

УДК 630\*6

**В. П. Демидовец**, кандидат экономических наук, доцент (БГТУ)**СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ЛЕСНОГО ХОЗЯЙСТВА В ПОСТКРИЗИСНЫЙ ПЕРИОД:  
НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ И ПРИНЦИПЫ РЕАЛИЗАЦИИ**

В статье представлен стратегический анализ тенденций развития лесного хозяйства, на основании которого выделены главные преимущества и недостатки в деятельности лесохозяйственных учреждений. Проведенные исследования показывают, что в 2003–2008 гг. наблюдался постепенный, но стабильный рост уровня доходности лесхозов. В кризисный период 2008–2009 гг. учреждения Министерства лесного хозяйства недополучили около 300 млрд. руб. планируемых доходов. В 2010 г. ситуация на рынке немного улучшилась. Тем не менее перспективы дальнейшего развития предприятий отрасли во многом определяются внедрением в практику менеджмента новых подходов и методов работы, позволяющих своевременно использовать благоприятную конъюнктуру в посткризисный период. В статье предложены определенные подходы к формированию системы стратегического управления и планирования деятельности лесохозяйственных учреждений, позволяющие повысить доходность лесного хозяйства и обеспечить адаптацию лесного бизнеса к изменяющимся условиям на внутреннем и внешнем рынках.

The article presents a strategic analysis of trends in forestry, by which to distinguish the main advantages and disadvantages of forestry enterprises. Our study shows that in 2003–2008 the profitability of forestry enterprises gradually but steady rise in. As the crisis in 2008–2009 the establishment of the Ministry of Forestry received as projected revenues near 300 billion BLR. In 2010 the market situation a little better but the prospects for further development of the forest industry are largely determined by the management introduction practices for new approaches and methods of work, allowing in time to use the favorable situation in post-crisis period. The article suggests some approaches to the formation of strategic planning and management for forestry enterprises. This ways can to increase profitability of forestry to ensure the adaptation to changing conditions in domestic and foreign markets.

**Введение.** В настоящее время многие аналитики сходятся во мнении, что ситуация на внешнем и внутреннем рынке Беларуси постепенно стабилизируется после определенного спада деловой активности в 2008–2009 гг. под влиянием внешнего финансового кризиса. С учетом факта, что лесохозяйственные учреждения значительную часть своей продукции экспортируют, повышение их уровня доходности в посткризисный период во многом зависит от быстрой реакции на улучшающуюся ценовую конъюнктуру рынка и обеспечения оперативных поставок древесины потребителям. Однако прежде чем ставить новые задачи на данном этапе, необходимо проанализировать текущие тенденции развития лесного хозяйства, выделить существующие преимущества и недостатки в экономической деятельности предприятий, на основании которых уже формировать дальнейшую стратегию развития отрасли.

**Результаты и их обсуждение.** Проведенные исследования динамики развития лесного хозяйства показывают, что в 2003–2008 гг. наблюдался стабильный рост показателей деятельности лесхозов. Так, в анализируемом периоде сумма доходов по лесохозяйственному производству в сопоставимых ценах 2010 г. (рис. 1) возросла со 137 млрд. руб. до 395 млрд. руб. (в 2,9 раза), в то

время как расходы на ведение лесного хозяйства повысились с 283 млрд. руб. до 612 млрд. руб. (в 2,2 раза).

В связи с опережающим ростом доходов уровень окупаемости расходов по лесохозяйственному производству за этот период увеличился с 48,5% до 64,5% (рис. 2). Однако кризисные процессы в мировой и отечественной экономике внесли определенные коррективы в положительную динамику роста. Как показано на рис. 1, в 2009 г. поступление собственных средств по бюджетной деятельности снизилось почти на 100 млрд. руб. по отношению к прошлому году, что отразилось на окупаемости лесного хозяйства (падение на 4,5%). В 2010 г. ситуация улучшается, но прогнозы показывают, что в ближайшую пятилетку говорить о возможности самофинансирования лесхозов рано.

Как показано в таблице, структура расходов на ведение лесного хозяйства за последние несколько лет изменилась незначительно: немного снизилась доля затрат на содержание лесохозяйственного аппарата и увеличились расходы на проведение лесохозяйственных работ.

Динамика основных показателей развития лесопромышленного производства лесхозов за 2003–2009 гг. показана на рис. 3–5.



Рис. 1. Динамика доходов и расходов по лесохозяйственному производству учреждений Министерства лесного хозяйства Республики Беларусь в сопоставимых ценах 2010 г.

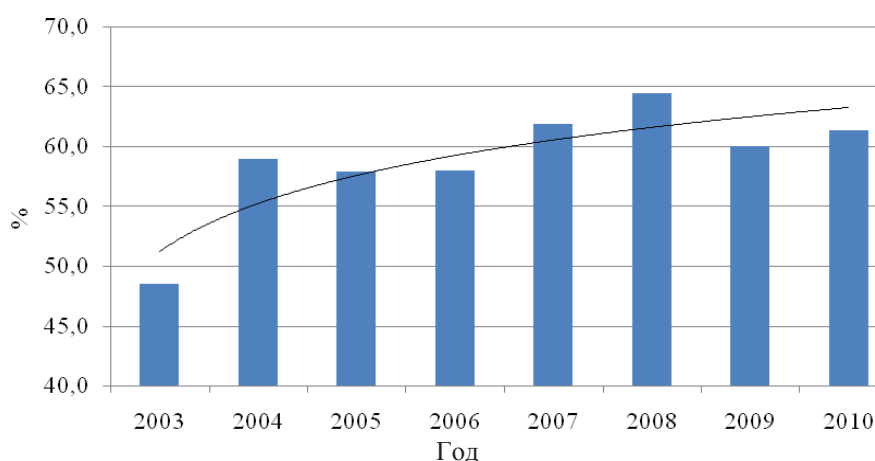


Рис. 2. Окупаемость расходов на ведение лесного хозяйства в 2003–2010 гг.

#### Структура расходов по лесохозяйственному производству учреждений Министерства лесного хозяйства Республики Беларусь (в текущих ценах)

Наименование работ	2003 г.		2009 г.	
	млн. руб.	%	млн. руб.	%
Работы и услуги, оплаченные централизованно	9420	7,23	16885	3,90
Лесохозяйственные работы	30831	23,67	126267	29,19
Лесозащитные работы	440	0,34	624	0,14
Лесокультурные работы	7042	5,41	23805	5,50
Гидромелиоративные работы	104	0,08	162	0,04
Противопожарные работы	4776	3,67	8756	2,02
Общепроизводственные работы	10190	7,82	28622	6,62
Содержание лесохозяйственного аппарата	67430	51,78	193063	44,63
Ведение охотничьего хозяйства	–	–	3699	0,86
Прочие расходы (кредиты и др.)	–	–	30706	7,10
<i>Итого</i>	130233	100	432589	100

Как видно из анализа, в хозрасчетной деятельности лесхозов спад производства оказался более серьезным. В 2009 г. падение объемов реализации лесопромышленной продукции в сопоставимых ценах в целом составило около 221 млрд. руб. в сравнении с доходами в 2007 г. При этом наибольший спад (более 40%) характерен для ле-

созаготовительного производства, в рамках которого в докризисный период наблюдались самые высокие показатели роста (рис. 3). Подобная динамика вполне объяснима. В кризисный период существенно упал спрос на древесину на внутреннем и внешнем рынках. Экспортные цены на определенные виды древесного сырья снизились

практически в 2,5–3 раза. В результате только экспорт лесоматериалов в 2008–2009 гг. уменьшился на 25% (рис. 4). Как показано на рис. 3, в лесопильном производстве лесхозов устойчивая тенденция спада наметилась еще в докризисный пе-

риод. Так, за 2005–2009 гг. доля лесопиления в общем объеме реализованной лесхозами продукции уменьшилась с 36% до 24%. По нашему мнению, она и далее будет падать под влиянием конкуренции со стороны частного бизнеса.



Рис. 3. Динамика реализации продукции лесопромышленного производства лесхозов в сопоставимых ценах 2009 г.



Рис. 4. Динамика экспорта продукции лесопромышленного производства лесхозов

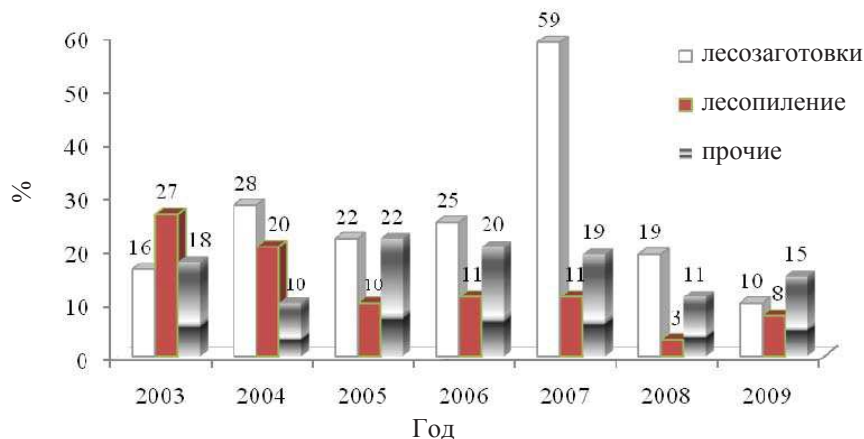


Рис. 5. Динамика рентабельности продукции лесопромышленного производства лесхозов

Однако говорить о целесообразности ликвидации деревообрабатывающих цехов в структуре лесхозов, по нашему мнению, пока преждевременно. Во-первых, они помогают лесхозам самостоятельно перерабатывать мелкотоварную древесину, спрос на которую ограничен на рынке. Во-вторых, данное производство в лесхозе обеспечивает местное население относительно недорогой пилопродукцией, внося свой вклад в решение социальных задач развития сельской местности. В особенности это касается тех регионов, где частный мелкий бизнес развит очень слабо. Тем не менее развивать крупные лесопильные производства, на наш взгляд, в лесхозах нецелесообразно, учитывая их статус и поставленные перед ними задачи. Оставаясь государственными лесохозяйственными учреждениями (по сути некоммерческими организациями), они не смогут конкурировать с частным лесным бизнесом в сфере переработки древесины, диверсификации производства, качественного маркетинга.

Наиболее перспективным направлением развития лесхозов, как и подтверждают наши исследования, являются лесозаготовки, которые уже сейчас обеспечивают до 70% всей выручки по хозрасчетной деятельности. По нашему мнению, при должном внимании и кооперации с переработкой не меньший потенциал и перспективы для развития лесхозов имеются в рамках побочного пользования лесом, особенно при дальнейшем расширении системы платного лесопользования. Однако на практике это станет возможным при изменении организационно-правовой формы лесхоза, позволяющей коммерциализировать его деятельность и повысить окупаемость лесного хозяйства. При соблюдении принципа финансовой самостоятельности лесхозов и наличии обоснованного целевого финансирования лесохозяйственных мероприятий из бюджета либо централизованного фонда Министерства лесного хозяйства Республики Беларусь, как это предлагалось ранее другими авторами [1–3], будет обеспечено устойчивое ведение лесного хозяйства.

Сравнивая отечественный и российский опыт организации лесного хозяйства, можно отметить, что эволюционный характер реформ в нашей стране сыграл свою положительную роль. Все эти годы отечественные лесохозяйственные учреждения осуществляли комплексную деятельность, а хозрасчетное лесопромышленное производство обеспечивало дополнительное финансирование и стабильное развитие лесхозов в период экономических реформ. Так, по данным Министер-

ства лесного хозяйства Республики Беларусь, с 2006 по 2010 г. инвестиции в основной капитал увеличились с 44,3 млрд. руб. до 193,8 млрд. руб. в год.

Поэтому, на наш взгляд, перспективы развития отрасли в целом и лесохозяйственных учреждений в частности складываются при условии комплексного ведения лесного хозяйства, т. е. сохранения на данном этапе сложившейся производственной структуры лесхоза. Практика показывает, что разнообразие продукции и диверсификация производства являются основными факторами, обеспечивающими выживание предприятий в условиях жесткой конкуренции. Не менее актуально это и для лесхозов нашей страны с учетом постепенного процесса их коммерциализации.

Поэтому при дальнейшей трансформации лесного хозяйства использовать зарубежный опыт нужно с учетом реалий сформировавшихся экономических отношений в нашей стране, уровня конкуренции в сфере оказания услуг лесному хозяйству сторонними организациями (лесохозяйственные, лесокультурные, противопожарные и другие работы). В настоящее время только лесхозы обладают необходимой технической базой и квалифицированными трудовыми ресурсами для осуществления лесохозяйственных мероприятий. Передача услуг частникам может привести к увеличению расходов на ведение лесного хозяйства, что подтверждает российский опыт. Поэтому реформирование лесного хозяйства Беларуси, на наш взгляд, должно идти по пути эволюционных преобразований с учетом важности экономических, социальных и экологических функций отрасли.

По нашему убеждению, сегодня весьма актуальной задачей является повышение качества лесного менеджмента на местах, т. е. непосредственно на уровне предприятий. Ожидать положительных результатов возможно при реализации комплексных мер: организация системы стратегического управления лесными ресурсами и планирование деятельности лесхозов на долгосрочную перспективу, разработка и внедрение новых методов оценки эффективности лесного хозяйства, повышение качества менеджмента и персонала, совершенствование действующих систем мотивации работников лесохозяйственных учреждений. Система экономического стимулирования должна быть напрямую увязана с показателями эффективности лесного хозяйства, экономией лесных ресурсов (в т. ч. бюджетных средств), ростом прибыли хозрасчетного производства.

Поэтому, на наш взгляд, в посткризисный период при формировании стратегии развития лесхоза и механизма ее реализации необходимо придерживаться следующих принципов:

- эволюционных институциональных преобразований в лесохозяйственной отрасли;
- устойчивого ведения лесного хозяйства (неистощительного лесопользования);
- стратегического управления и планирования деятельности лесхоза;
- многоцелевого платного лесопользования;
- финансовой самостоятельности лесхозов;
- нормирования целевого бюджетного финансирования лесохозяйственных мероприятий по соотношению фактической и безубыточной расчетных лесосек;
- модернизации отрасли и внедрения новейшей техники и технологий (в т. ч. в области менеджмента и маркетинга);
- оптимизации транспортных потоков при движении лесопроductии (логистика);
- постоянного обучения персонала и поддержки инициатив трудовых коллективов в рамках новых проектов развития;
- обоснованной экономии ресурсов и лесохозяйственных издержек;
- мотивации работников лесного хозяйства конечными результатами деятельности [1–5].

С учетом высокой чувствительности основных потребителей к цене древесного сырья в посткризисный период наиболее перспективной для лесхозов будет стратегия наилучшей стоимости, главной целью которой является достижение оптимального сочетания цены и качества предлагаемой продукции лесного хозяйства и хозрасчетного производства. Данная стратегия и организация качественно новой системы лесного менеджмента могут быть реализованы с помощью стратегического планирования деятельности лесхоза. Стратегический план развития лесохозяйственного учреждения должен базироваться на лесоустроительном проектировании и стратегических прогнозах развития отрасли, разрабатываемых Министерством лесного хозяйства Республики Беларусь.

Примерная структура стратегического плана развития лесхоза может быть следующей:

- общая характеристика, миссия и цели деятельности лесхоза;
- стратегический анализ динамики развития рынка лесной продукции;
- долгосрочный анализ деятельности лесохозяйственного учреждения;
- обоснование стратегии развития лесхоза;
- механизм и этапы реализации стратегии;
- перспективный маркетинговый план лесхоза (план реализации продукции);
- перспективный производственный план;
- организационный план (план развития системы менеджмента и персонала);
- перспективный инвестиционный план;
- оценка и страхование рисков;
- план финансирования лесхоза.

**Заключение.** По нашему мнению, внедрение системы стратегического управления лесными ресурсами, а также использование предложенных подходов и принципов формирования стратегии развития лесхоза будет способствовать организации устойчивого многоцелевого лесопользования и повышению уровня доходности лесного хозяйства.

#### Литература

1. Янушко, А. Д. Лесное хозяйство Беларуси: история, экономика, проблемы и перспективы развития / А. Д. Янушко. – Минск: БГТУ, 2001. – 247 с.
2. Неверов, А. В. Эколого-экономическая концепция устойчивого лесопользования / А. В. Неверов // Труды БГТУ. Сер. VII, Экономика и управление. – Минск, 2006. – Вып. XIV. – С. 63–66.
3. Чупров, Н. П. Платежам за лесные ресурсы – научную основу / Н. П. Чупров // Лесное хозяйство. – 2005. – № 3. – С. 8–11.
4. Векамяки, С. Государственное планирование производства древесины в условиях рыночной экономики / С. Векамяки // Лесное хозяйство. – 1993. – № 2. – С. 32–33.
5. Большаков, Н. М. Постиндустриальный лес: состояние и перспективы / Н. М. Большаков // Регион. – 2006. – № 6. – С. 19–23.

*Поступила 12.03.2011*