

На правах рукописи

Тугбаев Олег Витальевич

УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЕЙ РЕФОРМИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ
ЛЕСОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА НА ПРИМЕРЕ
ОАО «УВАДРЕВ-ХОЛДИНГ»

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

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Ижевск 2007

Диссертация выполнена ФГОУ ВПО «Ижевская государственная академия»

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Осипов Анатолий Константинович,

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Некрасов Владимир Иванович,
кандидат экономических наук, доцент
Васильев Леонид Витальевич,

Ведущая организация: Министерство промышленности и
транспорта Удмуртской Республики

Защита состоится «25» декабря 2007г. в 13 часов на заседании диссертационного совета ДМ.212.275.04 при ГОУ ВПО «Удмуртский государственный университет» по адресу: 426034, г. Ижевск, ул. Университетская, 1, корп. 4, ауд. 444.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГОУ ВПО «Удмуртский государственный университет», авторефератом на официальном сайте ГОУ ВПО «УдГУ» <http://v4.udsu.ru/science/abstract>

Автореферат разослан «22» ноября 2007г.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
кандидат экономических наук,
профессор

А.С. Баскин

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Лесопромышленный комплекс (ЛПК) Российской Федерации объединяет лесозаготовительную промышленность, лесопильную, деревообрабатывающую, целлюлозно-бумажную промышленность и лесохимические предприятия. Вес ЛПК в промышленности составляет менее 5%, а уровень налоговых платежей в федеральный бюджет чуть более 2%. Кроме того, многие предприятия комплекса числятся хроническими должниками перед бюджетом.

Такое положение вещей происходит на фоне того, что Россия обладает наибольшим в мире лесным потенциалом, составляющим свыше 22% мировой лесопокрытой площади и 21% расчетного мирового запаса древесины – сырья имеющего свойство восстановления и увеличения. Экономический потенциал лесного сектора в стране оценивается на 100 млрд. долларов США, но используется лишь на 7 – 10 процентов.

Вступление России во Всемирную Торговую Организацию (ВТО), поставит предприятия комплекса перед серьезными испытаниями в конкурентной борьбе с иностранными производителями, имеющими более современные технологии. С целью сохранения и развития российского ЛПК перед вступлением России в ВТО, необходимо укреплять конкурентные позиции предприятий комплекса, особенно тех, которые доказали свою состоятельность на фоне общего спада производства за последние десять лет.

Практика рыночного хозяйствования в ЛПК не достаточно отработана и не располагает четкой системой стратегического и оперативного развития и управления. Таким образом, необходимость укрепления конкурентных позиций ОАО «Увадрев-Холдинг» доля которого в общем объеме продукции ЛПК Удмуртской Республики в 2006 году составила 53,8%, подтверждает актуальность выбранной темы диссертационного исследования.

Область исследования соответствует требованиям паспорта специальностей ВАК 08.00.05. – Экономика и управление народным хозяйством (промышленность): 15.3 – Механизмы формирования корпоративных образований в российской экономике с учетом глобализации мировой экономики; 15.4 – Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях и комплексах; 15.14 - Диверсификация вертикально- и горизонтально- интегрированных хозяйственных структур.

Степень разработанности проблемы. Изучению теории и практики лесопользования в условиях рыночных преобразований посвящены работы многих отечественных и зарубежных специалистов.

Проблемам лесопромышленного комплекса посвящены работы таких ученых как, Петров А.П., Стрелкова Л.В., Федоров Н.А., Эйсмонт О.А., Буераков Н.Я., Родионова И.А., Кожухов Н.И. и многих других.

Преимущества крупных корпораций, основанных на вертикальной интеграции, как по производственному признаку, так и по сбытовому, отражены в

работах таких ученых как Ансофф И., Коно Т., Фостер Р. Смирнов Н.Н., Стрелкова Л.В., Панов А.И. Конкурентоспособность кластеров подробно изучена Майклом Портером.

Использованы исследования таких авторов как Кибанов А.Я., Румянцева З.П., Райсс М., Кабушкин Н.И., в которых достаточно подробно изучен вопрос по совершенствованию структуры управления.

Для вывода ЛПК из кризиса, Правительством РФ, а так же субъектами РФ разрабатываются целевые программы развития, предусматривающие реализацию комплекса мероприятий. К сожалению, данные программы остаются лишь на бумаге и не финансируются.

Актуальность и недостаточная проработанность практических мероприятий по обеспечению конкурентоспособности предприятий ЛПК послужили выбору темы диссертационного исследования, его цели и задач.

Цель исследования состоит в разработке стратегии реформирования предприятий лесопромышленного комплекса Удмуртской Республики для повышения их эффективности и конкурентоспособности.

Поставленная цель потребовала решения ряда взаимосвязанных **задач**:

- изучить и проанализировать закономерности развития лесопромышленных комплексов России и Удмуртии;
- проанализировать методы корпоративного регулирования экономических отношений и хозяйственный механизм корпораций;
- разработка стратегии реформирования ОАО «Увадрев-Холдинг», направленной на усиление конкурентных преимуществ и снижение экономических угроз, стоящих перед предприятием.

Объект исследования – лесопромышленный комплекс Удмуртской Республики на примере ОАО «Увадрев-Холдинг», которое, являясь «точкой роста», требует соответствующего научного обоснования.

Предмет исследования – механизмы взаимоотношения ОАО «Увадрев-Холдинг» в системе лесопромышленного комплекса УР и структурных подразделений.

Теоретическая и методологическая основа исследования. В процессе выполнения работы использованы научные труды российских и зарубежных ученых в области теории конкуренции, управления предприятием, по проблемам ЛПК, а также различные нормативно-правовые акты Российской Федерации. Основным методологическим приемом исследования является системный подход, позволяющий с наибольшей эффективностью подойти к вопросам развития ЛПК. Для решения отдельных задач применялись методы экономического анализа, статистики.

Информационной базой диссертационного исследования послужили данные Госкомстата России, статистические и бухгалтерские отчетные данные, заключения аудиторских фирм по деятельности ОАО «Увадрев-Холдинг», Интернет. Использованы данные, представленные в республиканской целевой программе «Развитие лесопромышленного комплекса Удмуртской Республики на 2003 – 2005 годы». В диссертации нашли отражение ре-

зультаты научно-исследовательских работ, выполненных автором и при его участии.

Научная новизна диссертационной работы заключается в следующем:

- выявлены особенности и специфика развития ЛПК региона, противоречивость его развития и необходимость согласования интересов лесопользования;

- разработан и опробован упрощенный метод проведения SWOT-анализа по определению направления стратегии развития лесопромышленного предприятия;

- выбрана и обоснована стратегия повышения конкурентоспособности лесопромышленного комплекса Удмуртии на основе концепций синергизма и кластеров;

- разработан механизм формирования кластера лесной и деревообрабатывающей промышленности Удмуртской Республики;

- осуществлен расчет синергетического эффекта формирования кластера лесной и деревообрабатывающей промышленности УР.

Практическая значимость работы состоит в том, что разработана стратегия по усилению конкурентных преимуществ ЛПК Удмуртии с минимальным годовым экономическим эффектом более 150 млн. рублей.

Апробация работы. Основные положения, выводы и рекомендации, сформулированные в диссертационной работе, докладывались в порядке обсуждения на Всероссийской научно-практической конференции «Молодые ученые в реализации национальных проектов» г. Ижевск – 24-27 октября 2006 г. Также результаты исследований были представлены на обсуждение на Всероссийских научно-практических конференциях «Современные проблемы аграрной науки и пути их решения» г. Ижевск – 15-18 февраля 2005г., «Научное обеспечение реализации национальных проектов в сельском хозяйстве» г. Ижевск – 2006 г.

Теоретические разработки и практические рекомендации, представленные в диссертационной работе, частично нашли отражение в разработке перспективных планов ОАО «Увадрев-Холдинг».

Публикации. Результаты диссертационного исследования нашли отражение в 8 работах общим объемом 4,79 п.л., личный вклад автора в которых составил 4,55 п.л.

Объем и структура работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Содержит 167 страниц основного текста, включает 6 рисунков, 22 таблицы, 5 приложений, список литературы из 150 наименований.

Во введении обоснована актуальность темы исследования, определены цели и задачи, сформулирована научная новизна и практическая значимость полученных результатов.

В первой главе «Теоретико-методические основы реформирования лесопромышленного комплекса» рассмотрена структура, состав и сущность лесопромышленного комплекса и выявлена его роль в развитии территорий,

обобщен и проанализирован отечественный и мировой теоретический и практический опыт организации механизма функционирования лесопромышленного комплекса, дано теоретическое обоснование реформирования предприятий лесопромышленного комплекса.

Вторая глава «Выбор стратегии реформирования» посвящена анализу состояния и выявлению особенностей организации механизма функционирования лесопромышленного комплекса в условиях рынка, также проведена оценка экономического состояния и выявлены проблемы развития лесопромышленных комплексов РФ и УР, проанализирован внутренний потенциал ОАО «Увадрев-Холдинг» и его конкурентные преимущества. Кроме того, в данной главе определено направление, осуществлен выбор и обоснование стратегии развития предприятия.

В третьей главе «Организационно-экономический механизм реализации стратегии» стратегия рассмотрена в масштабах республики, разработан механизм развития кластера лесной и деревообрабатывающей промышленности Удмуртской Республики; уточнена система показателей, позволяющих оценить эффективность интеграционного процесса; также предложен ряд мероприятий предварительного этапа интеграции.

В заключении сформулированы и изложены основные выводы и результаты проведенного диссертационного исследования.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Выявлены особенности и специфика развития ЛПК региона, противоречивость его развития и необходимость согласования интересов лесопользования.

Выращиванием леса, заготовкой и переработкой древесины в Российской Федерации (РФ) занимается более 47 тыс. лесопромышленных предприятий. Только в Удмуртии численность работающих в отрасли составляет порядка 18 тыс. человек. Более половины населения Удмуртской Республики (УР) проживают в сельской местности, поэтому развитие лесопромышленного комплекса на данных территориях является одной из важнейших задач, решение которой позволит повысить благосостояние людей.

Особенности развития ЛПК РФ: низкое использование расчетной лесосеки; рост экспорта круглого леса, в том числе ценных пород; отсутствие достаточного количества мощностей по химико-механической переработке лиственной и низкокачественной древесины; высокие железнодорожные тарифы на перевозку древесины; дисбаланс между расположением запасов спелых лесов и потребителями; сокращение транспортно-доступных сырьевых ресурсов; ухудшение качественных характеристик лесосечного фонда; сезонный характер заготовки и вывозки древесины, рост объемов; высокий износ основных фондов; высокий процент по банковскому кредиту мешает созданию межсезонных запасов сырья; рост нелегальной вырубке леса; высокая доля вспомогательных производств (до 75% персонала); низкая зара-

Таблица 1

Социально-экономические интересы участников лесных отношений

Субъекты лесопользования	Экономический интерес	Проблемы	Пути решения
Органы управления лесным хозяйством на всех уровнях.	Получение дохода от лесопользования, в размерах достаточных для ведения лесного хозяйства	Неполное использование расчетной лесосеки, незаконные рубки, высокие затраты в лесном секторе	Разработка законодательной базы, регламентирующей механизм управления затратами на лесозаготовку при предоставлении участков лесного фонда в зависимости от сроков пользования.
Лесопользователи, осуществляющие заготовку круглых лесоматериалов (промежуточной лесопроductии).	Максимизация прибыли	Возможности ограничены «заданностью» характеристик лесных ресурсов, условий их эксплуатации и природой характеристик производимой продукции. Высокие производственные затраты, обуславливающиеся требованиями ЛК РФ	Аренда участков лесного фонда на длительный период. Увеличение сбыта низкокачественной лиственной древесины. Интеграция с деревообрабатывающими предприятиями.
Деревообрабатывающие производства, использующие древесное сырье для производства конечной продукции.	Максимизация прибыли	Рост транспортных расходов на доставку сырья. Низкий спрос на продукцию, особенно из лиственной древесины. Высокая конкуренция с западными производителями.	Укрупнение производства. Интеграция с лесозаготовительными предприятиями. Привлечение западных инвестиций – создание совместных предприятий.
Органы государственной власти субъектов Российской Федерации.	Поступление налогов, привлечение инвестиций, обеспечение занятости населения.	Низкая собираемость налогов, отрасль малоприtractive.	Создание экономических стимулов в потреблении лиственной древесины (дифференциация транспортных тарифов, ставок налога на добавленную стоимость). Создание благоприятных законодательных условий и механизмов, защищающих права и доходы инвесторов.
Органы местного самоуправления.	Обеспечение занятости населения, развитие инфраструктуры.	Недостаточное число развитых лесозаготовительных и деревообрабатывающих производств.	Соблюдение законодательных норм, регламентирующих вопросы лесопользования. Предпочтение – крупным развитым предприятиям.
Местное население.	Работа, обеспечивающая достойную зарплату.	Отсутствие рабочих мест, низкая оплата.	Активная жизненная позиция.

ботная плата; законодательная база не доработана, инвестиций практически нет.

Специфика развития ЛПК УР: высокое качество лесосечного фонда; благоприятные условия для вывозки древесины; снижение лесовосстановительных работ; спад объемов заготовки и вывозки древесины; снижение экспорта необработанной древесины; очень высокий износ лесозаготовительной и лесовозной техники; заработная плата ниже, чем в среднем по РФ; сосредоточение на территории Удмуртии больших запасов лесного фонда и предприятий потребителей, в том числе по переработке лиственной и низкокачественной древесины и производству готовой продукции.

Лесопромышленный комплекс в процессе своей хозяйственной деятельности затрагивает интересы всего общества. Интересы участников лесных отношений взаимосвязаны, однако зачастую противоположны друг другу.

На основе анализа работ таких авторов как Петров А.П., Родионова И.А., Буераков Н.Я. и др., систематизировав результаты их исследований, рассмотрены социально-экономические интересы участников лесопользования (см. таблицу 1).

Как видно, все участники заинтересованы в увеличении доходности лесопромышленного комплекса. Поскольку данные экономические интересы взаимозависимы, то одновременное их выполнение возможно лишь на основе оптимизации взаимоотношений между субъектами лесопользования. Для выполнения поставленной задачи необходимо решить некоторые проблемы, существующие по различным причинам (объективным и субъективным).

Пути решения, указанных в таблице 1 проблем имеют комплексный характер, но возможно и поэтапное их применение. Так, разработка законодательной базы, создание экономических стимулов в налогах возможно на уровне органов государственной власти РФ, а повышение конкурентоспособности лесозаготовительных и деревообрабатывающих предприятий – силами данных предприятий. На наш взгляд, универсальным решением для предприятий может стать интеграция, сопровождаемая поддержкой органов государственной власти субъектов РФ. При таком подходе не требуется привлечение больших инвестиций и изменений в законодательстве.

Интеграционный процесс в лесопромышленном комплексе Удмуртии однозначно необходим и должен проходить на базе крупного, стабильно развивающегося предприятия, каким является ОАО «Увадрев-Холдинг».

2. Разработан и опробован упрощенный метод проведения SWOT-анализа при определении направления стратегии развития лесопромышленного предприятия.

Наиболее распространенным методом анализа среды является SWOT-анализ, предоставляющим достаточно точные сведения о действительном положении дел предприятия. При составлении матрицы SWOT и ее последующем анализе выявляется большое количество парных комбинаций показателей. Для упрощения отсева менее значимых и использования мнений

специалистов ОАО «Увадрев-Холдинг», воспользуемся методом Дельфи по определению влияния каждого показателя на результаты работы предприятия.

Согласно методике статистическая обработка результатов экспертных оценок по относительной важности включает два этапа:

1. Оценка показателей включает расчеты среднеарифметического значения, среднеквадратического отклонения и коэффициента вариации по каждому показателю.

$$X_{\text{ср.}} = (X_1 + X_2 + \dots + X_n) / n ; \quad (1)$$

$$D = (((X_1 - X_{\text{ср.}}) + (X_2 - X_{\text{ср.}}) + \dots + (X_n - X_{\text{ср.}}))^2 / n)^{1/2} ; \quad (2)$$

$$V = (D / X_{\text{ср.}}) \times 100, \quad (3)$$

где $X_{\text{ср.}}$ – среднеарифметическое значение экспертных оценок;

X_1, X_2, \dots, X_n – экспертные оценки;

D – среднеквадратическое отклонение;

V – коэффициент вариации;

n – число экспертов.

2. Ранжирование оценок – достаточно трудоемкий процесс, требующий расчетов коэффициентов конкордации и парной ранговой корреляции.

Автором предлагается упростить обработку результатов путем отмены второго этапа за счет использования опросных анкет, содержащих распределение весомости. Необходимо распределить 100 баллов между показателями с учетом силы их влияния на результаты работы предприятия.

Требования к составлению опросных анкет:

- сгруппировать показатели – внутренняя среда (сила-слабость), внешняя среда (возможности-угрозы);
- количество показателей в каждой группе 10-15;
- равное количество положительных и отрицательных показателей

На основании проведенного анализа сформулируем ключевые проблемы и перспективы ОАО «Увадрев-Холдинг».

Внутренние сильные стороны: опыт в разработке и наращивании производства новых видов продукции; резерв производственных мощностей; возможность использования низкокачественной лиственной древесины; вертикальная интеграция производства (от лесозаготовок до производства мебели); качество продукции отвечает требованиям покупателей; экономия на масштабах производства; достаточно высокая относительная доля рынка; высокая компетентность работников; широкий ассортимент продукции.

Внутренние слабые стороны: высокая степень износа оборудования, использование устаревших технологий; недостаточно развита лесозаготовка (обеспечивает на 50% потребности); экономически невыгодная сбытовая сеть; недостаточная организация маркетинговой деятельности; высокая социальная нагрузка; недостаток собственных средств для крупномасштабного увеличения объемов производства; низкая инициативность работников; нет четкого стратегического плана развития.

Потенциальные внешние возможности предприятия: выход на новые рынки, способность значительно увеличить абсолютную долю рынка; расширение ассортимента продукции для удовлетворения потребностей покупателей; способность усилить вертикальную интеграцию; большой запас расчетной лесосеки в регионе; возможность поддержки в укреплении конкурентных преимуществ на уровне Правительства Удмуртской Республики.

Потенциальные внешние угрозы предприятия: законодательная база не проработана; вступление России в ВТО обострит конкурентную борьбу с иностранными производителями; усиление зависимости от поставщиков сырья; сильная зависимость от снижения спроса, спрос носит сезонный характер; высокий процент по банковским кредитам; рост экспорта необработанной древесины; растущая требовательность покупателей.

Результаты экспертных оценок приведены в таблице 2.

Как видим из рис.1, по результатам проведенного опроса эксперты придерживаются мнения, что внутренние сильные стороны предприятия перевешивают слабые, но в перспективе потенциальные внешние возможности существенно осложняются надвигающимися угрозами.

Графическое изображение направления стратегии развития представлено на рисунке 1.

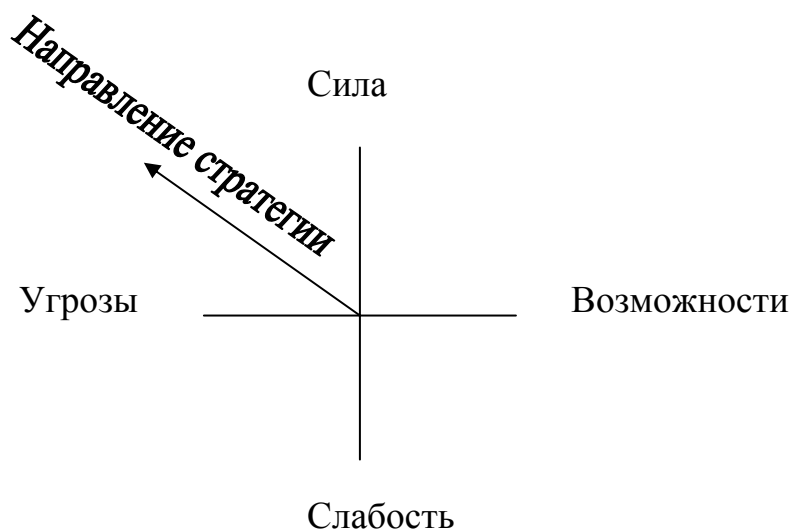


Рис. 1 Направление стратегии развития ОАО «Увадрев-Холдинг»

Общее направление стратегии должно быть направлено на преодоление потенциальных угроз, используя для этого сильные стороны и возможности.

3. Выбрана и обоснована стратегия повышения конкурентоспособности лесопромышленного комплекса Удмуртии на основе концепций синергизма и кластеров.

Прежде чем выбрать стратегию реформирования предприятия сформулируем его миссию и основные цели.

Миссия ОАО «Увадрев-Холдинг», на наш взгляд, должна выглядеть следующим образом:

Деятельность направлена на обеспечение каждого человека качествен-

Таблица 2

Результаты экспертных оценок

Характеристики внутренней и внешней среды предприятия	Среднеарифметическое значение	Среднеквадратическое отклонение	Вариация, %
<i>Внутренние сильные стороны:</i>			
Опыт в разработке и наращивании производства новых видов продукции.	8	1.04	13
Резерв производственных мощностей.	2	0.36	18
Возможность использования низкокачественной лиственной древесины.	10	1.10	11
Вертикальная интеграция производства (от лесозаготовок до производства мебели)	12	0.96	8
Качество продукции отвечает требованиям покупателей.	9	1.08	12
Экономия на масштабах производства.	4	0.68	17
Достаточно высокая относительная доля рынка.	7	0.70	10
Высокая компетентность работников.	3	0.72	24
Широкий ассортимент продукции.	6	0.90	15
Итого	61	x	x
<i>Внутренние слабые стороны:</i>			
Высокая степень износа оборудования, использование устаревших технологий.	5	0.60	12
Недостаточно развита лесозаготовка (обеспечивает на 50%).	10	0.90	9
Экономически невыгодная сбытовая сеть.	6	0.84	14
Недостаточная организация маркетинговой деятельности.	4	0.88	22
Высокая социальная нагрузка.	2	0.52	26
Недостаток собственных средств для крупномасштабного увеличения производства	7	0.91	13
Низкая инициативность работников.	3	0.33	11
Нет четкого стратегического плана развития.	2	0.36	18
Итого	39	x	x
ВСЕГО	100	x	x
<i>Потенциальные внешние возможности:</i>			
Выход на новые рынки, способность значительно увеличить абсолютную долю рынка.	7	1.05	15
Расширение ассортимента продукции для удовлетворения потребностей покупателей.	5	0.65	13
Способность усилить вертикальную интеграцию.	8	1.44	18
Большой запас расчетной лесосеки в регионе	10	0.80	8
Возможность поддержки в укреплении конкурентных преимуществ на уровне Правительства Удмуртской Республики.	12	2.88	24
Итого	42	x	x
<i>Потенциальные внешние угрозы:</i>			
Законодательная база не проработана.	5	0.60	12
Вступление России в ВТО обострит конкурентную борьбу с иностранными производителями.	16	2.56	16
Усиление зависимости от поставщиков сырья.	11	1.10	10
Сильная зависимость от снижения спроса, спрос носит сезонный характер.	6	0.90	15
Высокий процент по банковским кредитам.	5	1.05	21
Рост экспорта необработанной древесины.	7	1.12	16
Растущая требовательность покупателей.	8	0.64	8
Итого	58	x	x
ВСЕГО	100	x	x

ной и комфортной мебелью для работы и отдыха. ОАО «Увадрев-Холдинг» – коллектив профессионалов работающих для людей, поэтому обязан выпускать только качественную продукцию. Девиз: забота о людях – ключевой фактор успеха стабильного роста.

Цель – в течение десяти лет войти в десятку лидеров среди предприятий лесопромышленного комплекса России производящих мебель.

Для выполнения намеченной цели необходимо решить следующие задачи:

- организация поточного производства мебели из ламинированной древесностружечной плиты и массива;
- стопроцентное обеспечение сырьем собственной заготовки.

На основании проведенного SWOT-анализа в соответствии с поставленной целью и задачами, а также оптимизации социально-экономических интересов участников лесопользования для ОАО «Увадрев-Холдинг» наиболее подходит комбинированное использование стратегий концентрированного и диверсифицированного роста.

В группу стратегий концентрированного роста входят следующие типы стратегий:

Стратегия усиления позиций на рынке, при которой предприятие делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Данная стратегия требует для реализации больших маркетинговых усилий и наиболее актуальна для таких товаров как, щиты из массива, фанера и гнутые клееные детали.

Стратегия развития рынка заключается в поиске новых рынков для уже производимого продукта. Данную стратегию необходимо применять для древесностружечных плит (ДСП) и ламинированных древесностружечных плит (ЛДСП), занимающие основную долю в структуре товарной продукции.

Стратегия развития продукта предполагает решение задачи роста за счет улучшения или производства нового продукта. Данное направление нужно использовать в производстве мебельных щитов из массива – более глубокая обработка и в производстве мебели по заказам.

Стратегии концентрированного роста группы предприятий ОАО «Увадрев-Холдинг» должны основываться на своих сильных сторонах с использованием внешних возможностей и могут финансироваться самостоятельно.

Более детальная разработка вышеуказанных стратегий сводится к разработке деловых стратегий соответствующих хозяйственных подразделений, и выходит из рамки нашей работы.

Остановимся подробнее на стратегиях диверсифицированного роста

Различают связанную и несвязанную диверсификацию. В свою очередь, связанная диверсификация может быть вертикальной или горизонтальной. Основным критерий определения типа диверсификации – принцип слияния. При функциональном слиянии объединяются предприятия, связанные в процессе производства. При инвестиционном слиянии объединение происходит без производственной общности предприятий

Связанная вертикальная диверсификация, или вертикальная интеграция, – это процесс приобретения или включения в состав предприятия новых производств, входящих в технологическую цепочку выпуска основного продукта на ступенях до или после производства.

Расширение предприятия возможно двумя путями – приобретение других предприятий и расширением изнутри. Вариант расширения производств самостоятельно неприемлем, так как у ОАО «Увадрев-Холдинг» недостаточно собственных средств для крупномасштабного увеличения производства. Поэтому говорить о приобретении других предприятий как таковых тоже не реально. Возникает вопрос: как реагировать организации на угрозу обострения конкурентной борьбы с иностранными производителями и есть ли смысл в интеграционном процессе?

Ответом на этот вопрос служит концепция синергизма, которая в 60-е годы была введена в научный оборот И. Ансоффом.

Синергизм (синергия) есть комплекс преимуществ от соединения нескольких предприятий в единую групповую структуру – преимуществ, основанных на внутренней взаимосвязи и осмысленном взаимодействии (иначе говоря, это эффект взаимного усиления). Символом синергизма служит формула « $2+2=5$ » (единое целое больше суммы его частей). С позиции данной концепции соединение по схеме « $2+2=4$ » бессмысленно, поскольку не дает дополнительных выгод ни в плане развития конкурентоспособности, ни в контексте выигрыша акционеров. Объединение по формуле « $2+2<4$ » вообще ущербно.

Источники синергизма достаточно разнообразны. Часть из них проявляется в виде известных естественных преимуществ крупного бизнеса и имеют место в ОАО «Увадрев-Холдинг» – например, в виде экономии от использования общих производственных мощностей, совместной инфраструктуры, единой системы сбыта и торговой марки, возможностей коопераций в связи с концентрацией закупок, более высоким уровнем доверия со стороны инвесторов и других контрагентов, благодаря широкому распространению прогрессивных приемов работы, обмену опытом менеджмента, относительному снижению накладных расходов и пр.

Другие синергетические эффекты скорее потенциальны и требуют специальных усилий по их реализации – скажем, концентрации ресурсов на критически важных направлениях, осмысленных структурных сдвигов, сознательного развития специфических навыков и активов, оптимизации конфигурации деятельности и др.

Одновременно, поскольку группа предприятий ОАО «Увадрев-Холдинг» занимает лидирующее место среди предприятий лесопромышленного комплекса Удмуртии – на 01.01.2006 года численность составляет свыше 2500 человек, что около 20% занятых в ЛПК Удмуртии; в 2006 году отгружено товаров собственного производства 2172,8 млн. руб., что составляет в общем объеме отрасли 53,8%, заготовлено и вывезено около 200 тыс. м³ древесины, или 17% общей заготовки, при этом осуществляется закуп в пределах 180

тыс. м³ для обеспечения собственного производства, выбранную стратегию необходимо рассмотреть в масштабе республики.

Концепция кластера представляет новый способ видения национальной экономики, экономики региона, а также указывает на новые роли компаний, правительств и других организаций, стремящихся к повышению конкурентоспособности. Кластер, или промышленная группа, – это группа географически соседствующих взаимосвязанных компаний и связанных с ними организаций, действующих в определенной сфере и характеризующихся общностью деятельности и взаимодополняющих друг друга.

Географические масштабы лесопромышленного кластера УР могут варьироваться от нескольких административных районов (Увинский, Сюмсинский, Вавожский, Селтинский и др.) до республики и даже ряда соседствующих – Республика Татарстан, Кировская область, Пермский край. Кластер должен включить компании готового продукта – производители мебели, щитовых домов; поставщиков лесосырьевых ресурсов, производителей побочных продуктов – лесохимическое производство.

Для вхождения в десятку лидеров предприятий, производящих мебель, по предварительным прогнозам достаточно провести интеграцию в пределах Удмуртии с такими предприятиями как ОАО «Глазовская мебельная фабрика», ОАО «Красная Звезда», ОАО «Ижмебель». При достижении 100% загрузки производственных мощностей возможно достигнуть объема товарной продукции (корпусной мебели) до 2,0 – 2,5 млрд. руб. в год, т.е. практически удвоить объемы, что составит около 4 % российского рынка. Объединенное под одной торговой маркой интегрированное предприятие войдет в один ряд с такими ведущими предприятиями как «Шатура» (9,5%), «Столплит» (8%), «Катюша» (4,2%), «Сходня мебель» (3,2%), «Лотус» (2,5%), «Миасс-мебель» (2,9%).

Что касается интеграции с лесозаготовительными предприятиями, то здесь на первом этапе границы кластера можно определить в достижении самообеспечения потребностей в лесосырье (расчет представлен ниже).

Так же необходимо вести работу по вовлечению в лесопромышленный кластер организации, обеспечивающие специальное обучение, образование, поступление информации, проведение исследований, и предоставляющие техническую поддержку (такие как ИжГСХА, ИжГТУ, УдГУ, Сарапульский промышленно-экономический техникум).

Кластер охватывает важные связи, взаимодополняемость между отраслями, распространение технологии, навыков, информации, маркетинг и осознание требований заказчиков по фирмам и отраслям. Такие связи имеют ведущую роль в конкурентной борьбе особенно, в концентрации ресурсов на критически важных направлениях и внедрения инноваций, что способствует получению синергетического эффекта. Участники кластера не будут конкурировать между собой непосредственно, произойдет специализация производственной деятельности.

Рассмотрение группы организации как кластера позволяет выявить бла-

гоприятные возможности для координации действий и взаимного улучшения производства. Кластер обеспечивает возможность ведения конструктивного и эффективного диалога между родственными компаниями и их поставщиками, с правительством, а также другими институтами.

Таким образом, кластер можно определить как систему взаимосвязанных фирм и организаций, значимость которых как целого превышает простую сумму составных частей (« $2+2=5$ »). Поскольку концепция синергизма поддерживает связанную и возражает против несвязанной диверсификации: фирма не должна заниматься тем, чего она не знает и не умеет и что находится за пределами опыта ее управляющих, то для ОАО «Увадрев-Холдинг» необходимо применять стратегию вертикальной интеграции с лесозаготовительными организациями – поставщиками сырья и с мебельными фабриками – потребителями продукции Общества.

На рис. 2, представлен потенциально возможный кластер лесной и деревообрабатывающей промышленности Удмуртской Республики. Большая часть предприятий обозначенных на рисунке в качестве примера входят в состав ОАО «Увадрев-Холдинг». В ЛПК Удмуртии работают все указанные виды производств, расположенные по всей территории республики, однако технологические связи намеченные на схеме (за исключением предприятий входящих в группу «Увадрев») практически отсутствуют и носят локальный характер. Тем не менее, зарождение кластера произошло и необходимо его развивать.

4.Разработан механизм формирования кластера лесной и деревообрабатывающей промышленности Удмуртской Республики

Успешное развитие лесопромышленного кластера УР подтверждается тем, что в процессе рассмотрения вопросов конкурентоспособности ОАО «Увадрев-Холдинг» по отношению как к существующим, так и к потенциально возможным конкурентам, сделан вывод о существовании достаточно жесткой конкурентной борьбы – существенной движущей силой в быстром совершенствовании и развитии предпринимательства.

Климат, в котором происходит развитие предпринимательства, очень важен, поскольку создание новых фирм и институтов является неотъемлемой частью развития кластера. На рис. 2 показана возможность организации нового совместного производства по переработке кусковых отходов, опила, стружки в востребованную на мировом рынке продукцию – топливные брикеты, гранулы.

Для успешного развития кластера необходимы действующие механизмы организации и построения взаимосвязей. Наиболее качественным по своему содержанию развитие кластера возможно в случае вхождения ОАО «Увадрев-Холдинг» в качестве головного предприятия в состав собственников предприятий – участников интеграционного процесса. Механизм формирования кластера лесной и деревообрабатывающей промышленности представлен в таблице 3.



Рис. 2 Потенциально возможный кластер лесной и деревообрабатывающей промышленности Удмуртской Республики

Таблица 3

Механизм формирования кластера лесной и деревообрабатывающей промышленности Удмуртской Республики

Наименование организационного мероприятия	Продолжительность проведения мероприятия															
	1 квар тал	2 квар тал	3 квар тал	4 квар тал	5 квар тал	6 квар тал	7 квар тал	8 квар тал	9 квар тал	10 квар тал	11 квар тал	12 квар тал	13 квар тал	14 квар тал	15 квар тал	16 квар тал
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
<p>Предварительный этап. Подготовка ОАО «Увадрев-Холдинг» к интеграционному процессу в качестве головного предприятия.</p> <p>1.Реорганизация организационной структуры из дивизиональной в матричную.</p> <p>2.Развитие организационной культуры с целью подготовки персонала к интеграции.</p> <p>3.Создание при предприятии учебного центра по кадровому развитию персонала.</p>	X	X														
<p>I этап.* Формирование кластера.</p> <p>1.Официальное обращение к собственникам предприятий ЛПК УР с предложением войти в кластер.</p> <p>2.Проведение финансово-экономического анализа предприятия – участника интеграционного процесса, определение первоочередных источников синергетического эффекта и необходимых затрат. Принятие решения о целесообразности интеграции с данным предприятием.</p> <p>3.Выбор способа осуществления интеграции согласно действующего законодательства. Подписание договоров.</p>	X	X	X	X		X	X									
<p>I этап.* Подготовка нового участника.</p> <p>1.Создание единой информационной системы.</p> <p>2.Распространение организационной культуры ОАО «Увадрев-Холдинг» на включаемые в кластер предприятия.</p> <p>3.Разработка плана мероприятий по достижению синергетического эффекта на основе определенных ранее и выявленным вновь его источникам.</p>							X	X	X	X						

Продолжение табл. 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
III этап.* Включение участника интеграционного процесса в производственный цикл ОАО «Увадрев-Холдинг»																
1. Разработка и внедрение совместного штатного расписания, должностных инструкций, системы стимулирования персонала.											X	X	X	X		
2. Формирование номенклатуры выпускаемой продукции по каждому предприятию.													X	X	X	X
3. Организация единой системы продаж продукции и снабжения ресурсами.													X	X	X	X
4. Контроль и корректировка процесса интеграции на основе системы сбалансированных показателей.											X	X	X	X	X	X
Заключительный этап.** Завершение интеграции при достижении поставленных задач. Пересмотр корпоративной стратегии.																

Примечание:

* – организационные мероприятия по развитию кластера циклически повторяются по мере вступления новых предприятий;

** – данный этап наступит при достижении поставленной стратегической цели.

Мы считаем, что успешное формирование кластера возможно лишь при поэтапном проведении интеграционного процесса. Предварительный этап – подготовка головного предприятия, более подробно описан ниже. Далее необходимо получить предварительное согласие будущих партнеров, оценить их значимость для формируемого кластера, достигнуть договоренности о способе осуществления интеграции и заключить необходимые договора. С целью адаптации нового участника необходимо распространить на него организационную культуру ОАО «Увадрев-Холдинг», создать единую информационную систему, разработать мероприятия по достижению синергетического эффекта. На наш взгляд, только после проведения данных мероприятий, возможен переход к активному включению участника интеграционного процесса в производственный цикл головного предприятия. На этом этапе необходимо осуществлять постоянный контроль и корректировку процесса интеграции на основе следующей **системы показателей**:

1. *Своевременность поступления денежных средств на расчетный счет* – отражает стабильность работы интегрированного предприятия;
2. *Рост объема продаж* – показывает удовлетворенность покупателей выпускаемой продукции, доверие к новому продавцу, ритмичность работы системы сбыта;
3. *Ритмичность производства* – указывает на оперативность снабженческой службы, координацию в работе между предприятиями кластера, стабильность продаж;
4. *Рост объема лесозаготовок* – раскрывает выполнение одной из важнейшей стратегических задач – обеспечение 100% заготовкой древесины (сырьевая безопасность);
5. *Текущая кадров* – определяет удовлетворенность персонала, а также на проблемные элементы в системе стимулирования персонала;
6. *Выполнение плана мероприятий по достижению синергетического эффекта* – отражает эффективность интеграционного процесса и указывает на организационные дефекты в механизме развития кластера.

Организационные мероприятия по формированию кластера циклически повторяются по мере вступления новых предприятий, и весь процесс на наш взгляд займет от трех до пяти лет, после чего произойдет окончательное формирование кластера. По достижении цели – вхождение в десятку лидеров среди предприятий лесопромышленного комплекса России производящих мебель, интеграционный процесс будет завершен, необходимо пересмотреть корпоративную стратегию.

Предварительный этап. Подготовка ОАО «Увадрев-Холдинг» к интеграционному процессу в качестве головного предприятия.

Поскольку существующие в кластере преимущества сильно зависят от связей и взаимодействия между индивидуалами и группами, поэтому особое внимание должно уделяться формальным и неформальным организационным механизмам и нормам культуры, имеющих большое значение в развитии и функционировании кластеров.

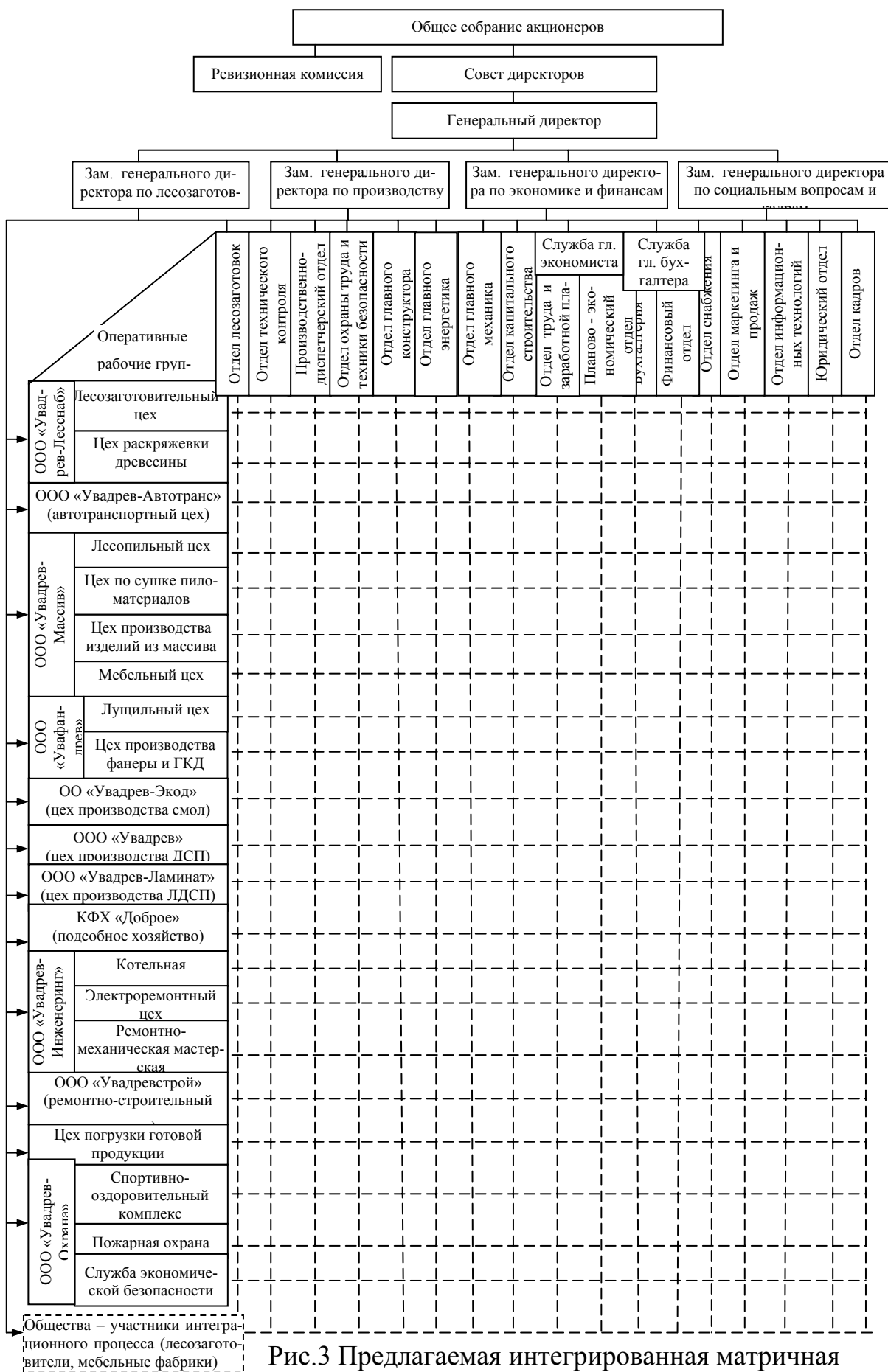


Рис.3 Предлагаемая интегрированная матричная структура управления ОАО «Увадрев-Холдинг»

а) Совершенствование организационной структуры

Для успешной реализации стратегии интеграции необходимо планомерно провести реорганизацию структуры управления ОАО «Увадрев-Холдинг» в следующей последовательности: дивизиональная – матричная структура управления на общекорпоративном уровне – включение новых обществ интеграционного процесса (на рис.3 указано пунктиром).

б) Развитие организационной культуры

При внедрении матричной структуры управления в ОАО «Увадрев-Холдинг» должна кардинально измениться организационная культура. Одновременное применение разработанных мероприятий способно подготовить коллектив предприятия к предстоящим переменам довольно за короткий срок. По нашему мнению переосмысление коллективом стоящих перед ним задач займет не более одного года.

в) Кадровое развитие персонала

Большое значение в развитии корпоративной культуры может оказать создание собственного учебного центра.

Обучение в учебном центре будет направлено на подготовку ответственных по проведению следующих работ: грузоподъемные механизмы, сосуды, работающие под давлением, работа на автовышках, трубопроводы пара и горячей воды, котлы, газовое хозяйство, перевозка опасных грузов, а также по охране труда и ежегодная аттестация работников. В целом подготовка в центре по различным видам программ ежегодно охватывает каждого работника группы предприятий ОАО «Увадрев-Холдинг».

Ориентировочно на организацию учебного центра потребуется около 6 месяцев. Дальнейшее развитие учебного процесса потребует тесного сотрудничества с высшими учебными заведениями Удмуртии, что наиболее полно охватит процесс развития лесопромышленного кластера в регионе.

5. Осуществлен расчет синергетического эффекта формирования кластера лесной и деревообрабатывающей промышленности УР

Минимальный синергетический эффект.

Разносторонность синергетического эффекта не позволяет окончательно судить о размере предполагаемой экономии от внедрения интеграционного процесса на базе ОАО «Увадрев-Холдинг» на длительный период. Однако достаточно просто рассчитать минимальный результат, ожидаемый в первый год реализации стратегии.

Интеграция с леспромхозами даст для ОАО «Увадрев-Холдинг» стопроцентное обеспечение собственным сырьем, позволит получить дополнительную прибыль; для государства увеличение поступления налогов, развитие сельских населенных пунктов.

Годовую эффективность по интеграции с лесозаготовительными предприятиями рассчитаем следующим образом:

$$\mathcal{E} = \sum((C_i - C_i) * q_i), \quad (4)$$

где C_i , C_i – соответственно закупочная цена, себестоимость I-ого вида

сырья, руб./м³;

q_i – годовая потребность в покупном сырье, тыс. м³.

Расчет эффективности стратегии в ценах 2005 года приведен в таблице 4.

Таблица 4

Расчет годовой эффективности интеграции ОАО «Увадрев-Холдинг» с леспромхозами в ценах 2005 года.

Показатели	Количество, тыс. м ³	Себестоимость		Закупочная цена		Экономия	
		руб. / м ³	тыс. руб.	руб. / м ³	тыс. руб.	руб. / м ³	тыс. руб.
Годовая потребность в покупном сырье:	174	423,5	73680	432,1	75180	8,6	1500
дрова технологические	126	320	40320	280	35280	-40	-5040
пиловочник смешанный	6	590	3540	700	4200	110	660
фанерный кряж	42	710	29820	850	35700	140	5880

Средняя месячная заработная плата работников ОАО «Увадрев-Холдинг» в два раза выше, чем в отрасли. Войдя в состав общества, оплата работников леспромхозов будет производиться на равноправных условиях и, следовательно, возрастет. Рассчитаем рост фонда оплаты труда в лесозаготовительных предприятиях:

$$\Delta\text{ФОТ} = C * K * (Y_{\text{зпс}} / (1 + Y_{\text{зпс}})); \quad (5)$$

$$C = \sum C_i * q_i, \quad (6)$$

где C – затраты на производство сырья на дополнительный объем заготовок, тыс. руб.;

K – отношение уровней заработной платы в среднем по лесозаготовительным предприятиям УР к ОАО «Увадрев-Холдинг», (K=0,5);

Y_{зпс} – доля заработной платы в себестоимости производства сырья в ОАО «Увадрев-Холдинг», (Y_{зпс} = 0,213)

На основании данных табл. 4, используя формулы (4) и (5):

$$\Delta\text{ФОТ} = 73680 * 0,5 * (0,213 / (1 + 0,213)) = 6469 \text{ тыс. руб.}$$

Ожидаемый эффект от реализации проекта интеграции составит 1500 тысяч рублей. Сумма не очень большая, но говорит о том, что мероприятие не только обеспечивает «сырьевую безопасность» и ритмичность технологического процесса, но и окупается.

Интересы государства выражаются в сумме:

налог на прибыль 24% – 360 тысяч рублей;

единый социальный налог 26% – 1681,9 тысяч рублей;

налог на доходы физических лиц 13% – 840,97 тысяч рублей.

Интеграция с мебельными фабриками позволит отказаться от посредников (наценка посредников около 15%), что принесет дополнительное влива-

ние денежных средств в отрасль. Для ОАО «Увадрев-Холдинг» эта сумма ориентировочно выразится в размере 85 миллионов рублей в год – 8%, для мебельных фабрик 80 миллионов рублей – 7%.

В целом ожидаемый минимальный годовой эффект для интегрированного предприятия составит 166,5 миллионов рублей, для государства – 2,9 миллиона рублей, дающих дополнительную возможность в решении социальных проблем.

Поскольку мелкие поставщики и посредники часто скрывают свои доходы, а следовательно не платят налогов, фактически годовой эффект для бюджета будет гораздо выше и составит 10 миллионов рублей.

Максимальный синергетический эффект.

При достижении цели поставленной в стратегии, результаты интеграционного процесса выглядят следующим образом:

- удовлетворение требований потребителей за счет увеличения ассортимента выпускаемой мебели при высоком качестве;
- увеличение объемов продаж корпусной мебели на 1 млрд. руб. в год за счет 100% использования производственных мощностей и введения специализации на фабриках;
- снижение накладных расходов на 5% за счет оптимизации систем снабжения и сбыта;
- снижение себестоимости продукции на 10% за счет комплексного использования лесосырья, оптимизации транспортных перевозок;
- увеличение заработной платы работников за счет увеличения производительности труда;
- увеличение налоговых платежей в бюджеты всех уровней не менее чем на 70 млн. руб. в год;
- достижение сырьевой безопасности за счет организации 100% собственной заготовки древесины;
- развитие инфраструктуры в сельской местности за счет развития лесозаготовки;
- улучшение экологической обстановки в республике за счет увеличения заготовки низкокачественной лиственной древесины и перестойных лесов.

Достижение вышеуказанных результатов повысит уровень конкурентоспособности лесопромышленного комплекса Удмуртской Республики, как в России, так и за рубежом.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ОТРАЖЕНЫ В СЛЕДУЮЩИХ ПУБЛИКАЦИЯХ

1. Осипов А.К., Тугбаев О.В. Объективная необходимость интеграции в лесопромышленном комплексе Удмуртской Республики // Реальный сектор экономики: теория и практика управления. №1 (9) – Ижевск: ГОУ ВПО Ижевский ГТУ, 2006. – с.113. – 0,51 п.л. (авт. 0,39).

2. Осипов А.К., Тугбаев О.В. Оценка ситуации в лесопромышленном комплексе России и Удмуртии // Реальный сектор экономики: теория и практика управления. №1 (9) – Ижевск: ГОУ ВПО Ижевский ГТУ, 2006. – с.126. – 0,53 п.л. (авт. 0,41).

3. Тугбаев О.В. Применение метода экспертных оценок при проведении SWOT-анализа ОАО «Увадрев-Холдинг» // Научное обеспечение реализации национальных проектов в сельском хозяйстве: материалы Всероссийской научно-практической конференции 28.02-03.03 2006г. – Ижевск: ФГОУ ВПО Ижевская ГСХА, 2006. – с. 270-274. – 0,2 п.л.

4. Тугбаев О.В. Место и роль ОАО «Увадрев-Холдинг» в развитии лесопромышленного комплекса Удмуртской Республики // Современные проблемы аграрной науки и пути их решения: материалы Всероссийской научно-практической конференции 15-18 февраля 2005г. – Ижевск: ФГОУ ВПО Ижевская ГСХА, 2005. – с. 385-387. – 0,08 п.л.

5. Тугбаев О.В. Развитие организационной культуры ОАО «Увадрев-Холдинг» для обеспечения успеха интеграционного процесса в лесопромышленном комплексе Удмуртской Республики // Наука Удмуртии. 2006. №5, с. 71-77. – 0,34 п.л.

6. Тугбаев О.В. Увеличение объемов производства древесностружечных плит на основе экологизации лесного фонда на примере ОАО «Увадрев-Холдинг» // Молодые ученые в реализации национальных проектов: материалы Всероссийской научно-практической конференции 24-27 октября 2006г. – Ижевск: ФГОУ ВПО Ижевская ГСХА, 2006. – с. 241-246. – 0,29 п.л.

7. Тугбаев О.В. Реформирование лесопромышленного комплекса Удмуртской Республики // Известия Российского государственного педагогического университета имени А.И. Герцена: научный журнал №18 (44): аспирантские тетради. – СПб 2007. – 0,28 п.л.

8. Тугбаев О.В. Выбор стратегии развития ОАО «Увадрев-Холдинг». Препринт. – Ижевск: ФГОУ ВПО «Ижевская ГСХА»; Институт экономики УрО РАН, 2007. – 2,56 п.л.