

**СТРАТЕГИЯ ФОРМИРОВАНИЯ ИНТЕГРИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ ЛЕСОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА С УЧЕТОМ ТРЕБОВАНИЙ ПО ПОДТВЕРЖДЕНИЮ ЛЕГАЛЬНОСТИ ДРЕВЕСИНЫ**

*В статье как один из путей повышения конкурентоспособности российского лесопромышленного комплекса рассматривается стратегия формирования интегрированной системы менеджмента лесопромышленного предприятия с учетом требований по подтверждению легальности древесины.*

Лесная промышленность является важной составляющей экономики России – продукция лесопромышленного комплекса (ЛПК) России экспортируется более чем в 100 стран мира и традиционно является одной из значительных составляющих экспорта страны. В активе ЛПК огромный ресурсный потенциал, значительный опыт в технологии заготовки и переработки леса, а также устойчивый спрос на продукцию отрасли при сравнительно низких ценах. Несмотря на это, отрасль характеризуется низкими темпами развития, что обусловлено рядом причин экономического, правового, социального и экологического характера. Среди главных проблем отрасли – низкая глубина переработки древесного сырья и сырьевая направленность экспорта, незаконный оборот древесины, истощительная лесозаготовка, низкое качество рубок и лесовосстановления, тяжелая социальная ситуация в лесных поселках. Следствием перечисленных проблем является неблагоприятный имидж российского ЛПК, отсутствие долгосрочных инвестиций в лесное хозяйство и низкая конкурентоспособность на мировой экономической арене.

В настоящее время лишь низкая цена на продукцию ЛПК позволяет российским лесоэкспортерам занимать небольшой, но устойчивый сегмент рынка. Но тенденции глобализации экономики и стремление России вступить во Всемирную торговую организацию грозят свести это преимущество к нулю. В связи с этим особую значимость приобретают поиски путей повышения конкурентоспособности ЛПК. Первоочередной задачей для достижения этой цели становится выявление ключевых требований мирового рынка, предъявляемых к продукции ЛПК.

Общеизвестно, что основой конкурентоспособности любого промышленного предприятия является соотношение цены и качества выпускаемой продукции. Но сегодня мировой рынок выдвигает требования нового уровня – качество продукции сменяется качеством менеджмента, и потребители готовы платить за него большую цену. Менеджмент качества предполагает наличие системы непрерывного совершенствования деятельности, которая позволяет стабильно производить высококачественную продукцию, повышать уровень организации производства и качества управления технологическими процессами и производством в целом, а также удовлетворять потребности потребителей.

Однако менеджмент качества является универсальным инструментом и не учитывает особенности конкретных отраслей и те специфические требования, которые к ним предъявляются, поэтому важно выявить факторы конкурентоспособности, существенные именно для ЛПК. Исследования современных тенденций мирового рынка в этой области указывают, в первую очередь, на такие аспекты как экологичность продукции, устойчивое лесопользование и легальность древесины, причем последний является определяющим для первых двух: легальность есть первый шаг на пути к экологизации промышленности и устойчивому лесопользованию, поэтому именно он должен стать отраслевой составляющей системы менеджмента на лесопромышленном предприятии.

Таким образом, как инструмент повышения конкурентоспособности предприятия ЛПК нами предлагается интегрированная система менеджмента (ИСМ), обеспечивающая уверенность в качестве и законности выпускаемой продукции одновременно. Элементы этой системы должны представлять собой признанные в мире, сертифицируемые модели, отвечающие за качество менеджмента и легальность продукции.

В области управления качеством, несомненно, лучшей стратегией менеджмента является подтверждение соответствия СМК предприятия требованиям стандарта ИСО 9001, который применяется и пользуется доверием во всем мире и, по сути, не имеет аналогов. В России на сегодняшний день по стандарту ИСО 9001 сертификацию прошло уже порядка 5 тысяч предприятий, в том числе ряд крупных предприятий ЛПК. Всего в мире выдано более 770 тысяч сертификатов ИСО 9001.

Что же касается легальности древесины, то вопрос о способах ее подтверждения остается открытым. Анализ существующих в мире систем лесной сертификации показывает, что в России наиболее перспективна сертификация по системе Лесного попечительского совета (FSC) – она имеет обширный опыт применения на российских предприятиях и признана во всех основных странах-импортерах российской лесной продукции [1, 2, 5, 6, 7]. В FSC разработаны два стандарта для проверки происхождения древесины: FSC-STD-30-010 «Стандарт FSC для управляющих лесами предприятий, поставляющих контролируемую древесину, не сертифицированную по системе FSC» разработан для того, чтобы управляющие лесами предприятия могли продемонстрировать, что поставляемая ими древесина является контролируемой (то есть, не заготавливается в лесах, где нарушаются традиционные и гражданские права или в лесах высокой природоохранной ценности, находящихся под угрозой; не является генетически модифицированной; заготовленной незаконно или на заготовленной на плантациях или нелесных землях, созданных на месте естественных лесов). FSC-STD-40-005 «Стандарт FSC для контролируемой древесины, не сертифицированной по системе FSC» разработан для предприятий, которые хотели бы избежать приобретения неконтролируемой древесины при закупках. Стандарты предусматривают, что предприятие должно иметь и регулярно обновлять перечень всей поступающей древесины и (или) древесного волокна, а также вести учет источников поступающей древесины

или древесного волокна на уровне страны и района. Проверка цепочки от производителя к потребителю в FSC включает: оценку системы поставок и маркировки продукции; оценку выполнения требований для порогового и кредитного расчета объема FSC-сертифицированного материала; оценку систем сбора информации, учета материалов и ведения отчетности, систем оценки риска и оценки источников.

Таким образом, исходя из сложившейся российской и мировой практики в области менеджмента качества и лесной сертификации, наиболее оптимальными составляющими для формирования ИСМ предприятия ЛПК являются требования ИСО 9001 и FSC соответственно для менеджмента качества и обеспечения легальности продукции. Формирование такой ИСМ – есть долгосрочный инновационный проект, призванный стать идеологической базой для общего менеджмента предприятия за счет сочетания отраслевой направленности FSC с системностью и ориентацией на постоянное улучшение СМК.

Нами предлагается способ формирования ИСМ, построенный на максимальной интеграции элементов СМК и системы обеспечения легальности древесины (процессов, документации, критериев оценки), что позволит достичь синергетического эффекта, т.е. резко увеличить отдачу от обеих составляющих системы за счет взаимного усиления элементов при их сонаправленном действии. Синергизм возникает в результате согласованного поведения интегрируемых подсистем, которое обуславливает увеличение степени их упорядоченности. Это означает, что результат деятельности системы менеджмента качества, интегрированной с системой обеспечения легальности древесины, будет больше, чем сумма результатов работы данных систем, действующих разрозненно.

При решении задачи интеграции систем менеджмента начальным этапом выступает оценка их совместимости, необходимая для определения структуры ИСМ, состава входящих в нее процессов и содержания документации. В нашем исследовании данный этап приобретает особую значимость в связи с выбором интегрируемых компонентов: так как стандарты FSC не принадлежат семейству ИСО и построены на другом принципе организации, то оценка совместимости элементов ИСМ требует больших знаний и усилий.

Для анализа совместимости рассматриваемых подсистем (СМК и системы обеспечения легальности древесины) мы свели в таблицу 1 значимые характеристики для их сравнения. Анализ показал, что заметные различия (в целях и объектах, деятельности, требованиях к ней и показателях) сочетаются с общей для обеих подсистем направленностью на достижение определенных выгод (и избежание соответствующих неудач), а также с ориентацией на удовлетворение практически одних и тех же заинтересованных сторон.

Для определения степени совместимости, в первую очередь, необходимо выделить соответствующие друг другу требования стандартов ИСО и FSC, то есть требования направленные на один и тот же объект (документация, обязательства руководства, человеческие ресурсы и другие).

Результаты анализа позволили нам сформировать графическую модель ИСМ, представленную на рисунке 1. При этом нами были выделены так назы-

ваемые области синергизма, т.е области, где сферы действия отдельных подсистем накладываются друг на друга и возникает возможность появления синергетического эффекта. Первоначально в области наложения образуется зона противоречия или бифуркации, которая при правильном подходе к интегрированию, переходит в устойчивое состояние. Последнее характеризуется согласованным действием подсистем (без противоречий). При этом суммарный эффект такого действия даёт экономию всех видов ресурсов и обеспечивает большую согласованность действий внутри организации [8].

Таблица 1 – Сравнение СМК и системы обеспечения легальности древесины

<b>Характеристика системы</b>	<b>СМК</b>	<b>Система обеспечения легальности древесины</b>
Стандарт	ИСО 9001	FSC-STD-40-005 FSC-STD-30-010
Объект	Качество	Происхождение древесины
Цель	Повышение удовлетворённости потребителя	Обеспечение законности операций с древесиной
Заинтересованные стороны	Непосредственные потребители продукции, органы контроля и надзора	Непосредственные потребители продукции, государство, общество
Предъявляемые требования	Требования потребителей, нормативных документов, требования, определяемые организацией	Требования законодательства, заинтересованных сторон
Основной показатель деятельности	Показатели качества (продукции и услуг)	Прозрачность оборота древесины
Деятельность по достижению цели	Процессы жизненного цикла продукции, процессы менеджмента и обеспечивающие процессы	Идентификация и прослеживаемость, учет и контроль, соблюдение законодательства
Выгоды от достижения цели	Повышение конкурентоспособности продукции и услуг, повышение стоимости предприятия, расширение рынка сбыта, улучшение имиджа, инвестиционного климата	Выход на «чувствительные» лесные рынки, улучшение имиджа в глазах покупателей, государства и общества
Последствия недостижения цели	Неудовлетворенность потребителей, судебные разбирательства, уменьшение рынка сбыта, финансовые потери, ухудшение имиджа	Судебные разбирательства, потеря доверия, ухудшение имиджа

Помимо точек синергизма целесообразно, выделить также специфиче-

ские зоны – зоны, возникающие за счет внесения добавочных требований, характерных только для одной из составляющих интегрированной системы. В нашем случае это будут специфичные требования FSC, расширяющие базовые положения ИСО 9001. Таким образом, при различиях в подходах своих подсистем ИСМ обладает значительным синергетическим потенциалом, который должен быть раскрыт при ее построении.

Модель отражает взаимосвязь между блоками стандарта ИСО 9001 и требованиями стандартов FSC (последние представлены прямоугольниками), а также позволяет наглядно изобразить зоны синергизма и специфические зоны. Так, ряд требований стандартов FSC (выделено темным цветом) дополняет аналогичные требования ИСО, образуя, таким образом, зоны синергизма. К ним относятся: политика предприятия и представитель руководства в блоке «Ответственность руководства»; управление документацией и записями, человеческие ресурсы в блоке «Менеджмент ресурсов», идентификация и прослеживаемость, информация по закупкам в блоке «Процессы жизненного цикла продукции»; управление несоответствующей продукции в блоке «Измерение, анализ и улучшение». Специфические зоны образуются за счет разделов FSC, не имеющих соответствия в ИСО. Так, например, FSC предусматривает необходимость выделения различных категорий контролируемой древесины; оценку источников происхождения древесины и обеспечение законности заготовки древесины; недопущение заготовки генетически модифицированной древесины и лесозаготовки на участках, переведенных в плантации или нелесные земли; оговаривает соблюдение гражданских и традиционных прав, проведение консультаций с заинтересованными сторонами, а также ведение учета поступающей и выпускаемой древесины и продукции из нее.

Описанная выше ИСМ представляет собой базу, ядро общего менеджмента, которая направлена на реализацию основных составляющих конкурентоспособности предприятия ЛПК – качество и легальность продукции. Такой выбор представляется оптимальным: СМК является системой непрерывного совершенствования деятельности, позволяющей стабильно производить высококачественную продукцию, повышать уровень организации производства и качества управления технологическими процессами и производством в целом, а также удовлетворять потребности потребителей. Кроме этого, в стандарте ИСО 9001 определены и такие базовые понятия и принципы, как принятие решений, основанное на фактах, а также общая для стандартов технология управления, базирующаяся на формировании системы показателей для контроля, анализа, совершенствования и оценки эффективности системы менеджмента. На последующих этапах интеграции принципы менеджмента качества, особенно принципы процессного, системного подходов и постоянного улучшения, как наиболее важные по вопросам интеграции и развития ИСМ, будут выполнять функцию связующего звена. В свою очередь, FSC отражает отраслевые особенности менеджмента предприятий ЛПК, концентрируясь актуальных специфических вопросах лесного дела – легальности и экологичности продукции.

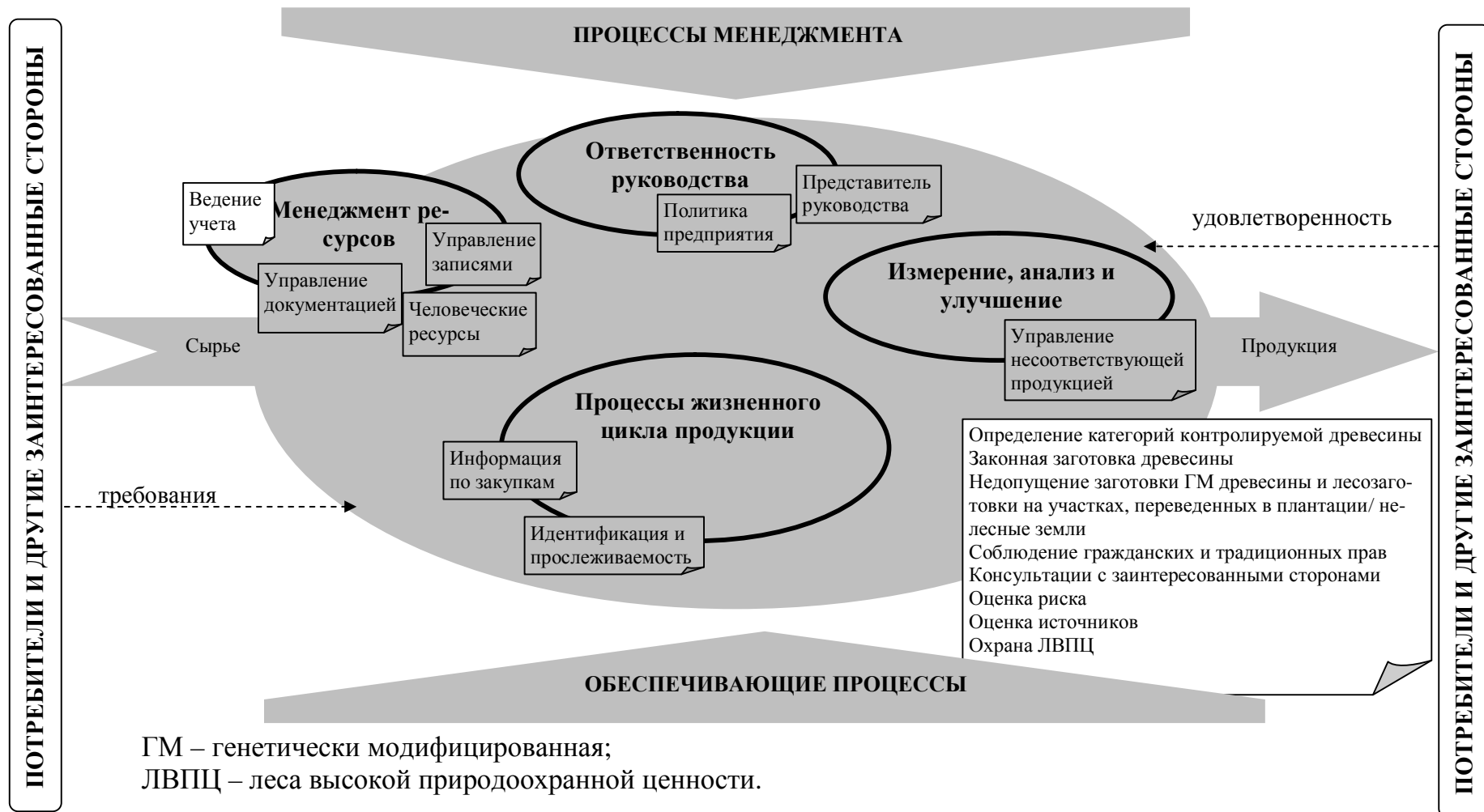


Рисунок 1 – Модель ИСМ предприятия ЛПК

В перспективе развитие системы менеджмента предприятия ЛПК должно пойти по пути дополнения системы-ядра более строгими требованиями по другим существенным направлениям менеджмента. Для лесопромышленных предприятий такими направлениями являются: - система экологического менеджмента (стандарт ИСО 14001); - система устойчивого лесопромышленного управления (стандарт добровольной лесной сертификации по схеме Лесного Попечительского Совета FSC-STD-01-001); - система менеджмента профессиональной безопасности и здоровья (стандарт OHSAS 18001); - система социального и этического менеджмента (стандарт SA 8000).

При этом наиболее перспективным и реализуемым способом слияния является создание аддитивной модели [3,4]. Такой выбор обусловлен большей гибкостью аддитивного метода по сравнению с интеграцией, т.к. позволяет «добавлять» необходимые элементы по мере возникновения надобности в них без коренной переделки ядра системы менеджмента. Интеграция на данном этапе произойдет на уровне технологических, должностных и рабочих инструкций для конкретных процессов.

Таким образом, базовые принципы ИСМ предприятий ЛПК дополняются более строгими требованиями к экологичности и безопасности их деятельности в соответствии с природоохранным законодательством и здоровьем сотрудников: процессами по повышению уровня экологической культуры и ответственности в коллективе; по предупреждению загрязнений окружающей среды; по взаимодействию с внешними заинтересованными сторонами; по оцениванию соответствия экологическому законодательству и нормам, заложенным в экологических, социальных, экономических аспектах устойчивого лесопромышленного управления; подготовленности и реагирования на аварийные ситуации.

Таким образом, стратегия формирования интегрированной системы менеджмента предприятия лесопромышленного комплекса с учетом требований по подтверждению легальности древесины базируется на идее одновременной интеграции двух подсистем (качества и легальности) во всех процессах и на всех уровнях управления предприятием. Дальнейшее развитие системы менеджмента предприятия, основанной на предложенной модели может дополняться другими необходимыми системами менеджмента с образованием аддитивной модели.

#### Библиографический список:

1. Птичников А.В. Добровольная лесная сертификация по принципам FSC, и ее значение для экспорта российской лесобумажной продукции на экологически чувствительные рынки // Лесная сертификация 2000 № 1, с. 6-9
2. Бурдин Н.А., Саханов В.В. Исходные предпосылки и методические основы стратегии перспективного развития лесного комплекса России // Лесной экономический вестник 2005 № 4 (46) с.3-7
3. Ситниченко, В.М. Интегрированная система менеджмента – основа устойчивого развития предприятия / В.М. Ситниченко, Е.А. Стоякин // Методы менеджмента качества.- 2004.- №8.- С.4-8.

4. Интегрированный менеджмент: как действовать? // ИСО 9000 + ИСО 14000 (ежеквартальное приложение к журналу «Стандарты и качество»). – 2004. - №4. – С. 20-26.
5. Птичников А. Развитие добровольной лесной сертификации в России // Устойчивое лесопользование 2004 №4(6), с. 33-39
6. Лесная сертификация по стандартам ИСО. Национальный совет по добровольной лесной сертификации в России [электронный ресурс] ([www.ruslescert.ru/System/system2.htm](http://www.ruslescert.ru/System/system2.htm))
7. WWF Почему делаем упор на легальности, а не на устойчивости? [электронный ресурс] ([www.wwf/ru/about/what\\_we\\_do/forests/flegt](http://www.wwf/ru/about/what_we_do/forests/flegt))
8. Левшин Л.М. Синергизм интегрирования системы менеджмента качества промышленного предприятия. Красноярск: СибГТУ, 2006. – 127 с.