

## К ВОПРОСУ ОПТИМИЗАЦИИ ТОВАРНОЙ СТРУКТУРЫ ЭКСПОРТА ЛЕСНОЙ ПРОДУКЦИИ

Геврасёва А.П. (Гомель)

Мировой опыт стран с развитой лесной индустрией свидетельствует о несовершенстве отраслевой структуры экспорта Республики Беларусь, которая сориентирована в основном на реализацию лесосырьевых товаров. Данное обстоятельство обусловило необходимость ее пересмотра и определения направлений развития на основе построения матрицы Бостонской консультационной группы, которая предполагает зависимость темпа роста и доли рынка и позволяет определить, к какой позиции указанной матрицы можно отнести тот или иной вид продукции предприятия или отрасли. В качестве базы сравнения используется товарная структура экспорта лесного комплекса Австрии. Выбор страны является неслучайным, поскольку она относится к числу государств – ведущих экспортеров лесных товаров.

На основании данных Forest products statistics (на рубеже XXI в.) путем проведения соответствующих расчетов средних темпов прироста мирового экспорта и средней за анализируемый период доли рынка в общей стоимости мирового экспорта в таблице 1 представлены исходные данные для построения матрицы мирового экспорта лесных товаров.

Таблица 1 – Данные для построения портфельной матрицы мирового экспорта лесных товаров

Товарная группа	Средняя доля в совокупной стоимости экспорта, %	Средний темп прироста мирового экспорта, %
1. Круглые лесоматериалы	6,14	1,5
2. Древесный уголь	0,06	8,9
3. Древесная щепа и стружка	0,53	-11,2 <sup>1</sup>
4. Древесные отходы	0,21	12,5
5. Пиломатериалы	17,33	0,0 <sup>1</sup>
6. Шпон	1,51	3,1
7. Фанера	2,28	0,1
8. ДСП	3,65	-1,9 <sup>1</sup>
9. ДВП	2,38	12,6
10. Целлюлоза	11,92	3,1
11. Производные целлюлозы	0,28	0,1
12. Переработанная бумага из макулатуры	1,71	17,9
13. Бумага и картон	52,00	-1,1 <sup>1</sup>

Данные таблицы 1 свидетельствуют о незначительных темпах роста совокупного мирового экспорта лесных товаров. Среди 13 анализируемых товарных позиций по уровню среднего темпа прироста наиболее представительными сегментами рынка являются: переработанная бумага из макулатуры (17,9 %), ДВП (12,6 %), древесные отходы (12,5 %), древесный уголь (8,9 %), целлюлоза и шпон (по 3,1 %), круглые лесоматериалы (1,5 %). По товарным позициям – древесная щепа и стружка, пиломатериалы, ДСП, бумага и картон – наблюдается постепенное падение объемов экспорта.

Из таблицы видно, что рынки анализируемых товаров значительно дифференцированы по емкости. Наибольший удельный вес в совокупной стоимости экспорта принадлежит таким товарным позициям как бумага и картон (52,00 %), пиломатериалы (17,33 %), целлюлоза (11,92 %), круглые лесоматериалы (6,14 %). Доля остальных 9 товаров незначительна и находится в пределах 0,06–3,65 %.

Используя основные положения построения матрицы Бостонской консультационной группы, в связи с сильной дифференциацией товаров по средней доле в совокупной стоимости экспорта (0,06–52,00 %) и средним темпом прироста мирового экспорта (0–17,9 %), наиболее целесообразным представляется выделение трех групп товаров и переход к матрице «три на три» с включением дополнительного среднего уровня. Дополнительный уровень позволит получить «нечеткие» рынки в дополнение к «четким», классическим. В этом случае оценки, получаемые рынками, убывают в последовательности комбинаций уровней признаков от «высокого – высокому», «высокого – среднему», «среднего – среднему» и так далее. «Высокий»,

<sup>1</sup> По данным товарным позициям за анализируемый период наблюдается тенденция падения объемов экспорта. В дальнейшем в расчетах средний темп их прироста определим как 0.

«средний», «низкий» уровни будем определять экспертным путем относительно имеющегося разброса значений и на основе близости к среднему показателю.

Оценка емкости мирового рынка (доля рынка) определяется следующим образом: средняя ( $8 \pm 4$  %), высокая ( $8+4$  %), низкая ( $8-4$  %). Темп прироста мирового экспорта лесных товаров определяется следующим образом: средняя ( $5 \pm 4$  %), высокая ( $5+4$  %), низкая ( $5-4$  %). Преобразованная матрица «темпы прироста рынка/емкость рынка» мирового экспорта лесных товаров и распределение рынков лесных товаров в пространстве показателей «емкость рынка/темпы прироста рынка» представлены на рисунке 1.

Применение преобразованной матрицы Бостонской консалтинговой группы позволяет сгруппировать товары по степени перспективности. Фактически, к наиболее перспективной группе товаров относятся пиломатериалы, бумага и картон. Однако за анализируемый период наблюдается постепенное падение темпов прироста рынков данных товаров. Таким образом, товары – «звезды» становятся «дойными коровами». Привлекательность таких товаров объясняется тем, что они не требуют больших инвестиций и обеспечивают значительные положительные денежные потоки. С другой стороны, тенденция падения темпов их прироста должнастораживать. В связи с этим необходимы постоянные усилия, направленные на поддержание доли рынка и поиск новых рыночных ниш.

Темп прироста рынка	Доля рынка		
	Низкая, менее 4%	Средняя, 4–12%	Высокая, более 12%
Высокий, более 9%	Древесные отходы ДВП Переработанная бумага из макулатуры		
Средний, 1-9%	Древесный уголь Шпон	Круглые лесоматериалы Целлюлоза	
Низкий, менее 1%	Древесная щепа и стружка Фанера ДСП Производные целлюлозы		Пиломатериалы Бумага и картон

Рисунок 1 – Матрица «темпы прироста рынка/емкость рынка» мирового экспорта лесных товаров

Следующая группа лесных товаров представлена круглыми лесоматериалами и целлюлозой. Она характеризуется значительным удельным весом в совокупной стоимости экспорта лесных товаров и относительно невысокими темпами их прироста. Данные товарные позиции, на наш взгляд, не только окупают себя, но и обеспечивают средства для инвестирования в новые проекты, от которых зависит будущий рост предприятий.

К категории товар – «проблема» относятся древесные отходы, ДВП, переработанная бумага из макулатуры. Анализируя темпы прироста рынка данных видов товаров, можно сделать вывод о том, что они относятся к числу перспективных продуктов, которые в настоящий момент нуждаются в существенной финансовой поддержке.

К дополнительному уровню со средним темпом прироста и низкой долей рынка отнесены древесный уголь и шпон. Данные товарные позиции находятся на нечетком рынке между положением товара – «проблемы» и товара – «собаки».

Древесная щепа и стружка, фанера, ДСП, производные целлюлозы составляют группу товара – «собаки». Эти бизнес – единицы имеют низкую долю рынка и не имеют возможности роста. Чистые денежные потоки их нулевые либо отрицательные.

Дальнейший анализ направлен на выделение рынков лесных товаров, специализация на которых оптимизирует конкурентное положение Республики Беларусь в среднесрочном периоде. Основываясь на результатах, характеризующих объемы экспорта лесных товаров Республики Беларусь и Австрии, и соответствующих расчетах приведем исходные показатели для построения портфельной матрицы (таблица 2). Под темпом прироста рынка товара будем понимать темп прироста мирового экспорта данного товара.

В данном случае оптимизацию товарной структуры экспорта лесного комплекса Республики Беларусь целесообразно проводить по 10 видам лесопродукции, поскольку предприятия анализируемой отрасли не экспортируют продукцию по таким товарным позициям как «целлюлоза» и «производные целлюлозы»; в отношении экспорта древесного угля республика обладает существенными преимуществами по сравнению с Австрией.

Таблица 2 – Данные для построения портфельной матрицы экспорта лесных товаров Республики Беларусь относительно Австрии

Товарная группа	Доля относительно конкурента	Темп прироста рынка, %	Доля в совокупной стоимости экспорта, %
1. Круглые лесоматериалы	31,20	1,5	14,915
2. Древесная щепка и стружка	0,03	0,0	0,002
3. Древесные отходы	0,06	12,5	0,006
4. Пиломатериалы	5,50	0,0	36,987
5. Шпон	0,18	3,1	0,524
6. Фанера	18,87	0,1	15,274
7. ДСП	4,20	0,0	8,653
8. ДВП	8,30	12,6	9,452
9. Переработанная бумага из макулатуры	1,40	17,9	0,149
10. Бумага и картон	0,90	0,0	13,854

Как показывают данные таблицы 2, наибольший удельный вес в товарной структуре экспорта продукции лесного комплекса Республики Беларусь занимают пиломатериалы (40 %), круглые лесоматериалы и фанера (по 15 % соответственно), бумага и картон (14 %).

Учитывая разброс значений темпов прироста и доли рынка, построим матрицу, аналогичную матрице Бостонской консультационной группы, с размерностью «три на три». Доля рынка относительно конкурента определяется следующим образом: средняя (7±4 %), высокая (7+4 %), низкая (7–4 %). Темп прироста мирового экспорта лесных товаров определяется следующим образом: средняя (5±4 %), высокая (5+4 %), низкая (5–4 %). Таким образом, преобразованная матрица представлена на рисунке 2.

Темп прироста рынка	Доля рынка		
	Низкая, менее 3%	Средняя, 3–11%	Высокая, более 11%
Высокий, более 9%	Древесные отходы Переработанная бумага из макулатуры	ДВП	
Средний, 1-9%	Шпон		Круглые лесоматериалы
Низкий, менее 1%	Древесная щепка и стружка Бумага и картон	Пиломатериалы ДСП	Фанера

Рисунок 2 – Матрица «темпы прироста рынка/емкость рынка» экспорта лесных товаров Республики Беларусь

Характеризуя результаты построения матрицы, следует отметить, что к числу наиболее перспективных товарных групп лесного экспорта относится фанера и круглые лесоматериалы. Показатель их доли рынка относительно конкурента находится на уровне 18,87 % и 31,2 %, при этом темп роста рынка является незначительным и составляет 0,1 % и 1,5 % соответственно фанеры и круглых лесоматериалов. Это свидетельствует о том, что фанера является представителем группы товаров «дойная корова». В свою очередь, круглые лесоматериалы находятся в положении середняка между товаром «дойная корова» и товаром – «звездой». За вышеназванными группами товаров следуют ДВП, пиломатериалы и ДСП. К группе товаров – «проблем» относятся древесные отходы и переработанная бумага из макулатуры. Товар – «собака» представлен древесной щепкой и стружкой, а также бумагой и картоном.

Таким образом, анализ с помощью Бостонской матрицы показывает, что по конкурентному положению лесной комплекс Республики Беларусь на мировых рынках за анализируемый период находится в положении «середняка» – товарные позиции не представлены наиболее значимой группой – товарами – «звездами», но в то же время имеются полноценные товары – «дойные коровы». Определенные отрицательные моменты связаны с наличием товаров – «собак», от которых следует избавляться либо же предпринимать существенные меры по устранению нарастающих негативных тенденций.

Итак, рынки лесных товаров, специализация на которых оптимизирует конкурентное положение Республики Беларусь в среднесрочном периоде, – это круглые лесоматериалы, фанера, ДВП, пиломатериалы, ДСП. Результаты наших исследований позволяют сделать вывод о том,

что они относятся к стратегическим экспортным рынкам лесного комплекса Республики Беларусь в среднесрочной перспективе.

## ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Глухова И.В. (Гомель)

Современный мировой экономический кризис в той или иной мере влияет на деятельность организаций и в Республике Беларусь. Это сопровождается разными формами нестабильности и влечет за собой внутриорганизационные изменения. В результате персонал осуществляет свою деятельность в нетипичных условиях, зачастую решая нестандартные задачи. Подобные ситуации изменяют его поведение и оказывают воздействие (как правило, негативное) на эффективность деятельности. При этом в экономической литературе основное внимание уделяется антикризисному управлению бизнес-процессами и лишь упоминается о роли персонала и необходимости включения этого важнейшего элемента внутренней среды организации в систему антикризисного управления.

В основу управления персоналом в кризисной ситуации должен быть положен детальный анализ факторов, определяющих поведение трудового коллектива организации, ее структурных подразделений, функциональных зон и отдельных работников. Все факторы связаны с оценкой значимости и вероятности возможных потерь, а также с наличием времени. К ним относят:

- особенности ситуации (степень неопределенности, новизна, внезапность возникновения, быстротечность развития, степень сложности и опасности);
- лимит времени на анализ ситуации, выработку и принятие решения;
- отсутствие информации или высокий темп ее поступления;
- подготовленность работников к действиям в кризисной ситуации;
- соответствие инструкций и правил, регламентирующих поведение и действия работников, ее характеру, а главное – реальной сложности условий, в которых они могут оказаться;
- профессиональная компетентность руководства и адекватность управленческих действий;
- психофизиологические качества персонала;
- функциональное состояние сотрудников, их способность сохранять работоспособность в условиях кризиса (опасности и стресса);
- характер и уровень профессиональной мотивации занятых, личностная значимость ситуации.

Одной из особенностей управления персоналом в условиях кризиса является необходимость изменения организационной структуры управления и системы коммуникаций в организации, которые сводятся к следующему. При возникновении кризисной ситуации должна начинаться работать особая сеть коммуникаций. Ее назначение состоит в том, чтобы быстро передать информацию во все звенья организации и руководству, пересекая границы подразделений и фильтруя общую массу информации. Для этого необходимо введение кардинального перераспределения обычных обязанностей высшего руководства. Например, одна группа руководителей должна осуществлять контроль и поддержку морального климата в организации. Другая – организовать и поддерживать при любых обстоятельствах обычную работу с минимальным уровнем срывов. Третья группа руководителей должна заниматься разработкой и принятием антикризисных мер.

Для разработки и реализации антикризисных мер необходимо иметь сеть оперативных групп менеджеров. Так, организация может иметь несколько оперативных групп менеджеров различного назначения: одну – для решения задач в области сбыта, вторую – в области технологии и т.д. Как правило, организационные структуры на предприятиях Республики Беларусь являются бюрократическими (линейными или функциональными). В этом случае необходима их трансформация в штабную структуру во главе с руководителем предприятия, которая будет координировать деятельность всей организации. Связь между штабной и оперативными группами должна осуществляться напрямую. Возможный состав штабной и оперативной групп управления и связи между ними должны апробироваться заранее. Быстрое реагирование на кризисные ситуации необходимо воспитывать и тренировать. Поэтому все связи на случай экстремальных ситуаций должны испытываться в некризисных условиях.

В условиях кризисной ситуации все сотрудники подразделяются на две группы: элита и аутсайдеры. Ее особенность заключается в резком возрастании конфликтов между этими груп-