

УДК 630*6

В. П. Демидовец, кандидат экономических наук, доцент, заместитель декана (БГТУ)**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ЛЕСОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА**

В статье представлен анализ проблем развития лесного хозяйства, на основании которого выделены принципы стратегического планирования деятельности лесохозяйственных учреждений. Проведенные исследования показывают, что при существующих методах планирования в ближайшей перспективе в лесном хозяйстве отсутствуют возможности для перехода на самофинансирование. В связи с сокращением сельского населения появляется новая стратегическая проблема – кадрового обеспечения отрасли в будущем. В статье предложены определенные подходы к формированию системы стратегического 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 an analysis of forestry problem trends, by which to distinguish the main principles of forestry enterprises strategy planning. Our studies show that existing methods of planning in the near future in forestry are no opportunities to go to the self-financing. In connection with the reduction of the rural population there is a new strategic problem - the staffing industry in the future. 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 современных условиях формирования рыночной среды на рынке лесной продукции актуальной проблемой дальнейшего развития лесного хозяйства является повышение его эффективности и доходности, создание необходимых предпосылок для обеспечения рентабельной работы учреждений лесного хозяйства. Во многом эти предпосылки связаны с рыночным ценообразованием на древесину – основным продуктом лесного хозяйства – и внедрением системы стратегического планирования, позволяющей на перспективу определить баланс доходов и расходов в рамках бюджетной и хозяйственной деятельности.

При внедрении системы стратегического планирования деятельности лесохозяйственных учреждений необходимо учитывать текущие тенденции и проблемы развития лесного хозяйства. Особенности отрасли и длительность процесса лесовыращивания делает перспективное (стратегическое) планирование неотъемлемой частью успешного ведения лесного бизнеса и повышения его доходности.

Результаты и их обсуждение. Обоснование стратегии лесного хозяйства требует проведения детального стратегического анализа ситуации в отрасли и прогнозирования динамики развития рынка лесной продукции. К сожалению, в лесном хозяйстве эти подходы пока не используются, так как сохранившаяся частично сметно-бюджетная форма финансирования лесохозяйственного производства не создает достаточных стимулов для повышения доходности отрасли. При такой форме любая экономия лесхоза приводит к сокращению размера финансирования расходов на ведение лесного хозяйства из государственного бюджета.

Получается, что экономить невыгодно и выход из такого замкнутого круга, на наш взгляд, только один – в целевом бюджетном финансировании отдельных видов лесохозяйственных мероприятий (например, лесовосстановление, охрана и защита лесов, содержание лесной охраны и т. п.).

Как показывают наши исследования, в 1982–1989 гг. рентабельность лесохозяйственного производства учреждений Министерства лесного хозяйства Республики Беларусь составляла в среднем около 8% (рис. 1) при условии, что доля спелых лесов в этот период приблизилась к своему историческому минимуму (2,4%). К 2010 г. доля спелых лесов в стране увеличилась до 9% (рис. 2), а лесохозяйственное производство по-прежнему является убыточным. Главным образом данная проблема была связана с ценообразованием: индексирование лесных такс осуществлялось значительно медленнее уровня инфляции. С переходом лесного хозяйства на принципы финансовой самостоятельности ситуация постепенно улучшается. Однако из динамики видно, что при существующих темпах роста лесохозяйственные учреждения не смогут выйти на рентабельную работу в ближайшие десятилетия. Кроме того, анализ показывает, что в отрасли появляется новая стратегическая проблема: в 1990–2012 гг. сельское население страны сократилось на 26% (рис. 3).

Отмеченные выше стратегические проблемы требуют реализации корректирующих мер в существующей экономической, технической, финансовой и кадровой политике лесохозяйственных учреждений, что обеспечивается с помощью системы стратегического планирования и управления лесным хозяйством.

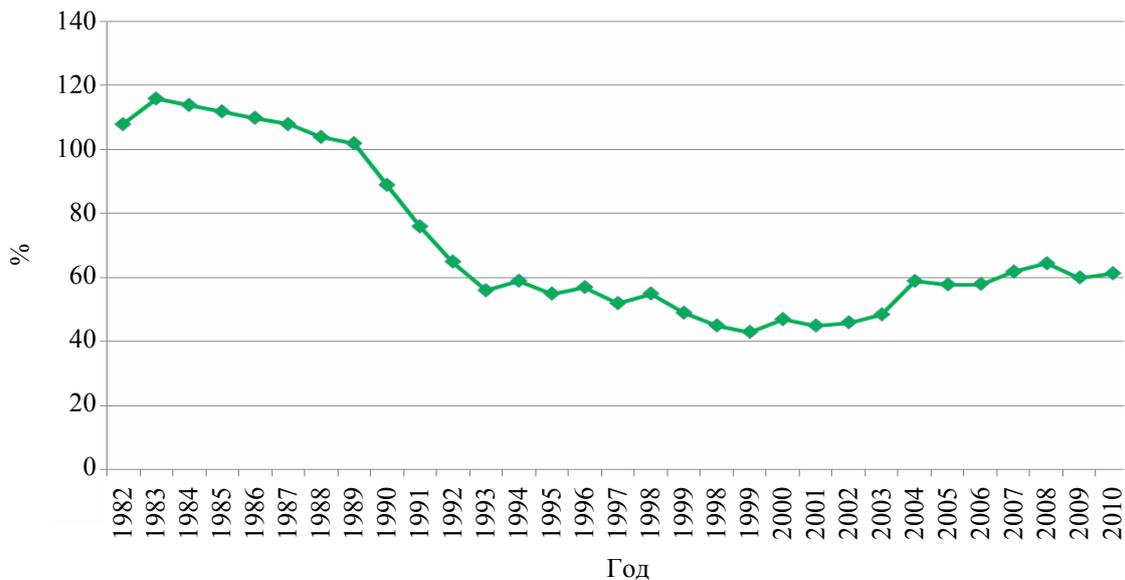


Рис. 1. Динамика окупаемости расходов на ведение лесного хозяйства

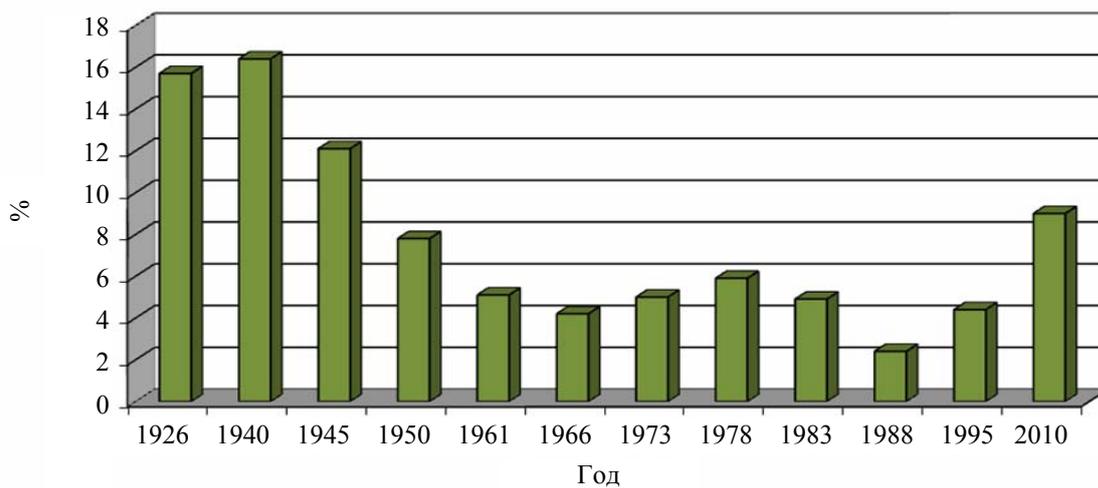


Рис. 2. Изменение доли спелых лесов в Беларуси

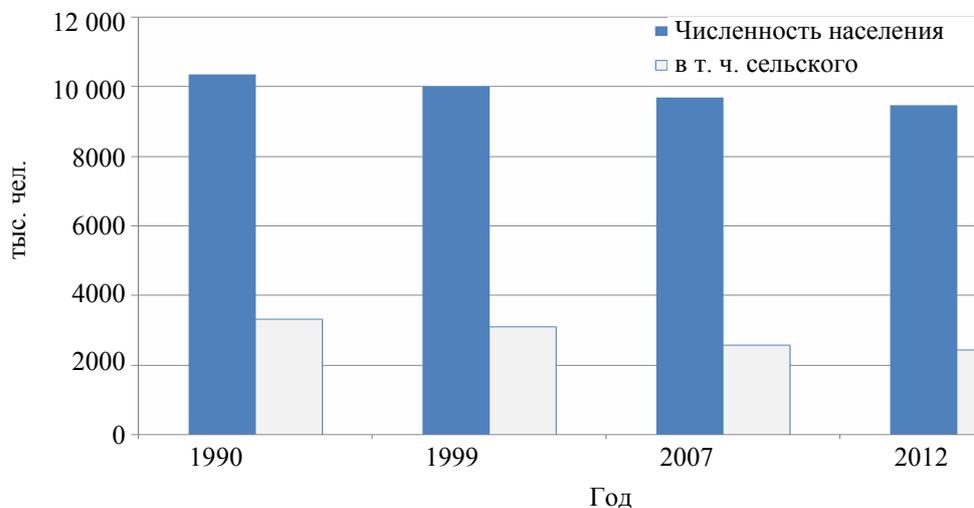


Рис. 3. Изменение численности населения Республики Беларусь

Стратегическое планирование лесохозяйственного производства позволит не только учесть изменения на рынке лесной продукции, но и сбалансировать лесопользование как по древесным, так и недревесным ресурсам леса.

При внедрении системы стратегического планирования деятельности лесохозяйственных предприятий, на наш взгляд, необходимо четко определить основные принципы построения стратегии развития лесного хозяйства. Как показывает отечественный и зарубежный опыт, реальные предпосылки для устойчивого развития лесного хозяйства формируются при ориентации на такие принципы, как неистощительное лесопользование, финансовая самостоятельность, рыночное ценообразование и распределение продукции, интеграция и развитие сетевых связей с оптово-розничной торговлей лесоматериалами и перерабатывающими производствами, в том числе и по продукции побочного пользования.

Принцип неистощительного, или устойчивого, лесопользования реализуется на практике через систему природоохранного законодательства, обязательного лесоохранительного проектирования лесохозяйственных мероприятий, ГИС-технологий, лесной сертификации. Особая роль в этом плане принадлежит лесоохранительной службе, которая в перспективе, при дальнейшей коммерциализации лесного хозяйства и изменении правовой формы лесхоза, может приобрести статус государственного лесного аудитора и осуществлять проектирование и контроль соблюдения лесхозами лесоводственных правил и норм устойчивого ведения лесного хозяйства.

Использование принципа многоцелевого пользования лесом позволяет диверсифицировать источники дохода и снизить зависимость финансового положения лесхозов от продажи древесины. Введение системы платного лесопользования, 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 лесного бизнеса.

Как уже отмечалось, при реализации новой стратегии достаточно важным является достижение самофинансирования не в ущерб качеству лесных ресурсов. В этих целях в основу стратегии должен быть положен принцип финансовой самостоятельности лесхоза, который предполагает поступление всех доходов от лесохозяйственного производства на расчетный счет предприятия и их использование в качестве основных источников финансирования расходов

на ведение лесного хозяйства. Финансовая самостоятельность не подразумевает обязательного соблюдения принципа самокупаемости, т. е. покрытия всех расходов собственными доходами. Это вполне актуально для лесного хозяйства республики, которое является убыточным по причине низкого размера лесопользования, связанного с неравномерной возрастной структурой лесов, сложившейся вследствие перерубов в послевоенный период.

Сохранение частичного бюджетного финансирования на сегодняшний день объективно необходимо, но оно должно быть строго целевым. Государству нужно взять на себя финансирование расходов, связанных с реализацией функций управления лесами как государственной собственностью. Целевые дотации бюджета должны направляться на содержание авиационной охраны лесов дорожное строительство, проведение лесовосстановительных работ, частично на содержание лесной охраны. В дальнейшем по мере развития рыночных отношений и формирования рентабельного лесного хозяйства некоторые статьи расходов, финансируемых из бюджета, могли бы быть исключены в силу возникновения коммерческих интересов и платежеспособности лесохозяйственных предприятий.

Как отмечал А. Д. Янушко [1], в переходный период система финансирования лесохозяйственного производства лесхозов должна предусматривать создание централизованного фонда развития при Министерстве лесного хозяйства, необходимого для поддержки убыточных лесхозов, оказавшихся в невыгодных экономических и природных условиях в связи с недостаточным объемом лесопользования для покрытия затрат на ведение лесного хозяйства.

Одним из направлений развития лесхоза, обеспечивающим рост доходности и снижение лесохозяйственных издержек, является осуществление стратегии вертикальной интеграции. Это может быть достигнуто посредством создания совместно с другими лесхозами и коммерческими предприятиями собственной дилерской сети оптово-розничной торговли лесоматериалами, а также перерабатывающих продукцию побочного пользования (грибы, ягоды, березовый сок) производств.

Основой экономического механизма реализации вышеуказанных принципов и подходов в организации устойчивого лесного хозяйства должен стать стратегический план развития лесхоза, структурные элементы которого отражены на рис. 4.

Стратегический план развития лесного хозяйства должен составлять каждый лесхоз на основе лесоохранительного проекта, а также

разрабатываемого Министерством лесного хозяйства прогноза изменений на рынке лесных товаров, с экономическим обоснованием этапов перехода на самоокупаемость и самофинансирование. Стратегический план развития лесхоза должен утверждаться Министерством лесного хозяйства и использоваться для разработки краткосрочных бизнес-планов.



Рис. 4. Основные разделы стратегического плана развития лесхоза

В настоящее время предприятиями отрасли освоено лишь начальный этап в системе стратегического планирования – составление бизнес-планов. Как показывает анализ, при составлении данных документов имеется ряд недостатков: отсутствует долгосрочный анализ результатов, не учитывается ситуация на рынке, недостаточно обоснованы мероприятия по продвижению продукции и обеспечению роста доходности лесного хозяйства. Все это говорит о необходимости повышения квалификации действующего персонала или комплектования новыми специалистами, что должно быть предусмотрено в стратегическом плане развития лесного хозяйства.

При формулировании миссии и стратегических целей лесохозяйственных учреждений можно использовать результаты исследований А. В. Неверова [2]. Однако каждый лесхоз в свою миссию должен вложить собственные отличительные особенности, чтобы сформировать интерес для бизнеса. Что касается стратегии, то с учетом сырьевой принадлежности отрасли перспективной стратегией для лесхозов

будет *стратегия оптимальных издержек*, так как для потребителей древесных и недревесных ресурсов определяющим конкурентным фактором выступает стоимость сырья, от которой зависит себестоимость конечной продукции [3]. Поэтому главной задачей стратегического плана развития лесного хозяйства является разработка комплекса мер (маркетинговых, производственных, организационных, инвестиционных, финансовых), обеспечивающих устойчивое лесопользование при оптимальных затратах на ведение лесного хозяйства.

В целях повышения результативности стратегии необходимо предусмотреть определенные изменения в организационной структуре управления лесхозом: в лесничествах целесообразно создать лесопункты во главе с мастерами, которые бы находились в прямом подчинении главного инженера лесхоза [1]; использовать сетевые организации. В лесном хозяйстве сетевая структура может быть создана посредством разработки собственных Web-сайтов во всех лесхозах и их объединения в единую информационную среду с выходом через сайты Министерства лесного хозяйства, УП «Беллесэкспорт» или товарно-сырьевой биржи на известные информационные порталы (Google, Yahoo, Rambler и др.). Это позволит реализовать мощную маркетинговую поддержку, установить более тесные партнерские взаимоотношения с клиентами и потребителями.

Заключение. Внедрение системы стратегического планирования лесохозяйственного производства, по нашему мнению, обеспечит более рациональное использование и продажу имеющихся лесных ресурсов, выведет лесохозяйственные учреждения на новый уровень развития и создаст предпосылки для их перехода на рентабельную работу.

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. Векамяки, С. Государственное планирование производства древесины в условиях рыночной экономики / С. Векамяки // Лесное хозяйство. – 1993. – № 2. – С. 32–33.

Поступила 02.04.2012