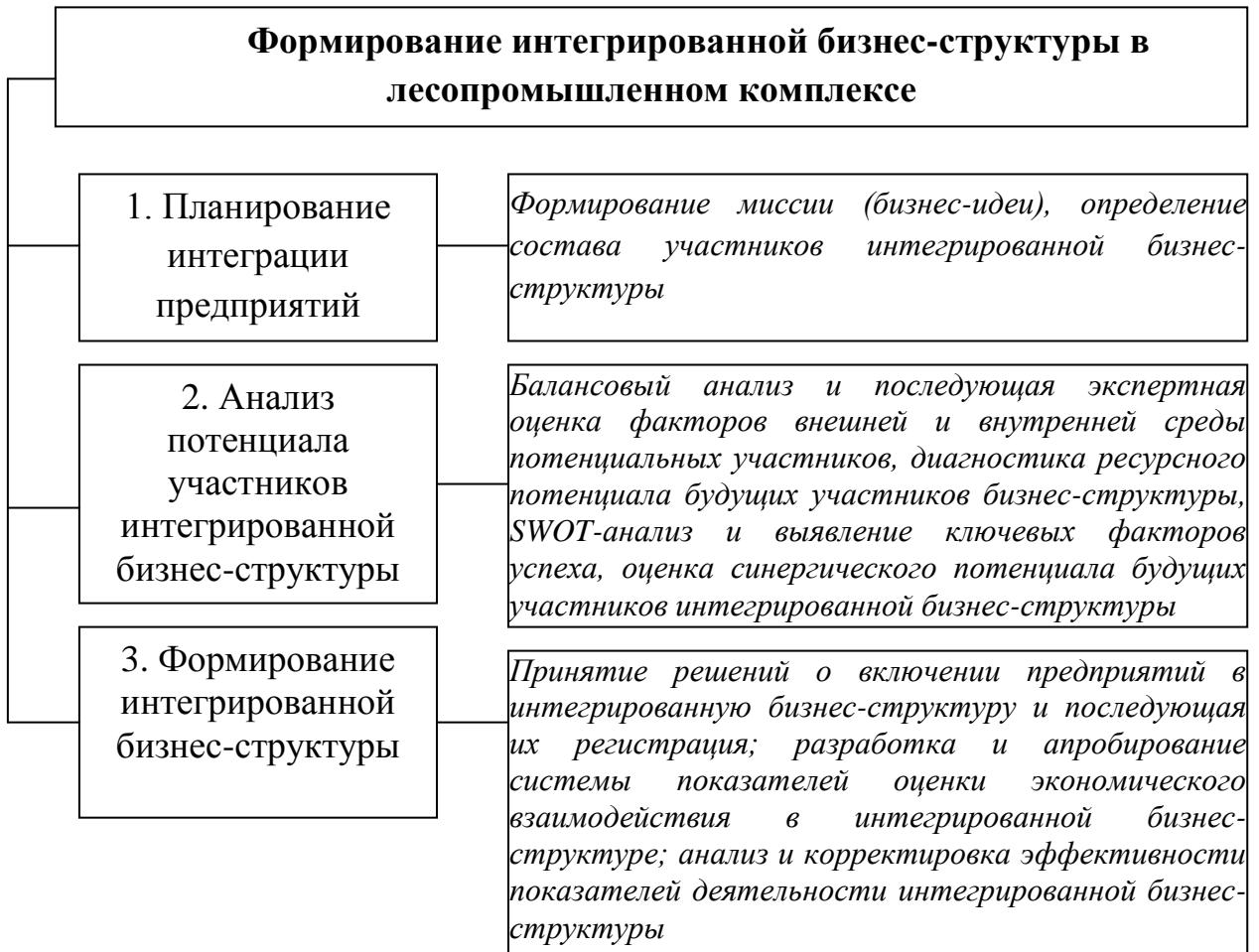


Рисунок 2.4 – Формирование интегрированной бизнес-структуры в лесопромышленном комплексе

Таким образом, учитывая сложность и многогранность процесса создания интегрированной бизнес-структуры в лесопромышленном комплексе, задачи по всестороннему исследованию и адекватному построению интегрированной бизнес-структуры в лесопромышленном комплексе остаются актуальными.

2.3 Модельные решения по стратегическому планированию и управлению интегрированной бизнес-структурой в ЛПК с использованием методологии ресурсно-пространственного анализа

В настоящее межотраслевые корпоративные образования являются основой инновационной модели экономического развития лесного сектора России.

Дело в том, что интегрированные корпорации руководствуются не только нормами законодательства, но и «Рекомендательным правом» - кодексами корпоративного поведения, которые позволяют преодолеть правовые пробелы, гибко реагировать на изменения внешней среды и создать внутреннее правовое поле, способствующее взаимному доверию внутри ЛПК [31, 37].

Для крупных корпоративных образований первостепенное значение приобретает необходимость углубления процесса бизнес-планирования и разработки стратегических планов развития корпорации, обеспечения ее финансово-экономической устойчивости. Все это неизбежно ведет к определению объекта стратегического управления и разработке стратегического плана развития корпорации. При этом стратегическое управление включает обоснование миссии, установление принципов и целей корпоративного развития, выбор альтернативных стратегий развития, перспективное планирование маркетинговой, инновационной, финансово-инвестиционной, организационной и кадровой политики холдинговой компании в целом и ее структурных единиц, а также организацию выполнения стратегических планов и целевых программ.

Необходимость системного подхода к стратегическому управлению определяется сложностью организации ЛПК, включающего юридически самостоятельные фирмы различных отраслей, многообразием связей ее подсистем (дочерних фирм, бизнес-единиц) друг с другом и с внешними партнерами, потребителями, инвесторами, многоцелевым характером ее функционирования и развития.

Разработка стратегического плана развития ЛПК является логическим процессом, состоящим из ряда последовательных действий, которые создают синергический эффект мультипликации. Он не может быть достигнут по отдельности фирмами и бизнес-единицами ЛПК. При этом особенно важно при определении объекта стратегического управления ЛПК выделить следующие основные этапы:

- анализ внешних условий деятельности комплекса, позиции его конкурентов на глобальном рынке, выбор конкурентной стратегии;
- анализ внутренних ресурсов, их достаточности для достижения заданных целей, явление дополнительных ресурсов, лимита затрат, ожидаемых результатов;
- определение миссии и целей ЛПК и его участников, разработка механизма согласования этих целей;
- определение стратегических возможностей и целей участников ЛПК; формирование альтернативных стратегий;
- выбор вариантов маркетинговой стратегии, корпоративной стратегии, бизнес-стратегии;
- план реализации стратегии – перспективная производственная программа, планы развития, планы по труду, снабжению, стоимости, финансовый план;
- организация выполнения стратегических планов, контроль и внесение изменений.

Каждый их этапов является логически законченным, но при его реализации могут быть выбраны разные методы, совместимые с выбранной процедурой стратегического планирования в целом, с окружающей средой и внутренними характеристиками ЛПК (рисунок 2.5).

Процесс стратегического управления корпоративным образованием в сфере лесного бизнеса концептуально представлен в ряде работ [25, 35, 78].

Одним из вариантов научно обоснованного метода стратегического планирования, базирующегося на балансе интересов собственника лесных

ресурсов – государства, интересов субъекта РФ и бизнеса в лесном секторе экономики, может стать ресурсно-пространственный анализ и моделирование оптимальных параметров регионального лесного сектора.

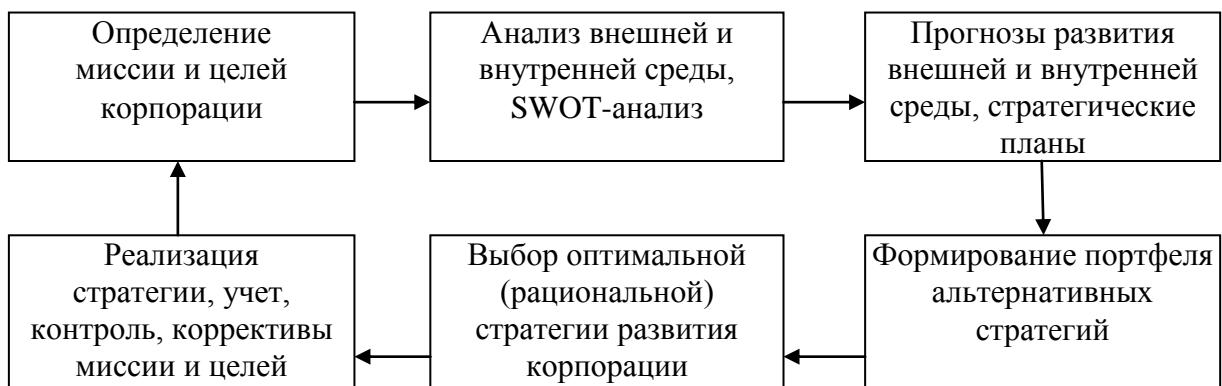


Рисунок 2.5 - Процесс стратегического планирования и управления лесопромышленным комплексом

Методические приемы, разработанные автором, включают следующие обязательные элементы стратегического планирования и управления межрегиональной бизнес-структурой лесопромышленного комплекса:

- детальную проработку ресурсно-пространственной базы функционирования бизнес-единиц конкретной отрасли ЛПК;
- 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 бизнес-структуры в региональное экономическое пространство;
- изучение существующей инфраструктуры регионального и межрегионального уровня, проработка вариантов совершенствования деятельности инфраструктурных отраслей;
- исследование институциональной рыночной среды, маркетинговый анализ целевых рынков региона, смежных регионов и соседних стран.

Наряду с этими необходимыми элементами ресурсно-пространственного анализа регионального экономического пространства, для

разработки и эффективной реализации инженерных 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 бизнес-структур доступным, однако заметно отставание в сфере квалификации специалистов менеджеров.

Как известно, стратегическое планирование является базой для стратегического управления. Стратегическое управление – это достаточно сложная система, состоящая из большого числа взаимосвязанных компонентов. В течении последних десятилетий были разработаны различные методы моделирования таких систем. Одним из них является методология SADT.

SADT (Structured Analysis and Design Technique) – методология структурного анализа и проектирования – это методология, разработанная специально для того, чтобы облегчить описание и понимание систем различной сложности [66].

Принципиальная модель стратегического управления лесопромышленной корпорацией может быть создана с помощью SADT–методологии. SADT (StructuredAnalysisandDesignTechnique) представляет собой методологию структурного анализа, разработанную для описания систем различной степени сложности. На основе SADT–методологии было создано три методологии IDEF, затрагивающих различные аспекты функционирования производственной среды.

Методология SADT применяется для решения большого спектра проблем, но ее применение для моделирования технологии стратегического управления лесопильными предприятиями достаточно трудоемко.

В середине 70-х гг. на основе SADT было разработано семейство методов IDEF состоящее их трех самостоятельных технологий моделирования различных аспектов функционирования производственной среды или системы:

- 1) IDEF0 – методология создания функциональной модели производственной среды или системы (основана на методе SADT Росса);
- 2) IDEF01 – методология создания информационной модели производственной среды или системы (основана на реляционной теории Кодда и использовании ER-диаграмм Чена);
- 3) IDEF2 – методология создания динамической модели производственной среды или системы.

Методология IDEF0 предназначена для структурированного представления функций системы и анализа системных требований. Она является одной из самых известных и широко используемых методологий проектирования.

С помощью методологии IDEF0 можно представить такие моменты функционирования систем, как управление, обратная связь и исполнение. Это объясняется тем, что она появилась при проектировании систем общего назначения, в отличии от других структурных методов, разработанных для проектирования систем программного обеспечения.

В основе методологии IDEF0 лежит графическое представление базисной модели в виде иерархии блок-схемы (диаграмм), обеспечивающее компактность представления информации. Основной конструкцией IDEF0 модели является функциональный блок. Блок-схемы на диаграмме представляют функции. Функции показывают, что должно выполняться. Стрелки на диаграмме играют роль интерфейсов блоков с внешней для каждого из них средой. Между объектами и функциями возможны четыре вида отношений: вход, выход, управление, механизм исполнения. Каждое из этих отношений изображается стрелкой, связанной с определенной стороной блока. Стрелки слева и справа соответственно означают вход и выход в функциональную систему. Стрелки сверху – управление, контроль; стрелки снизу – механизмы выполнения преобразований.

Любой функциональный блок диаграммы может быть декомпозирован, то есть, представлен в виде совокупности других блоков, которые подробно

описывают исходный блок. В свою очередь, новые блоки могут быть декомпозированы и далее. В России данная методология используется сравнительно недавно и применяется предприятиями в основном для решения локальных задач, стоящих перед ними, например, таких, как угроза банкротства предприятия. Построение же моделей оперативных систем и таких, как стратегическое управление предприятием, требует серьезного исследования, как теоретического материала, так и практического опыта разработки стратегий, поэтому еще не получило в России большого распространения. В связи с этим само по себе моделирование стратегического управления при помощи методологии IDEF0 является новшеством для современных российских предприятий.

Построение модели стратегического управления с использованием методологии IDEF0 позволяет решить проблему разработки единой технологии стратегического управления, описание этапов которого представляется в виде взаимосвязанных между собой процедур.

Для того чтобы регламентировать технологию стратегического управления предприятием, необходимо описать технологии выполнения каждого этапа и объединить их между собой. Взаимосвязанное описание этапов стратегического управления дает представление о технологии процесса всего технологического управления.

Большинство руководителей отечественных предприятий до сих пор расценивают практическое применение моделирование в стандартах IDEF0 скорее как дань моде, нежели чем эффективный путь оптимизации существующей системы управления предприятием. Вероятнее всего это связано с недостатком информации по практическому применению этих методологий и, как правило, с уклоном большинства публикаций по данной проблематике в сторону программного обеспечения.

Большинство систем стратегического управления пришло к нам из-за рубежа и носит в основном теоретический, описательный характер, что затрудняет использование их на практике. Применение же системы позволяет

представить технологию стратегического направления в виде совокупности схем, которые без затруднений можно конкретизировать под условия деятельности любого предприятия. Использование данной методологии делает стратегическое управление доступным и для лесопредприятий, независимо от их размеров, сложности внутренней структуры и вида выпускаемой продукции.

Процесс стратегического управления можно разделить на пять этапов:

- 1) анализ внешней и внутренней среды;
- 2) определение миссии и целей;
- 3) формирование альтернативных стратегий;
- 4) выбор стратегии и стратегическое планирование;
- 5) реализация и контроль реализации стратегии.

Последовательное выполнение данных функций составляет технологию стратегического управления.

Применяя методологию IDEF0, целесообразно построить базисный блок, который, в свою очередь, разбивается на подсистемы (рисунок 2.6).

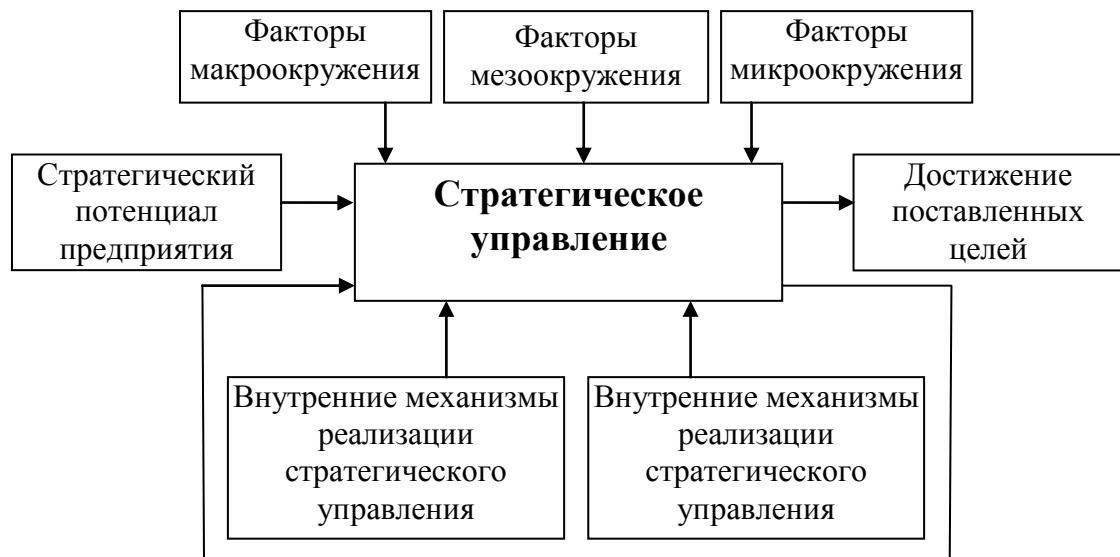


Рисунок 2.6 - Базисный блок стратегического управления ЛПК

Как видно из рисунка, стратегическое управление осуществляется посредством внутренних и внешних механизмов его реализации. Исходным параметром, то есть выходом, под непосредственным влиянием факторов макроокружения, мезоокружения и микроокружения, будет достижение

поставленных перед предприятием целей.

В дальнейшем базисный блок разбивается на пять этапов (рисунок А.1), каждый из которых представляет собой подсистему, подлежащую основному рассмотрению и описанию с использованием IDEF0-методологии.

Описание технологии стратегического управления с помощью IDEF0-методологии позволяет применить к нему сразу несколько научных подходов, а именно: системный (стратегическое управление рассматривается как система), маркетинговый (технология ориентирует деятельность предприятия на нужды потребителей), процессный (дается описание взаимосвязанных функций стратегического управления), директивный (технология закрепляется в виде документально оформленных схем).

Стратегический анализ внешней среды обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как обеспечивает базу для определения миссии, целей предприятия и выработки стратегий.

Данный анализ представляет собой комплексное исследование хозяйственной деятельности предприятия и его окружения, опирающиеся на результаты прошлой деятельности, текущее состояние внешней и внутренней среды и прогнозы их развития, с целью разработки стратегии его развития.

Конечной целью стратегического анализа являются выявление наиболее важных проблем и приоритетов ведения хозяйственной деятельности и разработка долгосрочных мер, то есть стратегии, которые позволят улучшить эффективность и финансовые показатели деятельности предприятия.

Стратегический анализ среды предполагает изучение трех ее частей и представлен на разработанной базе IDEF0-методологии схеме (рисунок Б.1), которая дает наглядное описание технологии выполнения данного этапа:

- 1) анализ макроокружения предприятия (состояние экономики, политика государства, правовое обеспечение деятельности, природная среда, природные ресурсы, общественная культура, образование и др.);
- 2) анализ мезоокружения предприятия (потребители, конкуренты, поставщики, рынок рабочей силы);

3) анализ микроокружения предприятия (кадры предприятия, их потенциал, интересы и т.п., организация управления, производство, финансы предприятия, маркетинг, организационная структура).

Макроокружение предприятия определяет его общее положение во внешней среде. Обычно макроокружение не имеет индивидуального воздействия на какое-либо отдельно взятое предприятие. Между тем, в зависимости от характеристик предприятия, сила влияния на них макроокружения может быть различной.

Анализ макроокружения является первым этапом стратегического анализа и проводится с целью познания окружающей среды и распознавания изменений, трендов, возможностей и факторов риска и форс-мажора.

Отслеживание изменений макросреды способствует своевременному принятию мер как по использованию возможностей, так и по предотвращению рисков и непредвиденных обстоятельств. Использование возможностей сокращает упущенную выгоду, а предотвращение рисков – расходы.

В большинстве изданий по стратегическому управлению анализу макроокружения уделяется мало внимания, поскольку он носит творческий и описательный характер и не поддается стандартизации и унификации. Поэтому руководители лесопромышленных предприятий проводят анализ макроокружения на основе личного опыта, видения его необходимости и собственными методами. Однако, на практике зачастую складывается ситуация, когда такой анализ оказывается неполным.

Для наиболее эффективного анализа и учета факторов макроокружения, макросреда разбивается на сферы, в которых группируются однородные факторы, оказывающие наибольшее влияние на деятельность предприятия. Затем каждый из факторов изучается, и дается описание того, какие потенциальные возможности и угрозы внешней среды могут повлиять на деятельность предприятия.

Целесообразно изучать влияние на деятельность лесопромышленного предприятия таких факторов макроокружения, как международная сфера,

политическая и экономическая сфера макросреды, которые влияют на спрос и цены на мировых лесных рынках.

На эффективность работы предприятия и его жизнеспособность оказывает существенное влияние мезоокружение предприятия, то есть те субъекты окружения, которые находятся в непосредственном с ним контакте и относятся к институциональной среде.

Изучение институционального окружения лесопромышленного предприятия является вторым этапом стратегического анализа и направлено на анализ тех составляющих этой среды, с которыми предприятие находится в непосредственном взаимодействии. При этом важно подчеркнуть, что предприятие может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия и, тем самым, активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и предотвращении угроз его эффективному функционированию.

Как правило, анализируют следующие основные сферы институционального окружения (таблица 2.9).

Таблица 2.9 – Характеристика основных сфер институционального окружения

Сфера окружения	Описание и характеристика сферы
1	2
Рыночная сфера	Анализ рыночного окружения лесопромышленного предприятия дает возможность оценить экономическую ситуацию в районе непосредственной его деятельности. Если деятельность предприятия территориально затрагивает различные регионы, то необходимо проводить анализ рыночной среды каждого региона. Данный анализ позволяет определить реальные возможности и угрозы среды. Анализ рыночной среды в различных регионах должен быть сравнительным, выявлять плюсы и минусы этих регионов
Потребители продукции предприятия	Анализ потребителей проводится для изучения той части контрактной аудитории предприятия, которая приобретает его продукцию с целью удовлетворения своих личных нужд, то есть покупателей. Данное исследование призвано определить пристрастия покупателей в выборе деревянных домов и их внутреннего обустройства, их отношение к качеству и стоимости товара, определить устойчивость спроса и тенденции его изменения, приверженность потребителей к определенному типу домов, круг потенциальных потребителей и многое другое.

Продолжение таблицы 2.9

1	2
Поставщики предприятия	Анализ поставщиков, снабжающих предприятие материалами, сырьем, полуфабрикатами, энергией и другими ресурсами, проводится с целью определения тех основных моментов в их деятельности, которые оказывают непосредственное влияние на эффективность и жизнеспособность самого предприятия, его конкурентоспособность.
Маркетинговая политика производителей деревянных домов	Отличается большой гибкостью. Далеко не всегда деревообрабатывающему предприятию целесообразно содержать собственное лесозаготовительное производство. Но без анализа целесообразности закупок круглых лесоматериалов оптимального решения принять невозможно.
Конкуренты предприятия	Анализ конкурентов предприятия необходим для эффективной деятельности. Данное исследование проводится с целью выявления и изучения сильных и слабых сторон конкурентов, знание которых, в свою очередь, окажет помощь в конкурентной борьбе.
Посредники предприятия	Исследование рынка маркетинговых посредников имеет для лесопромышленного предприятия не только информационное, но и практическое значение. Знание структуры системы торговых посредников, стоимость их услуг поможет предприятию принять решение по вопросу организации реализации своей продукции: налаживать ли ему сеть собственных торговых точек, либо обратиться к услугам торговых посредников и к кому именно ему выгодно обратиться. Выявление фирм, оказывающих консалтинговые, аудиторские услуги, их сравнительный анализ позволит предприятию определить к какой из них ему можно обратиться, если возникнет необходимость, например, при проведении стратегического анализа.
Рынок рабочей силы	Исследование рынка рабочей силы проводится с целью определить возможности обеспечения предприятия квалифицированным персоналом, необходимым для осуществления эффективной деятельности, ее специализация, квалификация, уровень образования, возраст, пол, принадлежность к тем или иным слоям общества, стоимость труда и др.
Окружающая природная среда	Анализ окружающей среды позволит определить, какие именно нюансы, касающиеся экологии, должно учитывать предприятие в своей деятельность. Здесь должны быть выявлены предъявляемые в регионе требования к охране окружающей среды, чтобы предприятие могло учесть возможные последствия их нарушения.
Здравоохранение	Анализ сферы здравоохранения дает предприятию возможность оценить возможный уровень социального обеспечения своих работников, выбрать для них и для себя наиболее оптимальные условия медицинского страхования и, соответственно, оптимизировать необходимые для этого затраты.
Наука и образование	Анализ сферы образования выявляет уровень образованности местного населения и возможность набора кадров в регионе, который затрагивает деятельность предприятия. Предприятие, оценив уровень образования, должно принять решение: набирать ли ему кадры из местного населения, и, если – да, то из каких образовательных учреждений, с каким уровнем подготовки, или же набирать кадры в регионах и городах, уровень образования в которых выше.

Продолжение таблицы 2.9

1	2
Культура	Анализ культурной сферы позволяет оценить культурный уровень местного населения, его ценности и приоритеты и построить свою деятельность таким образом, чтобы сложить благоприятное общественное мнение к предприятию, что будет выгодно отличать его от конкурентов.
Торговля общественное питание	Анализ сферы торговли и общественного питания позволяет предприятию оценить уровень потребления товаров в регионе, что говорит об уровне жизни и уровне удовлетворения потребностей населения. Высокий уровень потребления товаров свидетельствует о высоком уровне доходов населения, из чего следует сделать вывод о том, каких размеров должна быть на предприятии заработка плата.
Транспорт и связь	Анализ транспортной и электронно-коммуникационной инфраструктуры позволяет спрогнозировать возможные транспортные расходы и расходы на связь, оценить и выбрать наиболее оптимальные варианты поставки и отгрузки комплектующих и товаров. В зависимости от того, какой вид транспорта наиболее развит, и, соответственно, наиболее экономичен, предприятие должно определить, каким именно видом транспорта оно может интенсивно пользоваться. Данный анализ может помочь не только в планировании будущих затрат, но даже сыграть роль в территориальном расположении предприятия или его филиалов.
Пригородное сельское хозяйство	Играет немаловажную роль в жизнедеятельности населения, поскольку продукты, произведенные в регионе, могут быть дешевле привезенных из других мест. Соответственно, чем больше развито пригородное сельское хозяйство, тем меньше денежных средств тратит население на продукты питания, а это, соответственно, сказывается на уровне жизни в регионе.
Строительство	Проблема обеспеченности жильем является одной из главных проблем и, особенно, для молодых специалистов. Содействие в приобретении жилья может сыграть главную роль в привлечении наиболее квалифицированных специалистов, и, соответственно, повышении конкурентоспособности предприятия.
Жилищно-коммунальное хозяйство и бытовое обслуживание населения	Анализ жилищно-коммунальной сферы и сферы бытового обслуживания дает возможность оценить уровень жизни, доходов и удовлетворенности условиями жизни населения. Возможность компенсации расходов на жилищно-коммунальные услуги играет немалую роль в социальном обеспечении сотрудников предприятия.
Промышленность	Анализ промышленности региона позволяет определить возможных поставщиков сырья и комплектующих и потенциальных потребителей произведенной продукции. От уровня развития промышленности в районе размещения лесопромышленного предприятия напрямую зависят потенциальные возможности его развития.

Входом, факторами и механизмами выполнения анализа институционального окружения будут являться те же самые параметры, что и для анализа макроокружения, однако они приобретают в данном случае более локальный и конкретный характер.

Выход системы. Результатом проведения анализа институционального окружения являются четко определенные и сформулированные возможности развития предприятия в регионах, которые затрагивают его деятельность или в которых оно хотело бы ее вести, а также угрозы предприятия при реализации этих возможностей. В отличии от результатов анализа макроокружения, результаты анализа институционального окружения носят как качественный, так и количественный характер. После проведения данного анализа у руководства лесопромышленного предприятия должна быть не только описательная характеристика внешней среды, но и статистика, характеризующая некоторые ее сферы. Результатом анализа должны быть также прогнозы развития ситуации в регионах, на которые ориентируется лесопромышленная корпорация.

Микроокружение или внутренняя среда предприятия – это часть общей среды, которая находится в пределах предприятия. Оно оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование предприятия. Микроокружение имеет несколько сфер, совокупное состояние которых определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает предприятие (таблица 2.10).

Подведение итогов стратегического анализа является не менее важным его моментом, чем сам стратегический анализ. Результаты, полученные в ходе анализа внешней и внутренней среды, необходимо свести в некоторую систему, увязать их между собой, иными словами, анализ должен быть комплексным и его итоги также должны быть взаимосогласующимися.

Для подведения итогов стратегического анализа используется следующая технология проведения этой процедуры:

1. Составление списка угроз и возможностей внешней среды, выявленных в ходе анализа макро- и мезоокружения, и сил и слабостей самого предприятия, определенных анализом микроокружения. Такой список является стандартной частью SWOT-анализа. А.А. Томпсоном и А. Дж. Стрикландом был предложен стандартный набор таких характеристик,

однако в условиях современной России он должен быть несколько расширен [108, 111].

Лесопильное предприятие малой или средней мощности может дополнить список теми характеристиками внешней и внутренней среды, которые отражают конкретную ситуацию, в которой оно находится.

Таблица 2.10 – Характеристика основных сфер микроокружения

Сфера окружения	Описание и характеристика сферы	
	1	2
Производственная сфера		Анализ должен показать, насколько производственные мощности соответствуют конкурентным требованиям сегодняшнего дня, являются ли они самыми современными или же они морально устаревают. Предприятие должно определить, насколько эффективно оно использует свои производственные мощности, есть ли недогрузки и существуют ли возможности повышения эффективности использования производственной базы.
Сфера исследований и разработок		В сфере НИОКР предприятие должно определить их отдачу и выяснить, приводят ли они к созданию принципиально новой продукции
Финансовая сфера		Должны быть определены финансовые показатели деятельности предприятий корпорации и тенденции их изменения. В любом ЛПК должен быть организован качественный и эффективный финансовый анализ. Это обусловлено не только потребностями стратегического управления, но и необходимостью отслеживания финансового состояния при его текущей деятельности. Во время финансового анализа необходимо изучить основные характеристики предприятия, рассчитав при этом ряд показателей: рентабельность, финансовая и экономическая устойчивость, ликвидность, платежеспособность, способность в любой ситуации сохранять экономическую независимость.
Маркетинговая сфера		В ходе анализа маркетинговой сферы должны быть проведены полноценные маркетинговые исследования, в результате которых необходимо выявить конкурентные преимущества и внутренние слабости предприятий и всего ЛПК. Должно быть определено, что является сильными и слабыми сторонами предприятия: качество, доставка, гарантии, какова ценовая политика предприятия, является ли она ценовым лидером или ценовым последователем, какую долю рынка и насколько твердо ее удерживает предприятие, каковы тенденции в изменении его доли рынка, имеются ли возможности для выхода на рынок с новыми продуктами и для освоения новых рынков, обеспечивают ли предприятие проводимые им исследования рынка необходимой информацией, позволяющей ему ориентировать свою деятельность на запросы покупателей деревянных домов.

Продолжение таблицы 2.10

1	2
Управленческая сфера	При анализе менеджмента предприятия необходимо определить насколько четко распределены на предприятии права и обязанности, насколько эффективна практика снижения управленческих затрат, эффективно ли взаимодействие различных структурных подразделений в процессе достижения целей предприятия. При этом необходимо рассчитать следующие показатели: эффективность управления, коэффициент численности управленческих кадров, коэффициент затрат на управление на единицу выпускаемой продукции и др.
Кадровая сфера	В результате анализа кадровой сферы предприятия необходимо определить какой стиль управления использует высшее руководство, что является доминантой в системе ценностей высшего руководства, как долго высшие руководители находятся на своих позициях и как долго они собираются оставаться на предприятии, насколько квалификация менеджеров среднего уровня позволяет им справляться с вопросами планирования и контроля, относящимися к календарному графику действий, снижению издержек и повышению качества, соответствует ли квалификация персонала предприятия его текущим и будущим задачам, каково в общем положение работников и каковы их мотивы работы на предприятии, какова политика оплаты труда на предприятии по сравнению с другими предприятиями аналогичного профиля.

2. Ранжирование характеристик внешней и внутренней среды проводится с целью определения значимости для предприятия каждой из них. Для этого наиболее эффективным и удобным представляется формирование группы экспертов, что является прерогативой руководителя предприятия.

Построение SWOT-графика. Наиболее часто используется методика построения SWOT-матриц. Так, например, на основе составленного списка характеристик среды, а также их ранжирования, можно построить SWOT-график, который, помимо описательного характера, приобретает и качественное значение и играет немаловажную роль при определении целей и стратегии предприятия.

Методика построения SWOT-графика следующая: по горизонтали откладываются выявленные возможности и угрозы внешней среды в соответствии с полученным рангом, по вертикали аналогично откладываются сильные и слабые стороны предприятия. Возможности и силы принимаются со знаком «плюс», угрозы и слабости – со знаком «минус».

После того, как характеристики отложены на системе координат, обозначают точки пересечения двух характеристик, которым присваиваются координаты – ранги соответствующих показателей.

4. Определение значимости полученных пар. Критерии, определяющие значимость каждой пары, рассчитываются как длина вектора от начала координат до точки соответствующей пары. Если пара характеризуется точкой, имеющей координаты ($X; Y$), то ее критерий K рассчитывается по формуле:

$$K = \sqrt{X^2 + Y^2}. \quad (2.1)$$

Критерий пары характеристик позволяет определить возможные варианты стратегий предприятия, а именно:

- 1) получение отдачи от открывающихся возможностей внешней среды за счет использования сильных сторон предприятия;
- 2) использование сильных сторон предприятия для устранения потенциальных угроз внешней среды;
- 3) одновременное устранение угроз внешней среды и избавление от слабой стороны предприятия;
- 4) устранение слабой стороны предприятия за счет открывающихся возможностей внешней среды.

Чем больше значение критерия пары, тем большее внимание надо обратить на нее предприятию. Обычно, пары с самым большим критерием представляют либо очень большие стратегические возможности, либо таят в себе очень большую угрозу.

5. Формирование системы показателей, характеризующих состояние предприятия, необходимо для процедур стратегического анализа. При этом следует учитывать, что важны не сами по себе показатели, а их сопоставление с аналогичными показателями прошлых периодов, а также сопоставление трендов, то есть прогнозирование показателей на ближайшую перспективу.

Составление трендов является наиболее трудоемким процессом

анализа, однако, они имеют большое значение при формировании стратегии предприятия, поэтому пренебрегать их расчетом не следует, поскольку без учета прогнозов состояния внешней и внутренней среды предприятие рискует допустить стратегические ошибки в стратегическом управлении, что может привести к серьезным негативным последствиям.

Выполнив комплексный стратегический анализ и подведя его итоги, приступают ко второму этапу стратегического управления – окончательной формулировке миссии и целей предприятия, а затем – к формированию альтернативных стратегий.

Миссия – полная формулировка общих целей и приоритетов развития предприятия. Миссия предприятия отражает потребности как сотрудников предприятия, так и контактных групп предприятия, и, в первую очередь, настоящих и потенциальных потребителей его продукции. В формулировке миссии предприятия должны найти отражение его внутренняя культура и общественные приоритеты и ценности.

Миссия предприятия является основой разработки его стратегии и определяет установление общих целей по таким главным элементам организации предприятия как управление, финансы, маркетинг, производственная деятельность, инновации, трудовые ресурсы.

Не существует типовых миссий предприятий или каких-либо правил, определяющих формирование и формулирование миссии. В каждом конкретном случае, для каждого предприятия устанавливается своя индивидуальная миссия. Можно, конечно, исследовать миссии конкурентов или предприятий, ведущих аналогичную деятельность, что, безусловно, окажет влияние на формирование собственной миссии. По мнению специалистов, переносить миссию другого предприятия на свое не следует, поскольку каждое предприятие обладает своим собственным стратегическим потенциалом и работает в условиях внешней и внутренней среды, которая по-своему оказывает влияние на предприятие. Позаимствовав «чужую» миссию, топ-менеджер рискует обречь реализуемую стратегию своего

предприятия на провал, поскольку «чужая» миссия, соответственно, подкрепляется «чужим» стратегическим потенциалом, и может сложиться ситуация, что предприятие будет не в силах ее исполнить.

Именно поэтому перед тем как определить миссию предприятия, необходимо провести анализ внешней и внутренней среды, который выявит стратегические возможности предприятия, экономические показатели его состояния и даст возможность спрогнозировать будущее предприятия и его рыночного окружения.

Традиционно считается, что предпринимателя, прежде всего, интересует, какую материальную выгоду он извлечет из своей деятельности. Поэтому, основными задачами и целями обычно считается получение прибыли, накопление капитала, необходимого для продолжения бизнеса, оптимизации затрат и т.п. Но при этом достижение этих целей напрямую зависит от того, насколько предлагаемые товары или услуги пользуются спросом у потребителя, насколько полно удовлетворяются его потребности.

После того, как определена миссия предприятия и построено дерево целей, наступает этап формирования портфеля альтернативных стратегий.

Альтернативность, как понятие совокупности множества различных вариантов, используется по многих отраслях науки управления, и, в том числе, в стратегическом управлении. Существуют различные варианты источников ресурсов, видов товаров, целей предприятия и способов их достижения.

Смысл процесса разработки стратегии состоит в том, что руководитель должен выбрать определенную стратегию. Однако для этого необходимо сформировать несколько различных вариантов стратегий. Сущность принятия стратегического решения в большинстве ситуаций, возникающих в процессе управления предприятием, требует определения нескольких их вариантов и выбора одного из них, например, необходимость привлечения дополнительных ресурсов заставляет выбрать их множества их альтернативных источников.

Возможные варианты действий обычно не заданы, их нужно найти, поэтому поиск стратегических альтернатив является важным компонентом процесса принятия решений.

Поскольку процесс формирования портфеля альтернативных стратегий подразумевает сбор обширной информации и ее анализ, он определяет качество стратегического решения, т.е. выбора стратегии. Руководитель предприятия может выбрать типовую для сложившейся ситуации стратегию и не заниматься поиском альтернативных решений. Однако при этом возникает опасность, что выбиравшаяся таким образом стратегия не будет удовлетворять нестандартным условиям сложившейся ситуации, что может привести к провалу ее реализации. В зависимости от поставленных целей предприятие разрабатывает различные варианты их достижения.

Анализ современной литературы, посвященной стратегическому управлению, показывает, что ряд исследователей, рассматривая этап формирования альтернативных стратегий, делают упор на классификации стратегии на различные типы. Например, чаще всего выделяются следующие четыре типа стратегий:

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

Совершенно очевидно, что одну и ту же цель можно достичь различными способами. Например, можно увеличить прибыль за счет снижения издержек, но можно также добиться этого и путем увеличения полезности для потребителя производимого предприятием продукта. Как видно, если увеличение целей отвечает на вопрос, к чему стремится предприятие, а план действий отвечает на вопрос, какие действия необходимо предпринять, чтобы достичь поставленной цели, то стратегия отвечает на вопрос, каким из возможных способов предприятие будет идти к достижению цели. Формирование портфеля альтернативных стратегий

означает формирование различных способов, с помощью которых предприятие будет достигать поставленных целей.

Формирование портфеля альтернативных стратегий является процессом творческим, целиком зависящим от опыта руководителей, системы их ценностей и корпоративной культуры. Поэтому не существует стандартных, типовых методик для определения альтернативных стратегий. К сожалению, данному этапу стратегического управления в современной литературе уделяется недостаточное внимание, хотя мнение большинства исследователей об его особенной важности сходится. Дело в том, что именно на этом этапе существует наибольшая вероятность совершения стратегических ошибок. А, как известно, если тактические ошибки устраняются оперативными мероприятиями, то стратегические ошибки устранить намного сложнее, как правило, эти ошибки выявляются слишком поздно и устраниению не подлежат.

Традиционно считается, что формирование стратегии является прерогативой высшего руководства. Однако данное утверждение относится к принятию стратегического решения, то есть к выбору стратегии. Но при формировании портфеля стратегических альтернатив для того, чтобы он был максимально полным, необходимо учитывать предложения максимально возможного в данной ситуации количества сотрудников предприятия. Для этого очень эффективным оказывается применение метода «мозговой атаки», когда выдвигаются независимые, порой смелые и нетрадиционные предложения.

Процесс формирования портфеля стратегических альтернатив состоит из следующих пяти подэтапов, которые описывают технология процесса формирования портфеля альтернатив:

- 1) формирование альтернатив использования возможностей;
- 2) формирование альтернатив устранения угроз внешней среды;
- 3) формирование альтернатив сохранения и использования сильных сторон предприятия;

- 4) формирование альтернатив устранения слабых сторон предприятия;
- 5) качественный анализ портфеля стратегических альтернатив.

В результате проведения первых четырех подэтапов формируется предварительный портфель альтернативных стратегий, который подлежит последующему качественному анализу.

После того, как предварительно портфель альтернативных стратегий сформирован, его необходимо проанализировать на соответствие определенным критериям, то есть провести его качественный анализ. Для этой цели можно использовать ряд параметров, по которым предлагается качественно оценить стратегические альтернативы (таблица 2.11).

Таблица 2.11 – Параметры оценки стратегических альтернатив

Параметры оценки	Содержание оценки
1. Количество альтернативных стратегий	Количество вариантов достижения поставленных целей, входящих в портфель альтернативных стратегий, неограниченно. Чем больше стратегий в портфеле, тем меньше вероятность того, предприятие упустит благоприятный вариант. Это субъективный показатель, однако позволяет оценить полноту портфеля стратегических альтернатив без его глубокого качественного анализа.
2. Полнота портфеля	Необходимо определить, насколько исчерпывающим является список предлагаемых альтернатив, все ли варианты были учтены, какова вероятность того, что какие-то альтернативы остались незамеченными. Если какая-то альтернативная стратегия не была принята во внимание, но окажется, что она оптимальнее всего обеспечивает достижение поставленных целей, то есть требует минимум времени, усилий и ресурсов и при этом дает максимальный положительный результат, то очевидно, что результат будет хуже, чем можно было бы получить. В этом случае возникает угроза появления упущенной выгоды, причиной которой является не сам стратегический выбор, а то, что не все альтернативы были учтены.
3. Независимость предлагаемых стратегий	Альтернативные варианты должны быть невыводимыми и независимыми друг от друга, в противном случае это нарушит принцип альтернативности. Помимо этого альтернативные стратегии должны быть независимы от проведенного ранее стратегического анализа.
4. Соответствие стратегий поставленным целям	Предлагаемые стратегии должны быть четко направлены на достижение поставленных целей и выполнение миссии предприятия.

В случае, если предварительный портфель альтернативных стратегий не соответствует хотя бы одному из перечисленных выше параметров, необходимо осуществить обратную связь, то есть вернуться к формированию

портфеля и привести его в соответствие с указанными параметрами.

Российское законодательство пока еще слабо направлено на стимулирование частного производства. Большинство малых предприятий России занимаются коммерческой деятельностью, надежность которой невысока. При этом любой экономический кризис всегда сменяется ростом производства. Поэтому, чтобы обеспечить выживание предприятия в будущем, руководителям малого и среднего бизнеса в лесопилении необходимо быть в постоянной готовности к смене стратегии, что и обеспечивается портфелем альтернативных стратегий.

После того, как сформирован портфель альтернативных стратегий, то есть, выбрано несколько путей достижения поставленных целей, наступает этап выбора генеральной стратегии предприятия и формирования дерева стратегий, который представлен на схеме (рисунок В.1), разработанной на основе IDEF0-методологии и отражающей системный подход к технологии стратегического управления.

Общие цели предприятия и цели его подразделений, несмотря на важность их выбора, имеют менее стабильный характер, чем стратегия. На предприятии может быть создана система постоянного пересмотра стратегий, однако, в стратегии предприятия изменения проходят намного реже. Именно поэтому выбор стратегии – очень важный этап стратегического управления.

Практика стратегического управления показывает, что между этапом формирования портфеля стратегических альтернатив и этапом выбора одной из них нет четкой границы. Оба этапа протекают одновременно и с трудом поддаются разделению на два самостоятельных процесса, поскольку и тот и другой этап подразумевают непосредственную аналитическую работу над стратегическими альтернативами. Работа эта очень трудоемка и кропотлива, а по своему объемы и сложности не уступает стратегическому анализу, и от того, насколько полно и качественно она проведена, зависит качество окончательного решения руководства предприятия по выбору стратегии.

Выбор стратегии предприятия естественно является прерогативой

высшего руководства и проводится на основе анализа ключевых факторов, характеризующих состояние внешней и внутренней среды предприятия. Это означает, что при выборе стратегии основную роль играют результаты стратегического анализа, то есть стратегические возможности предприятия, показатели его экономического состояния и прогнозы развития внешней и внутренней среды.

Заключительной фазой стратегического управления является стратегический контроль. Стратегический контроль и регулирование – это процесс оценки и анализа достигнутых состояний лесопромышленного комплекса с последующей настройкой для наиболее полного достижения стратегических целей.

Система стратегического контроля включает в себя четыре основных элемента (рисунок 2.7).

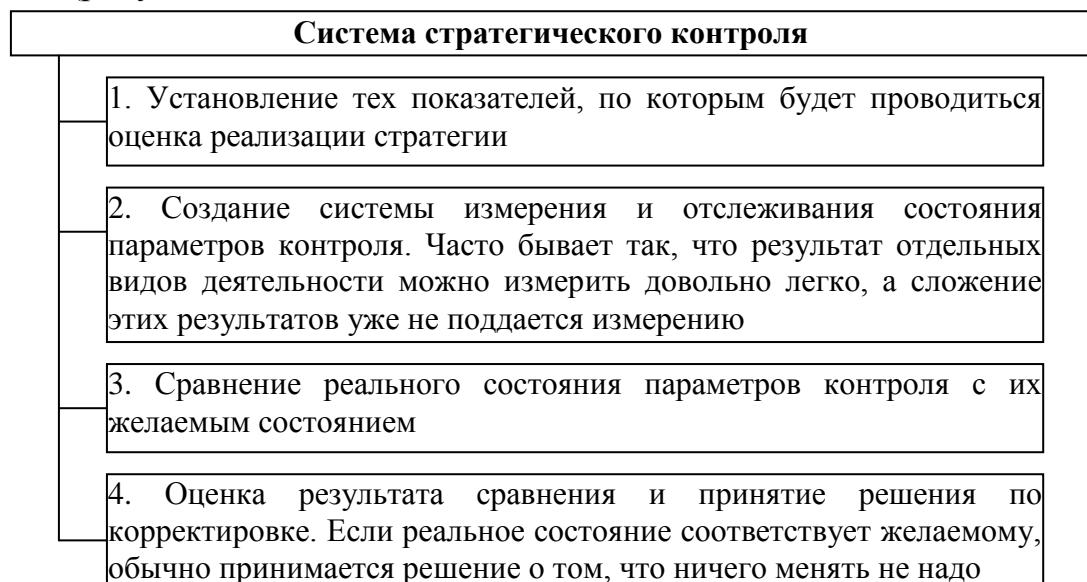


Рисунок 2.7 – Элементы системы стратегического контроля

В случае, когда реальное состояние параметра контроля лучше желаемого, можно увеличить желаемое значение параметра контроля, но только при условии, что это не будет противоречить целям ЛПК.

Проведение стратегического контроля имеет очень большое значение для ЛПК. Более того, неправильно организованная работа по контролю может создавать трудности в работе ЛПК и даже наносить ей вред. К числу возможных негативных проявлений функционирования системы контроля

можно отнести: подмену целей МПК параметрами контроля в результате того, что сотрудники начинают ориентировать свою деятельность на те показатели, по которым их контролируют; чрезмерное контролирование деятельности подразделений и сотрудников; перегрузка руководителей информацией, поступающей из системы контроля.

Ведение регулярного, полного и качественного учета выполнения стратегических планов является одним из основных условий повышения эффективности менеджмента. Учет должен быть организован по выполнению всех планов, программ, заданий по таким параметрам, как количество, качество, затраты, исполнители и сроки.

Стратегический контроль можно классифицировать по признакам (таблица 2.12).

Таблица 2.12 – Классификационные признаки стратегического контроля

Классификационный признак	Виды стратегического контроля
Стадия жизненного цикла объекта	Контроль на стадии стратегического маркетинга, ниокр, производства, подготовки объекта к функционированию, эксплуатации, технического обслуживания и ремонтов
Объекты контроля	Предметы труда, средства производства, технология, организация процессов, условия труда, труд, окружающая природная среда, параметры инфраструктуры региона, документы, информация
Стадия производственного процесса	Входной, операционный контроль, контроль готовой продукции, транспортирования и хранения
Исполнитель	Самоконтроль, менеджер, контрольный мастер, отдел технического контроля, инспекционный контроль, государственный, международный контроль
Возможность дальнейшего использования объекта контроля	Разрушающий и неразрушающий контроль
Принимаемое решение	Активный (предупреждающий) и пассивный (по отклонениям) контроль
Степень охвата объекта контролем	Сплошной и выборочный контроль
Режим контроля	Усиленный (ускоренный) и нормальный контроль
Степень механизации	Ручной, механизированный, автоматизированный, автоматический контроль
Время контроля	Предварительный, текущий, заключительный контроль
Способ получения и обработки информации	Расчетно-аналитический, статистический, регистрационный
Периодичность выполнения контрольных операций	Непрерывный и периодический контроль

Исходя из информации, изложенной выше, можно сделать выводы: возрастание динамики изменений в окружении ЛПК, усиление конкуренции, увеличение угроз и возможностей для осуществления бизнеса и ряд других факторов обусловили переход к стратегическому управлению. Стратегическое управление, осуществляемое высшим руководством ЛПК, предполагает установление динамического взаимодействия организации с внешним окружением с целью поиска и использования возможностей, позволяющих ЛПК выжить в долгосрочной перспективе в условиях жесткой конкурентной борьбы. Обеспечить организованность функционирования ЛПК 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 ЛПК, которые формируются исходя из миссии и целей ЛПК, на основе анализа окружения, сильных и слабых сторон.

Контроль над осуществлением стратегии предполагает фиксацию того, приведет ли выбранная стратегия к достижению поставленных целей, и выработку рекомендаций о проведении корректировки стратегии в соответствии со сложившимися условиями.

В заключении необходимо отметить, что процесс разработки и реализации стратегии ЛПК по своей структуре (системе базовых принципов и приемов) является типичным для бизнес-структур в целом, однако наличие специфических характеристик и условий реализации, заложенных в природе ЛПК, существенно изменяет типовые стратегические сценарии, требуя от руководства применения адаптированного аналитического и управленческого инструментария.

3 МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ИНТЕГРИРОВАННЫХ БИЗНЕС-СТРУКТУР В ЛЕСОПРОМЫШЛЕННОМ КОМПЛЕКСЕ

3.1 Инфраструктурное обеспечение функционирования интегрированной бизнес-структуры в ЛПК: кластерный подход

В настоящее время в лесном секторе экономики России наибольшее распространение получили вертикально интегрированные корпорации. Значительно реже можно встретить горизонтально интегрированную бизнес-структуру.

В современной глобальной экономике основным субъектом управления чаще всего становится уже не предприятие, осуществляющее отдельный этап технологической цепи от организационно-технической разработки и добычи сырья до реализации конечной продукции и обслуживания ее потребителей, а межотраслевой производственный комплекс, управляющий этой цепью как интегрированной системой. Современные информационные технологии позволяют управлять этими комплексами не только в региональном и национальном, но и в глобальном масштабе. Так управляются современный нефтегазохимический, лесопромышленный, рудно-металлургический, аэрокосмический, энергомашиностроительный и многие другие комплексы [35].

В своих работах [18] Т. Келлер и Р. Коуз показали, что промежуточный уровень управления в экономике возник потому, что он с существенно меньшими затратами, чем рынок координирует деятельность многих производителей. При этом экономия на трансакционных издержках позволяет компенсировать потери от ухудшения управляемости крупными корпорациями, бюрократизма центральных аппаратов управления и т.д. Корporации растут до тех пор, пока экономия на трансакциях покрывает снижение эффективности от ограничения рыночных отношений и роста накладных, организационно-управленческих расходов. Поэтому корпорация имеет трудно определяемые, но вполне объективные оптимальные размеры,

при достижении которых экономия, связанная с масштабами производства и снижением трансакционных издержек, перестает покрывать рост накладных расходов. Тогда корпорация передает функции оперативного управления дочерним фирмам, либо выделяет их на особый баланс, продает свой пакет акций, сохраняя с выделившейся фирмой контрактные отношения.

Рост размеров корпоративных структур призван минимизировать неопределенность – важнейшую составную часть издержек трансакций путем уменьшения числа внешних трансакций, их замены устойчивыми и планомерно организованными контрактными отношениями в рамках бизнес-структуры. Стремление повысить определенность ведет к тому, что эта структура стремится подчинить себе через систему контрактов, лицензий и личных отношений все большее число формально независимых предприятий. Таким образом, промежуточная структура выполняет роль координатора и руководит деятельностью целого комплекса предприятий, которые на практике работают по единому плану [35].

В современной экономике на нижнем уровне действуют миллионы юридически самостоятельных предприятий мелкого и среднего бизнеса. Однако большинство мелких и средних компаний группируются вокруг крупных корпораций, осуществляющих планирование деятельности всей структуры в целом. Таким образом, формируется бизнес-группа – комплекс предприятий, внутри которой реализуется единая научная, технологическая, финансово-инвестиционная, а в ряде случаев и организационная политика, проводятся консультации при назначении руководства предприятий, единая стратегия реструктуризации, создается общая система обучения кадров, управления качеством продукции, корпоративная культура, информационная система и т.д. По мнению Крупчак В.Я. [35, 37], экономические отношения в корпоративной структуре включают:

- отношения собственности (владение и распоряжение контрольными и блокирующими пакетами акций, долями в капитале и т.д.);
- технологические связи (разработка общих стандартов, предоставление

лицензий и ноу-хай);

- финансовые отношения (инвестиции, займы, авансы, расчетно-клиринговые и даже бартерные схемы);
- отношения субподряда и субконтракта;
- отношения траста (управление активами по доверенности);
- договорные отношения, закрепленные в уставах предприятий или личных договоренностях и позволяющие разрабатывать и осуществлять общую маркетинговую, инновационную, инвестиционную, кадровую, технологическую и финансовую политику.

Глобализация экономики привела к тому, что к началу XXI века участниками на мировом рынке товаров и услуг, капиталов, информации и технологий стали трансакциональные компании - вертикально и горизонтально интегрированные корпоративные структуры, управляющие межотраслевыми технологическими цепями от добычи сырья или производства материалов до изготовления, сбыта, а в необходимых случаях, обслуживания и утилизации конечной продукции. В этих случаях произошла дальнейшая концентрация капитала и развитие хозяйственных объединений в форме концернов, финансово промышленных групп (ФГП), консорциумов, картелей, холдингов, предпринимательских сетей, стратегических альянсов и т.д.

Как отметил П. Друкер [9], среди причин этих изменений – усиление взаимосвязи и взаимозависимости отраслей и отраслевых технологий, возрастание роли информации как важнейшего производственного ресурса и особого товара. Если раньше каждая отрасль развивалась относительно независимо и обладала своей уникальной технологией, то теперь необходимо использовать технологию других отраслей и результаты фундаментальных исследований, нельзя больше игнорировать связанные с этим сопряженные затраты, а также многообразие способов удовлетворения одной и той же рыночной потребности с помощью технологий, свойственных различным отраслям. Выросла (до 40-60% общих затрат) доля трансакционных издержек, связанных с рыночной координацией деятельности большого

числа независимых производителей.

На начало XXI века в мире функционировало более 65 млн. фирм, с преобладанием числа малых и средних. «Невидимая рука рынка», которая могла рационально регулировать отношения между ними (в основном, на региональных рынках) во времена А. Смита, не может сохранять все свое значение в современной глобальной экономике, где производится все более сложная и наукоемкая продукция. В лесном секторе РФ в связи с этим стремительно начали создаваться и развиваться различного типа холдинговые системы [35, 81].

Появление холдингов в России явилось закономерной реакцией на рыночную экономику. Неудивительно, что при все более широком распространении акционерной формы собственности и череде присоединений и поглощений независимых компаний в силу развития естественных стремлений наиболее окрепших компаний к монополизации бизнеса, новая форма финансового объединения акционерных обществ оказалось 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 не только межотраслевые, но и межотраслевые бизнес-структуры. 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 РФ уже оказали свою высокую эффективность [24, 33, 37, 81].

Новые возможности, открывшиеся в условиях таможенного союза, этапа последующей интеграции при формировании ЕврАзЭС, а также вступления России в ВТО, побуждают лесопромышленные корпорации диверсифицировать организационно-правовые формы управления межотраслевыми бизнес-процессами ЛПК.

Гипотеза о значительном повышении эффективности функционирования лесопромышленной бизнес-структуры на основе комбинирования вертикальной и горизонтальной интеграции бизнес-единиц холдинговой компании была высказана еще в начале этого столетия [19, 43, 49]. Однако возможность проверить эту гипотезу появились лишь в 2010-2011 г.г. 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 бизнес-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. трансакциональной 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 достижение более масштабных целей [35, 81]:

- расширение масштабов коммерческих операций и достижение эффекта в результате снижения удельных операционных и накладных расходов;
- расширение внутрикорпоративных торговых, финансовых и инвестиционных операций с целью минимализации трансакционных издержек;
- оптимизация и рационализация управления компанией и ее организационной структуры;
- стабилизация производственных связей, управление поставщиками в специализированной технологической цепочке;
- согласование инновационно-производственных, инвестиционных и сбытовых программ дочерних фирм с целью повышения их совокупной конкурентоспособности;
- снижение таможенных расходов за счет внутрикорпоративных трансакций;
- снижение уровня ограничений антимонопольного законодательства в связи с сохранением юридической самостоятельности дочерних фирм;
- расширение масштабов внешнеэкономической деятельности, прямых зарубежных инвестиций;
- рассредоточение хозяйственных рисков между дочерними фирмами в разных регионах, отраслях и сегментах рынка.

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 бизнес-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, SADTметодологию), методы прогнозирования рыночной конъюнктуры и учета полных затрат (включая сопряженные затраты в смежных отраслях).

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

формирования инфраструктурного кластера, миссия которого – эффективное обеспечение и обслуживание финансово-хозяйственной деятельности холдинга.

На рисунке 3.1. представлена схема процесса проектного финансирования, действующая в ХК «Юградревмебель». Именно по такой схеме был осуществлен отбор бизнес-проекта по созданию кластера инфраструктурного типа.



Рисунок 3.1 - Схема процесса проектного финансирования в ХК

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.

Создание крупных интеграционных формирований, особенно сконцентрированных преимущественно в одном регионе, неизбежно приводит к необходимости оптимизировать инфраструктуру, превратив ее в инфрасистемный комплекс регионального масштаба, который призван обеспечивать, прежде всего, бесперебойную работу лесных отраслей.

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 [19, 29].

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 лесного сектора региона, инфраструктурные отрасли целесообразно создавать и развивать в комплексе – как инфрасистему межведомственного типа.

Однако, в такой региональной инфрасистеме инфраструктурный комплекс, т.е. обслуживающие и обеспечивающие эффективную работу лесопромышленных корпораций элементы инфраструктуры, приобретает классические черты кластера.

Кластерный тип формирования комплекса инфраструктурных отраслей для фронтально интегрированной лесопромышленной корпорации представлен на рисунке 3.2. Следует иметь в виду, что в лесобеспеченных регионах Российской Федерации, так называемой «многолесной зоне», нередко можно видеть уже сложившийся тип регионального лесопромышленного комплекса (ЛПК), для которого проблемы

формирования эффективного функционирующего инфраструктурного кластера выходят на первый план.

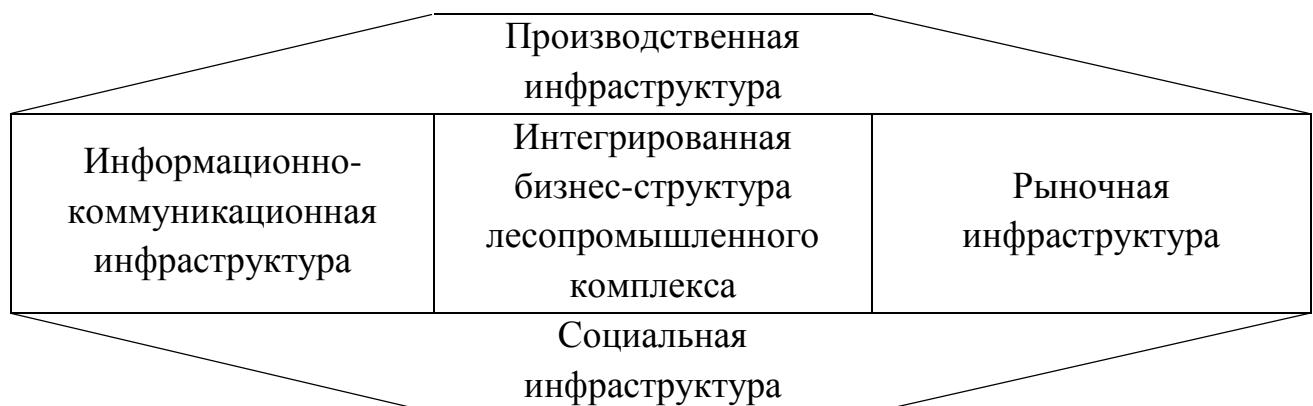


Рисунок 3.2 – Инфраструктурная оболочка кластерного типа лесопромышленного комплекса

Производственная инфраструктура такого кластера представляет следующие жизненно важные для ЛПК 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.

Сформировавшиеся 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 инфраструктурного кластера регионального лесного комплекса стало необходимым [19].

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 инфраструктура находится в динамическом и пространственно-временном развитии.

Так, например, в Лесном кодексе Российской Федерации [39],

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.

Мировой опыт функционирования инфраструктурных кластеров свидетельствует об их эффективности, как в сфере услуг, так и в сфере материального производства.

Как правило, инфраструктурные фирмы, объединенные в кластерную систему, имеют стабильно более высокую доходность и производительность, по сравнению с внесистемными организациями. Это видно на примере Италии, Германии, Финляндии и других стран. Одним из важных шагов, предпринятых, например, правительством Великобритании, стал заказ на выявление и картографию всех кластеров инфраструктуры в стране.

Следует отметить специфику распределения кластеров инфраструктуры по регионам этой страны, исходя из их специализации. Так кластеры на юге Великобритании больше тяготеют к сфере услуг, тогда как на севере они, в основном, развиваются на базе товарного производства и связаны с переработкой продукции. На юго-востоке размещаются высококонцентрированные и успешно развивающиеся кластеры многопрофильного типа.

Подход к кластеризации инфраструктуры в Дании во многом идентичен британскому. Инфраструктурные объекты объединяются как на основе традиционных отраслей промышленности, так и при сочетании

нескольких отраслей: сельского и лесного хозяйства, перерабатывающих отраслей и др.

В Португалии анализ кластеров инфраструктуры показывает высокую степень географической концентрации, однако подробный анализ этих естественно образованных кластеров свидетельствует о низком уровне взаимодействия между входящими в их состав фирмами и предприятиями.

Во Франции исследование, выполненное по заказу национального агентства планирования (DATAR), позволило идентифицировать 144 существующих региональных кластера и около 82 кластеров инфраструктуры, находящихся в процессе становления или носящих виртуальный характер.

В Норвегии на основе социологического исследования были выявлены 62 потенциальных кластера инфраструктуры. Из этого числа 55 кластеров были образованы на базе инфраструктуры традиционных промышленных секторов и предоставляли 63 тыс. рабочих мест (22% от уровня занятости по всей стране).

В Испании были идентифицированы 142 кластера, специализирующихся, главным образом, на инфраструктуре традиционных отраслей промышленности. Кластеры отличались более высокими показателями занятости и уровнем дохода, чем в среднем по стране.

Выявленные в Австрии 76 кластеров были условно поделены, исходя из их специализации, на 6 категорий: производственные; агротуристические; образовательные; экспортные; сферы услуг.

В ряде субъектов Российской Федерации использование кластерного подхода в развитии инфраструктуры уже заняло одно из ключевых мест в стратегиях социально-экономического развития [57]. Однако имеющийся опыт свидетельствует, что организация кластеров инфраструктуры имеет «спонтанный» характер, их структуры «хрупки» и вряд ли могут сравниться с настоящими кластерами, имеющими хорошо отлаженную систему взаимосвязи, что присуще не только кластерам зарубежных стран, но и

отечественным промышленным образованиям.

Стратегия развития Южного федерального округа до 2020 года обосновывает создание кластера в составе Краснодарского, Ставропольского краев, Ростовской, Волгоградской и Астраханской областей. По существу, речь идет о формировании объединения, участниками которого станут отдельные кластеры, в том числе инфраструктурные.

Аграрный кластер Калининградской области, сформированный по сетевому принципу, дал мощный импульс развитию малого и среднего бизнеса на селе, способствовал повышению конкурентоспособности аграрного сектора экономики региона и позволяет эффективнее решать социальные проблемы. Агропромышленный кластер Татарстана, например, отличается тем, что инфраструктурные объекты, входящие в него, привлекают сельские предпринимательские структуры, что важно для развития крестьянских (фермерских) хозяйств и личных подсобных хозяйств населения, так как им облегчен доступ к капиталу крупных предприятий. В этих условиях активно происходит обмен инфраструктурной продукцией и услугами.

В Алтайском крае в результате диагностики, проведенной в рамках разработки «Стратегии социально-экономического развития до 2025 года», выявлены предпосылки формирования кластеров следующей специализации: биофармацевтика, агропромышленное производство, рекреационное лесопользование и агротуризм. Во Владимирской области организованы два крупных кластера. Из них наиболее типичным можно читать концентрацию промышленного производства Гусь-Хрустального района, где сконцентрированы стекольное производство и различные инфраструктурные объекты. Второй кластер организован в Ковровском районе, где главным кластерообразующим элементом является взаимосвязанная технологическая цепочка с включением элементов производственной инфраструктуры, начиная от добычи сырья и заканчивая выпуском готовой продукции, а также туризм и лесная рекреация.

В условиях перехода лесного сектора экономики на рыночные

отношения инфраструктурная сфера отдаленных территорий была вынуждена многократно перестраиваться и совершенствоваться. Во многих регионах России инфраструктура различной специализации развивается за счет малых организационных форм: семейных хозяйств, малых предприятий, инжиниринговых и консалтинговых фирм. Это относительно небольшие бизнес-единицы, ведущие свою деятельность на основе семейного капитала с использованием кредита и частично наемного труда. Доля их в общей численности, занятых в инфраструктурной деятельности по состоянию на 2011 год составляет около 30 %. На базе бывших лесхозов, ферм, цехов создаются малые инфраструктурные предприятия, семейные хозяйства различного профиля, посреднические фирмы.

Деятельность малых инфраструктурных предприятий обширна. В них занимаются перевозками людей и продукции, торговыми операциями, ремонтными работами, внедрением научно-технических разработок в производство. Такие предприятия и фирмы производят поисковые работы в области новых информационных технологий, экономические исследования, оказывают специальные, информационные и консультационные услуги, выполняют строительно-монтажные работы, внедряют инновационные проекты.

В США в сфере инфраструктурного сектора примерно 90 % всех компаний – малые фирмы. О высокой результативности их говорят такие данные: на долю мелких фирм приходится лишь небольшая часть затрат на производство, а производят они продукции и оказывают услуг в 24 раза больше, чем крупные концерны. При этом затраты на одного работника в малых фирмах в два раза меньше, чем в крупных. В числе причин столь высокой эффективности этих форм организации экономисты называют их гибкость и мобильность при учете рыночной конъюнктуры, отсутствие бюрократизма в управлении, высокий ссудный процент, заставляющий мелкие фирмы рисковать [57].

Комплексное решение многих социальных и производственных

проблем, в том числе находящихся на стыке смежных отраслей, как правило, обеспечивается инжиниринговыми фирмами. Для сферы лесопромышленного производства основными функциям инжиниринга становится представление на основе договора целого комплекса или отдельных видов инженерно-технических и социальных услуг, связанных с выполнением инфраструктурных задач. Инжиниринговые фирмы соединяют все стадии инфраструктурного процесса, обеспечивая его комплексность и непрерывность, минимализацию рисков и затрат хозяйственных ресурсов, а также потерю на стыках отдельных стадий инфраструктурной деятельности.

Таким образом, можно с уверенностью говорить об имеющихся перспективах создания региональных кластеров инфраструктурного обеспечения не только интегрированных бизнес-структур лесопромышленного комплекса Российской Федерации, но и, в будущем, - инфраструктурных кластеров многопрофильного типа. Кроме того, на основе инфраструктурных кластеров появляется возможность формирования ключевых звеньев регионального лесопромышленного пространства, как базы устойчивого социально-экономического развития России и ее регионов (Стратегия 2020).

Лесопромышленные корпорации, развивающиеся в многопрофильной зоне РФ, выступают при этом в качестве точек роста – организующих элементов пространственных бизнес-структур, повышающих показатели вклада лесного сектора в экономику страны.

3.2 Оценка мультипликативного и синергического эффектов в процессе функционирования интегрированных бизнес-структур в ЛПК

В современном экономическом словаре [65] дано следующее определение синергетическое эффекта: «Возрастание эффективности деятельности в результате соединения, интеграции, слияния отдельных частей в единую систему за счет так называемого системного эффекта,

эмерджентности.

Совершенно очевидно, что и при вертикальной и горизонтальной интеграции бизнес-единиц лесопромышленных корпораций проявляются в той или иной мере элементы системного эффекта. Естественно также проявление силы эмерджентности за счет комбинирования вертикальной и горизонтальной интеграции при формировании корпоративных образований.

В литературе можно иногда встретить упоминание о вероятном воздействии на результативность производственно-хозяйственной деятельности так называемого мультипликативного эффекта [19, 55].

В этом разделе произведено описание методических приемов оценки перечисленных выше эффектов системного и мультипликативного типа как в авторском варианте, так и (при необходимости) с привлечением других источников.

Многообразие такого рода эффектов не позволяет до сих пор детально исследовать их проявления. Однако некоторая их часть уже осмысlena, учтена или, хотя бы теоретически, описана. В частности, некоторые из компонентов синергического эффекта корпоративной системы вертикально интегрированного типа описаны в работах А.В. Кондратюка [31, 32]. Совокупный синергический эффект холдинговой компании, по его мнению, слагается за счет эффекта масштаба, эффекта интеграции, эффекта диверсификации, эффекта кооперации. А.В. Кондратюк привел формулы расчета величины прироста прибыли за счет роста машинизации лесосечных работ, за счет оптимизации поставок древесины в зимний период и др.

Тем не менее, системный эффект энерджентности при формировании комбинированных интеграционных образований (по вертикали и горизонтали), также как и мультипликативный эффект в сфере лесопромышленных корпораций, во многих своих проявлениях все еще недостаточно исследованы.

В данной работе методической базой, на которой строится схема 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 бизнес-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 бизнес-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 вертикальной интеграции лесопромышленной корпорации 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 ХК, возникающие за счет использования основных фондов всех бизнес-партнеров лесопромышленной корпорации, 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-хай в общей корпоративной системе.

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 ХК представляет собой широкую гамму эффектов, получаемых в корпоративной системе за счет маневрирования прибылью, возможностью перераспределения финансовых потоков, снижения трансакционных издержек, снижения уровня рисков в снабженческо-сбытовой сфере и др., что приводит к росту стоимости ХК.

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

При оценке экономического эффекта комбинирования вертикальной и горизонтальной интеграции бизнес-структур лесопромышленного комплекса, принят следующий методический подход:

1. При комбинировании интеграционных процессов эффекты синергизма (эмержентности) и мультипликативности (т.е. повторяемости, в определенной степени, практически без дополнительных затрат) «переплетены» до такой степени, что их разделение в рамках одного альянса нецелесообразно. Важнее оценить совместное влияние на рост эффективности корпоративной деятельности.

2. Вначале производится оценка эффекта горизонтальной интеграции

по каждой горизонтально интегрированной акционерной компании, входящей в состав лесопромышленной корпорации.

3. Затем осуществляется оценка совместного эффекта по вектору вертикальной интеграции. Полученный показатель интегрального эффекта сравнивается по удельной величине (например, на единицу объема продаж) с аналогичным показателем для каждой бизнес-структуры до вхождения ее в холдинговую компанию.

Оценка эффекта горизонтальной интеграции акционерных компаний холдинга «ЮГрадревмебель» выполнялась по формуле:

$$R = \sum_{i=1}^7 k \cdot B_i, \quad (3.1)$$

где R – итоговая оценка эффекта, в относительной величине;

B – весовая значимость показателя;

k – значение показателей.

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 [68], эксперты были представлены в составе представителя ХК, 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 и горизонтально интегрированной ХК.

Таблица 3.2 - Относительная оценка эффекта горизонтальной интеграции в холдинговой компании

Показатель	Вес показателя	Оценка	Значение показателя	Вес показателя	Оценка	Значение показателя
1	2	3	4	5	6	7
K_1	<i>Деревянное домостроение</i>			<i>Мебельное производство</i>		
	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
<i>Итого</i>	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
<i>Итого</i>	1.00	4.19	0,586	1.00	4.03	0,570

Продолжение таблицы 3.2

1	2	3	4	5	6	7
	<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

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 холдинга 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 ХК.

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 холдинговой компании многоотраслевого профиля дает возможность менеджменту выделять ключевые позиции, т.е. «точки роста», от которых в наибольшей

степени зависит эффективность всей деятельности ХК.

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 корпорации, 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 бизнес-структуре разнонаправленных векторов интегрированных процессов, показало как на практике, так и в расчетно-теоретическом формате близкую сходимость результатов.

Так, например, до образования холдинговой компании, 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 холдинговой компании издержки по этим же позициям составляют (по результатам 2011 года) – 0,041 руб. на один рубль объема продаж.

Следует отметить, что в отдельных исследованиях [33, 35 и др.] 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 холдинговой компании 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, ВР – 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 – 36% или 0,36.

6. Уровень инфляции, h_0 – 8% или 0,08.

Схема расчета:

1. Средняя стоимость капитала фирмы:

$$KCC = W_0 \times K_0 + (1-T_0) \times (1-W_0) \times i = 0,76 \times 0,16 + (1-0,36) \times (1-0,76) \times 0,1 = 0,135$$

2. Стоимость капитала в реальной оценке:

$$KCCp = \frac{1+KCC}{1+h_0} - 1 = \frac{1+0,135}{1+0,08} - 1 = 0,051.$$

3. Денежный поток (среднегодовой):

$$CF = BP \cdot (1-T_0) = 2776 \text{ тыс.долл.} \times 0,64 = 1776,6 \text{ тыс.долл.}$$

4. Стоимость фирмы:

$$\text{- всех активов } PV = CF/KCC_p = 1776,6 : 0,051 = 34885,3 \text{ тыс.долл.}$$

5. Чистый дисконтированный доход от операции слияния (поглощения):

$$NPV = PV - I_{nv} = 34835,3 - 6000 = 28835,3 \text{ тыс.долл.}$$

Данный расчет хорошо иллюстрирует доходность или эффект происходящих процессов комбинирования вертикальной и горизонтальной интеграции, лесопромышленной корпорации, так как поглощение или слияние вышеназванных бизнес-структур 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. 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 ХК можно наглядно показать действие эффекта «умножения дохода», если предложить расчетные процедуры.

Рентабельность инвестиций (ROI), в данном случае составила почти 19%:

$$ROI = \frac{CF \cdot (C - T)}{I} = \frac{1776,6 \cdot (1 - 0,36)}{6000} = \frac{1137,0}{6000} = 0,1895.$$

В то же время показатель экономической добавленной стоимости (EVA) будет в момент сделки равен отрицательной величине -3420 тыс.долл.

$$EVA = (ROI - W_0) \times I = -0,57 \times 6000 = -3420 \text{ тыс. долл.}$$

Однако чистый дисконтированный доход от операции слияния (поглощения) в размере 28835,3 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, в данной работе, на примере одного из предприятий ЗАО «Домостроительный комбинат», выполнен весь комплекс расчетных работ по технико-экономическому обоснованию эффективности бизнес-проекта. Ниже приведены основные элементы этих работ в виде результирующих параметров расчетного ряда (таблица 3.3).

Таблица 3.3 - Стоимость единицы лесопродукции в ценах предприятия

Наименование показателя	Ед. измер.	Цена, руб.	Норма расхода	Сумма, руб.
1. Лесовыращивание, охрана и защита леса до возраста спелости	m^3	-	-	1066
2. Заготовка круглых лесоматериалов транспортировкой	m^3	1354	1	1354
3. Производство пилопродукции, в т.ч.				
- затраты на круглые лесоматериалы	m^3	2246	2	4492
- электроэнергия	$kVt./ч.$	1668	2	3336
- горюче-смазочные материалы	Кг	2	61	122
- запасные части и инструмент	руб.	-	-	102
- зарплата и прочие прямые расходы	руб.	-	-	153
		-	-	779

В таблице 3.3 приведены результаты расчетов по этапам лесовыращивания – лесозаготовка – лесопиление. В этих расчетах учтены прямые и косвенные издержки производства, а также нормативная прибыль отдельных производственных подразделений холдинга, в пределах 10% от прямых затрат.

В показателе «заготовка круглых материалов» учтены затраты на арендную плату за участки лесного фонда, валку, обрубку сучьев, раскряжевку, трелевку и транспортные расходы на доставку сортиментов до лесозавода.

Величина ставки за 1 m^3 выращенного до возраста спелости леса (минимальные ставки) включена в первый показатель «лесовыращивание».

Таблица 3.4 представлена результатами расчетов издержек производства древесных плит класса OSB, необходимых для строительства деревянных домов в соответствии с разрабатываемым бизнес-проектом.

Таблица 3.4 - Калькуляция издержек производства на 1 м³ древесных плит

Наименование показателя	Сумма, руб.
1. Прямые издержки производства, в т.ч.:	
- затраты на приобретение древесины	3048
- затраты на материалы и связующие	1708
2. Косвенные издержки производства	1340
3. Заработка плата с единым социальным налогом	837
4. Прочие издержки	328
5. Всего затраты на 1 м ³ плиты	1478
	5691

Как видно из таблицы 3.4. основная часть прямых затрат представлена ценой древесины, используемой для производства плит. Затраты на материалы и связующие состоят из средств на приобретение отвердителя, парафиновой эмульсии, буферного раствора, клея PMDI, а также шлифовальной шкурки, стальной упаковочной ленты и других материалов.

При осуществлении бизнес-проекта по созданию одного предприятия для реализации полностью укомплектованных деревянных домов необходимы инвестиционные средства в размере 267 млн. рублей (таблица 3.5).

Наиболее затратные ставки в общей сумме инвестиционных средств на эти цели: строительство здания, производственное оборудование, а также обустройство производственных и вспомогательных помещений.

Таблица 3.5 - Расчет инвестиционных средств, необходимых для производства деревянных домов

Наименование показателя	Сумма, руб.
1. Расходы на освоение земельного участка	12000
2. Затраты на строительство здания завода	86982
3. Затраты на сооружение коммуникаций	20200
4. Обустройство производственных и вспомогательных помещений, складов	41735
5. Затраты на и монтаж производственного оборудования	90302
6. Затраты на приобретение транспортных средств	2670
7. Прочие инвестиционные затраты	12134
Всего затрат	266698

Процесс производства деревянных домов намного экономичнее строительства кирпичных, блочных и других вариантов строительства. Если еще учитывать и такие косвенные преимущества строительства деревянных

домов, как повышенная теплоемкость, экологичность, сроки возведения объекта, то следует ожидать достаточно высокий уровень спроса на такое жилье. Традиционные опасения в отношении повышенной опасности пожара не подтверждаются отечественной и мировой статистикой, [118] которая свидетельствует о примерно равной доле подвергающихся возгоранию домов деревянных и кирпичных конструкций.

В таблице 3.6. представлены данные расчета величины затрат на производство одного комплекта 1-этажного деревянного дома общей площадью 60 м².

Таблица 3.6 - Расчет затрат на производство комплекта дома из деревянных конструкций

Наименование показателя	Сумма, руб.
1. Прямые расходы в том числе: - материальные расходы - заработка плата основного производственного персонала	1020,88 984,08 36,80
2. Косвенные производственные расходы	155,86
3. Управленческие расходы	24,33
4. Расходы на продажу	16,40
5. Прочие расходы	58,40
6. Всего затрат на 1 комплект	1275,87

Таким образом 2 м² деревянного дома в этом случае обходится потребителю в 21,26 тыс.руб. Конечно потребуется еще определенная сумма для монтажа дома и его внутреннего обустройства.

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 kleеного 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 $\sim 120 \text{ м}^2$. 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 м^3 , стропила – 2,68 м^3 , лаги пола – 0,89 м^3 , доска пола – 5,4 м^3 , вагонка – 3,98 м^3 , доска обрезная – 2,95 м^3 , ветровая доска – 0,2 м^3 , плинтус потолочный – 280 м.п., плинтус обычный – 260 м.п., бруск – 0,39 м^3 , ригеля – 0,48 м^3 , 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 «Изовер» - 8 рулона, 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 бизнес-структур в ЛПК

В современном представлении стратегическое планирование – это процесс определения долгосрочных целей и стратегий для хозяйствующих субъектов (предприятий, фирм, организаций) и его подразделений путем сопоставления имеющихся ресурсов и потенциальных возможностей [3, 4, 29, и др.].

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

В данном разделе будем рассматривать те методические приемы и методы, которые целесообразно использовать в системе комбинирования вертикальной и горизонтальной интеграции лесопромышленных корпораций. В основе развивающегося в диссертации методического подхода лежит представленная в работе [38] концептуальная схема стратегического планирования и управления производством всего многообразия лесопродукции (рисунок 3.3).

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

Корпоративная стратегия. На корпоративном уровне менеджеры координируют деятельность многочисленных бизнес-единиц, а в случае конгломератов – даже юридически самостоятельных предприятий. Решения о сфере деятельности организации и распределении ресурсов между ее подразделениями или видами деятельности являются центральным вопросом корпоративной стратегии. Необходимо решить: какой деятельностью (видами деятельности) следует заниматься; какую часть общих ресурсов

должны выделить для каждого из этих видов деятельности, чтобы достичь конечных целей и задач организации.

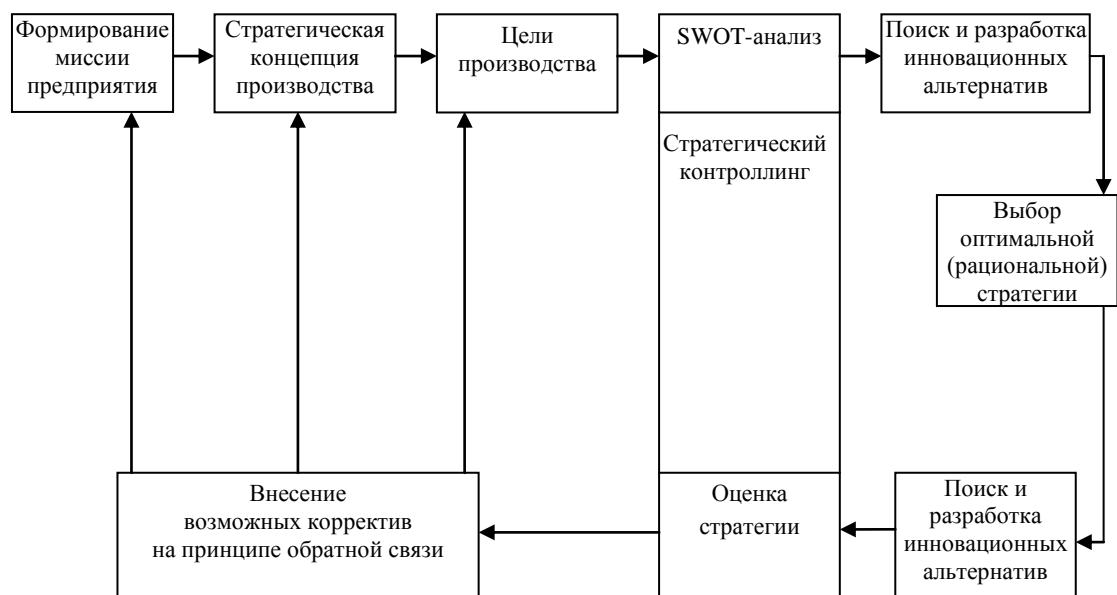


Рисунок 3.3 - Концептуальная схема стратегического планирования и управления производством лесопродукции

Попытки развивать и поддержать отличительные способности на корпоративном уровне концентрируются на привлечении и поддержании лучших человеческих, финансовых и технологических ресурсов; проектировании эффективных организационных структур и процессов; поиске источников синергизма между разнообразными видами деятельности фирмы. Синергизм может обеспечить главное конкурентное преимущество для фирм, где смежные виды бизнеса совместно используют инвестиции в НИОКР, технологии продукта или производства, каналы распределения, сбытовой штат сотрудников и/или мероприятия по продвижению товаров на рынок.

Стратегия бизнес-уровня. То, как бизнес-единица конкурирует внутри своей отрасли, является ключевым аспектом стратегии бизнес-уровня. Главное в бизнес-стратегии – это вопрос устойчивого конкурентного преимущества. А для этого нужно знать: какие отличительные знания и навыки могут обеспечить бизнес-единице конкурентное преимущество, какие из этих знаний и умений лучше всего соответствуют потребностям и желаниям покупателей в целевом сегменте (сегментах) бизнеса. Например,

предприятие, обладающее дешевыми источниками снабжения и эффективными, современными цехами может принять конкурентную стратегию, основанную на преимуществе по издержкам. Компания с сильным маркетинговым отделом и компетентными продавцами может конкурировать, предлагая лучшее обслуживание покупателей.

Еще один важный вопрос, который рассматривает стратегия бизнес-уровня, - это вопрос относительно масштаба: в каких рыночных сегментах следует конкурировать, сколько их должно быть и насколько разнообразными должны быть предложение продукта и маркетинговые программы, чтобы привлечь эти сегменты. И, наконец, необходимо стремиться к достижению синергизма между деятельностью на различных товарных рынках и работой функциональных отделов внутри компании.

Маркетинговая стратегия. Основное наличие маркетинговой стратегии заключается в том, чтобы эффективно распределять и координировать рыночные ресурсы и виды деятельности, чтобы выполнить задачи фирмы на определенном товарном рынке. Следовательно, ключевой вопрос маркетинговой стратегии, касающийся масштаба, - это точное указание целевого рынка (рынков) для конкретного товара или товарной линии. Затем фирма стремится к достижению конкурентного преимущества и синергизма посредством правильно сбалансированной программы маркетинга-микс (главным образом «4Р»: продукт, цена, место, продвижение), направленной на удовлетворение потребностей и желаний потенциальных покупателей на этом целевом рынке [108].

Сущность стратегического планирования на всех уровнях – это определение опасностей, которых надо избегать, и возможностей, которые надо использовать. Основная стратегическая обязанность любого менеджера – это постоянно наблюдать за изменениями во внешней среде, чтобы фирма или предприятие соответствовали этим изменениям. Из-за того, что они занимают «пограничную» позицию между фирмой и ее покупателями, дистрибуторами и конкурентами, менеджеры по маркетингу обычно лучше

всего знакомы с условиями рыночной среды и тенденциями ее изменения. Следовательно, они не только несут ответственность за разработку стратегических планов для своих товаров и целевых рынков, но и активно участвуют в процессе планирования на корпоративном и бизнес-уровнях.

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

Таблица 3.7 - Ключевые компоненты корпоративной, бизнес- и маркетинговой стратегий

Компоненты стратегии	Корпоративная стратегия	Бизнес-стратегия	Маркетинговая стратегия
1	2	3	4
Масштаб	Область интересов корпорации – «Какими видами деятельности мы должны заниматься?» Стратегия развития корпорации: 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
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 товарного рынка: объем продаж; доля рынка; прибыль; удовлетворенность покупателей
Распределение ресурсов	Распределение между видами деятельности в портфеле корпорации. Распределение ресурсов совместно используемыми разнообразными видами бизнеса (корпоративные НИОКР, управлеченческая 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

Продолжение таблицы 3.7

1	2	3	4
Источники конкурентного преимущества	Лучшие финансовые или человеческие ресурсы корпорации; больший объем НИОКР; лучшая организационная структура и более полное использование эффекта синергизма по сравнению с конкурентами во всех отраслях, в которых работает фирма	Стратегия конкуренции, особые навыки и компетентность бизнес-единицы по сравнению с конкурентами в ее отрасли	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 фирмы	Ресурсы (включая благоприятный имидж в глазах покупателей) или функциональные знания и навыки, совместно используемые в отношении разных товаров/рынков внутри отдельной бизнес-единицы	Маркетинговые ресурсы, деловые способности или виды деятельности, совместно используемые в рамках отдельной товарной категории или рынка

В рамках стратегического анализа отслеживаются наиболее важные для будущего предприятия факторы, называемые стратегическими факторами.

Стратегические факторы – это прогнозы развития внешней и внутренней среды, стратегические возможности, которые имеют высокую вероятность реализации и влияния на функционирование предприятия. Цель анализа стратегических факторов – выявление угроз и возможностей внешней среды (стратегический климат), сильных и слабых сторон предприятия (стратегический потенциал), тенденций развития внешней и внутренней среды, а также показателей экономического состояния предприятия.

На первом этапе стратегического управления, то есть, на этапе анализа внешней и внутренней среды, реализуются SWOT-анализ, финансовый анализ, маркетинговые исследования рыночного окружения предприятия и мониторинг внешней среды. Обязательной характеристикой стратегического анализа является его комплексность, вследствие того, что анализу подвергаются как все основные стороны деятельности самого предприятия, так и возможное влияние на него факторов внешнего окружения.

В условиях рыночной экономики большое значение приобретает такая

процедура стратегического анализа, как прогнозирование. Это объясняется двумя моментами [66].

Во-первых, рыночная экономика характеризуется постоянными колебаниями спроса и предложения, которые оказывают непосредственное влияние на доходы продавца и покупателя товаров и услуг. Поэтому, для того, чтобы снизить риск негативного воздействия изменений в окружении предприятия, необходимо оценивать возможные альтернативные ситуации, предугадывать действия его конкурентов и контрагентов.

Во-вторых, многие процессы, охватываемые планами, носят высокую степень неопределенности. В России слабая развитость инфраструктуры лесного рынка и несовершенство законодательства увеличивают значение этого фактора. Вследствие этого, в рыночной экономике стратегическое прогнозирование выступает как основополагающий момент при обосновании планов и программ.

Для подведения итогов стратегического анализа используется следующая технология проведения этой процедуры:

1. Составление списка угроз и возможностей внешней среды, выявленных в ходе анализа макро- и мезоокружения, и сил и слабостей самого предприятия, определенных анализом микроокружения.

2. Ранжирование характеристик внешней и внутренней среды проводится с целью определения значимости для предприятия каждой из них. Для этого наиболее эффективным и удобным представляется формирование группы экспертов, что является прерогативой руководителя предприятия.

В таблице 3.8. приведены характеристики институциональной среды предприятия деревянного домостроения, которые проранжированы экспертами. Максимальная величина рангов характеристик среды и самого предприятия была принята равной 10.

3. Построение SWOT-графика. Наиболее часто используется методика построения SWOT-матриц.

Таблица 3.8 - Пример ранжирования характеристик предприятия деревянного домостроения

Характеристики институционального окружения предприятия	Ранг характеристики
<i>Угрозы внешней среды</i>	
Повышение тарифов на железнодорожные перевозки	8
Лоббирование интересов конкурентов местной администрации	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

SWOT-график, построенный для одного из предприятий ЗАО «Деревянное домостроение», представлен на рисунке 3.4.

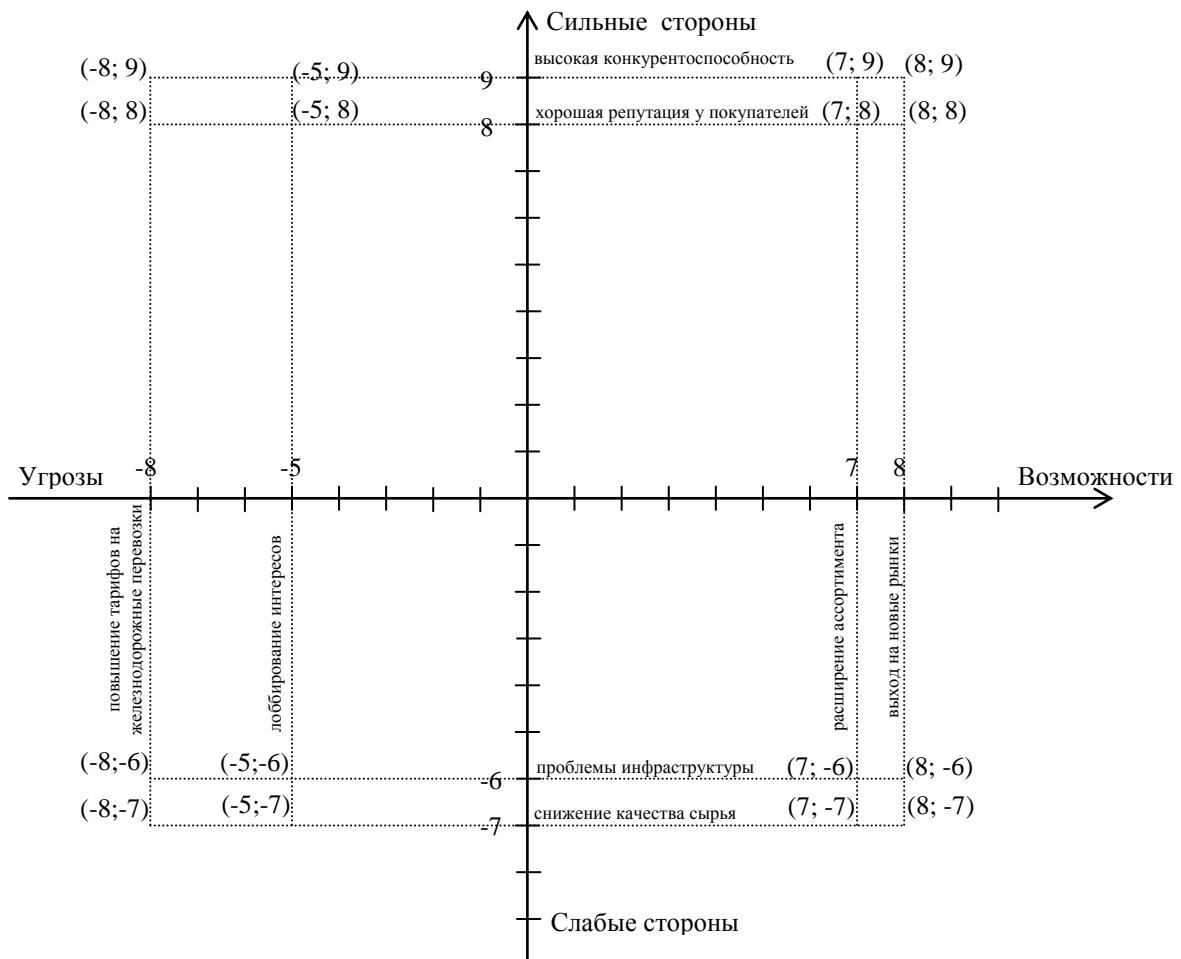


Рисунок 3.4 - SWOT-график предприятия деревянного домостроения

Этот график дает наглядное представление зависимости характеристик, образующих их определенные пары.

4. Определение значимости полученных пар. Пары характеристик, определенные для указанного предприятия, и их критерии представлены в таблице 3.9, которая была разработана на основе SWOT-матриц.

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	11,3
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	11,3
Лоббирование интересов – хорошая репутация у покупателей	9,4
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	10,6
Лоббирование интересов – снижение качества сырья	8,6
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	10,6
Расширение ассортимента – снижение качества сырья	9,9
Выход на новые рынки – проблемы инфраструктуры	10,0
Расширение ассортимента – проблемы инфраструктуры	9,2

5. Формирование системы показателей, характеризующих состояние предприятия, необходимо для процедур стратегического анализа.

Выполнив комплексный стратегический анализ и подведя его итоги, приступают ко второму этапу стратегического управления – окончательной формулировке миссии и целей предприятия, а затем – к формированию альтернативных стратегий.

Миссию ЗАО «Домостроительный комбинат» можно окончательно сформулировать следующим образом:

Устойчивое развитие акционерной компании ЗАО «Домостроительный комбинат» в целях социально-экономического благополучия сотрудников ее предприятий, получения стабильных доходов ее собственниками за счет учета интересов потребителей и наиболее полного удовлетворения их требований по качеству и приземленности цен на продукцию.

После того, как определена миссия предприятия и построено дерево целей, наступает этап формирования портфеля альтернативных стратегий.

Технология процесса выбора стратегии предприятия деревянного домостроения включает следующие этапы:

1. прогноз положительных результатов реализации стратегии;
2. прогноз отрицательных результатов реализации стратегии;
3. прогноз доходов от реализации стратегии;
4. прогноз затрат на выполнение прогноз стратегии;
5. анализ стратегических альтернатив;
6. принятие решения – выбор стратегии;
7. стратегическое планирование – конкретизация стратегии.

Первые пять этапов представляют собой анализ предлагаемых стратегических альтернатив, который должен дать качественную и количественную информацию, необходимых для сравнения альтернативных стратегий между собой и принятия стратегического решения – выбора генеральной стратегии предприятия.

Целесообразно разделить анализ стратегических альтернатив на два самостоятельных блока – прогнозирование, представляющее собой сбор необходимых для анализа данных, и непосредственно анализ каждой из альтернативных стратегий. Из первых пяти этапов непосредственным анализом является пятый этап, а первые четыре – это аналитическая работа, по результатам которой и проводится данный анализ. Шестой этап – выбор стратегии, является центральным моментом в рассматриваемом процессе, результатом которого является выбор конкретных путей достижения стоящих перед предприятием целей.

Процесс принятия стратегического решения – выбор стратегии тяжело поддается формализации. Количество средств, имеющихся в распоряжении руководства предприятия и позволяющих построить обоснованную модель выбора стратегии, ограничено. В то же время данная ситуация закономерна, поскольку многие стратегические решения весьма индивидуальны, а также потому, что при тех временных и финансовых ограничениях, при которых осуществляется выбор, трудно разработать оптимальные модели.

Тем не менее, в современных условиях 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 (рациональной) стратегии означает начало конкретных действий – внедрения в практику планирования и управления предприятия, выпускающего продукцию (в нашем случае – деревянные дома). Выбор генеральной стратегии предприятия и формирование дерева стратегий представлены на рисунке В.1, разработанные на основе IDEF0-методологии и отражающие системный подход к технологии стратегического управления.

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

Рассмотрим несколько подробнее как осуществляется производственное планирование в MES-системе Global.

MES-система Global обеспечивает формирование производственных планов с целью долгосрочного планирования производственной деятельности предприятия, формирование объемно-календарных планов производства и планирование ресурсов для их выполнения.

Основные функции *MES-системы Global* – это разработка производственного плана с произвольным горизонтом планирования и сложной структурой временных периодов; формирование не только

календарной структуры временных периодов (соответственно с заданными уровнями цикличности и количеством циклов вложенности), но и создание произвольной структуры временных периодов; формирование производственных планов с древовидной структурой аналитических разрезов; автоматизированный расчет плановых показателей как сверху вниз, путем распределения значений показателей планов верхнего уровня, так и снизу вверх. Это также использование произвольных настраиваемых алгоритмов для автоматизированного расчета плановых показателей в зависимости от того, какие данные должны быть использованы (стратегические за прошлые периоды, прогнозные или другие); анализ реализуемости производственного плана с точки зрения обеспеченности ресурсами (материальные, производственные, трудовые); графическое представление динамики изменения плановых показателей. При необходимости изменить данные, их коррекцию можно осуществлять путем перемещения на графике соответствующей вершины; маршрутизация документооборота (набор состояний плана и порядок изменений этих состояний) при согласовании и утверждении производственного плана; формирование объемно-календарного плана производства на основе утвержденного производственного плана. Для поддержания данных объемно-календарного плана в актуальном состоянии предусмотрен автоматический пересчет и коррекция объемно-календарного плана с учетом выполнения (или невыполнения) производственных заданий, данных по вновь появившимся заказам, данные об изменении материальных остатков и др.; определение наличия материальных ресурсов и расчет дефицита по данным объемно-календарного плана; анализ загрузки мощностей оборудования и определение потребности в трудовых ресурсах и оборудовании.

MES-система Global обеспечивает возможность управления (учет, контроль, регулирование) различными производственными процессами (запуск производства, формирование заданий, маневрирование ресурсами и т.п.) с целью обеспечения ритмичности выпуска продукции при оптимальном

использовании оборудования и трудовых ресурсов.

Основные функции: формирование распоряжений на изготовление и запуск продукции в производство. Формирование производственных заданий цехам и участкам. Отпуск необходимых материальных ресурсов в цеха. Регистрация текущей информации о фактическом ходе работы (регистрация прохождения компонентов и изделий по технологическому маршруту). Контроль качества изготавливаемых компонентов при выходе с технологической операции. Регистрация выпуска готовой продукции и оприходование продукции на склад, списание материальных ресурсов и многое другое.

Общесистемные функции и настройки в MES-система Global. Это прежде всего поддержка многофункциональности и управление передачей данных между удаленными подразделениями компании. Основанная на самых передовых информационных технологиях MES-система Global делает возможным совместную работу филиалов (подразделений) организации, территориально удаленных друг от друга. Менеджмент организации имеет возможность получения всей необходимой оперативной информации в режиме реального времени по всем ее филиалам. Работая в территориально удаленных подразделениях, пользователи системы действуют в едином информационном пространстве, сокращая временные и материальные издержки.

Программный комплекс эффективно обеспечивает организацию обмена данными, а также надежную защиту от потерь и несанкционированного доступа к информации. Администрирование и управление доступом осуществляется развитыми средствами администрирования на уровне ролей ORACLE и обладает самым широким набором функциональных возможностей для обеспечения хранения служебной и конфиденциальной информации предприятия и управления доступом к ней.

MES-система Global создана на основе объектной среды Global Framework for Oracle, что позволяет адаптировать ее под специфику

предприятия в короткие сроки и обеспечивает комплексу все необходимые сервисы, такие как: настраиваемые визуальные интерфейсы; прикрепление внешних файлов; система репликации; система администрирования; серверы печати; системы оповещений; экспорт и импорт данных; компоненты фильтров и деревьев; систему наследования классов; мастера выборок; систему контекстной помощи; встроенная система помощи; многоязыковой интерфейс; встроенная интеграция с продуктами MS Office, MS Project, Интернет-браузерами, почтовыми клиентами, средствами коммуникации; встроенная система отчетности.

Используя данные уровней планирования и контроля, MES система управляет текущей производственной деятельностью в соответствии с поступающими заказами, требованиями конструкторской и технологической документации, актуальным состоянием оборудования, преследуя при этом цели максимальной эффективности и минимальной стоимости выполнения производственных процессов. Международная ассоциация производителей систем управления производством (MESA) определила одиннадцать типовых обобщенных функций MES-систем, а именно:

1. Контроль состояния и распределения ресурсов (RAS) – управление ресурсами производства: технологическим оборудованием, материалами, персоналом, документацией, инструментами, методиками работ.

2. Оперативное/Детальное планирование (ODS) – расчет производственных расписаний, основанный на приоритетах, атрибутах, характеристиках и способах, связанных со спецификой изделий и технологией производства.

3. Диспетчеризация производства (DPU) – управление потоком изготавливаемых деталей по операциям, заказам, партиям, сериям, посредством рабочих нарядов.

4. Управление документами (DOC) – контроль содержания и прохождения документов, сопровождающих изготовление продукции, ведение плановой и отчетной цеховой документации.

5. Сбор и хранение данных (DCA) – взаимодействие информационных подсистем в целях получения, накопления и передачи технологических и управляющих данных, циркулирующих в производственной среде предприятия.

6. Управление персоналом (LM) – обеспечение возможности управления персоналом в ежеминутном режиме.

7. Управление качеством продукции (QM) – анализ данных измерений качества продукции в режиме реального времени на основе информации поступающей с производственного уровня, обеспечения должного контроля качества, выявление критических точек и проблем, требующих особого внимания.

8. Управление производственными процессами (PM) - мониторинг производственных процессов, автоматическая корректировка либо диалоговая поддержка решений оператора.

9. Управление техобслуживанием и ремонтом (MM) – управление техническим обслуживанием, плановым и оперативным, ремонтом оборудования и инструментов для обеспечения их эксплуатационной готовности.

10. Отслеживание истории продукта (PTG) – визуализация информации о месте и времени выполнения работ по каждому изделию. Информация может включать отчеты об исполнителях, технологических маршрутах, комплектующих, материалах, партионных и серийных номерах, производственных переделках, текущих условиях производства и т.п.

11. Анализ производительности (PA) – предоставление подробных отчетов о реальных результатах производственных операций. Сравнение плановых и фактических показателей.

Взаимодействие MES и производственных служб. Это взаимодействие осуществляется следующим образом: планово-экономический отдел контролирует сроки выполнения заказов и затраты, служба контроля качества помещает данные измерений в MES. После этого директор по производству получает данные о плане и факте по заказам цехов, корректирует план.

Начальник цеха оперативно контролирует выполнение цехом плана,

технолог цеха отслеживает работу установок, корректируя технологические режимы.

Отделы главного механика и главного энергетика получают оперативные планы ТОиР. При этом автоматически заказываются запчасти, контролируются затраты, наработка, статистические показатели качества ТОиР, правильности эксплуатации. По этим данным руководство вырабатывает политику стимулирования персонала выбора поставщиков и т.п. Отдел главного метролога получает данные о необходимости и планах ТОиР, проверки КИП.

Опыт внедрения этой системы в передовых деревообрабатывающих предприятиях позволяет оценить эффективность внедрения MES системы, которая выражается:

- в росте производительности труда на 5-20%;
- в снижении общей стоимости переработки сырья в продукцию на 12-20%;
- в снижении брака на 10-30%;
- в росте продуктивности работы управленцев (до внедрения на сбор данных тратится 80% времени, после – 20%);
- в снижении запасов на 20-40%;
- в росте точности учета затрат на 15-30%;

Кроме того, MES ведет статистику работы оборудования, контролирует сбои в работе, обеспечивая предупреждающее ТОиР со следующей эффективностью:

- снижение затрат на ТОиР 15-30%;
- снижение времени простоев 10-20%;
- рост срока службы 10-30%;
- снижение запасов запчастей 15-20 %.

Стратегические цели и задачи, ориентирующие лесопромышленную корпорацию на достижение экономической стабильности и финансовой устойчивости, создает надежную базу для оптимизации производственных

программ бизнес-единиц ХК, определять рациональнее 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 продаж, при котором примерно одинаковы предельные издержки и предельная выручка (таблица 3.10).

Прибыль на единицу продукции после этой критической точки начнет снижаться. Выполненные автором данной работы расчеты убедительно подтверждают справедливость этой теории (таблица 3.10), а главное – позволили определить эту грань – 229 компонентов домов, что в реальной производственной деятельности оказалось несложно проверить.

Таблица 3.10 - Расчет оптимального объема продаж продукции домостроительного комбината

Количество продукции (комплект дома)	Выручка	Издержки общие	Прибыль	В миллионах рублей	
				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

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 корпорации стратегию «Ограниченнего роста», в процессе проведения исследования

было выполнено экономико-математическое моделирование траектории развития ХК на ближайшую перспективу. Используя методический подход, представленный в работе [66], была модифицирована имитационная модель расчета интегрального показателя финансово-экономической устойчивости предприятия (таблица 3.11).

Таблица 3.11 - Прогнозирование показателей устойчивого развития домостроительного комбината

Показатель	Фактический уровень		Прогноз		
	2010 год	2011 год	2012год	2013год	2014год
1 Основные средства, млн. руб.	572,7	614,1	700,8	707,1	714,6
2 Незавершенное строительство, млн. руб.	181,4	73,4	41,9	10,3	6,5
3 Стоимость запасов, млн. руб.	140,1	196,4	78,4	41,8	42,0
4 НДС по приобретенным ценностям, млн. руб.	19,8	41,7	45,0	45,0	45,0
5 Дебиторская задолженность, млн. руб.	84,3	129,3	130,0	130,0	130,0
6 Денежные средства, млн. руб.	25,9	77,5	118,6	136,8	192,1
7 Нераспределенная прибыль прошлых лет, млн. руб.	73,2	98,6	71,4	81,9	72,7
8 Балансовая прибыль, млн. руб.	1354,5	1704,2	1813,7	1907,2	1961,6
9 Себестоимость продукции, млн. руб.	9871,3	9987,4	10118,8	11206,4	11515,9
10 Оборачиваемость запасов, об/год	7,1	8,7	9,3	10,2	10,4
11 Оборачиваемость дебиторской задолженности, об/год	9,7	8,8	9,0	9,6	9,9
12 Индекс иммобилизационных активов	1,031	0,984	1,012	1,101	1,108
13 Коэффициент автономии	0,642	0,702	0,723	0,749	0,803
14 Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,302	0,323	0,406	0,418	0,477
15 Отношение обязательств к суммарным активам	0,319	0,340	0,329	0,351	0,355
16 Отношение заемных средств к собственным	0,470	0,504	0,510	0,518	0,523
17 Коэффициент текущей ликвидности	1,008	1,311	1,529	1,672	1,811
18 Критический коэффициент ликвидности	0,477	0,519	0,603	0,612	0,684
19 Коэффициент абсолютной ликвидности	0,071	0,092	0,114	0,123	0,128
20 Общая рентабельность капитала, %	17,4	18,0	19,4	20,2	20,7
21 Общая рентабельность производственных фондов, %	18,3	19,2	20,4	21,1	23,3
22 Рентабельность продаж, %	23,4	23,2	27,8	28,8	30,2
23 Интегральный показатель финансово-экономической устойчивости домостроительного комбината мощностью 230 комплектов домов в год	0,914	1,001	1,074	1,203	1,248

При этом поддержание соответствующего уровня экономической безопасности ХК и создание условий для финансовой устойчивости лесопромышленной корпорации осуществляется с помощью системы поддержки маркетинговых решений – MDSS (Marketing Decision Support System) [95].

Уровень воздействия на отдельные параметры модели зависит от выбранной стратегии. Управляющая система оперирует различными вариантами маркетинг-микса ($Y \times P$), характеристики которого определяют способ воздействия на переменные модели спроса, что соответствует ориентации системы на различные сегменты потребителей в зависимости от региона (фактор W), потребительских свойств продукции (фактор Q), объемов потребления (фактор V). Переменными моделями также являются: время – T , номенклатура продукции (N), цена – C , прибыль – P , себестоимость (C_s), риски потребителя (R), максимальная доля сегмента рынка (M) и др.

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 в требуемый момент времени T , характеризуется ценой C^n изготовления и поставки указанного количества продукции V^n , удовлетворяющей согласованному уровню качества Q^n в установленное место W^n .

В этом случае имеет место зависимость $Y^T_N [V, C, Q, W]$. При этом, между отдельными переменными существует взаимная корреляция, так как в их формировании участвуют общие базовые показатели [66].

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 показаны [66] возможные варианты «чистых» стратегий.

1. Стимулирование спроса, направленное на увеличение объема продаж за счет снижения цены (развития рынка) и, главным образом, сокращения той части нераспределенной прибыли, которая является существенным страховочным буфером производственно-коммерческой устойчивости самого предприятия. Этот подход является эффективным до тех пор, пока снижение нормы прибыли компенсируется доходом от увеличения объема продаж.

2. Укрепление на рынке в условиях обостряющейся конкурентной борьбы путем развития товара требует от MDSS обратного снижения риска клиента R и установления тенденции повышенного качества Q , что сопровождается ростом затратной части цены – себестоимости, обычно это компенсируется снижением нормы прибыли в той степени, в которой потери не восполняются ростом объема продаж.

3. Стратегия преимущества по затратам, как и первая стратегия, характеризуется снижением цены, но эффект достигается не за счет стимулирования объема продаж уменьшением нормы прибыли, а за счет снижения себестоимости. Это может сопровождаться снижением качественных характеристик продукции Q и надежности выполнения условий поставок (рост риска клиента R), поскольку уменьшается та часть поступлений от реализации, которая используется для удержания или улучшения этих характеристик.

4. Стратегия диверсификации или перераспределения средств при расширении номенклатуры продукции и выходе на новые рыночные ниши. Эта стратегия требует больших капиталовложений для поддержания устойчивости и эффективного манипулирования ценой, качеством и другими факторами в условиях значительных колебаний спроса.

Выбор стратегии (как правило, смешанной), лежащей в основе маркетинг-микса, происходит путем варьирования условно независимых коэффициентов для максимизации функции спроса, что соответствует процессу определения оптимальных значений переменных модели, которая в индексном виде записывается как произведение трех основных параметров: индексов цены, качества и риска отклонений фактический условий поставок от договорных со скоростью, устанавливаемой значениями коэффициентов эластичности спроса от цены, качества и риска потребителя.

Разработка целевых функций модели осуществлялась по результатам предварительного спроса исходной информации, в том числе об особенностях организации производственного процесса, конкурентной ситуации, сегментации рынка сбыта, потребительских свойствах продукции и т.д. [64, 91].

Основной информационной базой являются данные о параметрах потоков, связывающих элементы производственной системы фирмы, а также общие и частные показатели, характеризующие состояние подсистем в целом. Среди них особо важное место имеет интегральный показатель финансово-экономической устойчивости фирмы.

В ходе разработки стратегического плана деятельности для обеспечения выполнения основных и вспомогательных (в том числе и некоммерческих) целей могут выбираться следующие целевые функции: максимизация прибыли, максимизация охвата сегмента рынка, максимизация качества удовлетворения спроса, обеспечение оптимальной финансово-экономической устойчивости, максимум коэффициента рентабельности.

В соответствии с этим устанавливаются определенные критерии и ограничения, среди которых выделяются следующие:

- гарантированный уровень прибыли, для чего применяются минимаксные критерии;
- условие положительности значения интегрального показателя устойчивости;

- временное ограничение на величину запаздываний по срокам поставки, а также общие ограничения [64].

Каждой из выбираемых стратегий соответствует оптимальное распределение финансовых, материальных и трудовых ресурсов.

Стратегическое управление не ограничивается только предварительной оценкой ситуации и планированием эффективных мероприятий. Важнейшим элементом также является контроль за ходом их выполнения и упреждающее оперативное реагирование на изменение среды функционирования и фактического состояния фирмы. В определенный момент реальное развитие событий может потребовать изменения приоритетов в выборе целевой функции. Автоматически подобная корректировка осуществляется по истечении сроков актуальности этапа функционирования и, естественно, при выполнении локально поставленных задач лесопромышленной компании или корпорации в целом.

Поскольку функционирование управляющей системы предприятия построено на принципах динамической информационной системы с обратной связью, то соответствующий пересмотр ее поведения происходит и при незапланированном снижении эффективности выбранной смешанной стратегии для проверки соответствия действующим критериям оптимальности.

В многогранной системе экономических показателей наиболее важным финансовым результатом производственно-коммерческой деятельности является полученная прибыль. Она также является показателем эффективности управления в течении всего рассматриваемого периода функционирования.

Перед стратегическим менеджментом компаний могут также ставиться и другие цели, такие, как наиболее рентабельное функционирование или наиболее качественное (в том числе и надежное) удовлетворение спроса конкретного сегмента рынка. Тем не менее, если рассматривать лесопромышленное предприятие как самостоятельную производственно-

хозяйственную единицу, зависящую от рыночной конъюнктуры, а не от интересов одного генерального заказчика, то коммерческая сторона его деятельности неразрывно связана с извлечением прибыли, что логично рассматривается как показатель коммерческого успеха.

При этом могут возникать различные ситуации изменения цен, номенклатуры, структуры спроса, условий обеспечения сервиса, потребительского спроса и т.д. Поэтому актуальной задачей для предприятия является задача об определении величины изменений интегрального показателя устойчивости при любых изменениях во внешней и внутренних средах, а также задача о выборе режима работы предприятия и стратегии перехода на этот режим. Реализация названных задач может происходить в оперативном режиме, что возможно при использовании экономико-математической модели получения оптимального интегрального показателя финансово-экономической устойчивости при различных альтернативных вариантах режимов работы предприятия и различных стратегиях перехода на них.

Современные методы стратегического планирования позволяют использовать огромный потенциал экономико-математических средств и программного обеспечения при решении стратегических задач в области производства и оптимального распределения продукции.

Техника решения задачи оптимизации получила свое развитие в работах У. Зангвилла, применявшего методы целочисленного программирования; Д. Эллиса, разрабатывающего аналоговые методы моделирования; Дж. Литла и Л. Лодиша, уделявших большое внимание динамическому и эвристическому моделированию [91, 94].

Анализ этих исследований позволяет разработать общую схему подхода к решению задачи, а также выделить основные принципы построения модели. В обобщенном виде задача оптимизации производственной деятельности фирмы в рыночной среде может быть определена следующим образом: максимизировать ожидаемый отклик рынка

на определенный планируемый период за счет выбора наиболее эффективных маркетинговых переменных с учетом ограничений на общие возможности фирмы. Математически такая модель имеет следующий вид:

$$F = f(i_{lit}, \dots, J_{jlt}, \dots, I_{nmt}) \rightarrow \text{opt}, \quad (3.3)$$

$$i = i, \dots, n; j = i, \dots, m; t = i, \dots, t, \quad (3.4)$$

$$\text{при условии: } \sum_i^n \sum_j^m \sum_t^T C_{ijt} I_{ijt} \leq A, \alpha \leq l_{ijt} \leq \beta_{ijt},$$

где F – функция цели, предоставляющая меру отклика рынка (доля рынка, объем сбыта, цены и т.д.);

I_{ijt} - маркетинговые переменные;

A – маркетинговый бюджет фирмы;

C_{ijt} - стоимость единицы I_{ijt} ;

α, β - ограничения на I_{ijt} .

Методически данный подход к моделированию включает в себя следующие этапы. Вначале определяются потенциальные рынки сбыта. Далее географические, демографические, социально-экономические и другие критерии, потенциальный спрос на производимую фирмой продукцию как на внешнем, так и на внутреннем рынках.

В этих условиях первостепенной становится не задача отыскания глобального оптимума, а возможность адаптации некоего около оптимального решения к изменяющимся внешним параметрам. Действительно, если рассматривать задачу распределения с точки зрения основополагающих принципов теории маркетинга, то можно заметить следующее. Одним из важнейших принципов управления является принцип гибкого управления, приспособляемости деятельности фирмы к условиям внешней среды. Причем изменения этих условий не ограничиваются только изменениями потребностей покупателей, принцип адаптации относится ко всем изменениям, среди которых в каждом конкретном случае наиболее важными будут изменения ценовой и рекламной политики конкурентов, изменение курса национальной валюты, стоимость услуг дилеров. Так как и

многие другие факторы достаточно сильно влияют на устойчивость модели, то говорить о достижении глобального оптимума вообще не логично, если не вводить в модель эти экзогенные переменные как зависимые от времени. Но и это усложнение не приводит к намеченной цели, т.к. спрогнозировать изменение параметров в будущем на основе прошлых оценок в условиях слабой предсказуемости отечественного рынка практически невозможно.

Лесопромышленные предприятия, а с момента принятия нового Лесного кодекса – и лесохозяйственные предприятия, самостоятельно определяют номенклатуру и объемы выпуска продукции, учитывая при этом:

- прибыль производства;
- возможность обеспечения производственного процесса необходимыми видами древесного сырья;
- спрос на производимую продукцию.

Вероятный характер речной среды заставляет предприятия гибко реагировать на часто меняющиеся условия хозяйствования.

Приведенные в таблице 3.11 результаты экономико-математического моделирования в системе стратегического планирования и управления устойчивым развитием домостроительного комбината, показали способность изложенного выше методического приема адекватно отражать сущность реального производственного процесса в лесопромышленной корпорации.

В этой таблице первые 10 показателей условно относятся к сфере финансово-хозяйственной деятельности ХК, а следующие показатели – к сфере финансовой устойчивости.

Значение интегрального показателя финансово-экономической устойчивости предприятия, в принятой для моделирования шкале оценок, более 1,0 означает выход на траекторию устойчивого функционирования и развития.

Для ЗАО «Домостроительный комбинат», исходные данные которого использованы в расчетах, это значение фактически уже достигнуто в 2011 году.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволяет сделать следующие основные выводы:

1. За два десятилетия работы лесопромышленных предприятий РФ в условиях рыночной экономики пройден значительный путь в направлении формирования бизнес-структур корпоративного формата.

Современные корпорации лесопромышленного профиля в РФ преимущественно избирают тип вертикальной интеграции бизнес-единиц.

Формирование интегрированной бизнес-структуры в лесопромышленном комплексе дает возможность извлекать максимальную гамму эффектов (синергического, мультипликативного, совместного или симметрического).

Комбинирование интеграционной цепочки как по вертикали, так и по горизонтали способствует созданию высокоэффективных инфраструктурных кластеров, обеспечивающих успех производственно-коммерческой деятельности как лесных, так и смежных отраслей.

2. Бизнес-структурам лесопромышленного комплекса следует:

- для успешного достижения целей, определенных в миссии корпоративного образования, активнее использовать современные средства планирования и управления бизнес-процессами: инжиниринг, аутсорсинг, экономико-математическое моделирование и др.;

- реинжиниринг (постоянно проводимая реструктуризация) в лесопромышленных корпорациях целесообразно осуществлять не только в производственно-коммерческой системе, но и особенно тщательно в инфраструктурном комплексе;

- практиковать использование преимуществ комбинирования горизонтальной и вертикальной интеграции бизнес-единиц лесопромышленного комплекса; идти по пути диверсификации разноотраслевых производств, вовлекая в корпоративную 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 комплекса в целом за счет организации внутрикорпоративного аудита;
- в структуре лесопромышленного комплекса иметь специалистов, анализирующих тенденции и перспективы участия производственных и финансово-сбытовых подразделений бизнес-структур в межрегиональных проектах, в программах расширения таможенного союза и формирующейся структуры ЕвразЭС.

3. Органам управления лесным сектором и смежными отраслями многолесных регионов РФ следует:

- в интересах организации высокоэффективного экономического пространства региона разрабатывать стратегические схемы размещения и развития лесопромышленных бизнес-структур на базе методологии ресурсно-пространственного анализа и моделирования;
- осуществлять стратегическое планирование развития интенсивно осваиваемых регионов, таких как ХМАО-Югра с учетом постсыревой ситуации, при которой место истощенных ресурсов минерального сырья займут возобновляемые лесные ресурсы;
- стимулировать разнообразными административно-правовыми и финансовыми мерами развитие интегрированных бизнес-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. Дементьев // 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. Антонов, А.В. О концепции совершенствования системы управления лесным комплексом [Текст] / А.В. Антонов // Деревообрабатывающая промышленность. – 1997. - № 2. – С. 38-42.
6. Астапов, К. О государственном регулировании естественных монополий [Текст] // К. Астапов // Общество и экономика. - 2003. – №4/5. - С. 274 – 287.
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) // Справочно-правовая система «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.: Любович, 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 международной научно-практической 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]: Автореф. дис. канд. экон. наук: Спец. 08.00.05 / А.В. Кондратюк, МГУЛ. - М., 2008. – 24 с.

34. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент [Текст] / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. – СПб.: Питер, 2012. – 816 с.

35. Крупчак, В.Я. Проблемы формирования и устойчивого развития интегрированных лесопромышленных корпораций [Текст]. - М.: МГУЛ, 2004. – 297 с.

36. 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.

37. Крупчак, В.Я. Управление в вертикально-интегрированных бизнес-группах [Текст]: Монография / В.Я. Крупчак. - СПб.: СПбГПУ, 2004. - 270 с.

38. Крупинин, Н.Я. Мониторинг развития лесного хозяйства на интенсивно осваиваемых территориях [Текст] /Н.Я. Крупинин. - М.: МГУЛ, 2009. – 236 с.

39. 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/>.

40. Макар, С.В. Применение методологий пространственного анализа к исследованию лесного потенциала России [Текст]: Монография /

С.В. Макар. – М.: Экономика, 2012. – 367 с.

41. Методика комплексного финансово-экономического анализа предприятий (для формирования промышленной политики региона) [Текст]: Учебно-методический курс. Серия «Бизнес Тезаурус» (учебно-методические пособия для российского бизнеса). - М.: КОНСЭКО, 1998. - 112с.

42. Методические рекомендации по расчету минимальных ставок лесных податей и ставок арендной платы при передаче участков лесного фонда в аренду (Утв. РОСЛЕСХОЗОМ 01.02.1994) [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://lawrussia.ru/texts/page25_russia_1994.htm.

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., Mamaev B.M., Тепляков V.K., Щетинский E.A. Государственное управление лесным хозяйством [Текст]: Учеб. пособие для средних проф. учеб. заведений лесн. хоз-ва / А.П. Петров, Б.М. Mamaев, 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. Холдинговые отношения [Текст]: теоретические и методические аспекты / Н.Ю. Псарева. – М.: Высшее образование и наука, 2003. – 304 с.

52. Портной, К. Правовое положение холдингов в России [Текст]: Научно-практическое пособие / К. Портной. – М.: Волтерс Клювер, 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 31января 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. Рейс, А.Г. Стратегия инфраструктурного обеспечения экономики России [Текст]: Автореф.т дис. д-ра экон. наук: Спец. 08.00.05 / А. Г. Рейс; МГУЛ. - М., 2007. - 50 с.

57. 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.

58. Слепов, В.А. Государственные и муниципальные финансы [Текст]: Учебник / В.А. Слепов, С.И. Лушин. - М.: Экономистъ, 2007. – 763 с.

59. Слепов, В.А. Финансы [Текст]: Учебник / В.А. Слепов, С.И.

Лушин. – М.: Экономистъ, 2007. – 682 с.

60. Слепов, В.А. Финансовый менеджмент для бакалавров экономики [Текст]: Учеб. пособие / В.А. Слепов, Е.В. Лисицына. – М.: ФБК-Пресс, 2005. – 272 с.

61. Слепов, В.А. Финансовая политика компании [Текст]: Учебно-метод. комплекс / В.А. Слепов, Е.И. Громова, И.Т. Кери. – М.: Экономистъ, 2005. – 288 с.

62. Современный экономический словарь [Текст]: Справочник / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. - М.: ИНФРА-М, 2012. – 512 с.

63. 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.

64. Моисеев, Н.А. Экономический механизм организации устойчивого пользования и управления лесами / Н.А.Моисеев // Стратегия развития лесопромышленного комплекса Российской Федерации в XXI веке: Материалы междунар. науч. конф. – М.: МГУЛ, 2000. – С. 46-51.

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. Кожухов, Н.И. Целевая комплексная программа устойчивого развития лесного сектора экономики и экологические проблемы безопасного лесопользования в Калининградской области [Текст] / Н.И. Кожухов // Сб. научных трудов МГУЛ. – М., 2004. – С. 76 - 89.

70. Шиткина, И.С. Холдинги. Правовой и управленический аспекты [Текст]: Научно-практическое издание / И.С. Шиткина. – М.: Волтерс Кluвер, 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» // Справочно-правовая система «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» // Справочно-правовая система «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» // Справочно-правовая система «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») // Справочно-правовая система «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» // Справочно-правовая система «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 // Справочно-правовая система «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) // Справочно-правовая система «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. Налогов 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, Госкомценом СССР, Госкомстаратом СССР, Госстроем СССР 29.12.1990 №ВГ-21-Д/144/17-24/4-73 (Н ВГ-9-Д)) // Справочно-правовая система «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) // Справочно-правовая система «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» // Справочно-правовая система «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 управляемый 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. Родионова, О.А. Интеграция в сфере агропромышленного производства: тенденции, механизм реализации [Текст] / О.А. Родионова. – М.: ВНИЭТУСХ, 2000
95. Титов, В.В. Оптимизация управления промышленной корпорацией: вопросы методологии и моделирования [Текст] / В.В. Титов. – Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2007. - 255 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. Осиценко, О.В. Реструктуризация региональных холдингов [Текст]: Учебное пособие / О.В. Осиценко. - М.: Городец, 2010. – 192 с.

101. Депамфилис, Д. Слияния, поглощения и другие способы реструктуризации компаний. 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. Овечкин, Е.А. Новые формы предпринимательства в российской экономике [Электронный ресурс] / Е.А. Овечкин // Российское предпринимательство. - 2004. - №11 (59). - С. 8-13. Режим доступа: <http://www.creativeconomy.ru/articles/6795/>.
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. 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.
108. Кардапольцев, К.В. Системная модель оценки экономической эффективности интегрированных структур холдингового типа [Текст] / Е.В.

Гусев, К.В. Кардапольцев // Вестник университета: Государственный университет управления. Серия «Развитие отраслевого и регионального управления» №8(18)/2008. – Москва: Изд-во ГУУ, 2008. – С. 99–103.

109. 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.

110. Ефременко, Д.А. Зарубежный опыт функционирования вертикально-интегрированных структур в экономике [Текст] / Д.А. Ефременко. – М.: МГИУ, 2005.

111. Колосинская, Т.А. Экономическая оценка конкурентоспособности промышленных предприятий с вертикально интегрированными структурами управления [Текст]: автореф. дисс. ... канд. экон. наук / Т.А. Колосинская. – Иркутск, 2006.

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 Management. – 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 into 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. – M.: 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 общеноциональный 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森林forum.ru.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Процесс стратегического управления лесопромышленным предприятием

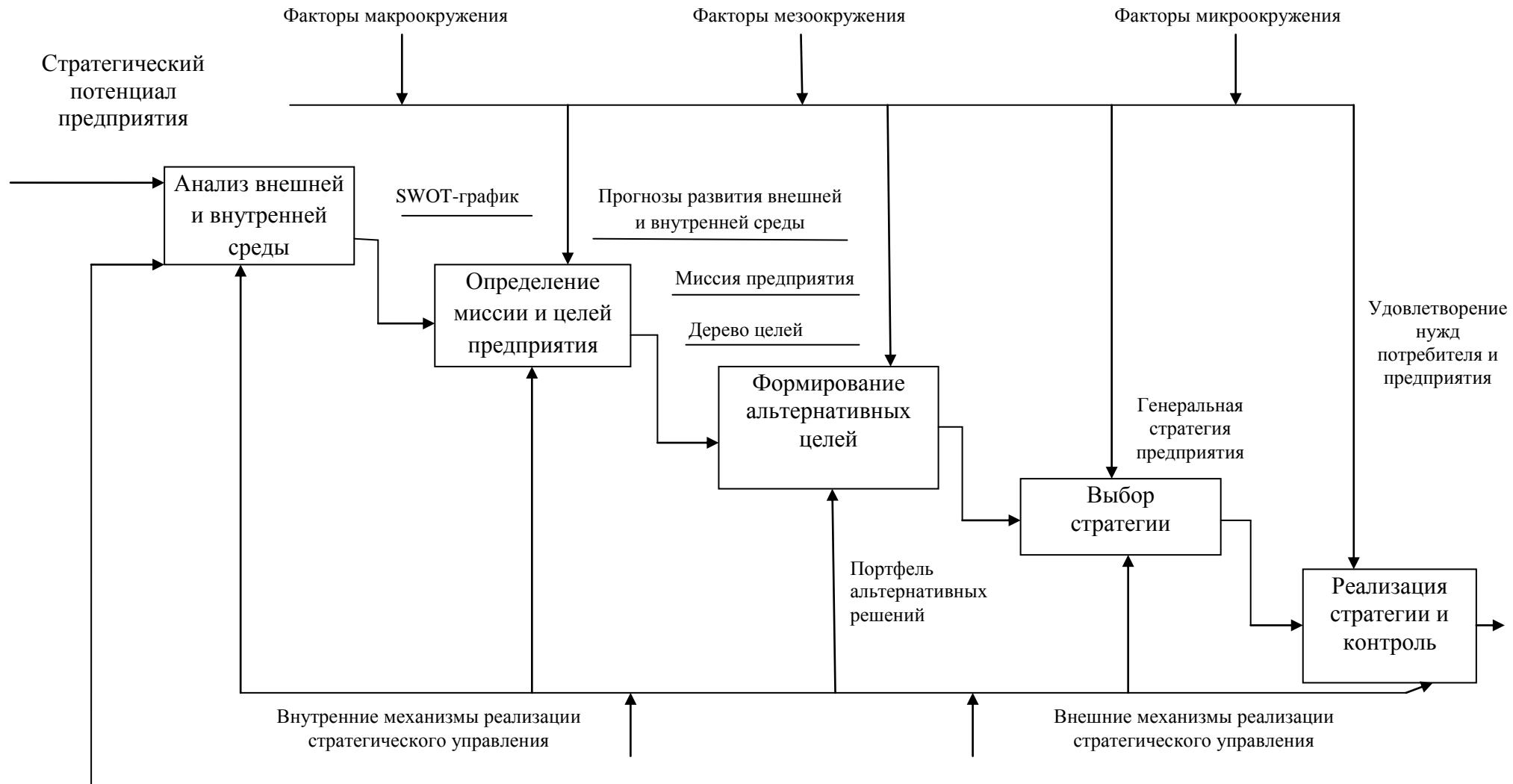


Рисунок А.1

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Анализ внешней и внутренней среды лесопромышленного предприятия

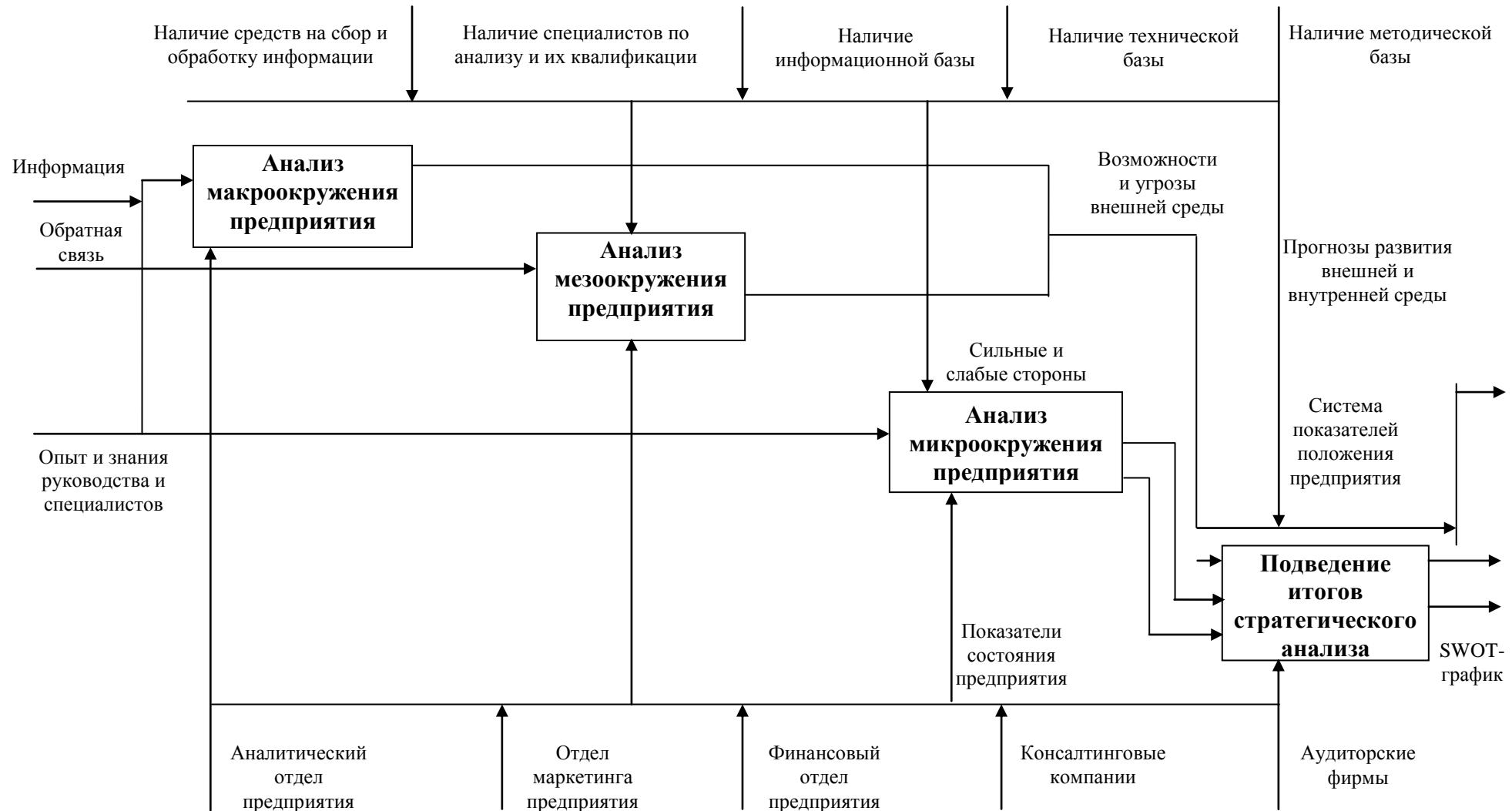


Рисунок Б.1

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Выбор стратегии предприятия деревянного домостроения

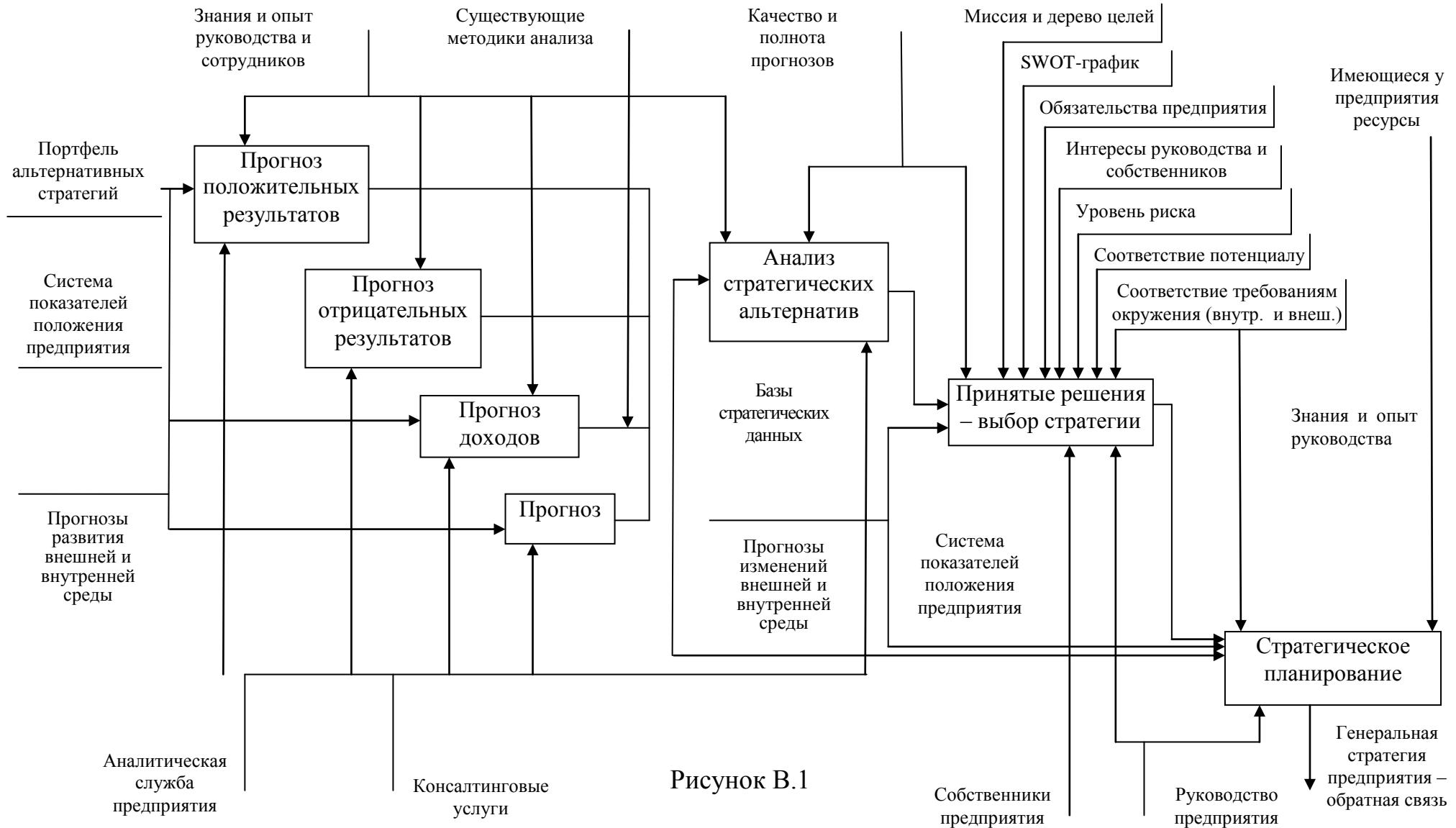


Рисунок В.1