

## ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ И МЕХАНИЗМ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ЛЕСОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА

**Фисенко С.Б.**, соискатель ФАОУ ДПО «Государственная академия повышения квалификации и переподготовки кадров для строительства и жилищно-коммунального комплекса»

*В статье рассмотрены основные тенденции и перспективы развития лесного комплекса России, а также предложен механизм управления предприятиями комплекса.*

**Ключевые слова:** лесное хозяйство, развитие лесной промышленности, механизм управления.

UDC 65.012

## DEVELOPMENT TRENDS AND THE MECHANISM FOR THE EFFICIENT MANAGEMENT OF ENTERPRISES OF TIMBER INDUSTRY COMPLEX

**Fisenko S.B.**, the applicant FAOU DPO «State Academy of training and retraining for construction and housing and utility complex»

*At this research article, the author considered the basic tendencies and prospects of development of forestry of Russia, and also proposed a mechanism of management of the enterprises of the complex.*

**Keywords:** forestry, the development of timber industry, management mechanism.

Анализируя современные тенденции развития лесопромышленного комплекса, следует отметить, что в 2012 году рост производства в целом по комплексу составил 103,5% против 104,2% в 2011 году. По оперативной информации, произведено деловой древесины 98,4 млн. м<sup>3</sup> (95,2% к 2011 году), пиломатериалов – 23,5 млн. м<sup>3</sup> (97,5%).

В 2012 году индекс производства в обработке древесины и производстве изделий из дерева составил 103,3% к 2011 году, в производстве целлюлозы, древесной массы, бумаги, картона и изделий из них – 106,3%. Индекс производства по виду деятельности «лесозаготовки» составила 95,5%, «производство мебели» – 101,8% по сравнению с 2011 годом.

По большинству основных видов продукции лесопромышленного комплекса в 2012 году по сравнению с 2011 годом отмечен рост производства.

Производство бумаги уменьшилось за счет снижения выпуска газетной бумаги на 5,5%, производство гофрированных бумаг и картона – увеличилось в 1,2 раза, тары потребительской из гофрокартона – в 1,25 раза.

Снижение производства деревянных домов связано со значительными объемами их производства в 2011 году.

Объем отгруженной продукции в 2012 году по сравнению с 2011 годом в деревообрабатывающих производствах и в целлюлозно-бумажного производства увеличился на 7,3% и 4,1% соответственно, в мебельном производстве – на 10,1%. Наибольший рост отгруженной продукции отмечен в производстве шпона, фанеры, плит, панелей – на 10,3% и в производстве изделий из бумаги и картона – на 10,4%.

Рост выпуска и потребления продукции по сравнению с 2011 годом объясняется сохранением рыночного спроса, а также наращиванием мощностей по производству продукции глубокой переработки древесины, в т.ч. в результате реализованных в 2009-2012 годах 24 приоритетных инвестпроектов в области освоения лесов. По состоянию на 01.01.2013 г. в перечень приоритетных инвестиционных проектов Минпромторга России включено 118 проектов с общим объемом инвестиций 407,7 млрд. рублей.

Сводные индексы цен производителей промышленных товаров в январе-декабре 2012 года по сравнению с 2011 годом составили в лесозаготовке – 101,9%, в деревообработке – 105,5%, в целлюлозно-бумажном производстве – 99,5%, в производстве мебели – 105,2 процента.

Индексы потребительских цен в декабре 2012 года по отношению к декабрю 2011 года составили: на непродовольственные товары – 105,2%, на мебель -105%, на пиломатериалы – 103%, на плиты ДСП – 108,9%.

На 1 ноября 2012 года сальдированный финансовый результат в лесозаготовительной отрасли составил убыток 2,0 млрд. руб. (так же, как и за соответствующий период 2011 года), в деревообрабатывающих производствах – прибыль составила 4,9 млрд. руб. (в 2011 году – убыток 113,8 млн. руб.), в целлюлозно-бумажном про-

изводстве – прибыль составила 26,1 млрд. руб. (в 2011 году – 28,6 млрд. руб.), в мебельном производстве – прибыль составила 3,2 млрд. руб. (в 2011 году – 2,5 млрд. руб.).

Количество убыточных организаций на 1 ноября 2012 года составило в лесозаготовках – 56,8% (в 2011 г. – 43,6%); в деревообработке – 41,9% (47%); в целлюлозно-бумажном производстве – 19,3% (23,9%); в мебельном производстве – 21,6% (19,7%).

Среднесписочная численность работников за январь-ноябрь 2012 года по полному кругу организаций в обработке древесины и производстве изделий из дерева составила 248,5 тыс. человек (95,5% к уровню соответствующего периода 2011 года), в производстве целлюлозы, древесной массы, бумаги, картона и изделий из них – 110,3 тыс. человек (101,8%), в мебельном производстве – 148,9 тыс. человек (103,8%).

Среднемесячная зарплата за январь-ноябрь 2012 года в обработке древесины и производстве изделий из дерева составила 15374,7 руб. – прирост к соответствующему периоду 2011 года на 10,8%, в целлюлозно-бумажном производстве – 25001,7 руб. (на 8,2%), в мебельном производстве – 15007,7 руб. (на 10,9%).

По состоянию на 1 января 2013 года просроченная задолженность по заработной плате в деревообработке составила 40 млн. руб. (5,1% от общей задолженности в обрабатывающих производствах, по отношению к 1 декабря т.г. уменьшилась на 17,8%), в целлюлозно-бумажном производстве – 42 млн. руб. (5,4% от общей задолженности, снизилась на 0,4% ).

Экспорт лесобумажной продукции (коды ТН ВЭД – 44-49) с учетом взаимной торговли с Республикой Беларусь и Республикой Казахстан за январь-ноябрь 2012 года снизился на 13,5% по сравнению с соответствующим периодом 2011 года (с 11,2 млрд. долл. до 9,7 млрд. долл.), экспорт целлюлозы в натуральном выражении увеличился на 11,8% при снижении цены на 22,2%.

Основную долю экспорта занимают пиломатериалы – 33,4% от общего объема экспорта лесобумажной продукции, необработанная древесина – 14,8% и целлюлоза – 10,6%.

Доля экспорта продукции лесопромышленного комплекса в общем объеме экспорта России в январе-ноябре составила 2% (в январе-ноябре 2011 года – 2,2%). Наибольшая доля экспорта лесобумажной продукции приходится на Китай (26,7%), Казахстан (9,2%), Финляндию, Японию, Египет, Германию, Узбекистан, Беларусь (от 3,5% до 5%).

Импорт древесины и целлюлозно-бумажных изделий за январь-ноябрь 2012 года снизился на 22,9% (с 6,4 млрд. долл. до 4,9 млрд. долл.) по сравнению с январем-ноябрем 2011 года.

Импорт бумаги и картона снизился на 27,5%, доля бумаги и картона в общем объеме импорта лесобумажной продукции составила 71,4% (в 2011 г. – 75%).

По данным Минпромторга России, доля импорта продукции лесопромышленного комплекса (без мебели) в общем объеме импорта России в январе-ноябре 2012 года составила 2% (в 2011 году – 2,2%). Наибольшая доля импорта данной продукции приходится на Германию, Финляндию, Украину, Китай (доли от 11% до 15%), Италию, Польшу, Швецию (по 3-5%), что незначительно отличается от уровня 2011 года.

По оценкам лесопромышленников, исходя из конкурентоспособности и динамики экспортных цен, ситуация на внешнем (мировом) рынке для отечественных лесопромышленных товаров в последнее время складывается благоприятная. Однако эффективность экспорта во многом зависит от стабильности валютного курса и жесткости валютного коридора.

Кроме того, имеется ряд проблем, сдерживающих развитие организаций лесопромышленного комплекса. В качестве таковых выступают отсутствие должного инвестирования в производственный процесс, отсутствие контроля и истощаемость лесных ресурсов, неразвитость инфраструктуры комплекса, завышение требований к экологизации продукции отрасли, отсутствие единого специализированного ведомства, занятого координацией деятельности организаций лесопромышленного комплекса (ЛПК), отсутствие рациональной государственной политики и отсутствие единого организационно-методического обеспечения развития организаций комплекса.

Изучая направления развития лесной промышленности, автор приходит к выводу о том, что в целом Россия становится ключевой страной в ходе глобализации и консолидации лесной, целлюлозно-бумажной и упаковочной промышленности благодаря огромным запасам лесных ресурсов. В отличие от других перспективных рынков Российская Федерация имеет производственную инфраструктуру, созданную еще в СССР. Ввиду сложностей, сопряженных с инвестициями в создание производства «с нуля», стратегия основных международных игроков в России заключалась в приобретении уже наличествующих активов и инвестиции в их модернизацию. Однако число привлекательных для покупки активов недостаточно, что объясняет ограниченное количество сделок при участии иностранных игроков на российском рынке в последние несколько лет.

Положительные тенденции и сдвиги в лесопромышленном секторе экономики должны способствовать привлечению зарубежных инвестиций в глубокую переработку древесины. Вместе с тем сравнительный анализ сферы производства и потребления лесной продукции в России на фоне зарубежных стран показал, что, не смотря на благоприятные для отечественного экспорта тенденции мирового рынка, Россия, начиная с 1980-х годов, шаг за шагом теряла позиции в группе мировых лидеров сферы производства и торговли лесоматериалами.

В целом проведенный анализ показал, что реформы лесного сектора экономики России не могут успешно осуществляться, если они проходят по отдельности в лесном хозяйстве и в лесопромышленном комплексе России. Тем более важно общее понимание, что попытки вытащить из кризиса лесозаготовительную промышленность, основанные на наращивании экспортного потенциала не могут быть успешными из-за складывающейся на мировых рынках ситуации. Все зависит от действий Правительства России в отношении лесного сектора в целом, а не по частям. По мнению автора, на сегодняшний день требуется системное решение вопроса и выработка новой концепции развития лесной промышленности на эколого-экономическом уровне. Кроме того, анализ региональных программ по лесному хозяйству показал, что они разрабатывались и осуществлялись без учета единых методических рекомендаций. Программы характеризуются разным содержанием, целями

и задачами. Причем, как правило, сроки действия региональных программ в настоящее время не превышают 3-5 лет, а в отдельных субъектах Российской Федерации они рассчитаны на 1-2 года. Кроме того, результаты рассмотренных программ позволяют сделать вывод о крайней неэффективности работы лесопромышленных организаций в регионах.

Механизм эффективного развития лесопромышленных организаций представляет собой совокупность состояний и процессов, из которых складывается эффективный менеджмент и основными составляющими которого являются: разработка программы развития; формирования команды управления, планирование и прогнозирование, распределение ответственности, стратегическая направленность проекта, а также контроллинг эффективности с учетом информационно-аналитической поддержки в целом (рис. 1). Предлагаемый механизм основан на гибком упреждающем интегративном подходе, включающем совокупность решений и действий, обеспечивающих целенаправленное упреждение негативных событий в процессе управления организацией на эколого-экономическом уровне. Если в качестве негативного события рассматривается кризисная ситуация, то система управления предполагает разработку и реализацию мер и средств, которые не допускают возникновения такой ситуации.

Интегративный подход основан на разработке специальной программы, которая имеет индивидуальную структуру и содержание. В целом интегративный программный подход — это формальная управленческая методика, в формате которой различные проекты (в том числе и проекты эффективного развития организации) планируются и исполняются как повторяемый, последовательный и измеримый процесс. Проект определяется как уникальный набор действий, согласованное и своевременное выполнение которых, как ожидается, приведет к определенному результату при заранее определенном и осуществленном вложении ресурсов. Программа — это согласованный набор проектов. Ее разработка состоит в слаженном осуществлении составляющих ее проектов (подпрограмм), которые позволяют найти компромисс между заранее ограниченными параметрами программы, что ведет к приемлемому уровню достижения ее целей на приемлемом уровне рисков.



Рис. 1. Этапы и алгоритм функционирования механизма эффективного развития лесопромышленных организаций

По мнению автора, информационное обеспечение механизма эффективного развития организации лесной промышленности должно быть согласовано с этапами разработанного механизма (рис. 2).

В целом автор приходит к выводу о том, что всю информационную базу необходимо объединять в единую информационную систему, которая охватывает источники, способы и средства сбора требуемой информации, методы ее обработки и передачи, а также принципы обращения и защиты. Эта система должна базироваться на вычислительной технике для предоставления доступной, точной и существенной

для конкретной организации информации, поступающей своевременно и с достаточной периодичностью, корректно описывающей основные сферы деятельности лесопромышленной организации, представляемой в оригинальной и удобной для пользователя форме.

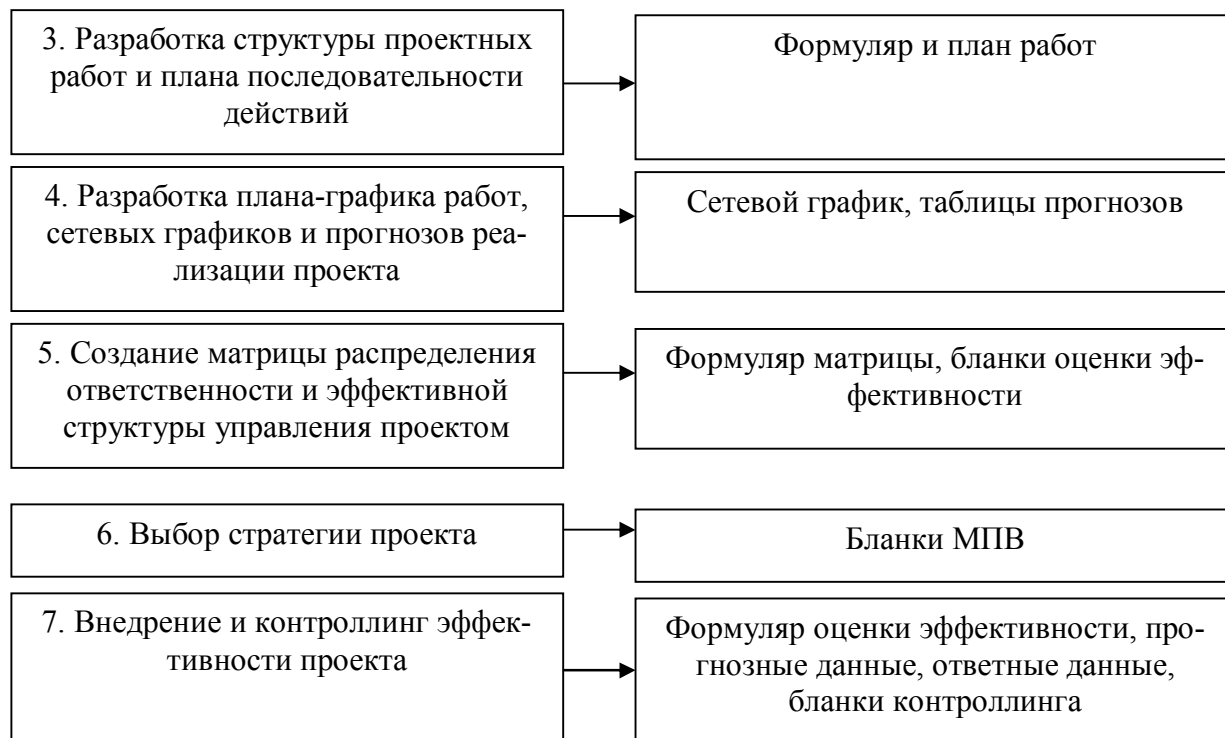


Рис. 2. Информационное обеспечение этапов механизма эффективного управления

Особое значение в информационной системе в разрезе предлагаемого механизма имеет макет проекта эффективного развития. Автором предлагается внедрение универсального макета, который представляет собой гипертаблицу, вмещающую в себя связанные гиперссылками файлы различных программ. Это таблица, в основании которой специальным образом изображена организационная структура, а в боковике – различные аспекты эффективного развития: капитализация, рост промышленных оборотов, эффективность работы персонала и т.д. В клетках поля таблицы помещаются количественные и качественные характеристики, планы мероприятий с их бюджетами, а также средства повышения наглядности материала. Все это пронизано гиперссылками.

В рамках предлагаемого механизма особое внимание также уделено вопросу мониторинга и контроля развития производственно-хозяйственной деятельности ор-



ганизацией лесной промышленности. По мнению автора, система контроллинга должна быть ориентированная на разработку комплекса мероприятий и системы показателей по контролю эффективности использования ресурсов организации. Отличительной особенностью данной стратегии является рациональное сочетание методов, механизмов и методик контроля. Для эффективного развития данная система контроллинга должна быть интегрирована в систему управления организации.

### **Список использованных источников**

1. Лесопромышленный комплекс: Состояние, проблемы, перспективы // Н.А. Бурдин, В.М. Шлыков, В.А. Егорьев, В.В. Саханов. – М.: МГУЛ, 2012. – 473 с.
2. Страхов В.В., Писаренко А.И., Борисов В.А. Глобализация лесного хозяйства. – М., ВНИИЦлесресурс, 2001. – 400 с.
3. Страхов В.В., Писаренко А.И., Кузнецов Г.Г., Соколов Д.М. Прогноз развития рынков лесоматериалов азиатских территорий России // Лесохозяйственная информация, 2000. – № 9-12.
4. Страхов В.В., Писаренко А.И., Борисов В.А. Леса мира и России // Бюллетень Министерства природных ресурсов Российской Федерации «Использование и охрана природных ресурсов России», 2001. – № 9. – С. 49-63.
5. Страхов В.В., Писаренко А.И., Борисов В.А. Глобализация лесной науки // Бюллетень Министерства природных ресурсов Российской Федерации «Использование и охрана природных ресурсов России», 2001. – № 12.