

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В «ЛЕСНЫХ» СУБЪЕКТАХ РФ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ ПОДХОДОВ

В.Д. Латыпова, tervik@bk.ru

Байкальский государственный университет, Иркутск, Россия

Аннотация. Цель статьи – на основе сравнительного институционального анализа выявить влияние наличия специализированной отраслевой стратегии на параметры развития лесного комплекса (ЛК) в Красноярском крае и Иркутской области. **Гипотеза** исследования утверждает, что наличие комплексной отраслевой стратегии как ключевого института управления является критическим фактором устойчивого роста ЛК региона. **Методология** основывается на институциональном подходе и включает сравнительный анализ двух субъектов – Красноярского края и Иркутской области. В работе применялись методы анализа стратегических и программных документов, анализ официальной статистики (Росстат) и сопоставительная оценка институциональных моделей управления. **Результаты** исследования выявили две контрастные модели. В Красноярском крае реализуется модель «стратегия как драйвер», основанная на утвержденной отраслевой стратегии до 2030 года, что обеспечивает системность управления, приток крупных инвестиций и устойчивый рост в деревообработке. В Иркутской области доминирует модель «реактивного управления» при отсутствии единой стратегии, что проявляется в институциональной нестабильности, частой смене приоритетов, турбулентной динамике нецеллюлозных сегментов лесной отрасли и закреплении сырьевой ориентации. Сравнительный анализ подтвердил прямую связь между наличием стратегического документа и качественными параметрами развития отрасли, включая инвестиционную активность, глубину переработки и институциональную устойчивость. Итоги работы подтверждают выдвинутую гипотезу и свидетельствуют о необходимости разработки специализированной стратегии развития лесного комплекса Иркутской области как инструмента биоэкономического перехода. Практическая значимость заключается в обосновании необходимости формирования целостной системы стратегических документов для сбалансированного развития лесного сектора. Перспективным направлением является разработка универсальной модели системы стратегического планирования для лесных субъектов РФ.

Ключевые слова: региональная экономика, лесной комплекс, Иркутская область, Красноярский край, стратегическое планирование, институциональный подход

Для цитирования: Латыпова В.Д. Стратегическое планирование в «лесных» субъектах РФ: сравнительный анализ институциональных подходов // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». 2026. Т. 20, № 1. С. 31–40. DOI: 10.14529/em260103

Original article
DOI: 10.14529/em260103

STRATEGIC PLANNING IN THE “FOREST” REGIONS OF THE RUSSIAN FEDERATION: A COMPARATIVE ANALYSIS OF INSTITUTIONAL APPROACHES

V.D. Latypova, tervik@bk.ru

Baikal State University, Irkutsk, Russia

Abstract. The article aims to identify the impact of a specialized industry strategy on the development parameters of the forestry complex (FC) in the Krasnoyarsk Territory and the Irkutsk Region using a comparative institutional analysis. **The research hypothesis** states that the presence of a comprehensive industry strategy as a key management institution is a critical factor for the sustainable growth of the region's FC. The **methodology** is based on an institutional approach and includes a comparative case study of the two regions: the Krasnoyarsk Territory and Irkutsk Oblast. The **methods**

include content analysis of strategic and program documents, analysis of official statistics (Rosstat), and comparative assessment of institutional management models. The **research** revealed two contrasting models. The Krasnoyarsk Territory implements a «strategy as a driver» model, based on an approved industry strategy until 2030. This strategy ensures systematic management, the inflow of major investments, and steady growth in wood processing. In contrast, a «reactive management» model dominates in Irkutsk Oblast due to the absence of a unified strategy. It is manifested by institutional instability, frequent shifts in priorities, turbulent dynamics in non-pulp segments, and the reinforcement of a raw material orientation. The comparative analysis confirmed a direct link between the presence of a strategic document and the sector's qualitative development parameters, including investment activity, processing depth, and institutional resilience. **The findings** support the proposed hypothesis and highlight the need to develop a specialized strategy for the development of the Irkutsk Oblast forest complex to facilitate bioeconomic transition. The practical significance lies in substantiating the need for an integrated system of strategic documents to promote the balanced development of the forestry sector. One promising approach is to develop a universal model for strategic planning in forest regions of the Russian Federation.

Keywords: regional economy, forestry, Irkutsk Region, Krasnoyarsk Territory, strategic planning, institutional approach

For citation: Latypova V.D. Strategic planning in the “forest” regions of the Russian Federation: a comparative analysis of institutional approaches. *Bulletin of the South Ural State University. Ser. Economics and Management*, 2026, vol. 20, no. 1, pp. 31–40. (In Russ.). DOI: 10.14529/em260103

Введение

Стратегическое планирование развития экономики субъектов является важным аспектом благосостояния региона. Поскольку РФ территориально представляет собой совокупность субъектов, обладающих неравномерными ресурсами, при стратегическом планировании экономического развития большое внимание необходимо уделять естественным преимуществам региона. Так, Иркутская область и Красноярский край обладают наибольшим количеством лесных ресурсов. Однако, несмотря на схожий колоссальный лесной потенциал (совокупный запас древесины в этих регионах составляет значительную долю от общероссийского), его реализация сталкивается с комплексом вызовов. К ним относятся истощение ресурсов в освоенных районах, риски чрезмерной сырьевой ориентации экономики, необходимость глубокой переработки древесины, а также возрастающие требования экологического регулирования. Глобальный тренд перехода от экстенсивного освоения ресурсов к построению замкнутых биоэкономических циклов имеет особую актуальность для лесного сектора. Лесной комплекс (далее – ЛК) в силу своей биогенной природы обладает уникальным потенциалом для реализации принципов циркулярной экономики, предполагающей полное использование биомассы, регенерацию ресурсов и минимизацию отходов. В этой связи стратегическое планирование становится не только инструментом развития, но и механизмом балансировки между экономическими интересами, экологической устойчивостью и социальной ответственностью. Ключевое отличие такого планирования в государственном секторе от бизнес-

стратегий заключается в его ориентации на создание публичной ценности, что неизбежно порождает множественность и конфликтность целей, а также особые требования к подотчетности [3, с. 18].

Гипотеза: наличие специализированной, комплексной отраслевой стратегии как институциональной нормы долгосрочного управления региональной промышленной политикой является критическим фактором в устойчивом росте экономики лесного комплекса.

Цель: выявить и оценить влияние данного институционального фактора на ключевые параметры развития ЛК на примере Красноярского края и Иркутской области.

Задачи исследования: провести сравнительный анализ институциональных моделей управления лесным комплексом (ЛК) в Иркутской области и Красноярском крае, оценив роль специализированной стратегии как ключевого управленческого института, на экономические показатели.

Теоретические основы и методы

Теоретические основы исследования формируются на стыке нескольких научных направлений. В качестве концептуальной основы используются классические работы по стратегическому менеджменту [1, 3, 6, 15] и институциональной теории [8], сформулировавшие устойчивые концепции, которые остаются актуальными в рамках современного анализа. Их положения, в частности, о стратегии как выборе и распределении ресурсов, о роли формальных правил дополняются и конкретизируются более поздними исследованиями, акцентирующими политическую природу планирования в публичном секторе [5] и проблему разрыва

между целями и реализацией [7]. Однако центральным объектом анализа выступают современные теории стратегического управления, в контексте которых стратегия понимается не как статичный документ, а как динамический процесс целеполагания, распределения ресурсов и принятия компромиссных решений в условиях конкуренции и неопределенности [6].

Особенностью стратегического планирования в публичной сфере является его глубоко политизированный характер, где конечный документ часто отражает не оптимальный с технической точки зрения путь, а баланс интересов различных групп [5]. Это порождает системный разрыв между стратегическими намерениями и оперативной реализацией, который усугубляется бюрократической инерцией, дефицитом ресурсов и слабой координацией [7]. Преодоление этого разрыва напрямую зависит от качества институциональной среды [14, с. 35]. Таким образом, для ЛК эффективная стратегия – это механизм, связывающий настоящее с целевым образом будущего через конкретные мероприятия [1, 9] и одновременно инструмент институциональных изменений, задающий новые «правила игры» и перераспределяющий полномочия [8, с. 314].

Применительно к лесному комплексу эти теоретические положения раскрывают специфические вызовы. Классические подходы к стратегии, определяющие ее как установление долгосрочных целей и приоритетное распределение ресурсов [3, с. 18], приобретают особое значение. В ЛК подход к выбору стратегии обусловлен путями развития отрасли: развитие экстенсивной сырьевой модели или переход к глубокой переработке в рамках циркулярной экономики. Современные исследователи подчеркивают, что такой выбор требует от лиц, принимающих решения, особого стратегического мышления, нацеленного на преобразование вызовов в драйверы развития. Как отмечает Р. Кемп, эффективное публичное управление в условиях неопределенности предполагает, что «государственные служащие должны относиться к будущему как к возможности, а не как к угрозе» [4, с. 5]. Как показывает практика, в отсутствие четкого стратегического целеполагания управление ЛК зачастую скатывается к адапционным, реактивным решениям, что ведет к суженному воспроизводству производственно-технологического потенциала и закреплению сырьевой зависимости [11, с. 55]. Таким образом, эффективное стратегическое планирование для ЛК должно выполнять функцию «способа познания» [2, с. 4], позволяющего не только диагностировать текущее состояние и формулировать цели, но и проектировать конкретные механизмы трансформации ресурсов в публичные ценности – экономические, экологические и социальные.

Исследование опирается на институциональный подход, в рамках которого специализированная отраслевая стратегия рассматривается как важнейший управленческий институт: формальное правило, структурирующее взаимодействие участников и снижающее неопределенность [14]. Лесной комплекс понимается как межотраслевая система, включающая лесное хозяйство (воспроизводство, охрана лесов) и лесную промышленность (заготовка и переработка леса), что требует комплексного стратегического управления.

Анализ литературы [11, 13] показывает недостаточную изученность влияния конкретных моделей регионального управления (наличия/отсутствия стратегии) на результаты развития ЛК. Данное исследование направлено на восполнение этого знания.

Методология исследования включает сравнительный институциональный анализ по авторской методике, содержащей этапы:

1. Выделение переменных: независимая – наличие/отсутствие утвержденной отраслевой стратегии. Зависимые – инвестиционная активность, динамика отрасли, глубина переработки и т. д.

2. Определение критериев: наличие стратегии, механизмы ее реализации, стабильность институциональной среды.

3. Сбор данных: анализ стратегических документов регионов и анализ статистики (Росстат).

Методы, используемые в исследовании: сравнительный анализ, анализ текстов стратегических и программных документов, анализ статистических данных Росстата.

Результаты

На федеральном уровне действующим документом, который служит ориентиром для всего лесного комплекса, является стратегия развития лесного комплекса Российской Федерации до 2030 г.¹. Органам исполнительной власти субъектов РФ рекомендовано руководствоваться положениями стратегии при разработке и реализации целевых программ и иных документов. Стратегия предусматривает характеристику лесного хозяйства, лесной промышленности по видам деятельности, уделено внимание рискам реализации стратегии, а также целевое видение реализации стратегии по 3 сценариям развития.

Таким образом, стратегия – это ключевое видение долгосрочной цели, которое включает анализ рисков, выявление возможностей и угроз, влияющих на достижение цели.

Несмотря на наличие федеральной стратегии развития лесного комплекса, ее положения носят

¹ Стратегия развития лесного комплекса Российской Федерации до 2030 г.: Распоряжение Правительства РФ от 20.09.2018 г. № 1989-р // СПС «КонсультантПлюс».

преимущественно рамочный характер и в недостаточной степени учитывают специфические риски, возможности и структурные ограничения ключевых лесных регионов, таких как Иркутская область и Красноярский край. Климатические различия (резко континентальный климат и распространение многолетней мерзлоты в Красноярском крае), уникальная логистика освоения удаленных лесных массивов, а также особенности отраслевой структуры региона требуют дифференцированного стратегического подхода. Универсальные федеральные установки без региональной адаптации не способны сформировать целевое видение и обеспечить условия для устойчивого роста отрасли на местах. Таким образом, возникает объективная необходимость в разработке региональных стратегий, которые, оставаясь в русле общенациональных целей, будут опираться на детальный анализ локальных возможностей и угроз.

Проведем сравнительный анализ институциональных моделей управления лесным комплексом на примере Красноярского края и Иркутской области.

Одним из немногих регионов, который пошел по пути своей собственной стратегии развития лесного комплекса, является Красноярский край. Формирование стратегии развития лесного комплекса Красноярского края велось органами исполнительной власти планомерно с 2004 г. За этот период последовательно разрабатывались и реализовывались концептуальные и программные документы: от Концепции и основных направлений на 2004–2015 гг. и стратегии до 2020 г. до отраслевых программ на 2016–2018 гг. [13, с. 39]. В настоящее время системное видение развития отрасли закреплено в Стратегии долгосрочного социально-экономического развития Красноярского края до 2030 г., содержащей отдельный раздел о лесопромышленном комплексе, а также в самостоятельной Стратегии развития лесного комплекса Красноярского края до 2030 года², которая служит ключевым ориентиром для текущего управления отраслью.

Стратегия предусматривает развитие глубокой переработки древесины за счет использования древесных отходов производства³, создание лесных инновационных кластеров и промышленных парков. В цифровом выражении поставлена амби-

циозная цель: к 2030 г. увеличить объем отгруженных товаров, производимых лесной отраслью, на 100 % или на 61,19 млрд руб.

На конец 2025 г. на территории края реализуется 10 приоритетных инвестиционных проектов с заявленными инвестициями в размере 278,5 млрд руб.⁴ (далее – ПИП). Одним из амбициозных проектов, реализуемых ООО «Тайга», является создание целлюлозного комбината в Енисейском районе Красноярского края, проект декларирует инвестиции в размере 98,7 млрд руб. (35,4 % от общего объема инвестиций). Региональной отраслевой стратегией предусмотрена в том числе использование неликвидной древесины за счет строительства целлюлозного комбината.

Механизм отбора и поддержки ПИП построен по принципу «максимальных инвестиционных обязательств»: право на получение лесных участков без проведения торгов и применение понижающего коэффициента 0,5 к ставке арендной платы предоставляется инвестору, предлагающему наибольший объем вложений. Такой подход, безусловно, стимулирует приток капитала, но в отсутствие единого стратегического видения развития отрасли ведет к фрагментарному и неравномерному освоению лесного фонда. Участки предоставляются точно, в зависимости от локальных интересов крупных компаний, а не в рамках целостной схемы рационального и сбалансированного использования ресурсов территории. В результате формируется «лоскутная» география лесопользования, усугубляющая диспропорции в развитии районов и ограничивающая возможности для интеграции производственных цепочек и создания лесопромышленных индустриальных парков.

Документом, который регламентирует достижение количественных показателей и бюджетную обеспеченность мероприятий в сфере использования, охраны, защиты, воспроизводства лесов, ресурсного, кадрового и научно-технического обеспечения, является государственная программа Красноярского края «Развитие лесного хозяйства»⁵. Сроки реализации государственной программы – с 2014 гг. по 2030 гг.

В Иркутской области на текущий момент действуют 3 ключевых документа, затрагивающие

² Об утверждении Стратегии развития лесного комплекса Красноярского края до 2030 года: Распоряжение Правительства Красноярского края от 06.05.2021 г. № 271-р // СПС «КонсультантПлюс».

³ По итогам производственной деятельности лесопромышленных предприятий на территории Красноярского края скапливается значительный объем древесных отходов – порядка 6,8 млн куб. м, в том числе 3,7 млн куб. м от лесозаготовительной деятельности и 3,1 млн куб. м от деревообрабатывающей.

⁴ Перечень приоритетных инвестиционных проектов в целях развития лесного комплекса / Министерство промышленности и торговли РФ. URL: <https://minpromtorg.gov.ru/docs/list/?docModalID=e0dd6424-053f-44c8-b543-d78a1aabc55f&pdfModalID=b9eabff7-f735-4241-80ab-8b670ac10589&fileModalID=bf889cfd-d6bb-4783-a1b5-da40ca7adca4> (дата обращения: 15.01.2026)

⁵ Об утверждении государственной программы Красноярского края «Развитие лесного хозяйства»: Постановление Правительства Красноярского края от 30.09.2013 № 513-п // СПС «КонсультантПлюс».

лесной комплекс. Действующая стратегия социально-экономического развития Иркутской области до 2036 г.⁶ кратко описывает лесопромышленный комплекс, основные проблемы, цели и задачи развития отрасли. В Инвестиционной стратегии Иркутской области на период до 2025 г. выделены структурные «точки роста» (направления, которые станут драйверами развития экономики) Иркутской области, одной из которых является лесоперерабатывающая промышленность⁷. Планировалось, что регион будет развиваться по кластерному типу. Так, наряду с фармацевтическим, нефтегазохимическим, машиностроительным кластером будет развиваться и лесоперерабатывающий кластер.

В рамках краткосрочного видения лесного хозяйства реализуется государственная программа «Развитие лесного хозяйства на 2024–2030 г.⁸. В программе указаны основные целевые количественные показатели, такие как «Площадь лесных пожаров на землях лесного фонда», «Отношение площади лесовосстановления и лесоразведения к площади вырубленных и погибших лесных насаждений, лесистость территории» и др., а также бюджетная обеспеченность мероприятий по реализации госпрограммы.

Стоит отметить, что целевого всестороннего видения развития лесной отрасли нет ни в одном вышеуказанном документе. Движения по созданию отраслевой стратегии до 2030 г. были в 2017–2018 гг. Тогда Агентство инвестиционного развития Иркутской области заключило договор с консалтинговой компанией McKinsey&Company на создание проекта стратегии, но до сих пор не было официального опубликования стратегического документа⁹.

В лесной отрасли Иркутской области за последние 10 лет наблюдается деструктивная институциональная динамика, обусловленная частой ротацией руководства профильных органов исполнительной власти при отсутствии стабильных

стратегических документов долгосрочного действия. Эта ситуация формирует режим хронической неопределенности, в котором «правила игры» для бизнеса: условия доступа к ресурсам, приоритеты поддержки, экологические требования не закреплены в качестве долгосрочных обязательств государства, а становятся производной от персональных решений и краткосрочных административных установок вновь назначенных руководителей. В результате отраслевая политика приобретает ситуативный, реактивный и непредсказуемый характер. Бизнес, лишенный надежных ориентиров для стратегического планирования и крупных капиталовложений с длительным циклом окупаемости (таких как строительство ЦБК или высокочередельных производств), формирует устойчивое недоверие к власти как к институту. Это недоверие транслируется в отказе от долгосрочных инвестиций, доминировании краткосрочных «сырьевых» схем, уходе в теневые практики и, в конечном итоге, к системной стагнации отрасли, которая не может реализовать свой потенциал перехода к инновационной модели. Таким образом, частая смена кадров при отсутствии долгосрочной стратегии является глубоким институциональным кризисом, подрывающим основы публичного управления и доверие бизнеса как ключевого фактора развития отрасли.

На территории Иркутской области на начало 2026 г. реализуется 14 приоритетных инвестиционных проектов в области освоения лесов на сумму инвестиций 139 млрд руб. Инвестиционные проекты реализуются крупными игроками отрасли: АО «Группа Илим», ООО «СтарВуд», ООО «Деком» и др. Из 14 проектов большая доля инвестиций приходится на ПИП, реализуемый АО «Группа Илим» (106 млрд руб., 76 % от всего объема инвестиций).

В лесной промышленности Иркутской области доминирующей компанией является Группа «Илим», на деятельность ЦБК приходится 55 % всей отгруженной продукции. Как видно из рис. 1, рост лесной промышленности с 2020 по 2024 г. наблюдается только за счет целлюлозно-бумажного вида деятельности, рост продолжится за счет открытия ЦКК в Усть-Илимске, остальные виды деятельности (лесозаготовки, обработка древесины...) находятся в кризисном состоянии, ни о каком интенсивном развитии нет и речи ввиду отсутствия стратегических ориентиров развития.

На рис. 2 представлена динамика объема отгруженных товаров ЛПК Иркутской области в разрезе видов деятельности. В 2024 г. по сравнению с 2024 г. произошел рост объема отгруженных товаров почти в два раза по целлюлозно-бумажному виду деятельности и производству мебели. Производство бумаги и бумажных изделий увеличилось в 2 раза в связи с большими капитальными вложениями в модернизацию про-

⁶ Об утверждении стратегии социально-экономического развития Иркутской области на период до 2036 года: Закон Иркутской области от 10.01.2022 г. № 15-ОЗ // СПС «КонсультантПлюс».

⁷ Об утверждении инвестиционной стратегии Иркутской области на период до 2025 года: Распоряжение Правительства Иркутской области от 28.08.2014 г. № 701-рп // СПС «КонсультантПлюс».

⁸ Об утверждении государственной программы Иркутской области «Развитие лесного хозяйства»: Постановление Правительства Иркутской области от 13.11.2023 г. № 1028-пп // СПС «КонсультантПлюс».

⁹ Завершен второй этап создания стратегии развития лесопромышленного комплекса Иркутской области / Федеральное агентство лесного хозяйства. URL: <https://rosleshoz.gov.ru/news/sfo/zavershen-vtoroy-etap-sozdaniya-strategii-razvitiya-lesopromyshlennogo-kompleksa-irkutskoy-oblasti-sfo-48430/> (дата обращения: 16.01.2026).



Рис. 1. Динамика объема отгруженных товаров лесопромышленного комплекса Иркутской области за 2020–2024 гг.

Источник: ЕМИСС / Государственная статистика. URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/57711>
(дата обращения: 18.01.2026)

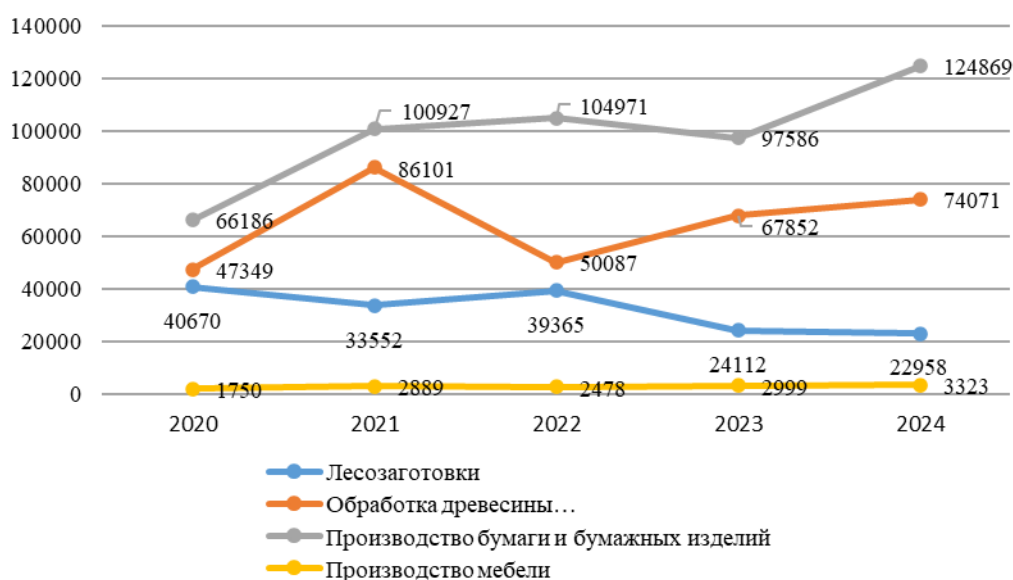


Рис. 2. Динамика объема отгруженных товаров ЛПК Иркутской области в разрезе видов деятельности, млн руб.

Источник: ЕМИСС / Государственная статистика. URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/57711>
(дата обращения: 18.01.2026)

изводства АО «Группа Илума» По виду деятельности «лесозаготовки» за аналогичный период объем отгруженных товаров уменьшился почти в 2 раза.

Показатели объема отгруженных товаров лесного комплекса Иркутской области и Красноярского края нецелесообразно сравнивать в абсолютном выражении, так как на текущий момент на территории края отсутствуют крупные целлюлозно-бумажные производства и такого рода сравнение искажает фактическое положение отрасли в субъектах РФ.

Для сравнения рассмотрим динамику объема отгруженных товаров по виду деятельности «Обработка древесины и производство изделий из дерева и пробки, кроме мебели, производство изделий из соломки и материалов для плетения». На рис. 3 видно, насколько хаотично развивается деревообрабатывающая отрасль в Иркутской области.

Деревообрабатывающая отрасль края развивается по восходящей траектории, без выраженных провалов. В 2024 г. по сравнению с 2017 г. объем отгруженных товаров по этому виду деятельности увеличился на 163 %, в то время как

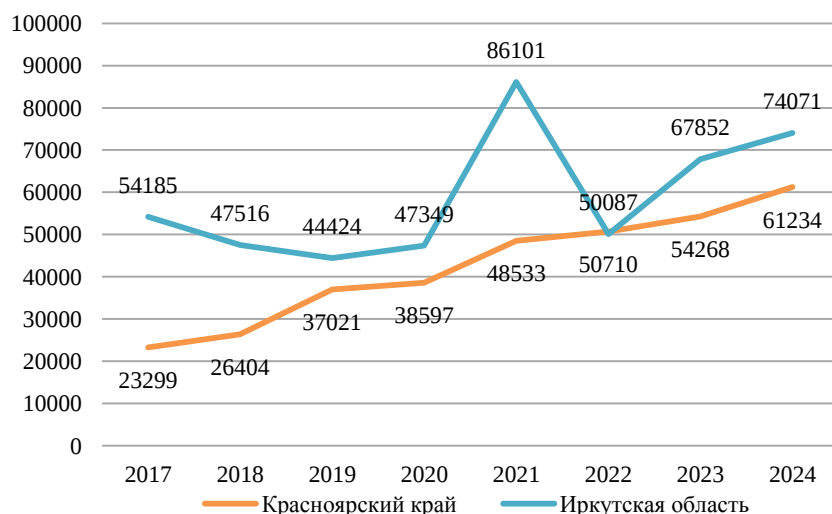


Рис. 3. Динамика объема отгруженных товаров по виду деятельности «Обработка древесины...» за 2017–2024 гг. в Красноярском крае и Иркутской области, млн руб.

Источник: ЕМИСС / Государственная статистика. URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/57711>
(дата обращения: 18.01.2026)

в Иркутской области отрасль находится в турбулентном состоянии, прирост за тот же промежуток времени составил 36 %.

В Иркутской области, также как и в Красноярском крае, при лесозаготовительной и деревообрабатывающей деятельности в большом количестве остается незадействованным потенциально коммерческий актив – отходы лесопиления и лесозаготовки, который ввиду большого количества институциональных издержек и отсутствия стратегии на уровне власти так и остается отходом.

При лесозаготовительной деятельности образуется от 20 до 37 % отходов [10, с. 347].

В лесопилении и механической обработке древесины отходы составляют до 50 % в виде коры, опилок, рейки, горбыля, трещиноватой древесины, стружки, щепы.

Почти 56 % отходов приходится на северные районы Иркутской области, из них треть отходов потенциально образованы в Братском районе, одной из самых труднодоступных и удаленных от центра местностей. Рассматривая табл. 1, можно прийти к выводу, что отходы, образующиеся при лесозаготовке рядом с г. Братском, Усть-Илимском и Нижнеилимском р-нах находятся в экономически доступных местах и их транспортировка с лесосек может принести финансовые выгоды.

Таблица 1
Потенциальные отходы, образующиеся от деятельности предприятий (данные за 2021 г.)

Административный район	Вид предприятия	Отходы, образующиеся при лесозаготовке, тыс. пл. куб. м		Отходы, образующиеся в результате лесопиления и механической обработки древесины, тыс. куб. м	
		минимум	максимум	минимум	максимум
Всего по Иркутской области	Крупные и средние	3 285,05	7 717,26	3 099,28	3 914,88
	Малые	2 160,93	5 076,46	1 571,43	1 984,96
г. Братск	Крупные и средние	362,93	852,59	292,09	368,96
	Малые	362,2	850,88	293,78	371,09
г. Усть-Илимск	Крупные и средние	21,25	49,92	625,48	790,08
	Малые	169,28	397,66	114,17	144,21
Братский район	Крупные и средние	1 358,50	3 191,40	25,42	32,11
	Малые	30,65	72	163,06	205,97
Нижнеилимский район	Крупные и средние	124,78	293,12	473,73	598,40
	Малые	325,8	765,37	–	–

Источник: составлено автором по данным статистического сборника лесного комплекса Иркутской области (Лесной комплекс Иркутской области. 2022: стат. сб. Иркутскстат. Иркутск, 2022. С. 41).

В стратегии развития лесного комплекса Иркутской области важно предусмотреть создание промышленных симбиозов (сети промышленных экопарков) по переработке щепы и опилок в г. Иркутске, Братске, Усть-Илимске и Нижнеилимском районе [12, с. 88]. Передельной продукцией станут:

- 1) плитные материалы;
- 2) CLT-панели для доступного и экологичного деревянного домостроения;
- 3) биоупаковка и топливные пеллеты для внутреннего рынка;
- 4) лесохимическая продукция – этанол, фурфурол, биоэтанольное топливо.

Обсуждение и выводы

В табл. 2 приведен сравнительный анализ институциональных моделей управления ЛК в Красноярском крае и Иркутской области.

В Красноярском крае долгосрочное стратегическое управление отраслью приносит следующие результаты. Высокая инвестиционная активность позволяет развиваться деревообрабатывающей отрасли планомерно. С учетом реализовавшегося политического риска, вызванного потерей ключевых экспортных направлений, в целом лесной комплекс края остается устойчивым и продолжает наращивать объем отгруженных товаров. Для

Таблица 2

Сравнительный анализ институциональных моделей управления ЛК:
Красноярский край и Иркутская область

Критерий	Красноярский край	Иркутская область
Наличие стратегии	Есть утвержденная стратегия до 2030 г.: системный документ с целями, показателями, мероприятиями	Нет единой утвержденной стратегии развития ЛК на региональном уровне
Инвестиционная активность	Высокая: 10 приоритетных проектов, ожидаемые инвестиции в размере 278,5 млрд руб., из них на 2025 г. Фактически вложено 34,11 млрд руб.	Средняя: 14 приоритетных инвестиционных проектов на сумму 139 млрд руб., из них большая доля – инвестиции в модернизацию производства АО «Группа Илим»
Динамика отрасли ¹	Снижение объемов заготовки древесины (в 2024 г. – 28 % по сравнению с 2020 г., стабильный рост деревообрабатывающей промышленности)	Снижение объемов заготовки древесины (в 2024 г. – 7 % по сравнению с 2020 г.), рост целлюлозно-бумажной промышленности
Глубина переработки	Планы по развитию ЦБК, производству фанеры, пеллет, древесных плит. Ориентация на кластерный подход	Сохраняется высокий экспорт пиломатериалов, глубина переработки ниже потенциальной
Институциональная поддержка	Четкое разграничение полномочий, мониторинг, господдержка, работа с малым и средним бизнесом	Слабая координация между муниципалитетами и регионом, частые изменения в управлении лесным хозяйством, частая смена руководства министерства Лесного комплекса, органы исполнительной власти больше сосредоточены на проблемах лесного хозяйства, лесная промышленность развивается по инерции
Экспортная ориентация ²	Отсутствие диверсификации экспортных рынков из-за политической ситуации (основные направления экспорта – Китай, Средняя Азия)	Отсутствие диверсификации экспортных рынков из-за политической ситуации (основные направления экспорта – Китай, Средняя Азия)
Экологическая и социальная ответственность	Упор на лесовосстановление, охрану лесов, учет интересов коренных народов севера	Правовые дискуссии из-за вырубок вблизи озера Байкал ³ , упор на лесовосстановление и охрану лесов

Составлено автором

¹ ЕМИСС / Государственная статистика. URL: <https://fedstat.ru/indicator/37848> (дата обращения: 18.01.2026).

² С апреля 2020 г. Федеральная таможенная служба не публикует детализированную статистику по экспорту и импорту. Экспорт лесоматериалов из России в I полугодии вырос на 14 % г/г. / Интерфакс. URL: <https://www.interfax.ru/russia/1039858> (дата обращения 11.01.2026)

³ Щепки летят: почему был снят запрет на сплошные рубки леса у Байкала / Forbes. URL: <https://www.forbes.ru/sustainability/551650-sepki-letat-pocemu-byl-snat-zapret-na-splosnye-rubki-lesa-u-bajkala> (дата обращения 10.01.2026)

достижения целей стратегии развития необходим ряд стратегических документов, которые соединят теоретические представления о развитии экономики отрасли с практической реализацией бизнес-проектов. Наряду с развитием стратегических документов необходимо развитие «мягкой» институциональной среды («проектные» офисы при органах госвласти).

В Иркутской области выявлены следующие институциональные особенности управления ЛК: управление отраслью происходит через ведомственную госпрограмму, короткий горизонт планирования которой не позволяет развиваться всей отрасли системно и планомерно. К тому же основной фокус управления смещен на лесное хозяйство (борьба с пожарами, лесовосстановление), лесная промышленность «повешена в воздухе» и предоставлена сама себе.

Отсутствие стратегии – это институциональный пробел, который закрепляет сырьевую зависимость и ставит под угрозу устойчивость развития всей отрасли.

Лесному комплексу Иркутской области нужна стратегия развития в виде документа, который дает ключевые ориентиры роста экономики, научно обосновывая и просчитывая будущее на 10–15 лет, в котором будет проведен анализ текущего состояния отрасли, драйверы роста, стратеги-

ческие риски, а также представлена реально выполнимая дорожная карта развития. Органам госвласти уже сейчас, в 2026 г., необходимо задуматься о разработке стратегии развития лесного комплекса Иркутской области до 2040 г. как инструмента биоэкономического трансформационного перехода, основанного на принципах промышленного симбиоза и создания новых региональных конкурентных преимуществ.

На основании вышеизложенного подтверждается гипотеза о том, что наличие специализированной, комплексной отраслевой стратегии как институциональной нормы долгосрочного управления региональной промышленной политикой является критическим фактором в устойчивом росте экономики лесного комплекса. В то же время следует признать, что на региональном уровне одной стратегии развития отрасли недостаточно, с управленческой точки зрения необходим целый ряд взаимосвязанных документов, отражающих наиболее полную картину развития лесной отрасли.

В рамках дальнейших исследований будет проводиться формирование системы стратегического планирования в лесном комплексе в виде основных документов, представляющих целостное видение, планирование и реализацию деятельности лесного комплекса на региональном уровне.

Список литературы

1. Boulter D.E. Strategic planning and performance budgeting: A new approach to managing Maine state government // Journal of the American Society of Legislative Clerks and Secretaries. 1997. Vol. 3(2). P. 3–14.
2. Bryson J.M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. 6th ed. John Wiley & Sons, 2024.
3. Chandler A.D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Boston, MA: MIT Press, 1962. 468 p.
4. Kemp R. Strategic planning in local government: A casebook. Taylor & Francis, 2024.
5. Pettigrew A.M. Strategy formulation as a political process // International Studies of Management and Organization. 1977. Vol. 7 (2). P. 78–87.
6. Porter M.E. What is strategy? // Harvard Business Review. 1996.
7. Whorton J.W., Worthley J.A. A perspective on the challenge of public management: Environmental paradox and organizational culture // Academy of Management Review. 1981. Vol. 6 (3). P. 357–362.
8. Williamson O.E. Public and private bureaucracies: A Transaction Cost Economics Perspective // Journal of Law, Economics, & Organization. 1999. Vol. 15(1). P. 306–342.
9. Гагарин Ю.Н. Научный комментарий к стратегии развития лесного комплекса Российской Федерации до 2030 года // Вопросы лесной науки. 2021. Т. 4, № 4. С. 147–178. DOI: 10.31509/2658-607x-2021-44-96. EDN: RZSMAS
10. Дитрих В.И. Оценка объемов и возможные пути использования отходов лесозаготовок на примере Красноярского края // Хвойные бореальной зоны. 2010. Т. 27, № 3-4. С. 346–351.
11. Кузьминов И.Ф. и др. Система научно-технологического прогнозирования и стратегического планирования в лесном комплексе Российской Федерации // Труды Санкт-Петербургского научно-исследовательского института лесного хозяйства. 2020. № 1. С. 54–73. DOI: 10.21178/2079-6080.2020.1.54
12. Латыпова В.Д. Кластеризация ЛПК Иркутской области как способ развития в условиях глобального изменения мирового порядка // Сибиряковские чтения: трансформация бизнес-процессов в условиях глобальных экономических изменений: материалы Всероссийской научно-практической конференции, Иркутск, 20 апреля 2023 года. Иркутск: Байкальский государственный университет, 2023. С. 86–92.

13. Соколов В.А. О разработке стратегии развития лесного комплекса Красноярского края на период до 2030 года // Сибирский лесной журнал. 2016. № 4. С. 39–48. DOI: 10.15372/SJFS20160404.
14. Тамбовцев В.Л., Рождественская И.А. Теория стратегического планирования: институциональный подход // Terra Economicus. 2020. 18(2). С. 22–48. DOI: 10.23683/2073-6606-2020-18-2-22-48
15. Фалмер Р.М. Энциклопедия современного управления: в 5 т. / под ред. Х.А. Бекова, Н.П. Володиной. М.: ВИПКэнерго, 1992.

References

1. Boulter D.E. Strategic planning and performance budgeting: A new approach to managing Maine state government. *Journal of the American Society of Legislative Clerks and Secretaries*, 1997, vol. 3, no. 2, pp. 3–14.
2. Bryson J.M. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. 6th ed. John Wiley & Sons, 2024.
3. Chandler A.D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Boston, MA: MIT Press, 1962. 468 p.
4. Kemp R. *Strategic Planning in Local Government: A Casebook*. Taylor & Francis, 2024.
5. Pettigrew A.M. Strategy formulation as a political process. *International Studies of Management and Organization*, 1977, vol. 7, no. 2, pp. 78–87.
6. Porter M.E. What is strategy? *Harvard Business Review*, 1996, November-December.
7. Whorton J.W., Worthley J.A. A perspective on the challenge of public management: Environmental paradox and organizational culture. *Academy of Management Review*, 1981, vol. 6, no. 3, pp. 357–362.
8. Williamson O.E. Public and private bureaucracies: A Transaction Cost Economics Perspective. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 1999, vol. 15, no. 1, pp. 306–342.
9. Gagarin Yu.N. Scientific Commentary on the Strategy for the Development of the Forest Complex of the Russian Federation until 2030. *Voprosy lesnoi nauki* [Forest Science Issues], 2021, vol. 4, no. 4, pp. 147–178. (In Russ.) DOI: 10.31509/2658-607x-2021-44-96. EDN: RZSMAS
10. Dittrikh V.I. Assessment of Volumes and Possible Ways of Using Logging Waste on the Example of the Krasnoyarsk Territory. *Khvoynye boreal'noi zony* [Conifers of the Boreal Area], 2010, vol. 27, no. 3-4, pp. 346–351. (In Russ.)
11. Kuz'minov I.F. et al. The System of Scientific and Technological Forecasting and Strategic Planning in the Forest Complex of the Russian Federation. *Trudy Sankt-Peterburgskogo nauchno-issledovatel'skogo instituta lesnogo khozyaistva* [Proceedings of the St. Petersburg Research Institute of Forestry], 2020, no. 1, pp. 54–73. (In Russ.) DOI: 10.21178/2079-6080.2020.1.54.
12. Latypova V.D. Clustering of the Forestry Complex of the Irkutsk Region as a Development Method in the Context of Global Changes in the World Order. *Sibiryakovskie chteniya: transformatsiya biznes-protsessov v usloviyakh global'nykh ekonomicheskikh izmenenii* [Sibiryakov Readings: Transformation of Business Processes in the Context of Global Economic Changes]. Proc. All-Russian Sci.-Pract. Conf. Irkutsk: Baikal State University, 2023, pp. 86–92. (In Russ.)
13. Sokolov V.A. On the Development of the Strategy for the Development of the Forest Complex of the Krasnoyarsk Territory for the Period until 2030. *Sibirskii lesnoi zhurnal* [Siberian Journal of Forest Science], 2016, no. 4, pp. 39–48. (In Russ.) DOI: 10.15372/SJFS20160404..
14. Tambovtsev V.L., Rozhdestvenskaya I.A. Theory of Strategic Planning: Institutional Approach. *Terra Economicus*, 2020, vol. 18, no. 2, pp. 22–48. (In Russ.) DOI: 10.23683/2073-6606-2020-18-2-22-48
15. Falmer R.M. *Entsiklopediya sovremennogo upravleniya: v 5 t.* [Encyclopedia of Modern Management: in 5 vols.], edited by Kh.A. Bekov, N.P. Volodina. Moscow, 1992.

Информация об авторе

Латыпова Виктория Дмитриевна, к.э.н., ассистент кафедры «Государственное управление и управление человеческими ресурсами», Байкальский государственный университет, Иркутск, Россия; tervik@bk.ru

Information about the author

Viktoriya D. Latypova, Assistant Professor, Department of Public Administration and Human Resources Management, Baikal State University, Irkutsk, Russia; tervik@bk.ru

Статья поступила в редакцию 17.01.2026

The article was submitted 17.01.2026