

Т. Г. Трубченко, П. М. Кузнецов

ФОРМИРОВАНИЕ ВЕРТИКАЛЬНО ИНТЕГРИРОВАННЫХ СТРУКТУР ХОЛДИНГОВОГО ТИПА В ЛЕСОПРОМЫШЛЕННОМ КОМПЛЕКСЕ

Обосновываются и анализируются наиболее рациональные способы интеграции предприятий лесопромышленного комплекса. В качестве наиболее актуальных предложено формирование вертикально интегрированных структур холдингового типа.

Ключевые слова: лесопромышленный комплекс, вертикально интегрированная структура, интеграция, холдинг.

Эффективная деятельность компаний и фирм в долгосрочной перспективе, повышение уровня их конкурентоспособности в условиях рыночной экономики в значительной мере определяются организационной структурой, уровнем активности их экономических служб, диапазоном инвестиционной деятельности.

В настоящих условиях модель рынка, при которой каждое предприятие является обособленной и независимой производственной единицей, для некоторых отраслей является экономически нецелесообразной. Особенно это касается лесопромышленного комплекса. В современных условиях многие отечественные предприятия, в том числе в лесопромышленной сфере, обратились к идее многостороннего объединения усилий в борьбе за конкурентное преимущество на динамично развивающемся рыночном пространстве. Такая тенденция объясняется тем, что гарантировать возможность долгосрочного развития фирме может только соответствующий пакет конкурентоспособных преимуществ, элементами которого должны являться и активный маркетинг, и оптимальные логистические потоки, и сильные позиции во взаимоотношениях с поставщиками и покупателями. Структура же большинства предприятий, потенциальных участников интеграционного процесса, не является характерной для самостоятельного коммерческо-хозяйственного объединения, ориентированного на рыночную деятельность.

Обеспечить наличие такой долгосрочной стратегии действий, подкрепленной соответствующей организационной структурой, предприятия могут сегодня посредством стратегического партнерства с предприятиями в рамках одной технологической цепочки. Одной из форм этого партнерства является вхождение в систему вертикально интегрированной структуры. Сущность этого процесса заключается в преобразовании отношений между разрозненными предприятиями, направленном на создание единого производственно-сбытового комплекса, посредством введения системы централизованного управления в области рыночного позиционирования, планирования, снабжения и координации деятельности всех субъектов, входящих в структу-

ру данного объединения, наряду с четким определением экономической, функциональной специализации отдельных бизнес-единиц комплекса, в их профессиональном сосредоточении на выполнении определенных производственных функций [1].

При вертикальной интеграции альтернативой рынка служит одно из подразделений компании, создание которого обусловлено экономией издержек по сравнению с рыночными транзакциями. Из этого можно сделать вывод, что в качестве основного признака вертикально интегрированной компании будет выступать объединение производителей, действующих на последующих стадиях одной производственной вертикали, т. е. в рамках полной интеграции, когда объединяются все входы или выходы (в то время как при узкой интеграции происходит покупка компанией лишь части входящих элементов и производство остальных собственными силами).

Таким образом, под *вертикальной лесопромышленной структурой* будем понимать сложную организационную структуру с единым управляющим центром и замкнутым процессом производства лесопроductии, объединяющую предприятия, последовательно участвующие в добыче, переработке, производстве, продаже и потреблении готового лесопроductа на разных стадиях единого технологического цикла и, следовательно, взаимосвязанные друг с другом материальными, финансовыми и информационными потоками (рис. 1).

Схема вертикальной интеграции наглядно показывает, что информационные, денежные и материальные потоки, проходя через управляющую компанию, способствуют упорядочению продвижения денежных и материальных средств и эффективно-му использованию содержимого двунаправленных информационных потоков.

Кроме этого, в лесопромышленном комплексе вертикально интегрированные структуры смогут обеспечить и дополнительные преимущества [2]:

- возможность построения полностью замкнутой структуры производства с автономными источниками сырья и целевыми рынками сбыта;
- оптимизация замкнутой структуры на всех этапах производства за счет построения основных

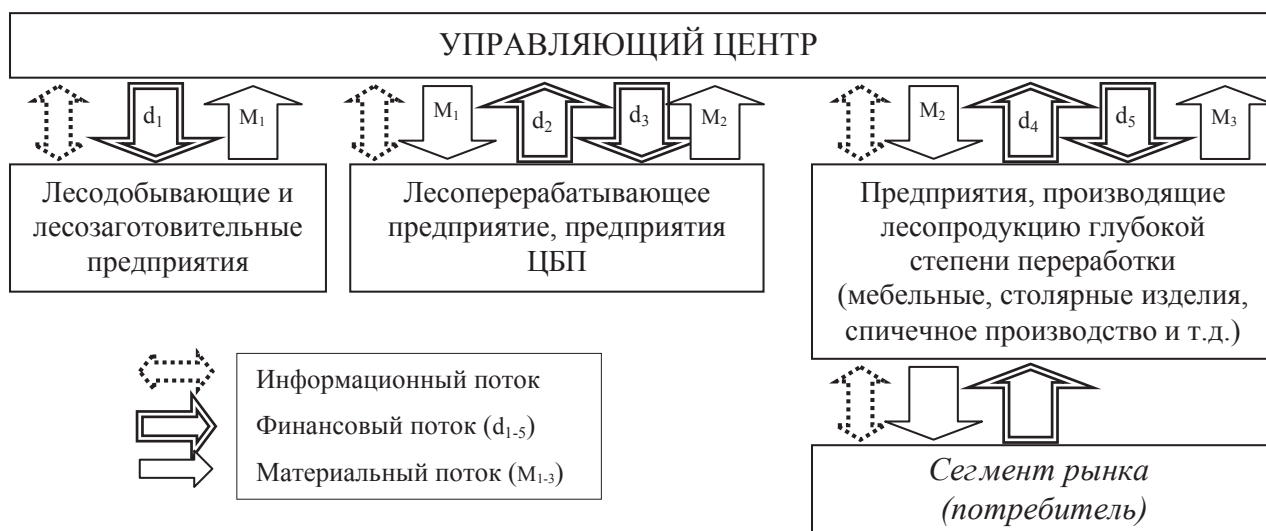


Рис. 1. Вертикальная лесопромышленная структура

перерабатывающих производств непосредственно рядом с источниками сырья (лесным массивом), что позволит убрать многие промежуточные этапы и сократить транспортные затраты;

- оптимизация использования сырьевой базы и продукции переработки на каждом этапе производства;

- оптимизация структуры продукции;

- оптимизация использования оборудования и сбалансированность дорожного строительства;

- возможность осуществления нескольких этапов построения замкнутой структуры одновременно, без лишних потерь времени;

- достижение стабильной круглогодичной заготовки сырья за счет внедрения промежуточной вывозки с использованием новой специальной техники;

- возможность четкого оперативного управления всем комплексом производств за счет налаженного сбора и анализа информации по всем направлениям учета.

В неоклассической и институциональной теориях отведено значительное внимание вертикальной интеграции. Представители первого подхода исследовали феномен вертикальной интеграции в связи с объединением монополий на отраслевом рынке и полагали, что это приведет к выигрышу и потребителям, и новых отраслевых образований. Последние обретут снижение промежуточных затрат, а первые смогут приобретать продукцию по менее высоким ценам. Оппоненты же видели в вертикальной интеграции процесс увеличения барьеров входа новых фирм на данный отраслевой рынок и, как следствие, сужения сферы совершенной конкуренции. В рамках неоклассической теории вертикальная интеграция исследовалась с позиции эффективности распределения ресурсов в

обществе, исследовалось ее влияние на рост благосостояния, снижение цен и увеличение объемов выпуска в результате устранения эффекта «двойной маргинализации» [3]. Особый интерес к исследованию вертикальной интеграции проявлен и со стороны институциональной теории. В отличие от неоклассической, в качестве единицы анализа используется транзакция, а не товары и услуги, а фирма рассматривается не как производственная единица, а как «управляемая» структура [4].

Целесообразность создания вертикально интегрированной структуры определяется не столько благодаря технологии, как это предполагают классики, а в связи с появлением более дешевого способа управления изнутри, в сравнении с закупками ресурсов на рынке. При этом необходимость принятия решения о формировании вертикально интегрированной структуры многие исследователи объясняют стремлением предприятия снизить транзакционные издержки или издержки «рыночных транзакций» [5], т. е. возникающие в процессе перехода прав собственности из одних рук в другие в условиях неполной информации и обеспечивающие и охрану этих прав.

Повышенное внимание к проблеме измерения транзакционных издержек объясняется необходимостью увеличения затрат на защиту контрактов. В связи с этим все транзакционные издержки, согласно Д. Норту, состоят из следующих видов издержек [6]:

- 1) издержки поиска: приемлемой цены; качественной информации об имеющихся товарах и услугах; качественной информации о продавцах; качественной информации о покупателях;
- 2) издержки ведения переговоров;
- 3) издержки составления контракта;
- 4) издержки мониторинга;

5) издержки на принуждение другой стороны к выполнению условий контракта;

6) издержки на защиту прав собственности.

В вертикально интегрированной компании, по сравнению с горизонтально интегрированной, по нашему мнению, транзакционные издержки будут меньше в связи с сокращением количества транзакций (1 – транзакции поиска, 2 – ведения переговоров, 3 – составления контрактов, 4 – мониторинга, 5 – принуждения, 6 – защиты прав собственности) (рис. 2).

Так, в горизонтально интегрированной компании общее количество предполагаемых транзакций составляет 20, а в вертикально интегрированной – 10. Отсюда можно сделать вывод, что вертикальная интеграция обладает большей адаптивностью для совместного функционирования, ведет к уменьшению издержек, сглаживает конфликты, возникающие на разных стадиях цикла, с помощью механизмов внутреннего управления, т. е. приводит к гармонизации отношений и интересов в процессе принятия решений.

Головные предприятия в результате образования интегрированных систем имеют возможность обеспечить себя устойчивыми поставками древесного

сырья по прогнозируемым ценам и не испытывать трудностей при колебании цен на рынке сырья. Лесозаготовительные (дочерние) предприятия получают возможность иметь постоянный рынок сбыта основного объема заготавливаемой древесины.

Учитывая, что достижение конкурентоспособности отечественного ЛПК возможно на основе развития производства продукции глубокой степени переработки, являющегося приоритетным направлением государственной политики на современном этапе, вертикальная интеграция приобретает первостепенное значение. Это связано прежде всего с тем, что именно крупные корпоративные структуры будут способствовать развитию рынка готовой продукции, а не сырья, так как мелкие разрозненные предприятия не смогут выдержать бремя затрат на маркетинг, на техническое и технологическое вооружение.

Однако следует заметить, что сокращение транзакций в вертикальной структуре возможно только в том случае, если условия выполнения контракта контролируются головной организацией (управляющим центром) через механизм имущественного контроля, или посредством системы участия в уставном капитале в акционерной форме, или в форме прямого вложения капитала, т. е. когда отно-



Рис. 2. Распределение транзакций в вертикально и горизонтально интегрированных лесопромышленных компаниях

шения строятся не на договорной основе («мягкая интеграция»), а путем централизации управления в головной компании («жесткая интеграция») [7]. Это предполагает выбор определенной организационной формы предприятия, формирующегося как вертикально интегрированная лесопромышленная компания. При этом к мягким структурам, т. е. построенным на основе договорных отношений, чаще всего имеющим временный характер формирования, будут относиться прежде всего ассоциация, синдикат, картель, консорциум, различные формы

стратегических альянсов. К «жестким» формам, где отношения между подразделениями интегрированной структуры строятся на акционерной форме контроля и в основе лежат долгосрочные, устойчивые взаимоотношения, можно отнести концерн, холдинг, финансово-промышленные группы, трест, которые по своей сути, кроме последнего, являются разновидностями холдинговых структур. Все жесткие структуры, актуальные для лесопромышленного комплекса на современном этапе развития, имеют свои цели и преимущества (табл. 1).

Таблица 1

Анализ «жестких» форм объединения

Форма объединения	Цель	Результаты
Концерн	Выработка единых хозяйственных стратегических направлений деятельности в рамках создания многоотраслевого объединения	Для участников: – финансовая поддержка со стороны головной организации; – развитие малого бизнеса в рамках крупных многопрофильных структур. Для объединения: – повышение устойчивости финансового положения; – эффективное распределение ресурсов; – комплексное решение стратегических задач развития; – расширение рынка сбыта, рыночной доли. Для экономики: – сокращение количества объектов управления и контроля; – сохранение технологических цепочек в рамках обрабатывающих отраслей; – консолидация общей сырьевой базы в рамках добывающей промышленности
Холдинг	Управление разноотраслевыми предприятиями через акционерный контроль, повышение эффективности хозяйствования (прибыльности) каждой фирмы	Для участников: – возможность решать тактические вопросы, не теряя юридической и хозяйственной самостоятельности; – возможность развиваться, используя помощь материнской компании. Для объединения: – повышение эффективности деятельности; – концентрация капитала; – кооперирование взаимосвязанных специализированных производств; – восстановление производственно-технологических связей; – решение крупных финансовых и хозяйственных проблем. Для экономики: – оживление инвестиционной привлекательности промышленности; – сокращение количества объектов управления и контроля; – развитие отраслей в различных регионах; – опасность появления монополизма, политизации и бюрократизации
ФПГ	Концентрация ресурсов и мобильного управления ими	Для участников: – для сильных предприятий – обеспечение акционерного контроля над предприятиями и повышение конкурентоспособности своего объединения; – для слабых предприятий – получение ресурсной государственной поддержки, заключение эффективных партнерских отношений. Для объединения: – мобилизация ресурсов; – кооперирование взаимосвязанных специализированных производств; – восстановление производственно-технологических связей. Для экономики: – стимулирование инвестиционных потоков, направленных на поддержку конкретных отраслей; – межотраслевой перелив капитала
Трест	Монополизация деятельности, полная централизация управления	Для объединения: – расширение сферы влияния на рынке; – мобилизация ресурсов; – устранение конкуренции. Для экономики: – укрупнение бизнеса, снижение количества объектов управления; – опасность появления монополизма и политизации

При выборе определенной формы интеграции предприятий лесопромышленного комплекса следует учитывать, по нашему мнению, возможности вовлечения в интегрированную структуру разноотраслевых предприятий, их территориальную разобщенность, удаленность сырьевых баз от производственных участков, особенности логистической инфраструктуры.

Все это указывает на необходимость сохранения юридической и хозяйственной самостоятельности предприятий, входящих в вертикальную структуру. Все вышеперечисленные требования в полной мере могут быть реализованы в холдинговой структуре.

Развивая транзакционный подход, А. Алчиан и Г. Демсец подчеркивали преимущества кооперации, когда, совместно используя какой-либо ресурс в составе целой «команды», можно достичь лучших результатов, чем действуя поодиночке, но при этом необходим строгий контроль, так как возможно оппортунистическое поведение со стороны менеджмента. Однако закрепление за центральным агентом (в холдинге – головная компания) права на остаточный доход создает мощный стимул к эффективному управлению фирмой, а также побуждает организовывать действенный контроль за работой других [8].

Холдинговые структуры позволяют решить проблему «отлынивания» за счет сосредоточения функций управления и контроля за деятельностью подконтрольных предприятий в головной компании. Руководство холдинговой структуры имеет возможность своевременно принять соответствующие решения в случае, если деятельность любого из входящих в ее состав предприятий окажется неэффективной.

Таким образом, можно сделать вывод, что наиболее оптимальной формой вертикальной интегра-

ции лесопромышленных предприятий в современных условиях будет холдинг.

Первое упоминание (но не определение) о холдинге в российском законодательстве появилось в Законе РФ «О приватизации государственных и муниципальных предприятий в РФ» от 3 июля 1991 г. Определение холдингов и правила их создания впервые были сформулированы во Временном положении о холдинговых компаниях, создаваемых при преобразовании государственных предприятий в акционерные общества (утверждено указом Президента РФ № 1392 от 16 ноября 1992 г. «О мерах по реализации промышленной политики при приватизации государственных предприятий»), в котором холдинговой компанией признается «предприятие, независимо от его организационно-правовой формы, в состав активов которого входят контрольные пакеты акций других предприятий. Предприятия, контрольные пакеты акций которых входят в состав активов холдинговой компании, далее именуются “дочерними”. Здесь и далее под “контрольным пакетом акций” понимается любая форма участия в капитале предприятия, которая обеспечивает безусловное право принятия или отклонения определенных решений на общем собрании его участников (акционеров, пайщиков) и в его органах управления».

С экономико-правовой точки зрения, холдинги – это разновидность корпораций (один из наиболее ярких примеров метакорпорации) [9].

Принципы построения холдинговых структур применимы для любых предприятий независимо от отраслевой принадлежности, объема продаж, количества персонала [10, 11]. Существует три основных способа создания холдинговой компании, которые в полной мере актуальны сегодня и для предприятий лесопромышленного комплекса [12]:

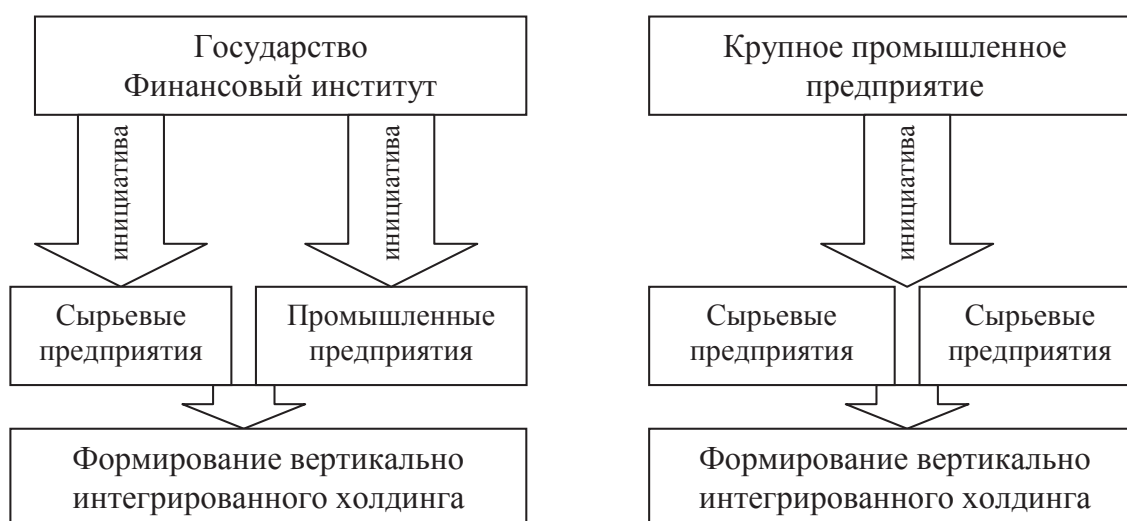


Рис. 3. Различные подходы к формированию вертикально интегрированного холдинга

1. Преобразование предприятия с выделением из его состава подразделений в качестве самостоятельных юридических лиц.

2. Объединение пакетов акций юридически самостоятельных предприятий.

3. Учреждение новых акционерных обществ.

На современном этапе основными инициаторами создания холдинговых структур могут выступать как финансовые инвестиционные институты

и производственные объединения, так и государство (рис. 3):

На наш взгляд, оптимальным сценарием для консолидации ЛПК является модель, реализованная в черной металлургии. Там центрами объединения компаний стали крупнейшие металлургические предприятия. Постепенно в орбиту их влияния входили сырьевые предприятия. Завершающим этапом консолидации металлургического

Таблица 2

Опыт организации холдинговых структур в лесопромышленном комплексе за рубежом

Страна	Роль государства	Специфика интеграции	Наиболее развитые холдинговые лесопромышленные компании
США	1. Развитие научно-технологических партнерств. 2. Предоставление налоговых кредитов и льготного налогообложения компаний, осуществляющих программы НИОКР. 3. Привлечение первоначального капитала	Концентрация предприятий в одном регионе и максимальное использование природного, научного, кадрового и интеграционного потенциалов	«International paper»; «Georgia-Pacific»; «Weyerhaeuser», «Union Camp» и др.
Канада	1. Предоставление льгот на экспорт товаров. 2. Привлечение инвестиционных ресурсов. 3. Предоставление налоговых кредитов и льготного налогообложения компаний, осуществляющих программы НИОКР	Интеграция малых и средних предприятий вокруг крупных предприятий целлюлозно-бумажной промышленности в виде вертикально интегрированных структур. Близость к лесозаготовительным предприятиям. Лесозаготовки ведутся преимущественно крупными лесопромышленными фирмами, прежде всего национальными, на основе арендных соглашений	Neenah Paper, «Abitibi Consolidated» и «Domtar», «Cascades» и «Tembec», «Canfor», «West Fraser Timber» и «Catalyst Paper Corporation», «International paper»
Италия	1. Предоставление льгот на экспорт товаров. 2. Привлечение инвестиционных ресурсов. 3. Содействие модернизации производства, инновационной деятельности. 4. Регулирование рынка труда, поощрение роста кадрового потенциала	Концентрация малых и средних предприятий в определенной местности. Развитие корпораций с государственным участием. Гибкое и равноправное сотрудничество предприятий. Интеграция предприятий на основе специализации производства	Мебельно-интерьерные корпорации, например фабрика TEMPOR, CAMOZZI и др.
Швеция	1. Финансирование интенсификации НИОКР на разработку новых видов продукции из древесины, развитие деревянного строительства. 2. Направление инвестиций на рационализацию и оптимизацию производства, в частности на повышение экологичности промышленности	Процесс консолидации не интенсивен и затрагивает прежде всего такие сектора, как производство дверей, окон, полов, предметов интерьера, плиточных материалов. В этих секторах доминируют крупные компании, где субподрядчики, как правило, располагаются близ основного производства и сотрудничают с ними на постоянной основе. Большинство их участников – это малые и средние предприятия. Развитие интеграции на вертикальной основе (близость сырьевой базы, эффективная организация производства, высокое качество продукции, эффективная система поставок готовой продукции)	Лидеры сегмента домостроения – Myresjöhus, Alvsbyhus и Hjaltevedhus; шведская группа Rottneros; Stora Enso; AssiDoman и Sodra; SCA; «Kronoholding»; Holmen и Korsnas; в сегменте домашней мебели – Marbodan, Ikea и Ballingslov (самые крупные); государственная лесная компания Sveaskog AB
Финляндия	1. Взаимодействие научных институтов и отраслей. 2. Вложение в сферу развития человеческого потенциала	Высокая степень централизации и концентрации капитала и производства. Распределение сырьевых баз в различных странах мира. Взаимодействие крупных, средних и малых предприятий на основе интеграции в ЦБП. Развитые «семейные» корпорации	«Stora Энсо», «МетсЯлитто», «МетсЯ-Серла»; «УПМ Кюммене»; «Альстрем»; «Старкйоханн»; производители и экспортеры мебели – «Иску», «Аско», «Марте-ла», «Сотка», «Крунукалусте»

комплекса стало развитие производства продукции с высокой добавленной стоимостью и выход в смежные отрасли на базе ведущих комбинатов. Сегодня в отрасли функционирует около 20 холдингов, среди которых ОАО «ГМК «Норильский никель»», ОАО «Русский алюминий», ООО «Евраз-Холдинг» и др.

В качестве центральной промышленной компании, способной инициировать формирование лесопромышленного холдинга путем объединения лесодобывающих, лесоперерабатывающих предприятий и предприятий-изготовителей лесопроductии, сегодня могут выступать развитые лесопромышленные предприятия по производству лесопроductии глубокой степени переработки (мебельное производство; древесностружечное производство, производство древесноволокнистых плит; карандашная, спичечная промышленность; предприятия целлюлозно-бумажной промышленности и ряд других).

Таким образом, можно с большой долей уверенности говорить, что процессы вертикальной интеграции будут способствовать превращению ведущих российских лесопромышленных предприятий в глобальные лесопромышленные компании.

Преследуя главную цель повышения эффективности хозяйствования (прибыльности) каждой фирмы, холдинг одновременно путем усреднения нормы прибыли обеспечивает устойчивую общую доходность, что в условиях быстро меняющейся конъюнктуры рынка имеет большое значение. Не обошел стороной этот процесс и лесопромышлен-

ный комплекс. Так, развитие холдинговых структур в лесопромышленном комплексе характерно практически для всех развитых лесных стран мира [13] (табл. 2).

Таким образом, реализация намеченного в рамках принятой концепции восстановления управляемости в лесопромышленном комплексе в сочетании с решением текущих проблем стабилизации финансового состояния лесопромышленных предприятий, по нашему представлению, должна позволить преодолеть кризис управления отраслью, сформировать рыночную систему регулирования развития лесной промышленности в рамках правового государства, остановить в основном спад промышленного производства, создать условия для вывода отрасли из кризиса. Чтобы обеспечить развитие отечественного лесопромышленного комплекса, важно найти такие пути и механизмы, которые, с одной стороны, поставили бы на службу этому развитию имеющуюся производственную базу, с другой – позволили бы нейтрализовать влияние сложившихся негативных стереотипов хозяйственного поведения.

Именно поэтому важной задачей является интегрирование потенциальных возможностей всех участников для эффективной организации производства.

Необходимо поддерживать эффективно работающие предприятия, для создания условий их дальнейшей капитализации с целью их развития, повышения платежеспособности и конкурентоспособности.

Список литературы

1. Холл Р. Х. Организации: структуры, процессы, результаты. СПб.: Питер, 2001. 512 с.
2. Можяев Е. Н. Вертикально интегрированная структура предприятий ЛПК – основа эффективной стратегии развития // Изв. Иркут. экон. акад. 2002. № 4. С. 49–51.
3. Бренделева Е. А. Неинституциональная экономическая теория / под общ. ред. А. В. Сидоровича. М.: Дело и сервис, 2006. 352 с.
4. Уильямсон О. И. Вертикальная интеграция производства: соображения по поводу неудач рынка // Теория фирмы. СПб.: Экон. школа, 1995. 525 с.
5. Коуз Р. Фирма, рынок и право. М.: Дело, 1993. 25 с.
6. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. М.: Фонд экономической книги «НАЧАЛА», 1997. 560 с.
7. Шихвердиев А. П., Гусятников Н. В., Беликов И. В. Корпоративное управление. М.: Издат. центр «Акционер», 2007. 163 с.
8. История экономических учений: учеб. пособие / под ред. В. Автономова, О. Ананьина, Н. Макашовой. М.: ИНФРА-М, 2000. С. 670.
9. Драчева Е. Л., Либман А. М. Проблемы определения и классификации интегрированных корпоративных структур // Менеджмент в России и за рубежом. 2001. № 4. С. 8–15.
10. Маланина В. А. Неоклассический и институциональный подходы в обосновании процессов интеграции хозяйствующих субъектов в бизнес-группы // Вестн. Томского гос. пед. ун-та (Tomsk State Pedagogical University Bulletin). 2005. Вып. 5 (49). С. 63–68.
11. Маланина В. А. Направления развития финансово-промышленных групп в условиях структурной трансформации российской экономики // Там же. 2007. Вып. 9. С. 41–44.
12. Временное положение о холдинговых компаниях, создаваемых при преобразовании государственных предприятий в акционерные общества (приложение № 1 к Указу Президента Российской Федерации от 16 ноября 1992 г. № 1392 «О мерах по реализации промышленной политики при приватизации государственных предприятий» // Рос. газета. 1992. 20 ноября. С. 5–6.
13. Ла Порта Р., Лопес-де-Силанес Ф., Шлейфер А. Корпоративная собственность в различных странах мира // Рос. журн. менеджмента. 2005. № 3. С. 97–148.

Трубченко Т. Г., кандидат экономических наук, доцент.

Томский политехнический университет.

Пр. Ленина, 30, Томск, Россия, 634050.

E-mail: ttg1@yandex.ru

Кузнецов П. М., кандидат филологических наук, доцент.

Томский государственный педагогический университет.

Ул. Киевская, 60, Томск, Россия, 634061.

E-mail: kpmroad@mail.ru

Материал поступил в редакцию 01.07.2011.

T. G. Trubchenko, P. M. Kuznetsov

FORMATION OF VERTICALLY INTEGRATED STRUCTURES OF HOLDING TYPE IN A TIMBER INDUSTRY COMPLEX

In the article the most rational ways of integration of the enterprises of a timber industry complex are proved and analyzed. As the most a topical, the formation of vertically integrated structures of holding type is offered.

Key words: *the timber industry complex, vertically integrated structure, integration, holding.*

Trubchenko T. G.

Tomsk Polytechnic University.

Pr. Lenina, 30, Tomsk, Russia, 634050.

E-mail: ttg1@yandex.ru

Kuznetsov P. M.

Tomsk State Pedagogical University.

Ul. Kievskaya, 60, Tomsk, Russia, 634061.

E-mail: kpmroad@mail.ru