

## **АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ РЕАЛИЗАЦИИ МЕХАНИЗМА ФОРМИРОВАНИЯ ИНТЕГРИРОВАННЫХ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР В ЛЕСОПРОМЫШЛЕННОЙ СФЕРЕ**

Томский политехнический университет

Современный период развития рыночных отношений резко актуализировал проблему совершенствования практики организационного проектирования корпоративных структур, в том числе в лесопромышленной сфере. В то же время широко известные в сфере предпринимательства многочисленные рекомендации по бизнес-планированию в основном пригодны для задач класса отдельных инвестиционных проектов или уже сформированных интегрированных структур.

В методологических целях важно определить основные особенности моделей экономического поведения собственников на предприятиях – потенциальных участниках корпорации. Безусловно, что вопросы гармонизации интересов всех потенциальных участников интегрированной корпоративной структуры (ИКС) являются одними из базовых элементов концепции организационного проектирования интегрированных структур.

Под организационным проектированием ИКС будем понимать процесс стратегического планирования формирования интегрированной структуры на основе обоснования эффективности будущей интеграции с учетом взаимозаинтересованности, взаимовыгодности, добровольности участия фирм – потенциальных участниц. При этом учитываются основные постулаты современного управления организациями: системность организации, целостность организации и непрерывность развития организации [1].

Исходя из этого, обозначим основную цель организационного проектирования ИКС: обоснование синергического эффекта объединения на основе формирования и реализации обоснованного плана или оргпроекта, многогранного по своему содержанию.

Следует учесть, что цели оргпроектирования и цели создания ИКС – не тождественные понятия. Целью создания ИКС можно считать формирование ИКС, максимально адаптированной к рыночным реалиям на основе обеспечения конкурентоспособности и соответствия потребительскому спросу.

Необходимость разработки организационных проектов (или планов совместной деятельности)

диктуется не только научно-управленческими требованиями, но и нормативными, содержащимися, в частности, в законодательстве о финансово-промышленных группах России [2].

Под оргпроектом ИКС будем понимать управленческий документ, разработанный в целях обоснования эффективности создания новой и (или) реформирования действующей интегрированной корпоративной структуры и содержащий информацию, необходимую и достаточную для принятия соответствующих управленческих решений на основе норм, не противоречащих действующему законодательству.

Существуют и другие определения. Например, В. Лисов предлагает трактовать оргпроект как «способ и инструментальный проверки исходных концептуальных гипотез в отношении спектра и глубины синергических эффектов объединения» [3]. Автором также указывается необходимость модификации содержания оргпроектов в зависимости от трех бизнес-целей:

- создание нового интеграционного образования в расчете на получение синергического эффекта скоординированной совместной деятельности;
- сохранение реально функционирующего образования в расчете на пролонгирование синергического эффекта в условиях возникновения внутрикорпоративных или внешних факторов-угроз;
- развитие (усиление) существующего образования с учетом оценки актуальности либо внедрения, сохранения или расширения кооперационных связей, либо свертывания (или, наоборот, расширения) поля корпоративного взаимодействия между партнерами [3].

Очевидно, что применительно к каждому из отмеченных направлений подходы к формированию оргпроектов и их содержание будут иметь существенные различия. Таким образом, определим различия в оргпроектах создания и реструктуризации корпоративной структуры.

Отметим, что при составлении оргпроекта создания интегрированной корпоративной структуры основной акцент должен быть сделан на выявлении участников потенциального объединения, всестороннем анализе их реального состояния и потенци-

ала и обосновании синергического эффекта будущей совместной деятельности. Немаловажную часть составляет и обоснование организационной формы корпорации.

В отличие от оргпроекта создания ИКС, при разработке оргпроекта реструктуризации уже действующей корпоративной структуры акцент будет смещен в сторону выявления наиболее или потенциально конкурентоспособных элементов (предприятий, производств) в рамках интегрированной структуры и исключения тех элементов, которые не обеспечивают вклада в общую синергию, а также выявления и устранения внешних и внутренних обстоятельств, препятствующих реализации интеграционного потенциала.

При этом следует опираться на соблюдение как минимум трех императивных условий сохранения и развития соответствующих процессов: «во-первых, интеграция призвана способствовать улучшению финансовых возможностей участников ИКС на базе совместной реализации коммерчески выгодных заказов, нахождения дополнительных сегментов платежеспособного спроса или снижения издержек; во-вторых, в ИКС должны постоянно задействоваться возможности кооперирования, развиваться взаимовыгодный обмен ресурсами, товарами и услугами; в-третьих, в эффективно действующих ИКС не может не обеспечиваться управляемость, основанная на административном, акционерном и других видах контроля и регулирования совместной деятельности» [3].

Как показывает опыт эффективно действующих корпораций, успех совместной деятельности во многом связан с качеством проработки оргпроекта как многофункционального управленческого документа. Но часто возникает множество непроработанных моментов, среди которых [3]:

- методологические, связанные со сложностями выработки адекватной концепции и стратегии совместной деятельности организаций, довольно часто различных по производственно-хозяйственным параметрам и юридическому статусу;

- методические, сопряженные с несовершенством проработки механизма увязки перспективных целевых рубежей интеграционного взаимодействия с показателями оргпроекта, недопониманием необходимости подготовки альтернативных вариантов корпоративной стратегии и самого оргпроекта, несовершенством приемов расчета слагаемых синергии, дефицитом методик обследования предприятий на предмет их текущей и перспективной корпоративной деятельности, отсутствием жестких требований к достоверности исходной информации и сбалансированности отдельных показателей оргпроекта;

- организационно-процедурные, состоящие в недостаточной проработанности последователь-

ности действий проектантов и в целом схем их взаимодействия и процедур экспертизы проектов и алгоритмов принятия окончательных решений.

При этом процесс оргпроектирования является наиболее продолжительным и достаточно затратным при формировании ИКС (см. таблицу) [4]:

*Характеристика процесса оргпроектирования ИКС*

Этап	Кол-во месяцев	Средний ранг финансовых затрат (1 – наибольшие, 5 – наименьшие)
Выработка инициативного предложения по созданию интегрированной структуры	4, 5	3, 3
Проработка вопросов объединения	7, 8	2, 3
Подготовка организационных документов	4, 6	2, 6
Согласование организационных документов	5, 6	3, 0
Юридическое оформление объединения	4, 2	2, 4

Организационное проектирование должно осуществляться на принципах стратегического планирования, сформулированных еще А. Файолем [1]: единство планирования, означающее, что планы всех элементов организации (подразделений или отдельных хозяйственных единиц) следует рассматривать в тесной взаимозависимости; непрерывность планирования, связанная с необходимостью учета в планах организации постоянных изменений во внешней среде и одновременной разработки совокупности взаимоувязанных долгосрочных, среднесрочных, годовых и оперативных планов; гибкость планирования, заключающаяся в способности организации предусматривать альтернативные варианты планов, которые учитывают различные сценарии развития факторов, определяющих ключевые параметры внешней и внутренней среды; принцип участия, предполагающий привлечение широкого круга работников организации к процессу планирования.

Однако эти принципы в большей степени относятся к функционированию отдельных предприятий и не учитывают специфики ИКС.

На наш взгляд, к базовым принципам формирования ИКС на современном этапе следует отнести следующие: ориентацию структуры и деятельности создаваемой (реструктурируемой) корпорации на реальные потребности рынка и реализацию интересов собственников; добровольность объединения хозяйственных субъектов при соблюдении существующих законодательных норм; обеспечение сбалансированности потенциалов производственной,

финансовой, инфраструктурной, маркетинговой, управляющей подсистем создаваемой корпорации, а также отдельных элементов внутри данных подсистем; обеспечение взаимной выгоды участников объединения; выявление и нивелирование зон конфликтности; обеспечение гибкости системы индикаторов эффективности деятельности предприятий; ориентация на использование современных достижений как теоретических и практических наработок в области менеджмента, ориентированных на повышение эффективности управления, так и НТП; привлечение профессионального кадрового состава.

В процессе формирования интегрированных структур в лесной отрасли необходимо, по нашему мнению, учитывать свои специфические принципы. В частности, к вышеназванным можно добавить следующие: ориентацию на долгосрочное сотрудничество, что объясняется специфичностью и длительностью процесса доведения лесосырья до стадии глубокой переработки; учет экологических аспектов, так как увеличение объемов производства в рамках ИКС может повлечь за собой нарушение экологического баланса региона (страны); ориентацию не только на потребительский спрос, но и на интересы лесной политики государства; ориентацию на международные стандарты качества; учет социального аспекта, связанного прежде всего с социально-экономическим положением жителей большого количества населенных пунктов и лесных поселков, где лесохозяйственные и лесопромышленные предприятия являются практически единственными сферами приложения труда; ориентацию на принципы устойчивого управления лесами.

Важным элементом методологии организационного проектирования корпораций является обоснование основных стадий данного процесса. Например, П. Читипаховян предлагает этапы процесса разработки стратегического плана функционирования и развития ИКС с учетом «мягких» и «жестких» форм интеграции предприятий, указывая, что акценты в планировании переносятся либо на базовые предприятия, возглавляющие продуктовые или региональные «дивизионы» (в случае «мягких» форм интеграции), либо на уровень материнской компании (при «жесткой» интеграции). Так, в случае последней, автором выделяются следующие последовательные этапы:

1. Принятие управленческого решения о начале процесса интеграции и определение миссии корпорации в прогнозируемом периоде.

2. Определение основных тенденций в настоя-

щем и ретроспективном аспекте в конкретных сферах корпоративного бизнеса для отдельных участников и ИКС на основе проведения маркетинговых исследований и SWOT-анализа.

3. Определение качественных приоритетов и количественных рубежей развития прогнозируемой сферы бизнеса, их увязка с ресурсными возможностями конкретных СБЕ и корпорации в целом.

4. Проектирование перечня мероприятий, ресурсно и организационно обеспечивающих приемлемую динамику развития корпорации, высокую степень вероятности движения от базисного до целевого уровня планируемых показателей [1].

Не отрицая актуальности и обоснованности вышеизложенных положений, отметим, что, на наш взгляд, автором не в полной мере охвачены стадии оргпроектирования. В частности, не актуализируется стадия, предполагающая сам процесс объединения и оценку эффективности сформированной ИКС с точки зрения получения синергии на основе системы показателей.

С учетом рассмотренных ранее подходов можно рекомендовать следующую схему формирования интегрированных корпоративных структур, актуальную и для предприятий ЛПК:

1. Планирование интеграции предприятий: формирование миссии (бизнес-идеи) объединения; определение предполагаемого состава участников объединения.

2. Анализ потенциала участников объединения: балансовый анализ и последующая экспертная оценка факторов внешней и внутренней среды потенциальных участников; диагностика ресурсного потенциала будущих участников объединения; проведение SWOT-анализа и выявление «ключевых факторов успеха»; оценка синергического потенциала будущих участников объединения.

3. Формирование ИКС: принятие решения о включении предприятий в ИКС и последующая регистрация; разработка и апробирование системы показателей оценки экономического взаимодействия в ИКС; анализ и корректировка показателей эффективности деятельности ИКС.

Таким образом, учитывая сложность и многогранность процесса оргпроектирования создания интегрированных структур в лесной отрасли, задачи по всестороннему исследованию и адекватному отражению синергического потенциала в оргпроектах российских ИКС становятся приоритетными.

*Поступила в редакцию 05.12.2006*

## Литература

1. Читипаховян П. Методологические проблемы стратегического планирования развития интегрированных корпоративных структур // Рос. экон. журн. 2000. № 9.
2. Дементьев В. Финансово-промышленные группы в экономике (спецкурс). Тема 10. Пути повышения качества проектов ФПГ // Там же. 1999. № 5–6.
3. Лисов В. Актуальные аспекты оргпроектирования интегрированных корпоративных структур // Там же. 2000. № 1.
4. Кузык М., Симачев Ю. Проблемы стимулирования интеграционных процессов в государственном секторе промышленности // Там же. 2003. № 4.

УДК 338.46

*Н.Г. Филонов\**, *Л.В. Коваленко\**, *С.К. Дащинская\*\**

### К ВОПРОСУ ОБ АНАЛИЗЕ ПОТОКА СЕРВИСНЫХ УСЛУГ В ЛОГИСТИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ

\*Томский государственный педагогический университет

\*\*Томский политехнический университет

При анализе функционирования логистических систем (ЛС) одной из важнейших ее характеристик является потоки полезных ресурсов (ППР) (материальных, информационных, сервисных услуг и т.д.). Полезность ресурсов определяется степенью реализации управляющих функций и обеспечения эффективности функционирования логистической системы. Количество потоков, циркулирующих в системах, зависит от типа логистической системы. В данной работе основное внимание будет уделено потоку сервисных услуг.

В последние годы прерогативой логистики является управление сервисными потоками, так как большинство компаний производит не только готовую продукцию, но и сопутствующий сервис. Кроме того, логистический подход оказался эффективным и для предприятий, оказывающих только услуги (транспортные, экспедиторские, грузоперерабатывающие и др.). В зарубежных компаниях используется понятие «Service Response Logistics» – SRL (логистика сервисного отклика), которое определяется как процесс координации нематериальных активностей, необходимых для выполнения сервиса наиболее эффективным с точки зрения затрат и удовлетворения потребностей способом [1].

Объектом логистического сервиса являются различные потребители материального потока. Осуществляется логистический сервис либо самим поставщиком, либо экспедиторской фирмой, специализирующейся в области логистического обслуживания.

Все работы в области логистического обслуживания можно разделить на три основные группы: предпродажные; работы по оказанию логистических услуг, осуществляемые в процессе про-

дажи товаров, и послепродажный логистический сервис.

Потоки услуг (сервиса), как и материальные или информационные потоки, распространяются в определенной среде доставки, в которой существуют свои каналы, цепи и т.д. Эта сеть должна быть построена таким образом, чтобы максимально эффективно удовлетворять требования потребителей к сервису. Рациональная последовательность действий, которые позволяют сформировать эффективную систему логистического сервиса, предполагает следующие шаги: сегментацию потребительского рынка; определение перечня наиболее значимых для покупателей услуг и их ранжирование; оценку оказываемых услуг; установление обратной связи с покупателями.

Несмотря на важность сервиса, до сих пор отсутствуют эффективные способы оценки его качества, что объясняется рядом особенностей сервиса в сравнении с продуктовыми характеристиками [2]. Такими особенностями являются:

1. Неосвязаемость сервиса. Заключается в сложности для поставщиков сервиса объяснить и специфицировать сервис, а также объясняется трудностями со стороны покупателя его оценить.

2. Покупатель часто принимает прямое участие в производстве услуг.

3. Услуги потребляются в больших размерах в то же время, в которое они производятся, т.е. услуги не могут складироваться и транспортироваться.

4. Покупатель никогда не становится собственником, покупая услуги.

5. Сервис – это деятельность (процесс) и поэтому не может быть протестирован, прежде чем покупатель его купит.