

УДК 630*79

В. П. Демидовец

Белорусский государственный технологический университет

**ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА
В ЛЕСНОМ КОМПЛЕКСЕ**

В статье рассмотрены основные проблемы развития лесного комплекса нашей страны, используемые в отрасли подходы в области планирования деятельности предприятий и экономического обоснования стратегий устойчивого роста.

Проведенные исследования показывают, что сегодня на многих предприятиях отрасли очень слабо используются современные инструменты стратегического управления, отсутствуют стратегические планы, недостаточно внимания уделяется повышению качества менеджмента и развитию электронного бизнеса. Это снижает потенциальные возможности и конкурентоспособность предприятий лесного комплекса на внутреннем и внешнем рынках. Усугубляют ситуацию кризисные процессы и дефляционная экономика на мировых рынках. В данных условиях устойчивое развитие предприятий лесного комплекса главным образом определяется способностью использования инновационных подходов в области ресурсосбережения и снижения издержек, поддержания стратегического преимущества в ценах на продукцию лесной отрасли.

В статье предложен механизм формирования и реализации стратегии бережливого производства в лесном комплексе, основанный на поддержании оптимальных запасов сырьевых ресурсов и готовой продукции, а также целенаправленном обучении персонала вопросам стратегического планирования и развития культуры ресурсосбережения. В целях поддержания баланса интересов собственников лесного бизнеса, сотрудников организаций и покупателей продукции рекомендуется использование сбалансированной системы показателей, позволяющей комплексно оценивать эффективность работы предприятий отрасли, принимать своевременные корректирующие меры в отношении реализуемой стратегии и адаптировать систему менеджмента к изменениям окружающей среды.

Ключевые слова: лесной комплекс, стратегия, устойчивое развитие, бережливое производство, сбалансированная система показателей, менеджмент, адаптация.

V. P. Demidovets

Belarusian State Technological University

**FORMATION OF LEAN PRODUCTION STRATEGY
IN TIMBER INDUSTRY**

The article deals with the main timber industry economical problems in our country. And additionally considered in the study are used in the industry traditional approaches to business planning and sustainable development strategies forming.

Studies show that today in many Belarusian enterprises of the timber industry is very poorly used modern tools of strategic management. Most of them there are no strategic plans, not enough attention is paid to improving the quality of management and the development of e-business. This reasons are reduces the potential and competitiveness of the timber industry enterprises on the domestic and foreign markets. Crisis processes and deflationary economy on world markets are aggravates this situation and lead to unsuccessful strategies and results. This requires changes in the existing strategies of our enterprises in the direction of the sustainable development of the timber industry enterprises, development their ability to use innovative approaches in the field of resources saving and reduce costs, maintaining a strategic advantage in the prices for the products of the forest industry.

In the article author offer the new mechanism of formation and implementation of lean production strategy for timber industry enterprises, based on maintaining optimal inventory of raw resources and re-finished products, as well as targeted training staff on strategic planning and the development of resource-saving culture. In order to maintain the balance of interests of the forest business owners, employees of organizations and buyers of products author recommended to use the Balanced Scorecard to enable complex evaluation of the forest industry enterprises efficiency and to take timely corrective actions in respect of the strategy implemented for management adaptation to the environment.

Key words: timber industry, the strategy, sustainable development, lean production, balanced scorecard, management, adaptation.

Введение. В современных условиях достаточно динамичной внешней среды организациям достаточно сложно обеспечить устойчивое развитие бизнеса без использования современных инструментов стратегического менеджмента. Во многом это касается и предприятий лесного комплекса, которые недостаточно уделяют внимания вопросам повышения качества менеджмента, внедрения новых автоматизированных систем управления бизнесом и оперативного контроля результатов деятельности, организации стратегического планирования. При отсутствии четко обоснованной стратегии развития невозможно обеспечить достижение успеха в долгосрочном периоде. Сегодня стратегическое планирование является не только наиболее востребованным инструментом в западном менеджменте, но и считается одним из важных конкурентных преимуществ современных предприятий.

Поэтому изучение процесса построения стратегии и механизма ее реализации посредством организации качественной системы стратегического планирования является актуальным направлением исследования, главной задачей которого должна стать адаптация используемых подходов к специфике деятельности отечественных предприятий лесного комплекса. На многих предприятиях отрасли стратегические планы с четко обоснованной стратегией развития на ближайшую и отдаленную перспективу отсутствуют, что и является одной из причин их нестабильного роста и низкой прибыльности. Во многом эти проблемы связаны с внешними факторами, которые вынуждают предприятия больше внимания уделять ресурсосбережению и оптимизации издержек. Именно эти приоритеты должны быть заложены в стратегию развития большинства отечественных предприятий лесного комплекса.

Основная часть. Лесной комплекс нашей страны представлен множеством отраслей (лесное хозяйство, заготовка и переработка древесины, мебельное производство, целлюлозно-бумажная промышленность, лесохимия и др.), которые тесно взаимосвязаны и взаимозависимы друг от друга. Стратегическим центром устойчивого развития лесного комплекса выступает лесное хозяйство, отвечающее за поставку на рынок сырьевых ресурсов древесного и недревесного происхождения. Уровень издержек в лесохозяйственном производстве определяет исходный уровень цен на сырье для многих других отраслей и производств, создавая необходимые предпосылки для организации прибыльного лесного бизнеса. Поэтому вопросы ресурсосбережения актуальны для всех предприятий лесного комплекса.

Однако лесное хозяйство как отрасль имеет свои особенности, связанные с частичным сохранением системы бюджетного финансирования расходов лесохозяйственного производства (лесовыращивание). С одной стороны, это вполне оправданно, так как параллельно с производством главного сырьевого ресурса – древесины, общество получает неопределимые на сегодняшний день полезности леса (чистый воздух, воду, живописные лесные ландшафты для рекреации и туризма, лекарственное сырье, продукты питания: грибы, ягоды и т. п.). С другой стороны, если все издержки на ведение лесного хозяйства переложить на стоимость древесины, то она окажется недоступной по цене для многих лесопромышленных предприятий. Решение данной проблемы ведущие лесоэкономисты страны видят в сохранении целевого бюджетного финансирования экологических полезностей леса [1–2], а также в использовании системы финансовой самостоятельности лесхозов [3], т. е. в разделении издержек на экологоориентированные и коммерческие. Это создаст необходимые экономические предпосылки для экономии ресурсов и бережливости в рамках лесохозяйственного производства, оптимизируя затраты и соответствующие цены на древесные и недревесные ресурсы леса.

Реализация стратегий ресурсосбережения невозможна без системы стратегического планирования, основой которого является качественное прогнозирование и определение бюджета расходов на планируемые мероприятия в обозримой перспективе.

Наши исследования позволили выделить следующие общие недостатки системы управления на предприятиях лесного комплекса:

- отсутствие долгосрочных маркетинговых исследований рынка и стратегических планов;
- недостаток кадрового обеспечения и целевого обучения персонала;
- нерезультативные системы мотивации сотрудников;
- скептическое отношение руководителей к новым технологиям менеджмента;
- недооценка возможностей конкурентов и инноваций в менеджменте и маркетинге;
- отсутствие практики создания резервных фондов для финансирования инвестиционных программ в кризисный период;
- отсутствие политики постоянного режима экономии ресурсов;
- излишняя бюрократия при реализации инновационных предложений;
- несвоевременная реакция на рыночные изменения и упущенные выгоды, приводящие к усилению кризиса внутри организации.

При построении системы стратегического управления необходимо учитывать следующие принципы организации лесного бизнеса:

- децентрализации менеджмента для обеспечения своевременного ситуационного реагирования на возникающие проблемы;

- гибкости и адаптивности организации, присущих проектным и матричным структурам управления;

- неформального лидерства и мотивации новаторства;

- диверсификации методов работы для поиска наиболее рациональных моделей антикризисного менеджмента;

- расширения интеграционных процессов, позволяющих концентрировать усилия в направлении комплексного ресурсосбережения и межотраслевой оптимизации издержек.

В современных условиях нарастающей конкуренции на отечественном и мировом рынке актуальным направлением устойчивого развития лесного бизнеса является формирование и реализация стратегий бережливого производства, позволяющих оптимизировать внутренние издержки и сформировать конкурентоспособные цены на продукцию лесного комплекса. Преимущественно используемые в отрасли затратные методы ценообразования по сути демотивируют инновационные процессы по ресурсосбережению и противоречат принципам зеленой экономики.

Усугубляет ситуацию во многих отраслях лесного комплекса и мировая дефляционная экономика. При дальнейшем падении цен на внешних рынках лесной продукции и увеличении внутренних издержек на карту будет поставлена жизнеспособность отдельных предприятий отрасли, которые уделяют недостаточное внимание процессам экономии ресурсов и бережливости. Поэтому сегодня наличие действенной стратегии ресурсосбережения на предприятии – залог конкурентоспособности бизнеса при ужесточении экологических стандартов развивающейся зеленой экономики.

Бережливое производство (Lean Manufacturing) – система производства, направленная на более полное удовлетворение потребителя за меньшее время и с меньшими потерями. Новый подход в управлении бизнесом предполагает отказ от традиционной работы на склад и организацию производства, ориентированного на реальные заказы покупателя и поставку сырья непосредственно в цеха переработки.

Внедрение системы требует использования новых методов построения стратегии и тактики развития бизнеса, повышения качества менеджмента и маркетинга (рис. 1 и рис. 2).

С учетом высокой чувствительности основных потребителей к цене древесного и недеревесного сырья в настоящее время наиболее перспективной для многих предприятий отрасли будет стратегия наилучшей стоимости, главной целью которой является достижение оптимального сочетания цены и качества предлагаемой продукции лесного комплекса. В своей основе механизм реализации стратегии наилучшей стоимости опирается на организацию системы бережливого производства (производственная стратегия) и качественно новую концепцию маркетинга (маркетинговая стратегия), которые в совокупности способны создать предпосылки для организации рентабельного лесного хозяйства и устойчивого развития предприятий лесного комплекса в целом.

В целях реализации стратегии бережливого производства целесообразно использовать модель формирования сбалансированной системы показателей [4], ориентирующей персонал на ресурсосбережение за счет нововведений в системе менеджмента, управлении маркетингом и корректирования механизма экономического стимулирования. Премирование сотрудников должно быть напрямую связано с достижением целевых показателей реализации стратегии (экономией ресурсов).

При построении стратегии развития предприятий лесного хозяйства необходимо опираться на принципы неистощительного и многоцелевого лесопользования, финансовой самостоятельности лесхозов, рыночного ценообразования и распределения продукции лесного хозяйства, интеграции и развития сетевых связей с оптово-розничной торговлей лесоматериалами и перерабатывающими производствами, в том числе и по продукции побочного пользования лесом [5].

Использование принципа многоцелевого лесопользования позволяет диверсифицировать источники дохода и снизить зависимость финансового положения лесохозяйственных учреждений от продажи древесины. Введение системы платного пользования древесиной, а также заготовка продуктов побочного пользования (живицы, грибов, ягод, лекарственного сырья, меда и др.), охотничий и сельский туризм, создание инфраструктуры для отдыха в природных ландшафтах при должной организации могут внести весомый вклад в рост доходности лесхозов.

В целях повышения результативности стратегии необходимо предусмотреть определенные изменения в структуре управления бизнесом и внедрения сетевых организаций.



Рис. 1. Механизм разработки и реализации стратегии развития предприятий лесного комплекса



Рис. 2. Реализация стратегии на основе сбалансированной системы показателей

В лесном комплексе сетевая структура может быть создана посредством разработки информационных систем, позволяющих на договорных началах интегрировать работу поставщиков сырьевых ресурсов и предприятий лесоперерабатывающих отраслей с целью экономии издержек и продвижения продукции на внешние рынки посредством использования известных информационных площадок (MSN, Google, Yahoo, Rambler и др.). Это позволит установить более тесные партнерские взаимоотношения с клиентами и потребителями на внутреннем и внешнем рынках сбыта, а также будет способствовать активизации сотрудничества между самими предприятиями лесного комплекса. Например, партнерство при создании бизнеса по переработке продукции побоч-

ного пользования лесом или реализация других совместных проектов в области лесного хозяйства, торговли лесопродукцией или оказания туристических, рекреационных и других услуг.

Заключение. Организация современной системы стратегического планирования и реализация стратегии бережливого производства на предприятиях лесного комплекса предполагает существенные изменения в управлении бизнесом, внедрение нововведений в систему менеджмента, маркетинга, стимулирования персонала, позволяющие создать необходимые условия для инновационного развития отрасли и выхода предприятий на качественно новый уровень конкурентоспособности при соблюдении принципа устойчивого лесопользования.

Литература

1. Янушко А. Д. Лесное хозяйство Беларуси: история, экономика, проблемы и перспективы развития. Минск: БГТУ, 2001. 247 с.
2. Неверов А. В. Эколого-экономическая концепция устойчивого лесопользования // Труды БГТУ. Сер. VII, Экономика и управление. 2006. Вып. XIV. С. 63–66.
3. Янушко А. Д., Демидовец В. П. Эффективность лесного хозяйства Беларуси и пути ее повышения // Белорусский экономический журнал. 2000. № 3. С. 48–52.
4. Ефремова Л. В. Совершенствование стратегического управления предприятием // Проблемы теории и практики управления. 2010. № 4. С. 105–110.
5. Векамяки С. Государственное планирование производства древесины в условиях рыночной экономики // Лесное хозяйство. 1993. № 2. С. 32–33.

References

1. Yanushko A. D. *Lesnoe khozyaystvo Belarusi: istoriya, ekonomika, problemy i perspektivy razvitiya* [Forestry Belarus: history, economy, problems and prospects of development]. Minsk, BGTU Publ., 2001. 247 p.
2. Neverov A. V. Ecological-economic concept of sustainable forest management. *Trudy BGTU* [Proceedings of BSTU], series VII, Economics and Management, 2006, vol. XIV, pp. 63–66 (In Russian).
3. Yanushko A. D., Demidovets V. P. Efficiency of Belarus Forestry and ways to improve it *Belorusskiy ekonomicheskiy zhurnal* [Belarusian economic journal], 2000, no. 3, pp. 48–52 (In Russian).
4. Efremova L. V. Improvement of strategic management. *Problemy teorii i praktiki upravleniya* [Problems of the theory and practice of management], 2010, no. 4, pp. 105–110 (In Russian).
5. Vekamyaki S. State planning wood production in a market economy. *Lesnoe khozyaystvo* [Forestry journal], 1993, no. 2, pp. 32–33 (In Russian).

Информация об авторе

Демидовец Виктор Павлович – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и экономики природопользования. Белорусский государственный технологический университет (220006, г. Минск, ул. Свердлова, 13а, Республика Беларусь). E-mail: demvik2010@yahoo.com

Information about the author

Demidovets Viktor Pavlovich – PhD (Economics), Assistant Professor, the Department of Management and Environmental Economics. Belarusian State Technological University (13a, Sverdlova str., 220006, Minsk, Republic of Belarus). E-mail: demvik2010@yahoo.com

Поступила 06.06.2016