

## ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ЦЕЛЛЮЛОЗНО-БУМАЖНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

The Republic of Belarus has considerable stock of timber, part of which after conversion is formed into timber of little value and wastage. The pulp and paper industry has the first place in effective using this type of raw material. A wood complex it becomes real the first complex of economic practically completely entered the concept of steady development. In Byelorussia the big attention is paid to prospects of development of a pulp and paper industry. It is expedient to consider tendencies which are observed all over the world, and also in Russia to define strategy of development of a pulp and paper industry in Byelorussia. To this problem present clause also is devoted to definition of approaches.

**Введение.** Лесной комплекс реально становится первым комплексом мировой экономики, практически полностью вписывающимся в концепцию устойчивого развития.

Целесообразно рассмотреть тенденции, которые наблюдаются во всем мире, а также в России, чтобы определить стратегию развития целлюлозно-бумажной промышленности (ЦБП) в Республике Беларусь. Определению подходов к этой проблеме и посвящена настоящая статья.

**Основная часть.** Одним из факторов, определяющих рост цен на энергию в Европе, стало создание Системы торговли выбросами ЕС («Директива о торговле выбросами», январь 2005 г.). В связи с этим резко повышается роль биотоплива и Европа начинает ощущать дефицит древесины. Политика в области использования возобновляемых энергоносителей, которая была принята в 2005 г., субсидии, которые предоставляются сектору производства энергии на базе древесины, создают повышенную конкуренцию на рынке основного сырья для бумажной промышленности. Если в 2005 г. было заготовлено в мире около 4 млрд. м<sup>3</sup> древесины, то около 50% ее использовалось для получения энергии. По данным Европейской комиссии, реализация энергетической программы потребует для стран Европейского Союза в 2010 г. дополнительно около 200 млн м<sup>3</sup> биотоплива.

Осуществляется радикальное переосмысление перспектив развития целлюлозно-бумажной промышленности. Европейская целлюлозно-бумажная промышленность принимает активные меры по повышению конкурентоспособности, в частности, разработана программа стратегических исследований «Лесная технологическая платформа» («Технологическая платформа развития лесного сектора»). В рамках этой платформы лесной сектор официально принял программный документ – «Концепцию развития до 2030 г.», цель которого состоит в стимулировании непрерывного процесса устойчивого развития и инновационной деятельности. В разработке этих документов активно участвовали все органы: промышленность, владельцы лесов, исследователи и государствен-

ные органы и осуществлялось сотрудничество с Европейской конфедерацией деревообрабатывающей промышленности, Конфедерацией европейских лесовладельцев и Европейской конфедерацией бумажной промышленности.

В результате была разработана «Повестка дня для стратегических исследований», май 2006 г., программа, предусматривающая осуществление деятельности по пяти направлениям: разработка инновационной продукции с учетом изменения рынка и потребностей потребителей; разработка рациональных и эффективных производственных процессов, обеспечивающих сокращение энергопотребления; увеличение наличия и расширение использования лесной биомассы для производства товаров и энергии; выполнение всех требований, предъявляемых к лесным ресурсам и устойчивое управление ими; развитие сектора в направлении удовлетворения потребностей общества.

В 2006 г. Международный совет ассоциаций лесной и бумажной промышленности (ICFPA – International Council of Forest and Paper Associations) объявил о том, что компании, являющиеся его членами, подписали «Соглашение об устойчивости», взяв на себя обязательство сотрудничать с другими заинтересованными сторонами с целью обеспечения того, чтобы экологическими, социальными и экономическими выгодами, источниками которых являются природные ресурсы, могли пользоваться нынешнее и будущие поколения. В 2007 г. был опубликован «Отчет о прогрессе в выполнении данного соглашения».

В русле данных исследований рассматривается вопрос коренной комплексной реконструкции существующих целлюлозно-бумажных комбинатов (ЦБК) в безотходные биохимические или лесопромышленные комплексы, в которых будут существовать следующие основные направления:

- производство товарной целлюлозы, бумаги, картона, целлюлозных композитов;
- биотопливо – этанол и дизельное топливо (через синтез-газ), пеллеты;
- производство мономеров и полимеров на основе продуктов переработки древесины.

Достижения нефтехимии и лесохимии позволяют говорить о «лесохимическом синтезе».

Таким образом, наблюдается тенденция появления более глубоких межсекторальных связей между основными направлениями комплексной глубокой переработки древесины – процессами глубокой механической, химической и энергетической переработки.

Глубокая химическая переработка – ЦБП;

Лесохимическая переработка (биорефайнинг) древесины (уголь, этанол, биопрепараты) и отходы ЦБП (сульфатный лигнин, таловое масло, лигносульфонаты);

Глубокая механическая переработка – использование древесины и композитов на ее основе как конструкционных материалов (строительство – деревянное домостроение, мебельная промышленность и т. д.).

Энергетическая переработка – биотопливо.

Возрастает использование продуктов глубокой механической переработки древесины – новых видов композиционных материалов (плит OSB и МДФ, органоминеральных ЦКМ, деревянных двутавровых балок и т. д.). Композиционные материалы нового поколения будут разрабатываться исключительно или частично из древесных стружек, волокон, фракций волокон целлюлозы или гемицеллюлозы с использованием передовых технологий, включая нанотехнологии. Эти материалы найдут себе применение не только в строительстве, изоляции, мебели, упаковке, но и в машиностроительной, текстильной, медицинской, электронной и пищевой промышленности.

По общему объему производства бумаги и картона за последние 20 лет Россия переместилась с 4-го места в мире на 13-е. Осуществляется экспорт самых дешевых, ненаукоемких видов продукции и импорт дорогих, наукоемких: 20% – санитарно-гигиенические виды бумаги и изделия, 20% – мелованные виды бумаги и картона, 20% – высококачественная тара и упаковка. Цены на российскую продукцию, как правило, ниже среднемировых из-за устаревших технологий, не позволяющих выйти на стабильные параметры качества, в том числе и по экологическому параметру.

В российский лесной сектор пришли крупнейшие мировые компании («International Paper» и «Ilm Pulp Enterprise», SCA, Mondi), что имеет принципиальное значение. С созданием альянса «International Paper» и «Ilm Pulp Enterprise» более половины продукции будет производиться в глобализированных компаниях.

В Республике Беларусь в 2007 г. было выпущено 57,3 тыс. т бумаги и 251,4 тыс. т картона. При этом картона было произведено на 25% больше, чем в 2004 г., и около 30% было экспортировано. Бумаги было произведено на 15 тыс. т меньше, чем в контрольном году. В це-

лом импорт по бумаге и картону, а также бумажно-картонным изделиям превышал экспорт на 56 тыс. т. Значителен импорт газетной бумаги – 42,3 тыс. т, бумаги для письма – 81,8 тыс. т., макулатуры – 109,6 тыс. т. При этом загрузка мощностей по бумаге за анализируемый год – 91,4%, по картону – 92,1%.

Состояние ЦБП характеризуется высокой степенью износа устаревшего оборудования небольшой единичной мощности, а это означает по западным меркам – невысокую эффективность производства и выпуск продукции ограниченного спроса. На предприятиях используются энергоемкие и экологически устаревшие технологии с высоким потреблением сырья, химикатов, энергоресурсов, воды.

ЦБП Республики Беларусь имеет сильно развитые межотраслевые и межрегиональные связи. Сырье поступает иногда из разных стран – России, Украины, Германии, Польши, Чехии и т. д. При этом балансы поставляет лесное хозяйство, целлюлозу – коллеги, макулатуру – заготовительные организации Белкоопсоюза и зарубежные поставщики, связующие и наполнители – химическая промышленность. И продукция, в свою очередь, используется как индивидуальными потребителями через торговую сеть, так и как исходное сырье для производства строительных материалов, в деревообработке, в полиграфической промышленности и т. д. Многообразные технологические связи требуют наличия информационного и координационного центра. Наблюдается нехватка специалистов-управленцев, способных эффективно работать в рыночных условиях и мотивированных к этому.

Стратегия развития лесного комплекса должна предусматривать следующее.

Древесина – это тот конструкционный материал, который по своему жизненному циклу максимально вписывается в концепцию устойчивого развития. И поэтому, в первую очередь, древесина должна перерабатываться в различные деревянные конструкции – строительные и т. д.

Та часть древесины, которая не может быть применена как конструкционный материал, должна использоваться как сырье для ЦБП – балансы и технологическая щепка.

Используя для производства бумаги и картона только половину от массы древесины, ЦБК могут, за счет другой половины, обеспечить свою энергонезависимость. Та часть древесины, которая не может быть использована как конструкционный материал и сырье для ЦБП, и является биотопливом.

Лесопромышленный комплекс – составная часть национальной экономики и управление отходами в лесопромышленном комплексе должно осуществляться на национальном и региональном уровнях.

Для эффективного функционирования предприятий ЦБП в рыночных условиях необходимо развитие интеграционных процессов, направленных на объединение в одной структуре поставщиков сырья, переработчиков и структур по сбыту продукции. Кроме того, требуется привлечение финансовых средств (инвесторов, финансовых бассейнов, банков).

Для решения перечисленных проблем в отрасли и необходимо создание корпоративной структуры. Создание любой организации начинается с определения целей ее деятельности, причин ее существования и источников финансирования.

Миссию финансово-промышленной группы «ЦБП» можно сформулировать следующим образом: обеспечение внутреннего и регионального рынков изделиями из бумаги и картона требуемого качества и широкого ассортимента динамично развивающимися предприятиями Республики Беларусь в целях повышения уровня развития общества.

Цель среднесрочной стратегии должна состоять в создании инвестиционного фундамента в отрасли для последующего стабильного развития за счет повышения качества, снижения себестоимости и улучшения управления отраслью.

Основные задачи состоят в следующем:

- реализация структурной перестройки через образование финансово-промышленной группы, объединяющей финансово-кредитное учреждение, производителей продукции, поставщиков сырья и потребителей;

- разработка маркетинговой стратегии, направленной на закрепление в первую очередь позиций на внутреннем рынке по производству продукции повседневного спроса с низкой себестоимостью и высоким качеством;

- разработка инвестиционной стратегии, заключающейся в аккумулировании средств в точках роста (на расширение сырьевой базы, повышение качества выпускаемого ассортимента);

- разработка и внедрение системы постоянно действующего финансового мониторинга, позволяющего снизить издержки и повысить рентабельность;

- разработка и реализация технической политики, направленной на обновление оборудования и машин на первом этапе, хотя бы через линию «Second Hand». В первую очередь это касается оборудования, наиболее значительно влияющего на снижение качества и увеличивающего себестоимость (дозирующее, контролирующее, регулирующее);

- разработка и реализация кадровой политики, направленной на привлечение и мотивацию специалистов высокого уровня, могущих и желающих работать эффективно.

Организация ФПП ЦБП включает:

1-й этап. *Организация структуры.* Организационное собрание учредителей группы; определение перспективных направлений деятельности и закрепление специализации по продукции и услугам; разработка вариантов предполагаемой структуры группы и структуры управления участниками; определение предполагаемых объемов поставок сырья, количества готовой продукции, рынков сбыта; разработка механизма экономических взаимоотношений.

2-й этап. *Регистрация.* Официальная регистрация финансовой группы; утверждение Учредительного договора и Устава.

3-й этап. *Построение экономических отношений.* Принятие механизма экономических внутренних взаимоотношений (взаиморасчеты; меры, направленные на стимулирование высокой результативности деятельности); построение взаимоотношений финансовой группы с внешними субъектами рынка и государственными органами.

4-й этап. *Начало деятельности.* Разработка механизма финансового мониторинга; разработка плана по инвестициям, направленного на реализацию технической политики; разработка механизма маркетингового мониторинга и схем по логистике; разработка стратегии управления человеческими ресурсами и кадровой политики в отрасли.

**Заключение.** Таким образом, большинство специалистов и руководителей концерна могут работать в исполнительных и контрольных органах центральной компании и размер их оплаты должен быть связан с экономическими результатами работы ФПП.

Необходимо осуществить переход к производству наукоемкой продукции с высокой добавленной стоимостью через глубокую комплексную переработку древесины на существующих бумажных и картонных фабриках, учитывая их градообразующие функции.

К реализации должны приниматься проекты только на базе энергосберегающих и ресурсосберегающих технологий.

Требуется резкое повышение роли научного и кадрового обеспечения развития целлюлозно-бумажной отрасли.

Необходим переход на самообеспеченность энергией с использованием имеющейся биомассы.