



УДК 338.24

© Л. В. Ковалева, Е. А. Карловская, 2012

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬЯНСЫ КАК ПЕРСПЕКТИВНАЯ ФОРМА ИНТЕГРАЦИИ КОМПАНИЙ (НА ПРИМЕРЕ ЛЕСНОГО КОМПЛЕКСА ХАБАРОВСКОГО КРАЯ)

*Ковалева Л. В.* – старший преподаватель кафедры «Экономика и управление в химико-лесном комплексе», тел.: 8 909 871 81 08, e-mail: lili197272@mail.ru;  
*Карловская Е. А.* – канд. экон. наук, доцент кафедры «Финансы и кредит», тел.: 8 914 191 56 60, e-mail: karl-kim@mail.ru (ТОГУ)

Хабаровский край – обладатель высокого потенциала в области лесозаготовки и лесопереработки древесины, но для обработки заготовленной древесины необходимы мощные компании по переработке, но в настоящее время актуальна проблема отсутствия современных перерабатывающих мощностей, и отсутствие возможности их создавать. Поэтому возникает необходимость поиска эффективной формы интеграции компаний лесного комплекса с целью перевода ее в высокоприбыльную отрасль.

Khabarovsky krai has a high potential in lumbering and wood processing. However, the powerful companies are required for processing of the prepared wood. Nowadays, absence of modern processing capacities and lack of a possibility to create them is an actual problem. Therefore, there is a necessity to find an effective form of integration of timber complex companies to secure the transfer of the timber industry into a highly profitable branch.

*Ключевые слова:* стратегический альянс, интеграция, лесной комплекс, лесные ресурсы, организационные формы интеграции компаний, модель формирования стратегического альянса.

Россия является крупнейшей лесной державой. Площадь лесного фонда и лесов, не входящих в лесной фонд, превышает в Российской Федерации - 1180 млн. га. Хвойные породы занимают по объему более трех четвертей российских запасов древесины.

По обеспеченности лесами Россия занимает первое место в мире, обладая примерно 1/5 мировых лесонасаждений и запасов древесины, а в отношении бореальных и умеренных лесов является практически монополистом, обладая 2/3 мирового запаса.



По данным Рослесхоза (табл. 1) видим, что по общим запасам древесины на первое место выходит Сибирский федеральный округ – 33536,0 млн. куб. м., а на втором месте Дальневосточный федеральный округ – 20763,0 млн. куб. м [2].

Таблица 1

## Состояние лесных ресурсов РФ по федеральным округам

Округа	2009 (по состоянию на 1 ноября)				2010 (по состоянию на 1 ноября)			
	Площадь земель лесного фонда и земель иных категорий, на которых расположены леса, тыс. га		Лесистость территорий, %	Общий запас древесины, млн. куб.м	Площадь земель лесного фонда и земель иных категорий, на которых расположены леса, тыс. га		Лесистость территорий, %	Общий запас древесины, млн. куб. м
	всего	покрытая лесом			всего	покрытая лесом		
<b>Российская Федерация</b>	<b>1182923</b>	<b>797014</b>	<b>46,6</b>	<b>83573</b>	<b>1183682</b>	<b>797496</b>	<b>46,6</b>	<b>83454,0</b>
Центральный федеральный округ	24572	22739	35,0	3965	24601	22832	35,2	3989,0
Северо-Западный федеральный округ	118044	88495	52,5	10366	118114	88464	52,5	10410,0
Южный федеральный округ	5791	4442	7,5	782	5756	4506	9,7	781,0
Приволжский федеральный округ	41224	38079	36,7	5874	41229	38071	36,7	5867,0
Уральский федеральный округ	114815	69995	38,5	8040	114845	70011	38,5	8107,0
Сибирский федеральный округ	373531	277065	53,9	33610	373663	277234	53,9	33536,0
<b>Дальневосточный федеральный округ</b>	<b>504946</b>	<b>296200</b>	<b>48,0</b>	<b>20935</b>	<b>505473</b>	<b>296379</b>	<b>48,0</b>	<b>20763,0</b>



По данным Дальневосточного федерального округа по регионам (табл. 2) видим, что по общим запасам древесины Хабаровский край находится на втором месте после Республики Саха (Якутия) - 8943,8 млн. куб. м [3].

Таблица 2

Состояние лесных ресурсов Дальневосточного федерального округа по краям (по состоянию на 01.11)

Регион	2009 г.				2010 г.			
	Площадь земель лесного фонда и земель иных категорий, на которых расположены леса, тыс. га		Лесистость территорий, процентов	Общий запас древесины, млн. куб. м	Площадь земель лесного фонда и земель иных категорий, на которых расположены леса, тыс. га		Лесистость территорий, процентов	Общий запас древесины, млн. куб. м
	всего	из нее покрытая лесом			всего	покрытая лесом		
ДФО	504946	296200	48,0	20935	505473	296379	48,0	20763,0
Республика Саха (Якутия)	256096	157926	51,2	9152	256096	157885	51,2	8943,8
Камчатский край	45881	19668	42,4	1210	46085	19833	42,7	1224,2
Приморский край	13139	12590	76,4	1906	13370	12825	77,9	1939,3
<b>Хабаровский край</b>	<b>75497</b>	<b>52459</b>	<b>66,6</b>	<b>5207</b>	<b>75511</b>	<b>52483</b>	<b>66,6</b>	<b>5203,7</b>
Амурская область	31462	23516	65,0	2057	31460	23514	65,0	2054,6
Магаданская область	45600	17566	38,0	481	45600	17359	37,5	476,4
Сахалинская область	7276	5868	67,4	635	7356	5873	67,4	635,0
Еврейская автономная область	2257	1653	45,5	202	2257	1652	45,5	201,6
Чукотский автономный округ	27738	4954	6,9	85	27738	4955	6,9	84,9



По данным таблицы 2 видим высокий потенциал края в области лесозаготовки и лесопереработки древесины. Для обработки заготовленной древесины необходимы мощные компании по переработке, но более чем на одной третьей из всех лесозаготовительных предприятий края, нет современных перерабатывающих мощностей, и не имеется возможности их создавать.

Политика Правительства Хабаровского края в области использования лесных ресурсов края направлена на содействие и создание условий для динамичного развития деревообрабатывающих производств, в том числе глубокой переработки древесины, с целью повышения эффективности использования лесных ресурсов, совершенствования структуры экспорта, повышения прибыльности предприятий лесного комплекса, создания новых рабочих мест и т.д. В стратегии развития лесного комплекса края, разработанной Правительством края, намечено до 2015 года, ввести ряд крупных деревообрабатывающих производств, в том числе по производству пиломатериалов, плит МДФ, лущеного шпона и т.д. В таблице 3 представлен перечень основных лесоперерабатывающих мощностей, планируемых к строительству в Хабаровском крае в 2009-2015 гг. [1].

Таблица 3

Перечень основных лесоперерабатывающих мощностей, планируемых к строительству в Хабаровском крае в 2009 – 2015 годах

№	Инвестор	Вид продукции	Место строительства объекта	Проектная мощность (в год)	Срок ввода (год)
1.	ООО «Римбунан Хиджау МДФ»	древесно-волокнистые плиты МДФ	пос. Хор района имени Лазо	150 тыс. куб. м	2011
2.	ООО «СП «Аркаим»	пиломатериалы	пос. Октябрьский Ванинского района	200 тыс. куб. м	2012
		в том числе клееные		180 тыс. куб. м	2012
		топливные гранулы		240 тыс. тонн	2012
3.	ООО «ДальЕвроЛес»	пиломатериалы	пос. Харпичан Солнечного района	200 тыс. куб. м	2016
4.	ОАО «Дальлеспром»	пиломатериалы	г. Амурск	300 тыс. куб. м	2015
		лущеный шпон		300 тыс. куб. м	2012
		плиты МДФ		300 тыс. куб. м	2015

Есть уже результаты реализации стратегии. Например, в 2011 году произведено бревен хвойных и лиственных пород 5900,8 тыс. куб. м. или 105,0 % к уровню 2010 года, индекс по лесозаготовкам составил 103,3 %.

Но, несмотря на все принимаемые усилия, видим, что организации, занимающиеся лесозаготовкой и обработкой древесины, находятся в убыточном состоянии, по обеим отраслям удельный вес убыточных предприятий превышает удельный вес прибыльных (табл. 4). Организации имеют большие кредитор-



ские и дебиторские задолженности. Поэтому на данный момент необходимо решать вопрос перевода лесной промышленности из разряда сырьевых в высокодоходную.

Таблица 4

Финансовые результаты, состояние платежей и расчетов в организациях по видам экономической деятельности (на 01.11.2009г.)

Показатель	Лесозаготовки	Обработка древесины и производство изделий из дерева	Целлюлозно-бумажное производство
Сальдированный финансовый результат	<b>минус 414,4</b>	<b>минус 180,5</b>	0,5
Прибыль	416,3	4,0	0,5
Прибыльные организации, в % к общему числу	45,7	33,3	100,0
Убыток	830,6	184,6	-
Убыточные организации, в % к общему числу	<b>54,3</b>	<b>66,7</b>	-
Кредиторская задолженность	3124,3	1075,2	3,2
из нее просроченная	122,1	673,2	0,7
Удельный вес организаций, имеющих просроченную задолженность, %	21,7	33,3	50,0
Дебиторская задолженность	3963,5	89,8	2,3
из нее просроченная	37,3	1,3	-
Удельный вес организаций, имеющих просроченную задолженность, %	17,4	33,3	-
Оборотные активы, всего	7481,9	361,9	8,6
из них:			
задолженность покупателей	2709,3	51,3	1,6
денежные средства	77,8	3,2	0,8
Внеоборотные активы,	6821,5	1464,2	3,4
из них:			
основные средства	4736,8	202,6	3,3
незавершенное строительство	1516,4	1115,0	-

С 2007 по 2009 годы развитию лесного комплекса способствовали передача ряда полномочий краю в системе лесных отношений, реализация программы кадрового обеспечения лесопромышленного комплекса, а также развитие среднего и малого бизнеса в деревообрабатывающих и мебельных производствах. Но все же неэффективно используются все возможности для решения стратегических задач развития лесного комплекса Хабаровского края.

Не удастся обеспечить привлечение необходимых инвестиций для строительства мощностей, обеспечивающих к 2012 году полную переработку заготавливаемой древесины. Из десяти приоритетных инвестиционных проектов было реализовано всего лишь четыре [1].

Рассматривая зарубежную практику в области решения подобных проблем, многие компании, включая прямых конкурентов, объединяют свои финансовые, материальные и трудовые ресурсы с целью создания новой продукции, достижения экономической эффективности своей деятельности и получения доступа к новым технологиям и новым рынкам. Поэтому для решения рассмотренных проблем необходимо осуществить выбор эффективной формы интеграции компаний лесного комплекса.

В таблице 5 приведен анализ различных интеграционных форм, с целью выбора эффективной формы интеграции организаций для решения проблем лесного комплекса Хабаровского края.

Таблица 5

## Сравнительные характеристики основных организационных форм интеграции компаний

Форма интеграции	Отличительные характеристики
1	2
Картель	Соглашения о регулировании объемов производства, разделе рынков сбыта, установлении уровня заработной платы Типичная форма монополии
Трест	Прибыль распределяется в соответствии с долевым участием . Потеря юридической, производственной и коммерческой самостоятельности.
Синдикат	Ограничение коммерческой самостоятельности участников
Конгломерат	Сохранение юридической и производственно-хозяйственной самостоятельности, но отсутствие технологического, целевого единства с основной сферой деятельности фирмы-интегратора.
Пул	Форма монополистических объединений компаний, обычно имеющая временный характер
Концерн	Ограниченная самостоятельность участников
Консорциум	Объединение участников происходит на основе целевого соглашения о совместной деятельности по реализации единого проекта. Прекращение деятельности после выполнения поставленной задачи
Ассоциация	Сохранение хозяйственной и юридической самостоятельности. Создается не для достижения коммерческих целей
Холдинг	Согласованная единая для всех участников научно-техническая и экономическая политика, широкая самостоятельность участников в производственно-хозяйственной деятельности.



*Продолжение таблицы 5*

ФПГ	Сохранения производственных связей, развитие финансовых взаимоотношений участников, контроль за использованием ресурсов, устранение негативных факторов в процессе трансформации экономики
Стратегический альянс	Сохранение юридической, финансовой и хозяйственной самостоятельности. Возможность доступа к новым технологиям, привлечению инвестиций и т.д. Отсутствие правового обеспечения функционирования и механизма управления деятельностью альянса

Изучив различные формы интеграции организаций, приходим к выводу о том, что для решения проблем лесного комплекса Хабаровского края наиболее целесообразно организовать стратегический альянс.

Во-первых, учитывая, что для создания ценности необходима синергия ресурсов партнеров, общая величина которой превышала бы ценность, созданную при раздельном использовании ресурсов.

Во-вторых, при формировании стратегического альянса для реализации целей, объединяющих участников, сохраняется независимость предприятий, без потери их стратегической автономности.

Мотивами создания стратегических альянсов являются выживание и достижение конкурентного преимущества. Преимуществами от участия в стратегическом альянсе для его партнеров являются: возможность использования новых технологий и производственных мощностей; получение доступа к определенным рынкам; достижение конкурентоспособного паритета; снижение производственных издержек; снижение рисков; возможность привлечения инвестиций; производство новых видов продукции.

Для создания стратегического альянса может быть использована предложенная модель процесса формирования стратегического альянса (рис. 1), которая может быть применена для формирования альянса любой отраслевой принадлежности и на любой территории для решения важных проблем экономики России.

Но для применения предложенной модели необходимо устранить один серьезный недостаток данной формы интеграции – отсутствие четких правовых норм, регулирующих процесс функционирования стратегического альянса.

Деятельность альянса определяется не юридическим статусом, а прочными партнерскими отношениями между компаниями, образовавшими альянс, закрепленными классическими формами, сформулированными в договорном праве и законах, регламентирующих деятельность компаний. Но для эффективной работы стратегического альянса необходимо в первую очередь, сформулировать принципы законодательной регламентации деятельности альянсов, правового и нормативно-методического обеспечения процессов их создания и функционирования в российской экономике.

Необходимо четкое описание и регламентация вначале рамочных, а потом и более конкретные условий протекания этих процессов.



Рис. 1. Модель процесса формирования стратегического альянса

Во-вторых, нормативная база должна создаваться по принципу селективного регулирования альянсов, создаваемых с учетом приоритетов государственной экономической, социальной и научно-технической политики. Поэтому, создание и функционирование стратегических альянсов, включающих в свой состав развивающихся добывающей и перерабатывающей отраслей на прямую затрагивает государственные интересы России. Данные интеграционные процессы должны проходить под государственным регулированием, причем независимо от организационных форм образуемых и функционирующих альянсов. Необходима разработка разрешительных и запретительных процедур создания альянсов в зависимости от сформулированных критериев, связанными с задачами сохранения конкурентной среды, с необходимостью решения спектра социальных и экономических проблем национальной значимости и экономического роста. И с целью недопущения монополизации отдельных отраслей можно использовать опыт США и Европы, где для опре-





деления сделок по объединению компаний не противоречащих антимонопольному законодательству, контролируют уровень монополизации отрасли с помощью расчета порогового значения. Применяется методика определения уровня концентрации отраслевого рынка (индекс Герфиндаля). Этот индекс (Н) рассчитывается как сумма квадратичных долей (в процентах) на рынке (р) всех продавцов (n):

$$H = p_1^2 + p_2^2 + \dots + p_n^2 \quad (1)$$

В процессе формирования базы, регламентирующей деятельность альянсов необходимо создание директивного документа, задающего основные параметры конкурентной политики, с определением ее целей, основных задач, конкретных мер и субъектов их реализации.

Для эффективного функционирования стратегического альянса необходимо разработать стратегию управления альянсом (рис. 2), которая позволяет упорядочить структуру и механизм привлечения финансовый ресурсов участников альянса, с целью эффективного функционирования производственных компаний, входящих во взаимодействие, а также использовать единую маркетинговую стратегию с перспективой создания новой торговой марки.

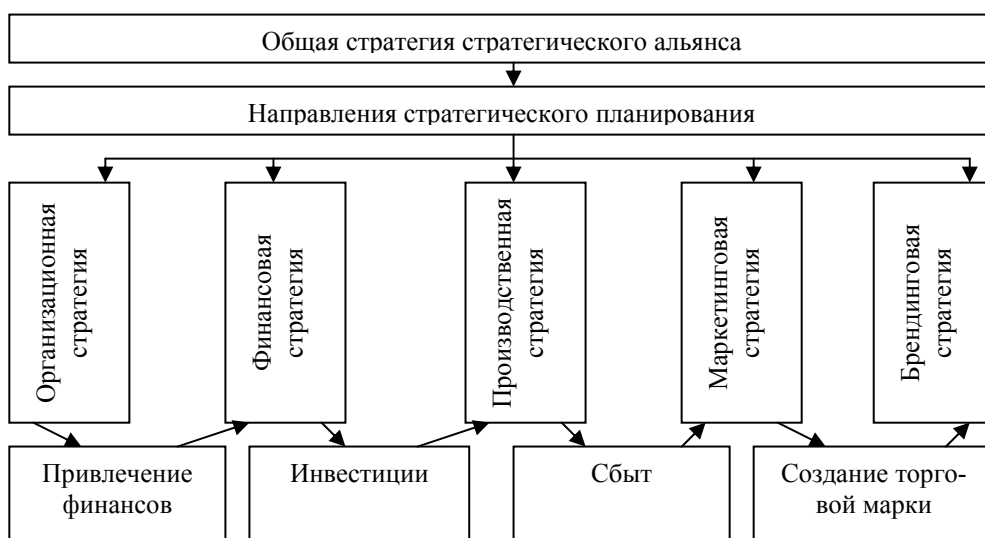


Рис. 2. Стратегия управления альянсом

В процессе функционирования альянса необходимо составлять и использовать консолидированную отчетность, что позволит повысить финансовую и социально-экономическую управляемость альянсом, и иметь объективную картину деятельности объединения в целом и каждого его участника в частности, осуществлять инвестирование средств в действительно перспективные направления развития экономики. Целью формирования консолидированной отчетности альянса является определение роли и места стратегического союза в экономическом развитии государства и региона в частности; выявления



степени совпадения интересов федеральных, местных органов управления и альянса в реализации экономических программ развития; выработка общей эффективной стратегии развития и деятельности альянса, повышения управляемости ее участниками, проведения участниками альянса единой, скоординированной финансово-экономической и социальной политики; информирования широкой общественности, существующих и потенциальных инвесторов о деятельности альянса позволяющей им судить о суммах, времени и рисках, связанных с ожидаемыми доходами, а также о хозяйственных ресурсах альянса, его обязательствах, составе средств и источников, причинах их изменений и т.д.

Для определения эффективности стратегического альянса предлагается применять методику, сущность, которой заключается в том, что: в качестве основных показателей баланса интересов стратегического альянса выбираются результирующие показатели, отражающие развитие организации (выручка от реализации продукции, прибыль до налогообложения, чистая прибыль, численность персонала, совокупные активы и дивиденды)). Эти показатели легко поддаются упорядочиванию в динамике. Стратегические альянсы динамичны, поэтому важно знать условия, достаточные для выявления успешно развивающихся систем. Для определения таких условий упорядочим рассмотренные выше показатели, и тем самым зададим эталонную норму их развития. При расчете эффективности производим сравнение фактических показателей деятельности участников стратегического альянса с эталонной нормой развития.

### Библиографические ссылки

1. *Постановление* Правительства Хабаровского края от 08.10.2009 г. № 302-пр «О ходе реализации стратегии развития лесопромышленного комплекса Хабаровского края на перспективу до 2012 год» [Электронный ресурс]. – Ресурс доступа: <http://www.concultan.ru>
2. *Российский* статистический ежегодник. 2009: Стат.сб./ Росстат. - М., 2009. – 795 с.
3. *Регионы* России. Социально-экономические показатели. 2009 : стат. сборник: Федерал. Служба гос. статистики (Росстат). – М. : 2009 . – 992 с.