**Лекция 5.**

**Тема: «Тактика и стратегия деятельности предприятий лесного комплекса в рыночной экономике»**

**1.Лесохозяйственное предприятие – основа и первичное звено лесного хозяйства.**

**2.Классификация и типы предприятий. Система участия.**

**3.Жизненный цикл предприятия. Основные блоки факторов эффективной работы предприятия в рыночной экономике.**

**Вопрос 1.** Основной организационно-правовой формой производственно-хозяйственной деятельности в лесном хозяйстве является лесохозяйственное предприятие.

**Предприятие** – самостоятельный хозяйствующий субъект, обладающий правами юридического лица, который на основе использования трудовым коллективом имущества производит и реализует продукцию, выполняет работы, оказывает услуги. Хозяйствующий субъект может получить статус предприятия только при наличии определенных признаков: он должен обладать правом юридического лица, иметь трудовой коллектив, самостоятельно вести производственно-хозяйственную деятельность, использовать для этих целей имущество. В его структуре не должно быть других хозяйствующих субъектов с правом юридического лица.

**Лесохозяйственное предприятие** – основная производственно-хозяйственная единица и первичное звено лесного хозяйства. Оно представляет собой коллектив людей, объединенных общими целями и задачами, связанных между собой производственными отношениями по поводу производства и реализации продукции или услуг.

Характерные его черты – устойчивость функционирования, производственно-техническое и организационно-экономическое единство.

Устойчивость предприятия обусловливается наличием определенных параметров и признаков, которые характеризуют его как хозяйствующий субъект постоянного действия, созданный для решения конкретных задач. Производственно-техническое единство заключается в общности выпускаемой продукции или оказываемых услуг, в использовании в производстве определенных технологий и оборудования. Организационно-экономическое единство предприятия предполагает наличие на нем относительно стабильного трудового коллектива, организационной структуры и аппарата управления, системы учета, отчетности и оценки результатов хозяйственной деятельности.

Деятельность предприятий регламентируется Законом Республики Беларусь «О предприятиях», Гражданским Кодексом и другими нормативными документами.

Все предприятия, независимо от формы собственности и хозяйствования, должны работать на принципах хозяйственного (коммерческого) расчета. Их главная задача – получение достаточного объема прибыли для осуществления не только простого, но и расширенного воспроизводства. Учредителем предприятия может быть государство в лице соответствующих органов, трудовой коллектив, юридическое или физическое лицо, объединение юридических или физических лиц, иностранные юридические и физические лица.

Организационно-производственная структура лесопромышленного комплекса представлена на схеме:

**ЛЕСОПРОМЫШЛЕННЫЙ**

**КОМПЛЕКС**

ЛЕСНОЕ

ХОЗЯЙСТВО

Лесохозяйственное производство

Лесоохотничье

хозяйство

Побочное

лесопользование

Лесозаготовительная промышленность

Подсочное

 производство

Лесопильно-деревообрабатывающее

производство

Мебельная

промышленность

Производство фанеры

Производство спичек

Производство плит на древесной основе

ЛЕСНАЯ, ДЕРЕВООБРАБАТЫВАЮЩАЯ И ЦЕЛЛЮЛОЗНО-БУМАЖНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ

Деревообрабатывающая промышленность

Целлюлозно-бумажная промышленность

Лесохимическая промышленность

Экологический

туризм

Следует отметить, что экономическую категорию «лесное хозяйство Беларуси» сегодня трактуют по-разному. Одни называют лесным сектором, вторые – лесным комплексом, вкладывая в это разные понятия. Современный этап развития, который характеризуется соединением в единой технологической цепочке «производство сырья – переработка – реализация готовой продукции» определяет объективную потребность трансформировать вышеуказанные названия в лесопромышленный комплекс. Данное название отражает тенденции и закономерности, которые складываются на предприятиях лесного комплекса. В настоящее время практически каждый лесхоз имеет в своем составе деревообрабатывающий цех (цеха), который работает, главным образом, на переработке сырья с рубок ухода и удовлетворяет разнообразные потребности населения в продуктах переработки древесины, т.е. идет постепенное превращение лесохозяйственных предприятий в лесопромышленные. Именно не лесохозяйственные, а лесопромышленные предприятия должны быть основой лесопромышленного комплекса Беларуси.

Устойчивость лесопользования заключается не только в формировании оптимальной породной и возрастной структуры леса, но в значительной мере в способности данного хозяйственного формирования наладить собственную переработку если не всего, то значительной части выращиваемого древесного сырья. Такие шаги предпринимаются для того, чтобы торговать лесом не в виде балансов, а широким ассортиментом продуктов его переработки, что позволяет постоянно получать значительную добавленную стоимость на каждом кубометре заготовленной древесины. В системе с другими факторами достичь этого возможно через рациональное сочетание процессов вертикальной кооперации лесохозяйственной, лесозаготовительной и деревообрабатывающей видов деятельности.

В структуре поставок продукции на внутренний и внешний рынки по Кличевскому лесхозу на период проведения исследования удельный вес продуктов переработки древесины от общих объемов реализации в 2005 г. составил 67,5 %, в 2006 г. – 59,5 %, а в 2007 г. – 42,8 %. Такое снижение объясняется резким повышением стоимости необработанной древесины в вязи с переходом на свободное ценообразование (биржевую торговлю).

Однако, как показывает передовой отечественный и зарубежный опыт, рост цен на сырье имеет свои пределы, которые ограничиваются, с одной стороны, платежеспособным спросом населения, предприятий, государств, а с другой – недостаточностью или дефицитом сырьевых ресурсов. Не следует забывать, что продавать всегда легче и быстрее, чем обеспечить требуемую возрастную и породную структуру. В Кличевском лесхозе это хорошо понимают, поэтому с одновременным наращиванием объемов продаж круглых лесоматериалов интенсивно осуществляется процесс увеличения глубины механической переработки древесного сырья, особенно с рубок ухода. В 2007 г. было переработано лишь 3 тыс. куб. м крупной древесины, что на 1,9 тыс. куб. м меньше, чем в 2006 г., средней – 15,2 тыс. куб. м, или меньше на 4,5 тыс. куб. м, а мелкотоварной – 9,7 тыс. куб. м. Благодаря техническому совершенствованию в 2007 г. было переработано 1,2 тыс. куб. м технического сырья. Это позволило сохранить достигнутые объемы выручки от реализации продуктов переработки.

В настоящее время их ассортимент достаточно широк. Например, в 2007 г. было произведено:

Пиломатериалов – 5,8 тыс. куб. м,

В том числе обрезных – 4,3 тыс. куб. м,

Из них экспортных – 2,3 тыс. куб. м,

Необрезных – 1,5 тыс. куб. м,

Пиломатериалов сухих – 4,7 тыс. куб. м,

Доски пола – 315 куб. м,

Доски для обшивки – 139 куб. м,

Заготовок оцилиндрованных – 4,098 куб. м,

Рельбордов – 132 куб. м,

Егенцаунов – 120 куб. м,

Блоков мощения – 972 куб. м и др.

Для переработки древесины лесхоз имеет 35 деревообрабатывающих и 9 станков по подготовке пилонажного материала, 2 лесопильных цеха на базе лесопильных рам Р-63, оцилиндровочный цех, 3 линии на базе брусовочных станков, линию по подготовке скручивающейся дорожки, линию по производству егенцауна, 2 линии по изготовлению блоков мощения, линию по производству заборов плотных. В 2005 г. введен в эксплуатацию сушильный комплекс, работающий на опилках, стружках, щепе, стоимостью более 1 млрд. руб. За 2007 г. благодаря его использованию высушено 4,7 тыс. куб. м продукции, что и явилось одним из существенных источников получения большей добавленной стоимости 1 куб. м сырья.

Серьезное внимание уделяется повышению удельного веса выхода готовой продукции из 1 куб. м древесины. Так, для пиломатериалов обрезных экспортных он составлял 0,47 куб. м, для заготовок оцилиндрованных – 0,5 куб. м. Налажена переработка горбыля, в результате чего выход готовой продукции увеличился на 15 %. Это позволило получить ценный материал для производства малораспространенных видов продукции, цена на которые достаточно высокая. Например, блоки мощения – 250 евро за 1 куб. м, заборы плотные сложные – 220 евро за 1 куб. м.

Специалисты лесхоза руководствуются тем, что повышение цен на сырье всегда несет кратковременный эффект и большие риски и, наоборот, переработка древесины, ее постоянное углубление и совершенствование, расширение ассортимента, улучшение потребительских свойств продуктов переработки сопровождается и будет постоянно сопровождаться ростом экономической эффективности использования лесосырьевых ресурсов.

Следует учесть, что из древесины путем ее глубокой переработки получают более 20 тыс. различных продуктов. Потребительские свойства любого из них можно совершенствовать через осуществление химической, химико-механической переработки, а стало быть – получать все большую добавленную стоимость из единицы сырья. К ее увеличению постепенно стремятся в Кличевском лесхозе. С этой целью заканчиваются технико-технологическое перевооружение и реконструкция лесопильного и деревообрабатывающих цехов с установкой линии продольного сращивания древесины и склеивания бруса для освоения таких новых видов продукции, как доска для стен и для пола клееная, оконный брус для евроокон.

Техническое перевооружение производства позволит ежегодно увеличивать выпуск пиломатериалов в среднем на 15 %, изготавливать новые виды клееных изделий при постоянном сокращении аналогичной продукции из цельной древесины. Объем производства товаров деревообработки вырастет с 15,8 до 26,2 тыс. куб. м, что может послужить хорошей основой для перехода лесхоза на самофинансирование.

Организация эффективной собственной переработки Кличевского и других лесхозов чрезвычайно перспективна. Поэтому курс на постепенное отделение цехов от лесхозов неправомерен, необходимо их ускоренное технико-технологическое перевооружение. Проблема состоит в том, что осуществить глубокую, а тем более химическую и химико-механическую переработку всего древесного сырья даже при большом желании хозяйства не смогут. Выход – в межотраслевой кооперации лесхозов с предприятиями концерна «Беллесбумпром» и другими субъектами лесопромышленного комплекса.

В настоящее время ни одно развитое государство, имеющее лесные ресурсы, не реализует древесину в необработанном виде, а преимущественно поставляет широкий ассортимент продукции. Добавленная стоимость на 1 куб. м переработанного лесосырья по концерну «Беллесбумпром» составляет в среднем:

По пиломатериалам – 59,3 тыс. руб.,

Фанеры – 151,9 тыс. руб.,

ДСП – 94,1 тыс. руб.,

ДВП – 129,3 тыс. руб.,

Бумаги – 168,8 тыс. руб.,

Мебели – 90,6 тыс. руб.

Вызывает недоумение, почему до настоящего времени при очевидной выгоде реализации готовых продуктов продолжается экспорт больших объемов деловой древесины.

В Беларуси имеется достаточно примеров, подтверждающих высокую эффективность глубокой переработки. ЗАО «Пинскдрев» производит 16 % республиканских объемов бытовой мебели, а также фанеру, гнутоклееные детали, ДСП, строганый шпон и другую востребованную на рынке продукцию – всего более 1,5 тыс. наименований. В составе данного объединения – более 30 предприятий и филиалов, по масштабам ему нет равных не только в республике, но и в странах СНГ. Объем произведенной продукции в сопоставимых ценах в 2007 г. исчислялся 309 млрд. руб. и в сравнении с 1990 г. увеличился в 10 раз. Чем не предприятие-интегратор для десятков лесхозов? С объединением усилий эффективность работы, как поставщиков, так и переработчиков только возрастает.

**Вопрос 2.** Предприятия в рыночной экономике можно классифицировать по следующим основным признакам. В Беларуси преобладают две формы собственности: государственная и частная, что определяет наличие предприятий с государственной и частной формой собственности.

По формам хозяйствования предприятия могут быть в форме акционерных обществ (открытые и закрытые), обществ с ограниченной и дополнительной ответственностью, унитарных предприятий, полных и коммандитных товариществ.

По размерам предприятия группируются как крупные, средние и мелкие. Отнесение предприятий к данным группам регулируется нормативными актами республики. Применительно к лесопромышленному комплексу к крупным предприятиям (организациям) можно отнести областные производственные лесохозяйственные объединения, к средним – государственные лесохозяйственные учреждения (лесхозы), к мелким – лесничества, мастерские участки, обходы.

По участию иностранного капитала предприятия подразделяются на совместные, зарубежные и иностранные. Совместное предприятие расположено на территории страны, имеет в уставном капитале долю, принадлежащую иностранным инвесторам. Зарубежное предприятие представлено национальным капиталом, вывезенным из государства в качестве вклада в уставный капитал предприятия, зарегистрированного в другой стране. Иностранное предприятие имеет 100 % уставного капитала, принадлежащего юридическим или физическим лицам других государств.

По отраслевому признаку предприятия относятся к сфере материального производства – промышленность, лесное хозяйство, строительство, сельское хозяйство, связь, транспорт и т.д. и нематериального производства – образование, наука, здравоохранение, культура и т.д.

По видам объединений предприятия могут входить в производственные, республиканские, региональные, национальные, транснациональные и др. компании, концерны, консорциумы, холдинги.

По видам дробления выделяются дочерние предприятия, филиалы, представительства, зависимые общества и другие структуры с правом или без права юридического лица.

Предприятия могут быть сгруппированы по различным критериям (признакам):

* По видам производимых товаров и услуг;
* По приоритетным направлениям деятельности;
* По степени эффективности производства;
* По степени специализации;
* По региональной принадлежности;
* По организационно-правовым различиям.

**Система участия** – это многоступенчатое подчинение одних предприятий другим путем участия в их акционерном капитале (приобретение пакетов акций). Головная компания или предприятие (мать) скупает пакеты акций других компаний (дочерних), которые в сою очередь скупают акции «внучатых» компаний. Применение такой системы дает возможность осуществлять контроль над пирамидой компаний и координировать инновационную, инвестиционную деятельность, осуществлять концентрацию капитала и использовать его на приоритетные направления развития, которые не под силу одному предприятию.

Применение данной системы с большой эффективностью можно использовать и в лесопромышленном комплексе Беларуси. К сожалению, положение дел в данном направлении оставляет желать лучшего.

Процесс формирования многоотраслевых предприятий (фирм) в экономике называют диверсификацией, которая является современной эффективной формой концентрации производства и перелива капитала из одних отраслей в другие, экономически устойчивых предприятий в менее устойчивые. Диверсификация – одно из главных направлений развития и повышения эффективности экономики в развитых государствах (Японии, Германии, США).

**Вопрос 3.** На протяжении всей своей деятельности предприятие как экономическая система точно также как и другие системы (естественные, искусственные, биологические и др.) в своем развитии проходят ряд этапов, основные из которых следующие:

1) возникновение (зарождение);

2) становление;

3) стабильная устойчивая работа;

4) постепенное затухание деятельности;

5) ликвидация.

На каждом из этапов жизненного цикла любой субъект хозяйствования решает свои специфические задачи. Например, на этапе создания необходимо решить следующие задачи:

1) уяснить и сформулировать цель деятельности предприятия;

2) разработать тактику и стратегию развития предприятия;

3) провести технико-экономическое обоснование, т.е. составить грамотный бизнес-план предприятия;

4) определить основные направления экономического развития;

5) определиться с маркетинговой деятельностью;

6) правильно подобрать поставщиков ресурсов и потребителей готовой продукции и др.

На этапе становления следует разработать эффективный экономический механизм, который способствует быстрейшему выходу предприятия на заданные параметры развития.

На этапе стабильной устойчивой работы предприятию, а главное его руководителям и специалистам, нужно знать и грамотно применять целую систему факторов, учет которых обеспечивает устойчивую стабильную работу любого субъекта хозяйствования независимо от формы собственности.

Передовой отечественный и зарубежный опыт выявил и определил системы (блоки) факторов. Основные из них следующие:

1 блок – сосредоточенность предприятий, учреждений и других субъектов хозяйствования на определенном виде деятельности. Это определяет потребность производства тех видов продукции, работ или услуг, которые данный субъект в данных природно-экономических условиях и складывающейся ситуации, может осуществить с наименьшими затратами земельных, трудовых, материально-технических и финансовых ресурсов при соблюдении высокого уровня конкурентоспособности конечных результатов деятельности.

2 блок – создание благоприятных условий хозяйствования, способствующих высокопроизводительному труду персонала от непосредственного производителя до руководителя и ориентация их деятельности на максимальный общий результат и высокий экономический интерес каждого участника технологической цепочки «производство сырья – сбыт готовой продукции». Это достигается, главным образом, через применение эффективного экономического механизма и приемлемых правовых условий жизнедеятельности всех субъектов хозяйствования разных форм собственности.

3 блок – постоянная инновационная деятельность, что предполагает разработку и внедрение всего нового и передового по всем направлениям деятельности предприятия, а именно: совершенствование систем организации производства и мотивации труда персонала, приобретение необходимых ресурсов и сбыт готовой продукции для эффективной работы предприятия, внедрение новой высокопроизводительной техники, передовых технологий на всех стадиях от производства до сбыта продукции, повышение квалификации персонала и его высокую социально-экономическую ответственность за конечные результаты работы; стремление к рациональному сочетанию производства сырья, его максимальная глубокая переработка и реализация продукции, т.е. работа в едином замкнутом цикле.

4 блок – своевременная и быстрая адаптация субъектов хозяйствования к постоянно меняющейся внутренней и внешней экономической среде деятельности. В современных условиях это ориентация на максимально возможное удовлетворение запросов потребителей в настоящем и прогнозном периодах, т.е. работа на конкретных людей, конкретные регионы, отрасли, государства, а не на абстрактного потребителя и на склад. Имеющийся практический опыт показывает, то предприятие или субъект хозяйствования, который при переходе к рыночным отношениям своевременно сумел адаптироваться, сегодня является финансово устойчивым и производит конкурентоспособную продукцию.

5 блок – гармония, координация действий и учет интересов участников в технологической цепочке «идея – проектная разработка – производство – эксплуатация – утилизация». Это будет способствовать повышению экономического интереса, снижению затрат материальных, трудовых и финансовых ресурсов, формированию конкурентоспособных цен и на этой основе производству конкурентоспособной продукции.

Проблема состоит в том, что находясь на начальном этапе исторически длительного пути перехода к цивилизованным рыночным отношениям, категория «конкуренция» воспринята как стремление вытеснения с рынка товаропроизводителей, работающих по ряду объективных и субъективных факторов ниже сложившегося среднеотраслевого уровня на данный период времени. Вынужденный уход таких участников с данного «рынка» в основе своей способствует не повышению эффективности использования всех видов ресурсов, а, наоборот, их снижению. Гармонизация, взаимный учет интересов, взаимопомощь способствуют «подтягиванию» отстающих к средним и высшим результатам предприятий данной отрасли, региона, государства.

Конкуренцию и гармонию не следует рассматривать в качестве антиподов, а, наоборот, при их рациональном сочетании можно обеспечить эффективное развитие субъектов хозяйствования, отраслей и экономики государства в целом.

Примером гармоничного развития могут служить процессы, протекающие в природе (до тех пор, пока туда не вмешивается человек), а также подходы к гармоничному развитию производств отраслей и экономики в целом передовых государств. Вместе с тем это – философско-экономико-экологическая категория и проблема, требующая глубоких самостоятельных исследований.

Каждое предприятие стремится в любой экономической ситуации больше времени находиться именно на третьей фазе жизненного цикла. Однако в реальной действительности имеется много примеров, когда субъекты хозяйствования по субъективным и объективным причинам становятся финансово несостоятельными. В этой связи возникает вопрос: что делать?

В реальной действительности проводится санация или финансовое оздоровление. Санация – это система мероприятий, которые используются для восстановления платежеспособности и прибыльности данного предприятия. Все мероприятия можно разделить на две группы:

1) финансовые мероприятия по оздоровлению предприятия в целях восстановления его платежеспособности;

2) организационные мероприятия по оздоровлению предприятия в целях восстановления его прибыльности.

На практике, как правило, осуществляется комбинирование финансовых и организационных мероприятий по оздоровлению предприятий.

Различают несколько путей санации:

1) первый путь – замена руководителя и его управленческой команды, доведших предприятие в затруднительное финансовое положение. В случаях, если предприятие является потенциальным банкротом, может осуществляться внешнее управление, назначенное в судебном или внесудебном порядке. Антикризисный управляющий работает по контракту с собственником или назначается собранием кредиторов и выполняет задачу обеспечить финансовое оздоровление или подготовить предприятие к ликвидации.

2) второй путь – продажа по суду и по соглашению кредиторов. При продаже экономически несостоятельного предприятия оно сохраняется в качестве действующего, но меняются собственники.

3) третий путь – обмен долгов на акции.

4) четвертый путь – привлечение инвестиций и выплаты кредиторам из будущих доходов предприятия.

5) пятый путь – уступка требований третьим лицам, т.е. покупка долгов с последующей перепродажей за определенный процент со сделки.

Если санация не принесла ожидаемых результатов, то проводится процедура банкротства.

Банкротство – это удостоверенная судом полная неспособность субъекта хозяйствования оплатить свои финансовые обязательства. Рассматривается как экономическая и юридическая ликвидация должника, продажа имущества и расчеты с кредиторами.

В практике имеют случаи ложного банкротства, что означает предоставление заведомо ложных документов об объявлении предприятия неплатежеспособным (банкротом).

Злостное банкротство – это умышленное утаивание своей несостоятельности.

Ликвидация предприятия – прекращение его деятельности и исключение из реестра государственной регистрации. Осуществляется по решению собственника имущества или решению суда.

Санация, банкротство и другие процедуры – факты сами по себе негативные. Чтобы их избежать, субъект хозяйствования должен производить конкурентоспособную по цене и качеству продукцию в широком ассортименте. В мире имеется много примеров эффективной работы предприятия независимо от сложившейся экономической ситуации. Например, в Японии понятие «растраты» чего-либо считается грехом. Это на много больше, чем бережливость. Данное религиозное понятие, которому подчинено все течение жизни в Японии. Например, японцев поражают размеры и плотность бумаги для печати наших газет. Они не воспринимают, как можно выбрасывать газеты после их беглого просмотра. Поэтому совсем неслучайно Япония является вторым в мире производителем бумаги, выпуская ее 190 млн. т. Занимает второе место в мире по вторичному использованию бумаги.

В Японии нет понятия ОТК готовой продукции, так как общая философия, свойственная всей промышленности, заключается в том, что каждый сам себе контролер, и, следовательно, продукция производится без брака на каждом этапе. Японские производители оборудования предпочитают выпустить качественную продукцию, так как это дешевле, чем послепродажное обслуживание недоброкачественной техники.

Опыт Японии и других экономически развитых государств следует изучать и с учетом специфики наших предприятий ускоренно внедрять в производство.

**Вопросы для повторения:**

1.Лесохозяйственные предприятия. Сущность.

2.Организационно-производственная структура лесопромышленного комплекса.

3.Классификация и типы предприятий.

4.Жизненный цикл предприятия. Основные этапы. Санация.

5.Основные блоки факторов, определяющих устойчивое развитие предприятия.