

### ВОЗМОЖНОСТИ ИНТЕГРАЦИИ В ЛЕСОПРОМЫШЛЕННОМ КОМПЛЕКСЕ

The article examines opportunities of forming integrative structures in timber industry. As a result, it was offered a gear of formation finance and industry group «Pulp and paper industry».

Реформирование экономики и развитие рыночных отношений в Беларуси требуют совершенствования стратегического управления лесопромышленным комплексом. Проводить стратегическое управление под силу только крупной интеграционной структуре, которой в настоящее время является концерн «Беллесбумпром», объединяющий 62 субъекта хозяйствования. Из числа акционерных обществ концерна 9 не имеют государственной доли акций, в остальных она составляет в целом 58%. Возможность проведения консолидированной политики в отрасли базируется на добровольном участии и согласии приватизированных предприятий.

Мировой опыт подтвердил позитивную роль высококонцентрированного капитала в экономическом развитии. Объединение интересов субъектов хозяйствования по всей технологической цепи ведет как к снижению издержек производства, так и к возможности активизации инвестиционного процесса. Последнее является самой острой проблемой в лесопромышленном комплексе, материально-техническая база которого не позволяет выпускать современную конкурентоспособную на мировых рынках продукцию. Коэффициент обновления активной части основных фондов (ОФ) лесной, деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленности в 1993—2002 гг. составлял в среднем 5%. Степень износа ОФ в отрасли составляет около 60%, а для активной части ОФ – более 70% (рис. 1).

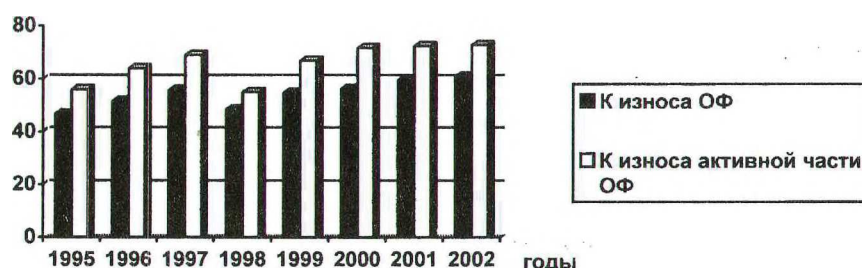


Рис. 1. Степень износа основных фондов и их активной части в лесной, деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленности

По концерну износ активной части основных производственных фондов по состоянию на начало 2003 г. составил 79,5% (в 2001 г. – 77,9%)<sup>1</sup>. Обновление основных фондов сдерживает отсутствие инвестиционных ресурсов у предприятий. В этих условиях целесообразно создание объединений ассоциативного типа, позволяющих предприятиям сохранить свою экономическую независимость при координации инвестиционной, производственной, финансовой и сбытовой политики.

Обозначим специфические особенности лесопромышленного комплекса: наличие достаточного количества древесного сырья, варьирующегося по качественно-размерным характеристикам по регионам; многообразные технологические связи (лесозаготовки – деревообработка – мебель; щепа – древесные плиты – мебель; и т. д.), что требует наличия информационного и координационного центров; практически завершённый процесс приватизации с различным количеством акций, находящихся в государственной собственности.

<sup>1</sup> Данные НИЭИ Минэкономики Республики Беларусь

сти вплоть до их отсутствия на некоторых предприятиях; недостаточность инвестиционных ресурсов у предприятий и изношенная техническая база, не позволяющая достигнуть требуемого на мировых рынках качества при конкурентоспособной себестоимости; недостаточное количество специалистов-управленцев, могущих эффективно работать в рыночных условиях и мотивированных к этому.

Согласно Гражданскому кодексу Республики Беларусь, «юридические лица Республики Беларусь могут создавать объединения, в том числе с участием иностранных юридических лиц, в форме финансово-промышленных и иных хозяйственных групп в порядке и на условиях, определяемых законодательством о таких группах». Холдинг может создаваться в процессе преобразования государственных и арендных предприятий в открытые акционерные общества путем выделения структурных подразделений в самостоятельные акционерные общества и передачи контрольных пакетов акций, принадлежащих государству. Участниками ФПГ могут быть любые коммерческие организации, инвестиционные институты, негосударственные пенсионные и иные фонды, страховые организации. Существенным является лишь наличие среди участников организаций, действующих в сфере производства товаров и услуг, а также банков и иных кредитных организаций. Предусмотрена государственная поддержка деятельности ФПГ.

Исходя из вышеизложенного, можно говорить о приемлемости объединения предприятий отрасли именно в форме ФПГ.

Рассмотрим возможности изменения структуры управления отраслью на примере предприятий целлюлозно-бумажной промышленности. Предприятия этой отрасли выпускают продукцию повседневного спроса и отличаются использованием капиталоемкого оборудования, применением тщательно разработанных и разнообразных технологических схем, что делает целлюлозно-бумажную промышленность очень непростым, но в тоже время очень выгодным производством.

Крупнейшим предприятием целлюлозно-бумажной промышленности Республики Беларусь является ОАО «Светлогорский ЦКК», выпускающий целлюлозу, гофротару, упаковочные виды бумаги и картона, а также фильтровальный картон.

АО «Красная Звезда» и АО «Картонная фабрика «Раевка» выпускают гофротару из привозного сырья, произведя в 2002 г. 29,2 млн. м<sup>2</sup>, – 50% производства ОАО «Светлогорский ЦКК». Бумажная фабрика «Спартак», Борисовский бумажный лесохимический завод ориентированы на выпуск писче-печатных видов бумаг, тетрадей, бумаги-основы для производства обоев. Лидерами обойного производства в странах СНГ являются ОАО «Гомель-обои» и ОАО «Белорусские обои». Основным производителем печатных сортов бумаг (писчей, чертежной, рисовальной, обойной, а также тетрадей школьных и бумажно-беловых товаров) – Добрушская бумажная фабрика «Герой труда». Слонимский КБЗ «Альбертин» специализируется на выпуске белого картона для упаковки товаров народного потребления и продуктов питания, а также мелованной бумаги, бумаги для санитарно-гигиенических нужд. Надо отметить, что предприятия отрасли осуществляют поставку продукции в адрес более 1500 потребителей нашей республики, других стран СНГ, Прибалтики и стран Европы.

В последнее время в целлюлозно-бумажной промышленности, как и в целом по лесопромышленному комплексу, обостряются проблемы, связанные с низким уровнем рентабельности продукции и увеличением износа основных фондов (62,6 % – 2002 г.). Источников собственных средств недостаточно для создания фонда накопления и обновления основных фондов. 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).

Важно отметить, что по состоянию на 1.05.03 г. на всех предприятиях отрасли процесс приватизации завершен полностью. Процент акций с государственной долей варьируется на предприятиях отрасли от 15,18% на ОАО «Лесохимик» г. Борисов до 80% на ОАО «Герой труда» г. Добруш. Самым весомым процентом акций, находящихся у физических лиц, обладает ОАО «Лесохимик», у юридических лиц – ОАО «Светлогорский ЦКК». Реализованная модель приватизации в своей основе была направлена на рассредоточение акций, не предусматривала интеграции и почти блокировала дополнительное привлечение денег на модернизацию производства. В результате отрасль не получила толчка к развитию.

Для решения перечисленных проблем в отрасли и требуется 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 заключаться в создании инвестиционного фундамента в отрасли для последующего стабильного развития за счет повышения качества, снижения себестоимости и улучшения управления отраслью.

Основные задачи следующие:

- 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.
- Ниже представлена предлагаемая структура ФПГ «ЦБП» (рис. 2).

**Организация ФПГ «ЦБП»** включает:

1 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.

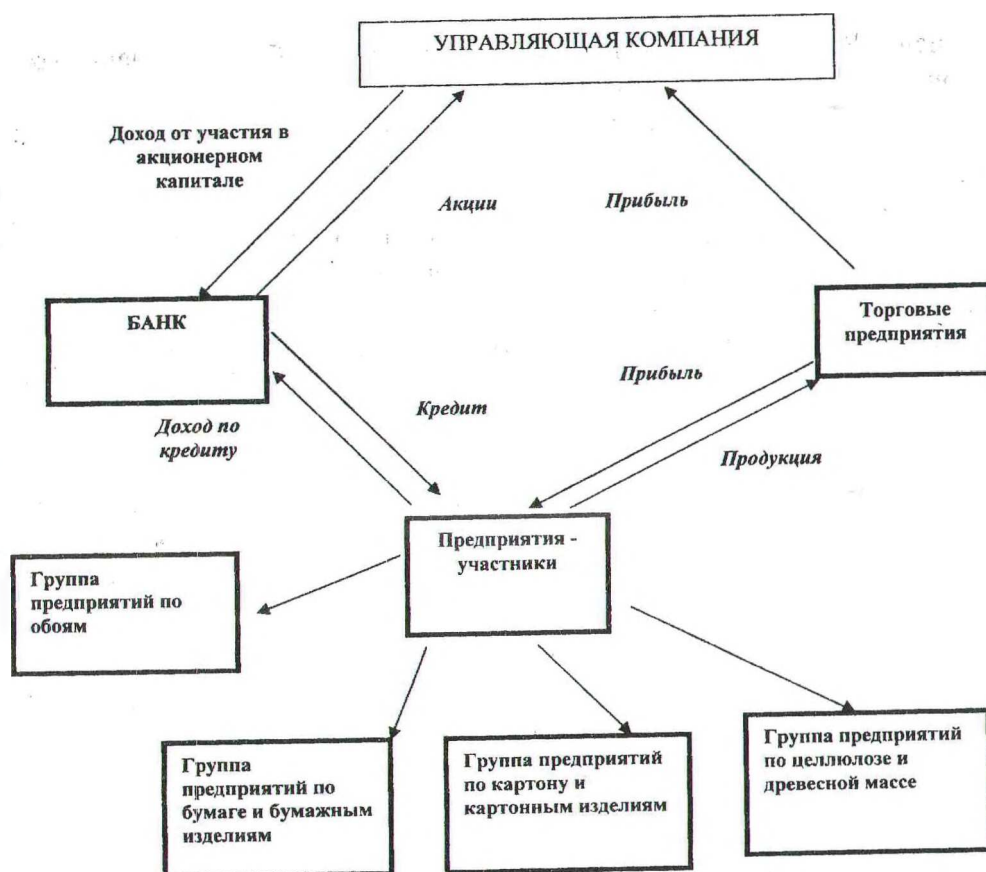


Рис. 2. Структура ФПГ «Целлюлозно-бумажная промышленность»

#### 2 этап. Регистрация.

Официальная регистрация финансовой группы; утверждение Учредительного договора и Устава.

#### 3 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 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.

Таким образом, реформирование концерна в ФПГ позволит решить главную задачу – обеспечить управляемость комплексом в целом и целлюлозно-бумажной промышленностью в отдельности через профессиональное управление. Большинство специалистов и руководителей концерна будут работать в исполнительных и контрольных органах центральной компании, и размер их оплаты должен быть связан с экономическими результатами работы ФПГ. Вопрос кадров, желающих и умеющих работать в современных условиях, приобретает первостепенное значение, и без его решения предприятия не смогут пройти процесс адаптации к рынку.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Винслав Ю. Отечественные ФПГ: достигнутые рубежи и задачи развития // Российский экономический журнал. – 1997. – № 9.
2. Дворецкая А.Е., Никольский Ю.Б. Финансово-промышленные группы: менеджмент+финансы. – М.: Принтлайн, 1995. – 379 с.
3. Винслав Ю. Финансово-промышленные группы. – М.: Менежмент, 1999. – 362 с.
4. Судник В.В. Организационно-экономические основы создания и функционирования интеграционных структур в лесопромышленном комплексе: Автореф. дис. ... канд. экон. наук: 10.04.03/ БГТУ. – Минск, 2003. – 21 с.
5. Ленский Е.В. Транснационализация капитала. – Мн.: «Армита-Маркетинг; Менежмент», 2001. – 325 с.