

СТРАТЕГИЯ РЕФОРМИРОВАНИЯ ЛЕСОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА УДМУРТСКОЙ РЕСПУБЛИКИ

*Работа представлена Пермским филиалом Института экономики УрО РАН.
Научный руководитель – доктор экономических наук, профессор А. К. Осипов*

Статья посвящена разработке стратегии реформирования и развития крупнейшего предприятия лесопромышленного комплекса Удмуртской Республики. На основе концепции синергизма разработан кластер лесной и деревообрабатывающей промышленности Удмуртии.

The article is devoted to elaboration of the strategy of reforming and development of the largest enterprise in the Udmurtiya Republic's timber industry complex. The cluster of the republic's timber industry is worked out on the basis of the synergy concept.

Лесопромышленный комплекс (ЛПК) Российской Федерации объединяет лесозаготовительную промышленность, лесопильную, деревообрабатывающую, целлюлозно-бумажную промышленность и лесохимические предприятия. Вес ЛПК в промышленности составляет менее 5%, а уровень налоговых платежей в федеральный бюджет чуть более 2%. Кроме того, мно-

гие предприятия комплекса числятся хроническими должниками перед бюджетом.

Такое положение вещей происходит на фоне того, что Россия обладает наибольшим в мире лесным потенциалом, составляющим свыше 22% мировой лесопокрытой площади и 21% расчетного мирового запаса древесины – сырья, имеющего свойство восстановления и увеличения. Эконо-

мический потенциал лесного сектора страны используется лишь на 7–10%.

Лесопромышленный комплекс РФ находится в постоянном процессе развития и проходит определенные стадии, на каждой из которых действуют объективные факторы. Текущее положение дел формируют:

- законодательная база, регламентирующая условия лесопользования, не проработана;
- низкие таможенные пошлины на вывоз необработанной древесины;
- практически полное отсутствие инвестиций;
- высокие транспортные тарифы и отсутствие налогового стимула к использованию низкосортной лиственной древесины;
- слабый контроль государственных структур за использованием лесных ресурсов.

Данные обстоятельства чрезвычайно отрицательно воздействуют на состояние лесопромышленного комплекса. Усиливается износ основных фондов лесозаготовительной техники, структуру использования лесных ресурсов нельзя считать оптимальной ввиду повышения тенденции экспорта необработанной древесины, в первую очередь в Китай, где импорт российского леса является частью Национальной программы развития китайского ЛПК. Увеличивается криминогенная обстановка, особенно это касается приграничных районов Дальнего Востока, богатых ценными породами леса. Происходит сокрытие фактически заготовленной и вывезенной продукции и, как следствие, недопоступление налогов в бюджеты всех уровней.

Нарушается экология леса – заготовители стараются вырубать лес поближе и самый качественный и востребованный – хвою. Проблема освоения лесов с большим удельным весом лиственных пород постепенно превращалась из экономической в лесоводственно-экологическую.

Ситуация в ЛПК Удмуртии аналогична в целом по РФ, за исключением того, что на фоне стабилизации и роста заготовок в

РФ в ЛПК Удмуртии данный показатель стабильно падает.

Как показывает мировой опыт, одним из путей достижения конкурентных преимуществ является интеграция малых и средних предприятий ЛПК. Сегодня без преувеличения можно сказать, что ЛПК Удмуртии – это прежде всего ОАО «Увадрев-Холдинг», доля в отрасли которого составляет более 50%. Предприятие динамично развивается в последние 10 лет, наращивает объемы на фоне общего спада производства в ЛПК. Поэтому ОАО «Увадрев-Холдинг» достойно для рассмотрения в качестве головной компании в интеграционном процессе ЛПК Удмуртской Республики.

В ходе проведенного SWOT-анализа выявлены следующие моменты, которые должны быть учтены при разработке стратегии реформирования.

Высокая степень износа оборудования, использование устаревших технологий усиливает конкурентную борьбу за качественную продукцию, так как требования покупателей растут на фоне вступления России в ВТО. Недостаточно развитая собственная лесозаготовка – наиболее острая проблема перед предприятием, осложняется недоработанной законодательной базой, отсутствием приоритета перед иностранными лесозаготовителями. Закуп сырья затрудняет рост экспорта необработанной древесины. Вступление России в ВТО и усиление зависимости от поставщиков сырья усугубляется недостатком собственных средств для крупномасштабного увеличения производства.

Для преодоления слабых сторон предприятия особенно значимы такие внешние возможности, как поддержка на уровне Правительства Удмуртской Республики, большой запас расчетной лесосеки в регионе, способность усилить вертикальную интеграцию. Недостаточность лесозаготовок необходимо исправить усилением обратной интеграции на базе ОАО «Увадрев-Холдинг». Экономически невыгодная сбы-

товая сеть, недостаточная организация маркетинговой деятельности и, как следствие, недостаток собственных средств могут компенсироваться организацией интеграционных процессов с мебельными фабриками, расположенными в регионе.

Опыт в разработке и наращивании производств новых видов продукции и высокая компетентность работников особенно важны при решении таких угроз, как обострение конкурентной борьбы с иностранными производителями. Возможность использования низкокачественной лиственной древесины смягчает зависимость от поставщиков, перекрывает рост экспорта необработанной древесины, позволяет преодолеть сезонность спроса в целом по группе предприятий ОАО «Увадрев-Холдинг». Вертикальная интеграция производства и экономия на масштабах производства наиболее значимы в решении таких угроз, как конкурентная борьба с иностранными производителями, зависимость от покупного сырья, растущая требовательность покупателей.

Наличие сильных сторон предприятия способствует использованию всех имеющихся внешних возможностей для предот-

вращения угроз. При поддержке Правительства Удмуртской Республики предприятие способно провести вертикальную интеграцию, обеспечив при этом собственную сырьевую базу, улучшение сбытовой сети и маркетинговой деятельности и, как следствие, усилить конкурентные преимущества. Экономия на масштабах производства даст синергетический эффект при проведении обратной и вперёдидущей вертикальной интеграции.

Основываясь на концепции синергизма И. Ансоффа¹, для повышения конкурентоспособности ОАО «Увадрев-Холдинг» необходимо применять стратегию вертикальной интеграции с лесозаготовительными предприятиями – поставщиками сырья и мебельными фабриками – потребителями продукции общества. Интеграционный процесс необходимо проводить посредством развития кластера. Создание новых фирм и институтов является неотъемлемой частью развития кластера, и в качестве первого шага возможна организация нового совместного производства по переработке отходов производства в востребованную на мировом рынке продукцию – топливные брикеты (рис. 1).



Рис. 1. Потенциально возможный кластер лесной и деревообрабатывающей промышленности Удмуртской Республики

ОБЩЕСТВЕННЫЕ И ГУМАНИТАРНЫЕ НАУКИ

Для успешного развития кластера необходимы действующие механизмы организации и построения взаимосвязей, поскольку существующие в кластере преимущества сильно зависят от связей и взаимодействия между индивидуалами и группами. Поэтому особое внимание было уделено формальным и неформальным организационным механизмам и нормам культуры, имеющим большое значение в развитии и функционировании кластеров:

- совершенствование организационной структуры управления, т. е. оптимальное распределение функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми, реорганизация существующей дивизиональной структуры управления бюрократического типа в матричную, органического типа;

- развитие организационной культуры, которая определяет основополагающие цели и ценности. Предложены первооче-

редные мероприятия по подготовке персонала к предстоящим организационным переменам;

- повышение квалификации и переподготовка кадров. Для решения данной проблемы в работе был предложен вариант создания при ОАО «Увадрев-Холдинг» учебного центра для организации внутрифирменного образования.

Оценка экономической эффективности выбранной стратегии положительная, и годовой эффект составит более 150 млн руб.

Проведенные исследования и анализ состояния лесопромышленного комплекса как в целом по России, так и отдельных территорий показал, что слабой стороной отечественного ЛПК является то, что механизм функционирования данного комплекса в условиях рынка находится на стадии зарождения. Несмотря на это, предприятия лесопромышленного комплекса имеют огромный потенциал повышения эффективности функционирования и использования лесных ресурсов.

ПРИМЕЧАНИЕ

¹ Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. СПб.: Питер Ком, 1999.