

УДК 630\*68(476):658

**Д. Г. Малашевич**

Белорусский государственный технологический университет

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ  
ЛЕСНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ БЕЛАРУСИ:  
ИСТОРИЧЕСКИЙ ОПЫТ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ**

В статье рассматриваются актуальные вопросы возможного изменения системы государственного управления лесами Республики Беларусь. Исторический путь развития лесного хозяйства Беларуси, результаты неэффективной реорганизации Городокского и Бешенковичского лесхозов путем их присоединения к ОАО «Витебскдрев» позволяет сделать вывод о том, что объединение Министерства лесного хозяйства и концерна «Беллесбумпром» может привести к значительным отрицательным экономическим и социальным последствиям. Мировой опыт ведения лесного хозяйства (Финляндия, Швеция, Германия, Австрия, Польша и др.) показывает, что существует четкое разделение между деятельностью в лесохозяйственной и лесопромышленной отраслях.

Предлагается вопросы оптимизации лесопромышленности решать на уровне лесхоза путем преобразования лесохозяйственных учреждений в унитарные предприятия в целях повышения материальной заинтересованности работников, оптимизации расходов, стимулирования развития малого и среднего предпринимательства за счет развития рынка лесохозяйственных услуг и применения для них единых подходов к формированию тарифов.

В свою очередь, лесхоз, как достаточно успешная организация на региональном уровне, мог бы выступить ядром формируемого кластера как новой для лесного хозяйства современной кооперационной формы, которая позволила бы не только достичь эффективного производства и использования древесины, применения экономически и экологически эффективных технологий утилизации древесных отходов, создать условия для производства органической продукции (побочное пользование), развития охотничьего и экологического туризма, но и решить одновременно проблему инклюзивности, включенности всех групп населения сельских территорий, реализовать социальную функцию.

**Ключевые слова:** лесное хозяйство, бюджетная организация, унитарное предприятие, функции, управление, финансирование, лесной бизнес, кластер.

**Для цитирования:** Малашевич Д. Г. Организационная модель управления лесным хозяйством Беларуси: исторический опыт и направления развития // Труды БГТУ. Сер. 5, Экономика и управление. 2021. № 1 (244). С. 139–145.

**D. G. Malashevich**

Belarusian State Technological University

**ORGANIZATIONAL MODEL  
OF FORESTRY MANAGEMENT IN BELARUS:  
HISTORICAL EXPERIENCE AND DIRECTIONS OF DEVELOPMENT**

The article discusses topical issues of a possible change in the system of state forest management in the Republic of Belarus. The historical path of forestry development in Belarus, the results of the ineffective reorganization of Gorodoksky and Beshenkovichi forestry enterprises by joining Vitebskdrev OJSC allows us to conclude that the merger of the Ministry of Forestry and the Bellesbumprom concern may lead to significant negative economic and social consequences. World experience in forestry management (Finland, Sweden, Germany, Austria, Poland, etc.) shows that there is a clear division between activities in the forestry and timber industry.

It is proposed to solve the issues of forest management optimization at the forestry level by transforming forestry institutions into unitary enterprises in order to increase the material interest of workers, optimize costs, stimulate the development of small and medium-sized businesses through the development of the forestry services market and the use of uniform approaches to the formation of tariffs for them. In turn, the leshoz, as a fairly successful organization at the regional level, could act as the nucleus of the cluster being formed as a new modern cooperative form for forestry, which would allow not only to achieve efficient production and use of wood, the use of economically and

environmentally effective recycling technologies wood waste, create conditions for the production of organic products (side-by-side use), the development of hunting and ecological tourism, but also simultaneously solve the problem of inclusiveness, the inclusion of all groups of the population of rural areas, and implement a social function.

**Key words:** forestry, budgetary organization, unitary enterprise, functions, management, financing, forestry business, cluster.

**For citation:** Malashevich D. G. Organizational model of forestry management in Belarus: historical experience and directions of development. *Proceedings of BSTU, issue 5, Economics and Management*, 2021, no. 1 (244), pp. 139–145 (In Russian).

**Введение.** Лесное хозяйство Беларуси, успешно реализуя принципы неистощительного многоцелевого лесопользования, играет важную роль для стабильного функционирования лесного сектора страны, способствует развитию смежных комплексов – лесопромышленного, строительного, агропромышленного, топливно-энергетического, вносит весомый вклад в выполнение подписанных нашей страной международных договоров глобального уровня в сфере охраны окружающей среды [1].

Лесное хозяйство Беларуси, в отличие от большинства стран мира, функционирует в условиях исключительной государственной собственности на леса и централизованного лесопользования. Главными задачами Министерства лесного хозяйства и подчиненных ему организаций определены: организация рационального лесопользования, обеспечение воспроизводства, охраны и защиты лесов, развитие инфраструктуры лесного фонда, осуществление эффективного контроля в этих сферах. Функции Минлесхоза, как специально уполномоченного республиканского органа государственного управления, закреплены Лесным кодексом Республики Беларусь и Положением о Министерстве лесного хозяйства Республики Беларусь [2].

6 октября 2020 г. на совещании Правительства о развитии деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленности были внесены предложения по централизации управления лесным хозяйством и деревообработкой, в том числе путем создания Министерства лесной и деревообрабатывающей промышленности. Окончательное решение по данному предложению не принято. Совет Министров Республики Беларусь совместно с заинтересованными сторонами прорабатывает вопрос централизации управления лесным хозяйством и деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленностью.

Вопрос объединения Минлесхоза и концерна «Беллесбумпром» получил широкий общественный резонанс. Так, данное объединение не поддерживается Республиканской лесопромышленной ассоциацией, научными организациями, ведущими исследования в области лесного хозяйства [3, 4].

**Основная часть.** Лесное хозяйство Беларуси прошло длительный путь институциональных преобразований. Радикальное реформирование системы управления отраслью проводилось неоднократно, в т. ч. в довоенные годы. Наиболее негативные последствия имели периоды объединения лесного хозяйства с лесной промышленностью (1926–1929, 1931–1934 гг.) [5]. Они убедительно доказали, что в результате серьезно подавлялись лесоводственные принципы, снижались качество и продуктивность лесов, утрачивали свое приоритетное значение непрерывность и неистощительность пользования лесом. Вследствие постоянного переруба спелые леса были практически полностью вырублены.

Впервые в Беларуси специально уполномоченный государственный орган управления лесным хозяйством – Министерство лесного хозяйства был создан в 1947 г. Ему подчинялись 6 областных управлений лесного хозяйства, в составе которых находилось 86 государственных лесохозяйственных предприятий (лесхозов). В то время на Минлесхоз были возложены функции, которые сохраняются в настоящее время, – нормотворческие, хозяйственные, контрольные и т. д.

Министерство неоднократно упразднялось (в том числе с передачей управления лесами и лесным хозяйством под юрисдикцию других министерств и ведомств) и воссоздавалось (1953, 1956, 1966, 2001, 2004 гг.). В периоды переподчинения лесохозяйственных организаций другим министерствам, уровень ведения лесного хозяйства неизменно падал. Это обуславливалось тем, что лесохозяйственная деятельность становилась вспомогательной по отношению к основному отраслевому производству, сопровождалась высокой степенью эксплуатации лесных ресурсов, нарушением лесоводственных правил.

Долгосрочные отрицательные последствия таких «реформ» в полной мере не преодолены до настоящего времени, поскольку, в отличие от сельского хозяйства, в лесном хозяйстве производственный цикл составляет 60–100 лет.

Ввиду очевидности отрицательных последствий таких реорганизаций неизбежно приходило понимание целесообразности создания отдельного

центрального органа в области управления лесным хозяйством [5].

Сотрудниками НИЭИ Минэкономики Республики Беларусь проанализирован международный опыт лесопромышленного управления и сделан вывод, что деревообрабатывающая отрасль ни в странах Европы, ни в России, ни в Украине не объединена с лесохозяйственной и представлена в основном частным бизнесом, включая крупные корпорации.

Опыт стран, имеющих высокий уровень ведения лесного хозяйства (Финляндия, Швеция, Германия, Австрия, Польша и др.), показывает, что существует четкое разделение между деятельностью в лесохозяйственной и лесопромышленной отраслях [5].

В настоящее время лесное хозяйство республики работает устойчиво и обеспечивает динамичное социально-экономическое развитие, что подтверждается соответствующими показателями, улучшаются и растут показатели, характеризующие лесной фонд, успешно проводится работа по предотвращению и ликвидации лесных пожаров и последствий неблагоприятных погодных условий.

Так, в настоящее время площадь лесного фонда составляет 9,6 млн га и увеличилась по сравнению с 1994 г. почти на 1 млн га, площадь покрытых лесом земель выросла с 7,78 млн га до 8,74 млн га, лесистость увеличилась с 35,5% до 40,1%. Общий запас насаждений составил более 1,86 млрд м<sup>3</sup> при 1 млрд м<sup>3</sup> в 1994 г., средний запас насаждений на 1 га – 221 м<sup>3</sup> и 148 м<sup>3</sup> соответственно, удельный вес спелых лесов увеличен с 2,3 до 16,7% в 2019 г.

Объем заготовки древесины по сравнению с 1994 г. увеличился в 3 раза и составил 27 млн м<sup>3</sup>, в том числе в организациях Минлесхоза – 20,9 млн м<sup>3</sup>. Координация Минлесхозом деятельности в данной сфере позволила обеспечить всех потребителей республики древесиной.

По запасам древесного сырья и уровню обеспеченности им на одного жителя Республика Беларусь находится на одном из ведущих мест в Европе, превосходя, например, Украину в 2 раза [1].

В 2020 г. в условиях мирового экономического кризиса, вызванного пандемией коронавируса COVID-19, организации Минлесхоза не только не допустили снижения основных экономических показателей но и обеспечили их рост по сравнению с 2019 г. (выручка от реализации продукции – 129%, объем экспорта лесопродукции – 117%, прибыль от реализации продукции – 166%, инвестиции в основной капитал – 172%, среднемесячная заработная плата – 113%). Перечислено налогов и неналоговых платежей в государственный бюджет – 495 млн руб., в то время как направлено

бюджетных средств на ведение лесного хозяйства – 236 млн руб.

В систему Министерства лесного хозяйства входят 116 организаций, в том числе 100 государственных лесохозяйственных учреждений (лесхозов), с общей численностью работающих около 38,5 тыс. человек. В состав лесхозов входят 838 лесничеств, 2329 мастерских участков, 10011 лесных обходов.

Лесхозы подчиняются шести областным государственным производственным лесохозяйственным объединениям.

В данных условиях радикальное изменение системы государственного управления лесами в республике (передача управления лесами и лесным хозяйством под юрисдикцию иного, неспециализированного министерства или децентрализация лесопромышленного управления путем объединения лесного хозяйства с отраслями лесной промышленности) может привести к значительным отрицательным экономическим и социальным последствиям.

Цели деятельности организаций Минлесхоза и концерна являются противоположными. Лесхозы – это некоммерческие государственные учреждения, основной целью которых является выполнение государственных функций по охране, защите, воспроизводству лесов, рациональному использованию лесных ресурсов. Предприятия же концерна «Беллесбумпром» – коммерческие организации, основной целью которых является максимальное получение прибыли при минимальной стоимости используемого сырья.

Подтверждением негативного опыта объединения организаций Минлесхоза и концерна «Беллесбумпром» служит проведенная в 2009 г. реорганизация государственных лесохозяйственных учреждений «Городокский лесхоз» и «Бешенковичский лесхоз» путем их присоединения к ОАО «Витебскдрев» с предоставлением права ведения лесного хозяйства в части выполнения лесохозяйственных мероприятий и лесных пользований на передаваемых данному обществу участках лесного фонда.

В процессе осуществления лесохозяйственной деятельности ОАО «Витебскдрев» отмечался ряд недоработок и упущений, регулярно выявлялись нарушения законодательства об использовании, охране, защите и воспроизводстве лесов, в том числе при разработке лесосек (неудовлетворительная очистка, оставление недорубов древесины, оставление древесины на лесосеках после рубки, уничтожение подроста, повреждение подъездных путей и др.). При этом для общества себестоимость перерабатываемой древесины значительно не изменилась, поскольку основной удельный вес в ней занимают затраты

на заготовку и вывозку древесины, а не таксовая стоимость.

В результате через 5 лет указанные лесхозы вернулись вновь для восстановления лесного хозяйства в систему Минлесхоза, что также подтвердило различие целей и функций между организациями Минлесхоза и концерна «Беллесбумпром», а также обнажило негативные последствия такого слияния.

Вхождение предприятий концерна «Беллесбумпром» и организаций Минлесхоза в состав одного министерства не изменит механизм приобретения древесины, не повлияет на доступность и стоимость сырья, поскольку лесхозы наравне с другими юридическими лицами республики приобретают древесину для переработки в заготовленном виде на биржевых торгах ОАО «Белорусская универсальная товарная биржа» в соответствии с Правилами реализации древесины на внутреннем рынке Республики Беларусь, утвержденными Указом Президента Республики Беларусь от 23 ноября 2020 года № 437.

В случае объединения организаций Минлесхоза и концерна «Беллесбумпром» с учетом отсутствия достаточных финансовых средств в организациях концерна возникает высокая вероятность прекращения платежей за древесину. Недополучение указанных средств повлечет за собой снижение эффективности и качества ведения лесного хозяйства.

Инновационное развитие и развитие бизнеса в лесном хозяйстве имеют стратегическое значение. Несмотря на безусловные достижения, потенциальные возможности по развитию малого и среднего бизнеса в лесном секторе, который играет значительную роль в развитии «зеленой экономики», остались не задействованными в целом в развитии отрасли.

Объединение Минлесхоза и концерна «Беллесбумпром» не даст положительного эффекта, а вызовет ухудшение инвестиционного климата в сфере деревообработки в связи с негативным отношением крупных иностранных инвесторов.

Вместе с тем, с учетом динамичного развития в последние годы предпринимательской деятельности, а также в целях повышения материальной заинтересованности работников, оптимизации расходов, стимулирования развития малого и среднего предпринимательства за счет развития рынка лесохозяйственных услуг и применения для них единых подходов к формированию тарифов необходимы преобразования действующего механизма функционирования лесхозов.

Согласно уставу, основной деятельностью лесхоза является лесохозяйственная, которая частично финансируется за счет бюджетных средств.

Также лесхоз может осуществлять предпринимательскую деятельность. При этом для каждого вида деятельности применяются разные нормы законодательства в вопросах оплаты труда, формирования себестоимости, распоряжения имуществом, осуществления закупок товаров (работ, услуг), налогообложения, бухгалтерского учета. Таким образом, лесхоз не является ни бюджетной в строгом понимании этого определения, ни коммерческой организацией.

Возможны три варианта изменения организационно-правовой формы лесхозов: 1-й вариант – объединение счетов и «балансов» двух видов деятельности с преобразованием в бюджетную организацию; 2-й – объединение счетов и «балансов» двух видов деятельности с преобразованием в унитарное предприятие; 3-й – разделение лесхоза на два юридических лица – бюджетная организация (государственное учреждение) с выделением бюджетного финансирования на ведение лесного хозяйства и унитарное предприятие.

Результаты изучения указанных направлений изменения организационно-правовой формы лесхозов, расчетные показатели с использованием финансовых данных работы лесного хозяйства за 2016 г., оценка их финансово-экономических последствий подробно сформулированы автором ранее [6].

По итогам работы за 2019 г. в лесхозах, подчиненных Министерству лесного хозяйства, сложилась следующая структура источников финансирования: средства республиканского бюджета – 200,6 млн руб. (11% от общего объема средств лесхоза), поступления от ведения лесного и охотничьего хозяйства – 437,7 млн руб. (24% от общего объема), выручка от реализации продукции, работ, услуг – 1170 млн руб. (65% от общего объема). Таким образом, доля внебюджетных средств в общем объеме финансирования составила 89%.

С учетом сложившейся структуры источников финансирования лесхозов наиболее приемлемым будет вариант, который предусматривает преобразование лесхоза в казенное предприятие (имущество находится в оперативном управлении) с предоставлением ему права ведения лесного хозяйства на передаваемых участках лесного фонда и выделением бюджетного финансирования на ведение лесного хозяйства на основании договоров, заключаемых между казенным предприятием и соответствующим ГПЛХО. Вариант может быть апробирован в ходе эксперимента на примере нескольких лесхозов.

Преобразование лесхоза в унитарное предприятие имеет следующие преимущества:

а) устранение юридических коллизий в части применения законодательства для коммерческих государственных организаций;

б) возможность устанавливать условия оплаты труда локальными нормативными правовыми актами;

в) исключение для деревообрабатывающих цехов лесхозов схемы покупки древесины через биржевые торги по принципу «сам у себя», когда промышленная деятельность выступает одним участником сделки, а лесохозяйственная – другим, что противоречит Гражданскому кодексу, согласно которому участниками сделки должны быть два самостоятельных лица;

г) исключение внутривозвратной задолженности между коммерческой и бюджетной деятельностью.

Для устранения вышеуказанных сложностей и недостатков [6] следовало бы:

– выработать единые подходы к механизму финансирования преобразованных лесохозяйственных учреждений (применению единых условий оплаты труда для работников, формированию себестоимости, распоряжению имуществом, осуществлению закупок, налогообложению, ведению бухгалтерского учета и др.);

– отработать схему выделения бюджетного финансирования на ведение лесного хозяйства на основании договоров, заключаемых между казенным предприятием и соответствующим ГПЛХО, и в результате перейти на нормативно-целевое выделение бюджетных средств на ведение лесного хозяйства.

Дополнительные расходы могут быть за счет увеличения цены на лесоматериалы, но это зависит от результатов биржевых торгов. Кроме того, при реализации лесопродукции на внутреннем рынке имеется постоянная задолженность потребителей, а лесхозам в связи с тем, что бухгалтерский учет ведется по отгрузке, дополнительно необходимо платить НДС без поступления денежных средств.

Данный вариант представляется наиболее приемлемым при условии предоставления дополнительных налоговых льгот, повышении цен на внутреннем рынке, начислении амортизации основных средств лесного хозяйства, своевременности платежей за поставленную лесопродукцию.

Изменение организационно-правовой формы лесхоза позволит сохранить функцию государственного регулирования в части обеспечения охраны и защиты лесов, в том числе путем осуществления контроля в области использования, охраны, защиты и воспроизводства лесов силами государственной лесной охраны Республики Беларусь.

Вышеизложенные предложения нашли свое отражение в «Стратегии научно-технического и инновационного развития лесного хозяйства в области использования, охраны, защиты и

воспроизводства лесов на 2021–2025 годы и на период до 2030 года» (утв. Министром лесного хозяйства Республики Беларусь в марте 2020) и являются приоритетными направлениями развития в части управления лесным хозяйством и лесными ресурсами.

Следующими важными пунктами в вышеуказанной Стратегии являются:

– развитие научно обоснованных подходов к формированию рынка услуг в сфере лесохозяйственной деятельности;

– разработка механизма вовлечения общественности (коренных жителей) в процессы локального управления лесным хозяйством на уровне административного района – лесхоза.

В этой связи возникает потребность перехода к новым современным кооперационным формам, которые позволили бы не только нарастить производство, но и решить одновременно проблему инклюзивности, включенности всех групп населения сельских территорий.

Такой относительно новой формой для лесной отрасли является кластер. Для лесного хозяйства наиболее подходит следующее определение: кластер – это неинституционализируемая группа субъектов хозяйствования, географически расположенных в одном регионе, взаимодействующих на принципах кооперации и социальной ответственности, в том числе в форме государственно-частного партнерства [7].

В 2020 г. на ОАО «Белорусская универсальная товарная биржа» в секции лесопродукции насчитывалось 20 видов услуг:

- вывозка древесины;
- заготовка, трелевка древесины;
- очистка мест рубок;
- погрузка лесопродукции в ж.-д. транспорт;
- посадка лесных культур;
- дополнение лесных культур;
- распиловка круглых лесоматериалов;
- подготовка почвы;
- сушка шишек сосны и др.

Покупателями услуг, наряду с организациями концерна «Беллесбумпром» и Минлесхоза, являются более 825 субъектов хозяйствования различной формы собственности. В немалой степени это способствовало развитию малых и средних предприятий, занимающихся услугами лесохозяйственного и лесозаготовительного производства, в малых городах и регионах страны [8].

Реализация инициативы по созданию прототипа модели кластера с целью дальнейшего развития рынка услуг позволит создать условия для функционирования в регионе новой эффективной модели кластера на базе лесхоза с решением проблем включения в структуру кластера всех групп населения региона (сборщиков

дикоросов, безработных, хозяев агроусадоб, турфирм, индивидуальных предпринимателей и т. п.).

Для решения данной проблемы необходимо создание организационно-технологической платформы, площадки, которая объединяла бы представителей государства, бизнеса, науки и образования вокруг общего видения тренда научно-технологического, технологического, организационного развития лесной отрасли и формирования общих подходов к развитию и промышленному освоению соответствующих технологий и организационных форм на данной платформе для субъектов всех форм собственности в регионах.

Главная задача – обеспечить условия для перехода к новой модели функционирования лесхозов – кластеру, обеспечивающему создание новых рабочих мест, и на базе обучения потенциальных участников кластера – новых предпринимательских структур. Ожидаемый результат – снижение безработицы и создание условий для появления новой организационной формы – кластера на базе одного лесхоза как типовой для последующего мультиплицирования ее в других лесных регионах.

Реализация данной инициативы позволит сформировать концепцию организационно-технологической платформы, на которой данная модель кластера с инклюзией всех групп населения должна стать образцом для других лесных регионов. Инновационность данного проекта заключается в том, что впервые в лесной отрасли будет создан прототип модели кластера, который может быть мультиплицирован на большинство из 100 лесхозов республики, имеющих повышенную лесистость.

**Заключение.** Исторический путь развития лесного хозяйства Беларуси, результаты неэффективной реорганизации государственных

лесохозяйственных учреждений «Городокский лесхоз» и «Бешенковичский лесхоз» путем их присоединения к ОАО «Витебскдрев» свидетельствуют о том, что объединение Минлесхоза и концерна «Беллесбумпром» может привести к значительным отрицательным экономическим и социальным последствиям. Мировой опыт ведения лесного хозяйства (Финляндия, Швеция, Германия, Австрия, Польша и др.), показывает, что существует четкое разделение между деятельностью в лесохозяйственной и лесопромышленных отраслях.

Вопросы оптимизации лесопромышленного производства необходимо решать на уровне лесхоза путем преобразования лесохозяйственных учреждений в унитарные предприятия в целях повышения материальной заинтересованности работников, оптимизации расходов, стимулирования развития малого и среднего предпринимательства за счет развития рынка лесохозяйственных услуг и применения для них единых подходов к формированию тарифов.

В свою очередь, лесхоз, как достаточно успешная организация на региональном уровне, мог бы выступить ядром формируемого кластера как новой для лесного хозяйства современной кооперационной формы, которая позволила бы не только достичь эффективного производства и использования древесины, применения экономически и экологически эффективных технологий утилизации древесных отходов, создать условия для производства органической продукции (побочное пользование), развития охотничьего и экологического туризма, но и решить одновременно проблему инклюзивности, включенности всех групп населения сельских территорий, реализовать социальную функцию.

### Список литературы

1. Министерство лесного хозяйства Республики Беларусь. URL: <http://mlh.by/> (дата обращения: 01.02.2021).
2. Лесной кодекс Республики Беларусь: принят палатой представителей 3 дек. 2015 г.: одобр. Советом Респ. 9 дек. 2015. // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. 2018.2/2590 URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=Hk1500332> (дата обращения: 02.02.2021).
3. Рожков Л. Н. Для настоящего лесовода рубка леса и возобновление – синонимы // Белорусская лесная газета. 2020. № 49 (1331).
4. Закрывать нельзя объединить. Минлесхоз хотят отдать под крыло концерна «Беллесбумпром». URL: <https://news.tut.by/economics/707647.html> (дата обращения: 02.02.2021).
5. Анализ существующей системы лесопользования и лесопромышленного производства, разработка рекомендаций и предложений по ее оптимизации, обоснованному разделению функций управления, хозяйственной деятельности и контроля с учетом международного опыта за 2011 год: отчет группы экспертов по мероприятию 2.1. Странового плана ФЛЕГ Республики Беларусь URL: <http://documents1.worldbank.org/curated/en/294131468037563722/pdf/658920WP0P1111002-1020110with0logos.pdf> (дата обращения: 02.02.2021).
6. Неверов А. В., Малашевич Д. Г. Формирование организационной модели развития лесхозов Республики Беларусь // Труды БГТУ. Сер. 5, Экономика и управление. 2018. № 1 (208). С. 113–118.

7. Новикова И. В., Малашевич Д. Г. Развитие лесного бизнеса на основе кластеризации // Труды БГТУ. Сер. 5, Экономика и управление. 2020. № 2 (238). С. 72–76.

8. Стратегический план развития лесохозяйственной отрасли на период до 2030 года: утв. заместителем Премьер-Министра Респ. Беларусь 23 декабря 2014 г. № 06/201-271. URL: <https://www.belstu.by/Portals/0/userfiles/100/VB-Strategiya.pdf> (дата обращения: 30.09.2020).

### Reverences

1. *Ministerstvo lesnogo khozyaystva Respubliki Belarus'* [Ministry of Forestry of the Republic of Belarus]. Available at: <http://mlh.by/> (accessed 01.02.2021).

2. *Lesnoy kodeks Respubliki Belarus'* [Forest Code of the Republic of Belarus]. Available at <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=Hk1500332> (accessed 02.02.2021).

3. Rozhkov L. N. For a true forester, felling and regeneration are synonymous // *Belorusskaya lesnaya gazeta*, 2020, no. 49 (1331), p. 8 (In Russian).

4. *Zakryt' nel'zya ob'yedinit'. Minleskhoz khotyat otdat' pod krylo kontserna "Bellesbumprom"* [Close cannot be merged. Ministry of Forestry want to give under the wing of the concern "Bellesbumprom"]. Available at <https://news.tut.by/economics/707647.html> (accessed 02.02.2021).

5. *Analiz sushchestvuyushchey sistemy lesoupravleniya i lesopol'zovaniya, razrabotka rekomendatsiy i predlozheniy po yeye optimizatsii, obosnovannomu razdeleniyu funktsiy upravleniya, khozyaystvennoy deyatel'nosti i kontrolya s uchetom mezhdunarodnogo opyta za 2011 god: otchet gruppy ekspertov po meropriyatiyu 2.1. Stranovogo plana FLEG Respubliki Belarus'* [Analysis of the existing system of forest management and forest use, development of recommendations and proposals for its optimization, reasonable separation of management functions, economic activities and control, taking into account international experience for 2011: report of the expert group on activity 2.1. FLEG Country Plan of the Republic of Belarus]. Available at <http://documents1.worldbank.org/curated/en/294131468037563722/pdf/658920WPOP1111002-1020110with0logos.pdf> (accessed 02.02.2021).

6. Neverov A. V., Malashevich D. G. Formation of an organizational model for the development of forestry enterprises of the Republic of Belarus. *Trudy BSTU* [Proceedings of BSTU], issue 5, Economics and Management, 2018, no. 1 (208), pp. 113–118 (In Russian).

7. Novikova I. V., Malashevich D. G. Development of forest business on the basis of clusterization *Trudy BSTU* [Proceedings of BSTU], issue 5, Economics and Management, 2020, no. 2 (238), pp. 72–76 (In Russian).

8. *Strategicheskiy plan razvitiya lesokhozyaystvennoy otrasli na period do 2030 goda: utv. zamestitelem Prem'er-Ministra Resp. Belarus' 23 dekabrya 2014 g. № 06/201-271* [Strategic plan for the development of the forestry sector for the period up to 2030: approved by the Deputy Prime Minister of the Republic of Belarus on December 23, 2014, no. 06/201-271]. Available at: <https://www.belstu.by/Portals/0/userfiles/100/VB-Strategiya.pdf> (accessed 30.09.2020).

### Информация об авторе

**Малашевич Диана Георгиевна** – старший преподаватель кафедры менеджмента, технологий бизнеса и устойчивого развития. Белорусский государственный технологический университет (220006, г. Минск, ул. Свердлова, 13а, Республика Беларусь). E-mail: [malashevich@belstu.by](mailto:malashevich@belstu.by)

### Information about the author

**Malashevich Diana Georgievna** – Senior Lecturer, the Department of Management, Business Technology and Sustainable Development. Belarusian State Technological University (13a, Sverdlova str., 220006, Minsk, Republic of Belarus). E-mail: [malashevich@belstu.by](mailto:malashevich@belstu.by)

Поступила 10.02.2021