

На правах рукописи

**КУЛАКОВ Сергей Петрович**

**УПРАВЛЕНИЕ ВОСПРОИЗВОДСТВОМ ПРОДУКТА В ПРОЦЕССЕ  
ИНТЕГРАЦИИ ЛЕСОПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

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

**Автореферат**  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Тюмень – 2006

Работа выполнена в федеральном государственном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Тюменская государственная сельскохозяйственная академия» на кафедре экономики природопользования и менеджмента.

Научный руководитель: доктор экономических наук,  
профессор  
Килин Петр Мартемьянович.

Официальные оппоненты: доктор экономических наук,  
профессор  
Попов Александр Николаевич;  
кандидат экономических наук,  
доцент  
Гусарова Мирослава Сергеевна.

Ведущая организация – ФГОУ ВПО «Уральская государственная сельскохозяйственная академия», г. Екатеринбург.

Защита состоится « 20 » декабря 2006 г. в 12 ч. 00 мин. на заседании диссертационного совета Д 212.274.03 при ГОУ ВПО «Тюменский государственный университет» по адресу: 625003, г. Тюмень, ул. Ленина, 16, аудитория 113.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Тюменского государственного университета.

Автореферат разослан «        » ноября 2006 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета,  
канд. экон. наук, доцент

Л.А. Краснова

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Проблема стратегического управления воспроизводством продукта промышленной компании в условиях усиления конкуренции и динамично меняющейся среды является актуальной, сложной и всегда имеет практическую значимость. Развитие современной российской лесоперерабатывающей промышленности находится в стадии кризиса. Эксперты прогнозируют: если предприятия российского ЛПК не повысят эффективность лесозаготовки и не проведут модернизацию основных производств, то в течение ближайших 10-15 лет Россия рискует лишиться крупных национальных лесоперерабатывающих компаний. Это значит, что существующие промышленные предприятия станут частью иностранных компаний, а отечественные лесные ресурсы – естественно, их сырьевой базой. Тем более что по прогнозным оценкам дефицит древесного сырья в Европе к 2010 году составит около 67 млн. куб. м.

В настоящее время проблематичность развития лесопромышленного комплекса (ЛПК) России достигла таких серьезных масштабов, что Президент РФ Владимир Путин, в марте текущего года на совещании с членами правительства, раскритиковал их за бездействие в организации лесопереработки и в жесткой форме потребовал прекратить вывоз необработанного леса-кругляка.

Основным направлением повышения экономической эффективности лесоперерабатывающей промышленности России в условиях неопределенности внешней и внутренней среды является интеграция лесозаготовительных и лесоперерабатывающих предприятий, обеспечивающая повышение их конкурентоспособности за счет снижения при объединении трансакционных издержек, внедрения инноваций, концентрации и диверсификации ресурсов, масштабного производства и реализации конечного продукта.

В силу наибольшего спада промышленных отраслей лесного сектора России в период перехода к рынку (снижение объемов в 2,5 и более раз), с одной стороны, богатства лесных ресурсов страны (более четверти мировых запасов древесины), с другой стороны, свидетельствуют о том, что ускоренное развитие отечественных компаний ЛПК за счет их интеграции является важнейшим сред-

ством стратегического развития России. Все это предопределило проведение исследований по указанной проблеме, которая является крайне актуальной и занимает важное место в системе мер, призванных способствовать росту объемов продукта и повышению эффективности экономики промышленности России.

**Степень научной разработанности проблемы.** Вопросам управления воспроизводством продукта интегрированных промышленных компаний посвящено большое количество исследований и публикаций. Большой вклад в исследование воспроизводства продукта и межотраслевых связей комплексов промышленности внесли А.Г. Аганбегян, К.А. Багриновский, А.С. Барышников, П.И. Гайдуцкий, В.М. Геец, Ю.А. Гранаткин, А.Г. Гранберг, Б.Л. Исаев, П.М. Килин, В.В. Коссов, Г. Кунц, В.В. Леонтьев, Л.И. Лехциер, К. Маркс, Г.В. Мартынов, А.С. Маршалова, А.С. Новоселов, С. О'доннел, В.И. Фролов, К. Эклунд, Ю.В. Яременко и др. Теоретические основы экономической интеграции разработаны в научных исследованиях Ю.А. Борко, Ю. Винислава, И. Германовой, Н.В. Захаровой, В.В. Зыкова, В. Лисова, Н.Н. Мильчаковой, Г.И. Немченко, Б.А. Райзберга, О.А. Родионовой, А.В. Ткача, Р.И. Хасбулатова, С.Н. Чудновской, В.И. Щербакова и многих других. Однако проблемы управления воспроизводством продукта в процессе интеграции лесопромышленных предприятий в условиях рыночной экономики России изучены и решены еще недостаточно.

**Цель и задачи исследования.** Цель диссертационного исследования состоит в разработке методического подхода и инструментария управления воспроизводством продукта в процессе интеграции лесопромышленных предприятий на основе метода сечения макроэкономического кругооборота (МК) (схем МК и моделей межотраслевого баланса (МБ)).

Для достижения цели поставлены и решены следующие **задачи**:

1. Раскрытие сущности понятия «управление воспроизводством продукта в процессе интеграции» и выявление особенностей интегрированных структур с точки зрения эффективности воспроизводства продукта региона в условиях рынка;
2. Обоснование необходимости использования метода сечения макроэкономического кругооборота (МК) продукта регионального межотраслевого ком-

плекса (РМК) и моделей межотраслевого баланса для анализа, прогнозирования и оптимизации экономики РМК;

3. Адаптация моделей межотраслевого баланса к рыночным условиям;

4. Разработка методики составления моделей межотраслевого баланса производства и распределения продукции и межотраслевого баланса воспроизводства продукта РМК в СНГ для оценки экономической эффективности интеграции промышленной компании;

5. Построение системы управления воспроизводством продукта РМК (рыночными и внутрипроизводственными межотраслевыми связями) и проведение экспериментальных расчетов по совершенствованию управления в процессе интеграции ОАО ДОК «Красный Октябрь».

**Объект и предмет исследования.** Объектом исследования является воспроизводство продукта промышленной компании в условиях интеграции.

**Предметом** исследования является управление процессом воспроизводства продукта регионального межотраслевого (промышленного) комплекса в условиях рынка на основе использования метода сечения МК и соответствующего вероятностного инструментария (схем и моделей межотраслевых балансов).

**Теоретической и методической основой** работы явились диалектический подход к исследованию, основные положения трудов зарубежных и отечественных ученых по вопросам воспроизводства и межотраслевых связей промышленных комплексов и их интеграции в процессе конкуренции, совершенствования управления промышленными компаниями в рыночных условиях.

**Методы исследования.** В процессе работы составлялись статистические группировки, сводки, материальные, ресурсные, трудовые и финансовые балансы, межотраслевые балансы воспроизводства, производства и распределения продукции межотраслевых комплексов, применялись системный, расчетно-конструктивный, монографический и статистико-экономический методы исследования, экономико-математическое моделирование.

**Научная новизна** работы состоит в следующем.

1. Предложено понятие «управление воспроизводством продукта

промышленной компании в процессе интеграции», отличающееся от известных понятий тем, что под интеграцией понимается объединение предприятий с упорядочением рыночных (внешних, стихийных) межотраслевых связей компании и их преобразованием в управляемые менеджментом компании рациональные межотраслевые связи (то есть происходит переход в макроэкономическом кругообороте капитала и продукта с рынка промежуточных товаров на рынок факторов производства), с целью повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности компании и конкурентоспособности ее продукции.

2. Доказана необходимость интеграции для повышения конкурентоспособности и рентабельности продукции лесопромышленного комплекса региона.

3. Разработана методика построения и использования межотраслевого баланса для управления воспроизводством продукта РМК в условиях интеграции, выявления особенностей интегрированных структур региона с точки зрения эффективности воспроизводства продукта в условиях рынка.

4. Построен межотраслевой баланс воспроизводства продукта промышленной компании (ОАО ДОК «Красный Октябрь») до и после интеграции и предложены мероприятия по совершенствованию управления ею для достижения миссии организации в долгосрочной перспективе.

Пункты научной новизны соответствуют п.п. 5.1 «Развитие теории региональной экономики; методы и инструменты региональных экономических исследований», 5.4 «Разработка проблем функционирования и развития предприятий, отраслей и комплексов в регионах», 15.4 «Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях, комплексах», 15.15 «Теоретические и методологические основы эффективности развития предприятий, отраслей и комплексов народного хозяйства» паспорта специальностей ВАК.

**Практическая значимость** исследования заключается в возможности:

- применения разработанных автором методик и межотраслевых балансов для управления воспроизводством продукта промышленных компаний России;
- использования предложений по интеграции лесопромышленных

предприятий на тюменском деревообрабатывающем комбинате «Красный Октябрь» при разработке стратегического плана развития на период до 2009 года.

Положения диссертационной работы использовались в учебном процессе при чтении лекций по учебным дисциплинам «Макроэкономика», «Менеджмент», «Менеджмент организации» и «Воспроизводство и межотраслевые связи в АПК» в Тюменской государственной сельскохозяйственной академии (ТГСХА) и Тюменском государственном университете (ТГУ). Эти положения рекомендованы к использованию в рамках учебных программ.

**Апробация результатов исследования.** Основные результаты исследований докладывались на конференциях молодых ученых ТГСХА (г.Тюмень, май 2002 года, декабрь 2002 года, ноябрь 2004 года), всероссийской научно-практической конференции ТГСХА и ВНИЭТУСХ (гг.Тюмень, Москва, июнь 2002 года), международных научно-практических конференциях ТГСХА и ВНИЭТУСХ «Предпринимательский менеджмент в АПК» (гг.Тюмень, Москва, июнь 2003 года, июнь 2005 года), региональной научно-практической конференции (г.Екатеринбург, март 2006 года).

Результаты исследований использованы при подготовке научных отчетов ТГСХА по исследованиям за 2002-2005 годы по теме государственной регистрации «Концепция развития организационно-экономического механизма АПК Тюменской области до 2010 года», а также при разработке стратегии ОАО ДОК «Красный Октябрь» на период 2005-2009 годы, что подтверждено соответствующими документами.

**Публикации по теме диссертационного исследования.** Основные положения диссертации изложены в 11 работах общим объемом 1,91 печатных листов.

**Объем и структура работы.** Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка из 145 наименований и 13 приложений, изложена на 185 страницах машинописного текста, содержит 23 таблицы и 13 рисунков.

**Во введении** обоснованы актуальность темы, цель и задачи исследования, определены научная новизна и практическое значение работы, представлены

результаты апробаций и реализации основных положений диссертационной работы.

**В первой главе** «Теоретические аспекты управления воспроизводством продукта при интеграции промышленных предприятий: региональный аспект» раскрываются сущность воспроизводства капитала и продукта межотраслевого комплекса в рыночной экономике, схем и моделей управления им (МБ производства и распределения продукции, макроэкономического кругооборота продукта с выделением рынков промежуточного продукта, инвестиционных товаров и внешних связей и МБ воспроизводства продукта комплекса). Показаны особенности трансформации межотраслевых связей при интеграции промышленных предприятий региона и опыт интеграции в форме кооперации и корпорирования.

**Во второй главе** «Методические основы управления воспроизводством продукта в процессе интеграции лесопромышленных предприятий региона» проведен анализ современного состояния лесопромышленного комплекса России и Тюменской области, разработаны методики составления межотраслевых и межпродуктовых балансов ЛПК региона, как инструментов управления воспроизводством его продукта, рассмотрен способ оценки эффективности интеграции, предложен вариант управления процессом интеграции с помощью контроллера (внедрение контроллинга: постановка системы управленческого учета, системы сбалансированных показателей (BSC), бюджетирования).

**В третьей главе** «Резервы снижения затрат на воспроизводство продукта интегрированных региональных структур ЛПХ (на примере Тюменской области)» проведены экспериментальные расчеты по оценке эффективности интеграции и созданию организационного механизма внутрифирменного планирования и мотивации труда на примере ОАО ДОК «Красный Октябрь» (г. Тюмень).

**В заключении** обобщены основные выводы и результаты, полученные в ходе исследования. В приложении представлены глоссарий, справочная информация, а также материалы экспериментальных, теоретических и методических исследований.

## II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Предложено понятие «управление воспроизводством продукта промышленной компании в процессе интеграции», отличающееся от известных понятий тем, что под интеграцией понимается объединение предприятий с упорядочением рыночных (внешних, стихийных) межотраслевых связей компании и их преобразованием в управляемые менеджментом компании рациональные межотраслевые связи (то есть происходит переход в макроэкономическом кругообороте капитала и продукта с рынка промежуточных товаров на рынок факторов производства), с целью повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности компании и конкурентоспособности ее продукции.

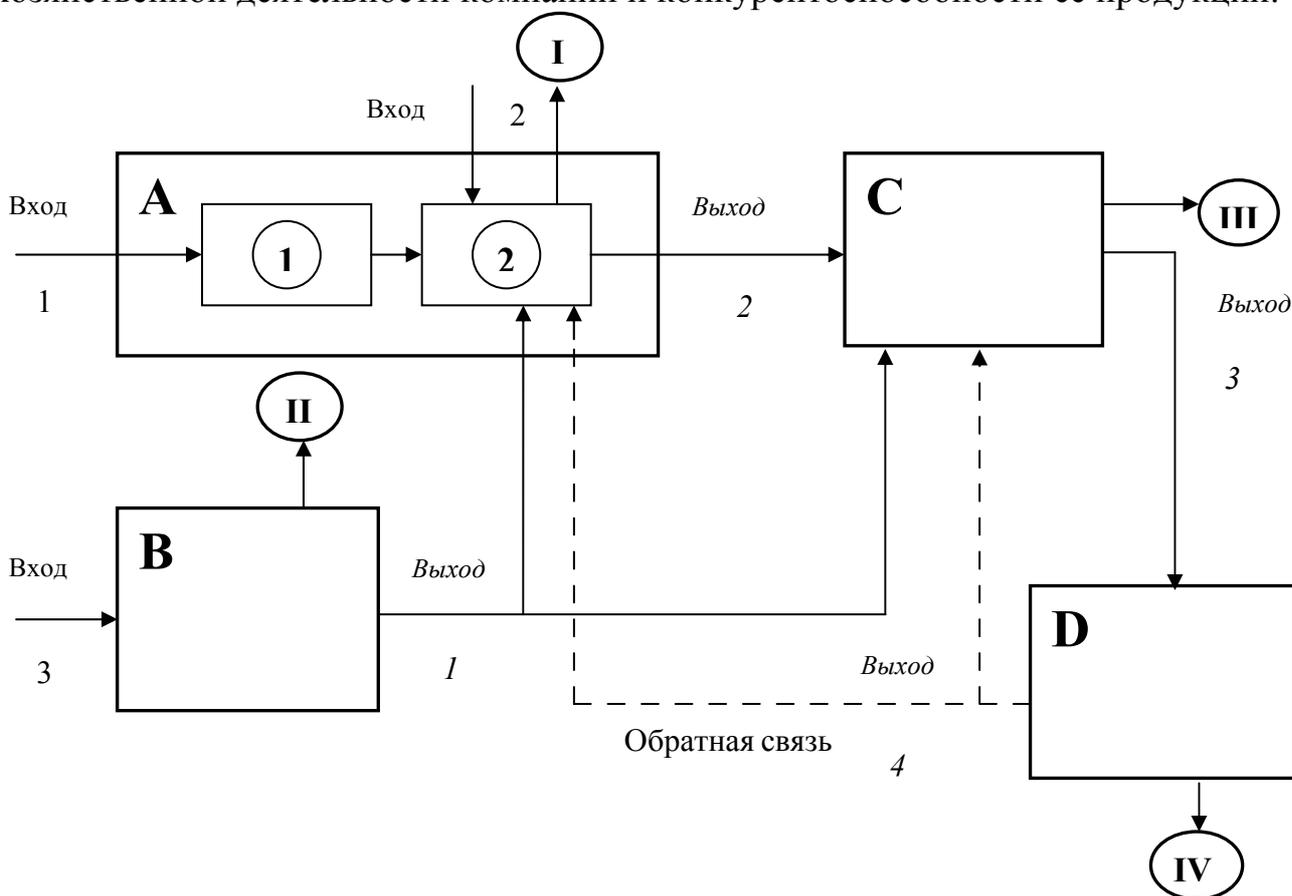


Рис. 1. Логическая схема исследования управления воспроизводством продукта в процессе интеграции субъектов регионального ЛПК

Условные обозначения, используемые в рис. 1:

**А, В, С, D** – процессы исследования и использования результатов, в т.ч.:

**А** – исследование управления воспроизводством продукта РМК, в т.ч.:

**1** – процесс исследования регионального воспроизводства продукта;

② – исследование управления воспроизводством продукта в процессе интеграции предприятий ЛПХ;

**В** – исследование интеграции предприятий регионального ЛПК;

**С** – разработка методики построения и использования МБ в региональном ЛПК;

**Д** – использование технологий и методик в стратегическом управлении ЛПК.

**Входы 1, 2, 3** – теории, концепции, принципы, методы и т.п., необходимые для проведения исследований, в т.ч.:

**1** – теории, концепции, принципы, подходы и методы анализа воспроизводства продукта на макро- и микро- уровнях экономики;

**2** – теории, концепции, принципы, методы и модели управления промышленной компанией и воспроизводством ее продукта;

**3** – проблемы, опыт управления предприятиями, теории интеграции промышленных компаний, информация по развитию ЛПХ.

**Выходы 1, 2, 3, 4** – входы после изучения процесса в последующие блоки, в т.ч. *выход 4* – обратная связь об эффективности полученных результатов.

**I, II, III, IV** – результаты исследований, имеющие научную новизну, в т.ч.:

**I** – предложено понятие «управление воспроизводством продукта промышленной компании в процессе интеграции»;

**II** – доказана необходимость интеграции для повышения конкурентоспособности и рентабельности продукции лесопромышленного комплекса региона;

**III** – разработана методика построения и использования МБ для управления воспроизводством продукта РМК в условиях интеграции, выявления особенностей ИС региона с точки зрения эффективности воспроизводства продукта в условиях рынка;

**IV** – построен МБ воспроизводства продукта промышленной компании (ОАО ДОК «Красный Октябрь») до и после интеграции и предложены мероприятия по совершенствованию управления ею для достижения миссии организации в долгосрочной перспективе.

В научной литературе отсутствует общепринятое понятие «управление воспроизводством промышленной компании в процессе интеграции», соединяющее макроэкономический и микроэкономический подходы к экономике межотраслевого комплекса. Разработанная на основе системного подхода логическая

схема исследования управления воспроизводством продукта в процессе интеграции субъектов регионального лесопромышленного комплекса представлена на рис.1, с.9. Процессы исследования и использования результатов представлены в блоках (подсистемах) А, В, С и D, выходы из которых дают научные результаты, имеющие научную новизну, а входы – теории, концепции, принципы, методы и т.п., необходимые для проведения исследований. По методологии макроэкономики рассмотрено расширенное воспроизводство комплекса, как макроэкономический кругооборот. Вся продукция делится на два подразделения (продукция I подразделения продается в основном на рынке промежуточных товаров, продукция II – на рынке потребительских товаров). Для анализа, прогнозирования и оптимизации воспроизводства продукта комплекса важно, с одной стороны, измерить все процессы материальных и денежных потоков, превращения затрат в выпуски продукта всех секторов и отраслей, обмена на всех рынках и распределения финансовых ресурсов в распределяющих и потребляющих секторах (домашние хозяйства, государство и общественные организации) на основе информации субъектов микроэкономики, с другой стороны, построить модели соответствующих процессов в единой системе движения товаров и денег за анализируемый и (или) прогнозируемый (планируемый) период с необходимой для использования детализацией операций, товаров и услуг, видов деятельности, отраслей, регионов и других признаков классификаций в системе национальных счетов (СНС). То есть, необходим переход с микроуровня на макроуровень и, наоборот.

Для решения этой проблемы в работах Килина П.М. предложено использовать метод сечения потоков и объектов макроэкономического кругооборота. Продольные сечения МК позволяют выделить любой кругооборот (региона, межотраслевого комплекса, отрасли и даже отдельного предприятия), как часть МК страны, а поперечные разрезы – раскрыть структуру потоков, затрат и результатов, доходов и расходов. Технически это означает построить МБ производства и распределения продукции и (или) МБ воспроизводства продукта соответствующего комплекса с их использованием в виде моделей для анализа, оптимизации и прогнозирования как инструментов управления. В частности, модель, которая на-

ми предлагается для использования в анализе, прогнозировании и оптимизации экономики регионального межотраслевого комплекса (РМК) имеет вид:

$$\mathbf{X} = \mathbf{A}\mathbf{X} + \mathbf{Y}; \quad (1)$$

$$\mathbf{Z} = \mathbf{A}^B \mathbf{X} + \mathbf{Y}^B; \quad (2)$$

где:  $\mathbf{X}$  – вектор объемов валового выпуска продукции и услуг РМК;

$\mathbf{A}$  – матрица коэффициентов прямых затрат продукции (и услуг) РМК;

$\mathbf{Y}$  – вектор конечной продукции, формируемой из продукции и услуг РМК;

$\mathbf{Z}$  – вектор объемов ввоза продукции и услуг в регион, необходимых для воспроизводства капитала РМК;

$\mathbf{Y}^B$  – вектор конечной продукции, формируемой из ввозимой продукции и услуг;

$\mathbf{A}^B$  – матрица коэффициентов прямых затрат ввозимой продукции (и услуг) РМК.

По такой модели можно провести расчеты по критерию более высокого уровня иерархии, необходимые для принятия решения об изменениях, в частности, о формировании интегрированных структур. При таком подходе нами под интеграцией понимается объединение предприятий с упорядочением рыночных (внешних, стихийных) межотраслевых связей компании и их преобразованием в управляемые менеджментом компании рациональные межотраслевые связи. При горизонтальной интеграции соответствующие межотраслевые связи укрупняются, что позволяет использовать эффект масштаба и повысить эффективность деятельности компании. При вертикальной интеграции рыночные межотраслевые связи (покупки сырья на рынке промежуточных товаров, продажи товаров посредникам) исчезают, взамен их увеличиваются внутрифирменные межотраслевые потоки и связи с рынками факторов производства, что позволяет менеджменту организации использовать при стратегическом планировании и реализации инвестиционных проектов инновационные и организационные эффекты, а главное, сократить транзакционные издержки, связанные с закупкой и поставками сырья и сбытом готовой продукции.

Для обеспечения резервов в условиях риска и неопределенности каждая из систем уравнений траектории развития РМК рассчитывается в трех вариантах, причем для принятия стратегических решений отклонения в исходных

данных от средних показателей, считаемых как математическое ожидание МУ, принимаются (+,-) 15%, а для принятия тактических решений – (+;-) 5%, в соответствии с опытом принятия таких решений в мировой практике менеджмента.

Для более детального планирования можно применить формулу средней (стандартной) ошибки выборки:

$$\tilde{x} - t\sigma_{\bar{x}} \leq \bar{x} \leq \tilde{x} + t\sigma_{\bar{x}} \quad (3)$$

где:  $\bar{x}$  – среднее значение признака в генеральной совокупности;

$t$  – коэффициент доверия;

$\tilde{x}$  – выборочная средняя;

$\sigma_{\bar{x}}$  – средняя квадратическая стандартная ошибка выборки.

Учитывая, что в условиях неопределенности и риска величина показателей может быть определена в некотором доверительном интервале, как математическое ожидание между максимальной и минимальной величинами с коэффициентом доверия  $t$ , будем считать полученные в результате дезагрегирования показатели как математическое ожидание от средней арифметической выборки в интервале от  $(\tilde{x} - 2\sigma_{\bar{x}})$  до  $(\tilde{x} + 2\sigma_{\bar{x}})$ , означающие, что с вероятностью 0,95 (пределной ошибкой 5%) показатель  $\bar{x}$  будет не меньше чем  $\tilde{x}_{\min}$  и не больше чем  $\tilde{x}_{\max}$ .

2. Доказана необходимость интеграции для повышения конкурентоспособности и рентабельности продукции лесопромышленного комплекса региона.

Доказательством необходимости интеграции предприятий, с точки зрения теории рыночной экономики, служат основные эффекты, достигаемые в результате интеграции предприятий.

1. Эффект масштаба (экономия на масштабе производства) – экономия на массовости производства, получаемая в результате концентрации производства. Концентрация объемов производства позволяет расширить пределы оптимального использования техники и оборудования. При этом возникает так называемый технический эффект масштаба, позволяющий оценить происходящие изменения за счет увеличения размеров производства. Однако результативность эффекта мас-

штаба во многом определяется характером рынков, в которых субъекты хозяйствования выступают как продавцы и покупатели. В условиях неопределенности сбыта преимущества остаются за крупным товарным производством, способным предложить больший объем продукции при более низких затратах. Это явление получило название рыночного эффекта масштаба. Кроме того, масштаб деятельности влияет также на получение кредитных ресурсов и возможность страхования рисков от предпринимательской деятельности. Крупные структуры, образованные на принципах вертикальной интеграции, имеют несравненные преимущества, как в кредитной среде, так и в области страхования.

2. Эффект диверсификации – экономия в масштабе сферы деятельности, то есть экономия на разнообразии производимой продукции и рынков сбыта. Результатом является организация многопрофильной деятельности, или эффект широты ассортимента, обнаруживается, вследствие снижения производственных издержек по мере диверсификации производства. Позитивный эффект от диверсификации достигается и в лесопромышленном комплексе, так как позволяет нивелировать высокую степень рисков из-за влияния природных факторов, а также сезонности спроса на продукцию ЛПК.

3. Экономия на транзакционных издержках. Транзакционные издержки рассматриваются как эквивалент трения в механических системах. Транзакция означает взаимодействие субъектов по поводу обмена экономических благ. Под транзакционными издержками понимаются затраты, связанные с обменом и защитой правомочий собственности. При интеграции транзакционные издержки резко снижаются, поскольку договорные отношения ведутся внутри одного объединения, управляемого одним менеджментом.

4. Инновационный эффект – экономия на внедрении новшества (например, совершенствовании технологии) в интегрированной структуре. Это может быть переработка отходов в новый продукт, разработка и внедрение дополнительных источников энергии (например, топка котельных отходами ЛПК), построение нового логистического механизма взаимодействия предприятий внутри интегрированной структуры и др.

Итак, в результате вышеперечисленных эффектов продукция крупной интегрированной структуры имеет ряд преимуществ перед продукцией разрозненных товаропроизводителей: низкую себестоимость, высокое качество (основное сырье производится внутри объединения, персонал каждого звена технологической цепочки заинтересован в качестве конечного продукта), большой объем производства, расширенный ассортимент, узнаваемость и высокий спрос, что повышает ее конкурентоспособность и рентабельность, тем самым, влияя на финансовую устойчивость предприятий, входящих в интегрированную структуру.

Сегодня многие промышленные компании ведут работу по формированию интегрированных структур корпоративного управления на базе лесопильно-деревообрабатывающих предприятий путем объединения с ними технологически связанного лесозаготовительного производства, восстанавливая разорванные ранее технологические связи между леспромхозами и лесопильными, деревообрабатывающими предприятиями и вкладывая средства в техническое обновление лесозаготовительного и лесопильного производства (примером служат интеграционные объединения «жесткого» типа: ЗАО «ЛДК-1» (г. Лесосибирск Красноярского края), ОАО «Онежский ЛДК», ОАО «Саломбальский ЛДК» (Архангельская область), ЛПК «Череповецлес» и другие). Пятая часть общего объема выпуска мебели РФ приходится на интегрированную компанию «Центрмебель», объединяющую предприятия деревообрабатывающей промышленности и мебельного производства. В Ханты-Мансийском автономном округе к 2010 году будут построены два целлюлозно-бумажных комбината, которые, по мнению местной администрации, объединившись с лесозаготовительными и лесопильными производствами, помогут выжить ЛПК региона.

Для уверенности в завтрашнем дне (при неизбежном вступлении России в ВТО) необходимо продолжать начатые интеграционные процессы в ЛПК, но для оценки их эффективности необходима разработка инструментов, отвечающих современным условиям рыночной экономики. К таким инструментам можно отнести метод сечения макроэкономического кругооборота (модели макро- и микро- уровней и соединяющие их МБ воспроизводства продукта),

позволяющий подготовить обоснованное управленческое решение. Существующие методы оценки и показатели не достаточны, ибо исходят из интересов только одной стороны, что ведет в условиях рынка к дезинтеграции и снижению конкурентоспособности всего комплекса.

3. Разработана методика построения и использования межотраслевого баланса для управления воспроизводством продукта РМК в условиях интеграции, выявления особенностей интегрированных структур с точки зрения эффективности воспроизводства в условиях рынка.

Используя методологические и методические положения нами предложена методика расчета показателей МБ воспроизводства РМК лесопромышленного хозяйства Тюменской области в сечениях МК, представленная на рис. 2, с.17. После выбора варианта создания интегрированной структуры необходимо назначить ответственное лицо – контроллера (не контролера, а бизнес-партнера – «советника»), в обязанности которого следует включить настройку механизма взаимоотношений между предприятиями (подразделениями), входящими в РМК. Первое, что должен сделать контроллер – это построить пирамиду финансовой управленческой информации в компании, цель которой заключается в разработке алгоритма получения объективной управленческой информации. Пирамида содержит систему сбалансированных показателей (Balanced Scorecard) в разрезе четырех плоскостей бизнеса: «Финансы / Экономика», «Рынок / Клиенты», «Бизнес-процессы», «Сотрудники / Инфраструктура». То есть, в результате сбора управленческой информации, в т.ч. финансовой, контроллер производит «фильтрацию» деятельности компании через ряд установленных им показателей, анализирует финансовое состояние предприятия, проводит стратегический анализ в разрезе вышеуказанных четырех плоскостей бизнеса и строит детальную систему сбалансированных показателей (Balanced Scorecard), как для РМК (ИС) в целом, так и для каждого отдельного подразделения (предприятия), в идеале – привязка BSC к показателям деятельности каждого сотрудника. Одновременно контроллер занимается постановкой системы бюджетирования в РМК, увязывая ее с Balanced Scorecard.

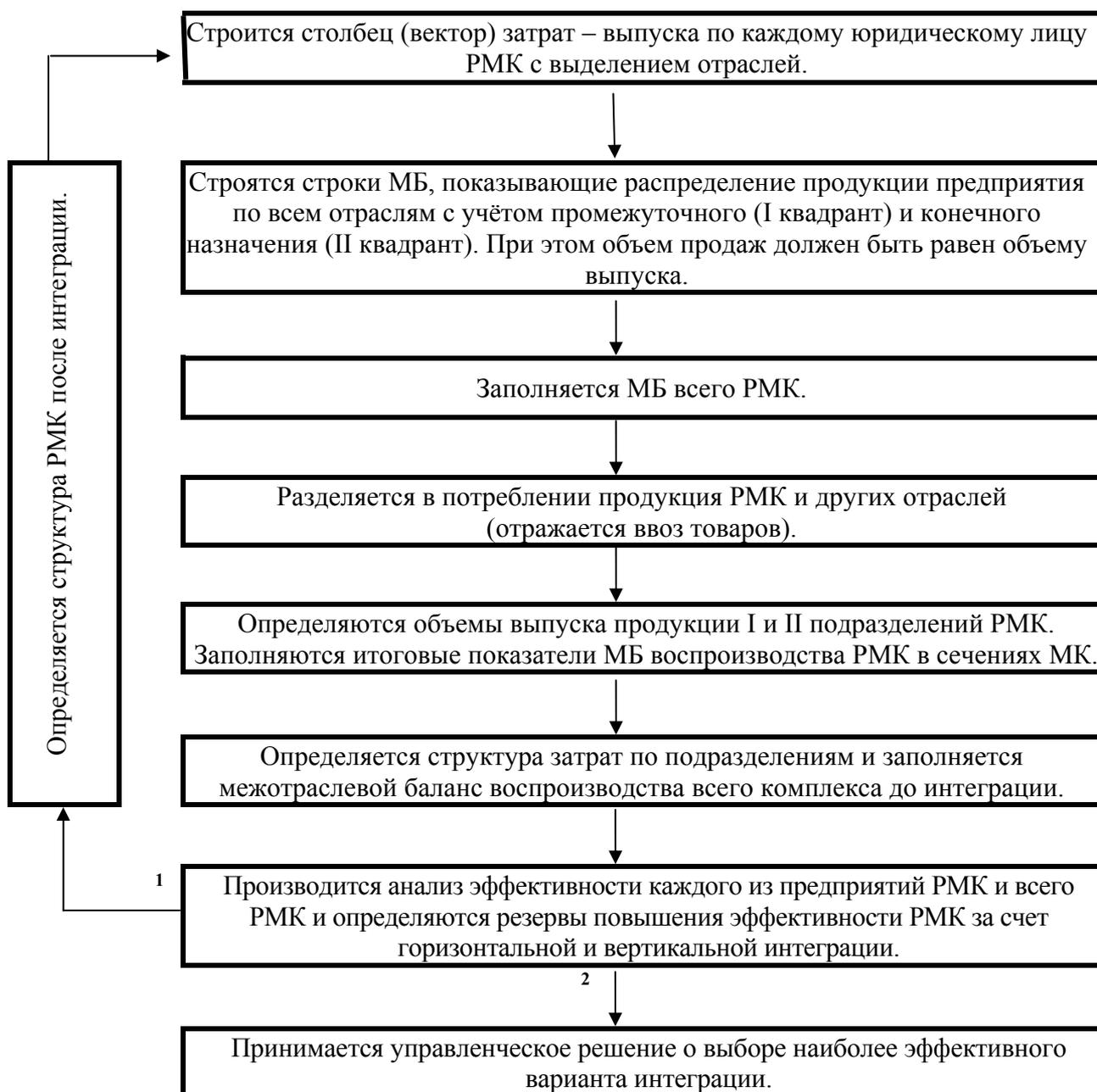


Рис. 2. Методика расчета показателей межотраслевого баланса (МБ) воспроизводства регионального межотраслевого комплекса (РМК) лесопромышленного хозяйства (ЛПХ) в сечениях макроэкономического кругооборота (МК)

Бюджетное управление в данном случае способствует уменьшению нерационального использования средств РМК благодаря своевременному планированию хозяйственных операций, товарно-материальных и финансовых потоков и контролю над их реальным осуществлением. Модель бюджетной схемы позволяет реализовать основные принципы современного финансового планирования любой компании, в частности: увязку долгосрочных стратегических финансовых проек-

тировок с оперативно-тактическими; многовариантный ситуационный характер планирования (возможность предварительной подготовки ответных действий на возможные изменения условий, как во внешней, так и во внутренней среде предприятия); динамичный, непрерывный характер планирования (исполнение факта, как правило, совпадает с версткой плана, возможность немедленного изменения в плане); обеспечение единства концептуальной схемы планирования как при движении «сверху вниз», так и «снизу вверх» (включение в процесс всех звеньев ИС); оперативную настройку бюджета компании под изменения областного бюджета.

Благодаря увязке показателей МБ, управленческой модели учета, BSC и бюджетирования, можно в кратчайшие сроки достичь вектора развития предприятия.

4. Построен межотраслевой баланс воспроизводства продукта промышленной компании (ОАО ДОК «Красный Октябрь») до и после интеграции и предложены мероприятия по совершенствованию управления ею для достижения миссии организации в долгосрочной перспективе.

Идея вертикальной интеграции компании с предприятиями, поставляющими сырье (дрова, смола), заключается в том, что компания уходит, как покупатель, с ненадежного и дорогостоящего рынка промежуточных товаров посредников, а сама организует заготовку и доставку дров на производство в соответствии с требованиями технологии. Для этого компания организует все необходимые операции для комплексной переработки древесного сырья, хранения и поставки дров для стабильной работы цехов ДСП и ламината на полной мощности круглый год, использует все отходы для технологических нужд взамен газа, либо перерабатывает щепу для производства ДСП и рационально разместив предприятия (цеха) с учетом всех факторов размещения. В результате интеграции качественно изменится вектор затрат-выпуска конечной продукции промышленного комплекса.

Если считать, что в результате интеграции и инноваций объем продукта в 2010 году составит 5000 млн. руб. с межотраслевым балансом воспроизводства, показанным в табл. 1 на странице 19, то валовая прибыль возрастет в 78 раз, норма валовой прибыли увеличится до 1.0, а рентабельность продукции – до 26%.

Таблица 1

Межотраслевой баланс воспроизводства продукта  
ОАО ДОК «Красный Октябрь» на 2010 год, млн. рублей

	Затраты на производство			Инвестиции и госрасходы			Потребление дом.хозяйств			Вы-воз	Всего рас-пре-делено
	I	II	Все-го	I	II	Все-го	I	II	Все-го		
Производство I	-	600	<b>600</b>	-	-	-	-	-	-	300	<b>900</b>
Ввоз I	220	1302	<b>1522</b>	40	370	<b>410</b>	-	-	-	-	1932
Всего I	<b>220</b>	<b>1902</b>	2122	<b>40</b>	<b>370</b>	410	-	-	-	<b>300</b>	<b>2832</b>
Производство II	-	-	-	-	-	-	90	180	<b>270</b>	3830	<b>4100</b>
Ввоз II	-	-	-	-	-	-	550	1648	2198	-	2198
Всего II	-	-	-	-	-	-	<b>640</b>	<b>1828</b>	<b>2468</b>	<b>3830</b>	<b>6298</b>
Итого использов.	220	1902	<b>2122</b>	40	370	<b>410</b>	640	1828	<b>2468</b>	<b>4130</b>	<b>9130</b>
Оплата труда V	500	950	<b>1450</b>	-	-	-	-500	-950	<b>-1450</b>	-	-
Валов. Приб. m	180	1248	<b>1428</b>	-40	-370	<b>-410</b>	-140	-878	-1018	-	-
Валовый выпуск	<b>900</b>	<b>4100</b>	<b>5000</b>	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Вал.доб. стоим. v+m</b>	<b>680</b>	<b>2198</b>	2878	-	-	-	-	-	-	-	-

Прибыль от реализации продукции увеличится на 963 млн. руб., в том числе за счет вертикальной интеграции (организации единой компании от заготовок древесины до продаж мебели) затраты на сырье и материалы сократятся с 76 коп. до 42 коп. на 1 рубль товарной продукции (на весь объем экономия составит 1700 млн. руб.). Правда, увеличение затрат на оплату труда (с 18 до 29 коп., и амортизации с 1 до 8 коп.) в связи с организацией более трудоемкого и фондоемкого собственного производства сырья и обеспечением материально-технического снабжения им промышленной компании, эта экономия сократится на 18 коп. (900 млн. руб.) и в целом эффект от интеграции составит 800 млн. рублей. Он включает и экономию на трансакционных издержках и эффект масштаба. Остальную экономию (163 млн. руб.) можно отнести к инновационным эффектам как от совершенствования технологии на всей логистической цепи (включая частичную замену отходами газа на технологические цели и переработку щепы для производства ДСП, повышение качества (и экологичности)

мебели за счет более качественной смолы) и других инноваций в производстве и реализации продукции на рынке конечной продукции.

Разработка бизнес-проекта интеграции в соответствии с предлагаемой идеей интеграции может изменить облик компании, но это потребует капитальных вложений около 2800 млн. рублей (срок окупаемости проекта около 6 лет).

### **РАБОТЫ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

1. Кулаков С. П. Анализ финансового состояния предприятий АПК региона (на примере ОАО «Тюменский хлебокомбинат») / С. П. Кулаков, П. М. Килин // Аграрная наука – 2001 год. Сборник научных трудов молодых ученых. – Тюмень: ТГСХА, 2001. – С. 108-110 (0,16 п. л. / 0,1).

2. Килин П. М. Проблемы совершенствования хозяйственного механизма в АПК Тюменской области / П. М. Килин, Л. М. Чекмарева, О. М. Туровинин, С. П. Кулаков, Т. А. Сидорова // Аграрная наука – 2001 год. Сборник научных трудов. – Тюмень: ТГСХА, 2002. – С. 209-225 (1,06 п. л. / 0,19).

3. Кулаков С. П. Межотраслевые связи предприятий агропромышленного комплекса (АПК) / С. П. Кулаков, П. М. Килин, // Аграрная наука – 2001 год. Сборник научных трудов. – Тюмень: ТГСХА, 2002. – С. 226-228 (0,19 п. л. / 0,13).

4. Кулаков С. П. Интеграционные процессы в лесопромышленном комплексе (ЛПК) России / С. П. Кулаков // Новый взгляд на проблемы АПК. Сборник научных трудов к конференции молодых ученых, декабрь 2002 года. – Тюмень: ТГСХА, 2002. – С. 88-91 (0,21 п. л.).

5. Кулаков С. П. Бюджетирование – важнейший инструмент управления финансовыми потоками современного предприятия / С. П. Кулаков // Предпринимательский менеджмент в агропромышленном комплексе. Сборник материалов международной научно-практической конференции 26-28 июня 2003 года в г. Тюмени. Том 2. – Тюмень, Москва: ТГСХА, ВНИЭТУСХ, 2003 – С. 55-58 (0,21 п. л.).

6. Кулаков С. П. Межотраслевой анализ В. В. Леонтьева в экономике XXI века / С. П. Кулаков // АПК в XXI веке: действительность и перспективы. Сборник

материалов конференции молодых ученых, посвященной 45-летию академии и 60-летию Тюменской области. – Тюмень: ТГСХА, 2004. – С. 71-73 (0,17 п. л.).

7. Кулаков С. П. Агропромышленная интеграция – шаг к дешевым заемным ресурсам / С. П. Кулаков // Предпринимательский менеджмент в агропромышленном комплексе. Сборник материалов международной научно-практической конференции 16-18 июня 2005 года в г. Тюмени. Том 2. – Тюмень, Москва: ТГСХА, ВНИЭТУСХ, 2005 – С. 141-144 (0,16 п. л.).

8. Кулаков С. П. Роль агропромышленной интеграции в привлечении квалифицированного персонала на село / С. П. Кулаков // Интеграция науки и производства в системе АПК. Сборник научных статей. – Тюмень: ТГСХА, 2006 – С. 90-92 (0,12 п. л.).

9. Кулаков С. П. Восстановление межотраслевых связей как решение одной из стратегических целей развития АПК Тюменской области / С. П. Кулаков // Сельские территории: проблемы и перспективы развития. Сборник научных статей к региональной научно-практической конференции. – Екатеринбург: УГСХА, 2006 – С. 75-81 (0,36 п. л.).

10. Килин П. М. Воспроизводство продукта в процессе интеграции предприятий лесопромышленного комплекса / П. М. Килин, С. П. Кулаков // Вестник ТюмГУ, №6. – Тюмень: Издательство ТюмГУ, 2006 – С. 287-290 (0,21 п. л. / 0,1).

11. Килин П.М. Управление воспроизводством в процессе интеграции лесопромышленных предприятий (на примере ОАО ДОК «Красный Октябрь») / П. М. Килин, С. П. Кулаков // Информационные технологии в обеспечении качества персонифицированных услуг в социально ориентированных отраслях экономики. Межвузовский сборник научных трудов. – Новосибирск: РИЦ НГУ, 2006 – С. 34-39 (0,32 п. л. / 0,16).