

ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ЛЕСОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

In article the main forming elements of the mechanism to realization of forestry development strategies are considered. The offered measures allow to create the possibility for turning forestry enterprises on profitable work.

В настоящее время экономические реформы в лесном хозяйстве Беларуси направлены на реализацию такой стратегической цели, как повышение доходности отрасли и обеспечение самофинансирования лесхозов в ближайшей перспективе. Успешная реализация подобной стратегии возможна при формировании эффективного экономического механизма, который должен взаимоувязать реформы в единую систему и создавать необходимые предпосылки для постепенного перехода предприятий лесного хозяйства на рентабельную работу при условии сохранения и усиления экологических функций лесов. При этом в основу экономического механизма должны быть положены рыночные подходы в ценообразовании, распределении лесопродукции.

Сохранение преимущественных административных мер при осуществлении продаж лесоматериалов и установление для лесхозов жестких сроков перехода к самофинансированию, на наш взгляд, не даст ожидаемых результатов. Более того, резкое сокращение бюджетного финансирования требует соответствующего роста доходности лесного хозяйства, что может привести к определенным нарушениям (превышение расчетной лесосеки по санитарным или прочим рубкам, снижение объема лесохозяйственных работ и др.). В случае, если же самоокупаемость отрасли будет достигаться за счет включения всех лесохозяйственных затрат в цену лесоматериалов, то это может существенно увеличить их стоимость и снизить конкурентоспособность продукции на основных рынках сбыта. Поэтому в целях исключения данных проблем процесс перехода лесхозов на новые финансовые условия должен идти постепенно и предусматривать определенный механизм адаптации к рыночной среде. Кроме того, сроки реализации стратегии должны быть гибкими, с учетом реальных условий и ресурсов каждого лесхоза.

По данным официального сайта УП «Беллесэкспорт», за последние 10 лет экспортные поставки балансовой древесины возросли практически в 3 раза, пилопродукции – более чем в 2 раза. Однако доходность лесного хозяйства за этот период практически не изменилась в силу государственного регулирования лесных такс. Темпы их индексации долгое время отставали от темпов инфляции, что и определило низкие

цены на древесину и убыточность отрасли. В 2004 г. окупаемость затрат лесохозяйственного производства за счет лесного дохода и собственных средств лесхозов составляла около 60%. Следует отметить, что при таком же размере лесопользования до 1990 г. лесное хозяйство было рентабельным.

На первоначальном этапе для достижения позитивных сдвигов в доходности лесохозяйственных предприятий, на наш взгляд, необходимо четко определить базовые принципы, которые должны быть положены в основу самой стратегии. Как показывают мировой опыт и исследования отечественных авторов, ориентация на такие принципы, как неистощительное лесопользование, финансовая самостоятельность, рыночное ценообразование и распределение продукции, интеграция и развитие сетевых связей с оптово-розничной торговлей лесоматериалами создает реальные предпосылки для устойчивого развития лесного хозяйства.

Как показано на рисунке, основной модели стратегического управления лесными ресурсами является соблюдение принципа *неистощительного или устойчивого лесопользования*. Этот принцип реализуется на практике через систему природоохранного законодательства, обязательного лесоустроительного проектирования лесохозяйственных мероприятий, ГИС-технологии, лесную сертификацию. На наш взгляд, именно лесоустроительная служба, обладающая необходимыми технологиями и квалификацией, в перспективе должна приобрести статус независимого лесного аудитора и осуществлять проектирование и контроль за соблюдением лесхозами лесоводственных правил и норм устойчивого 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.

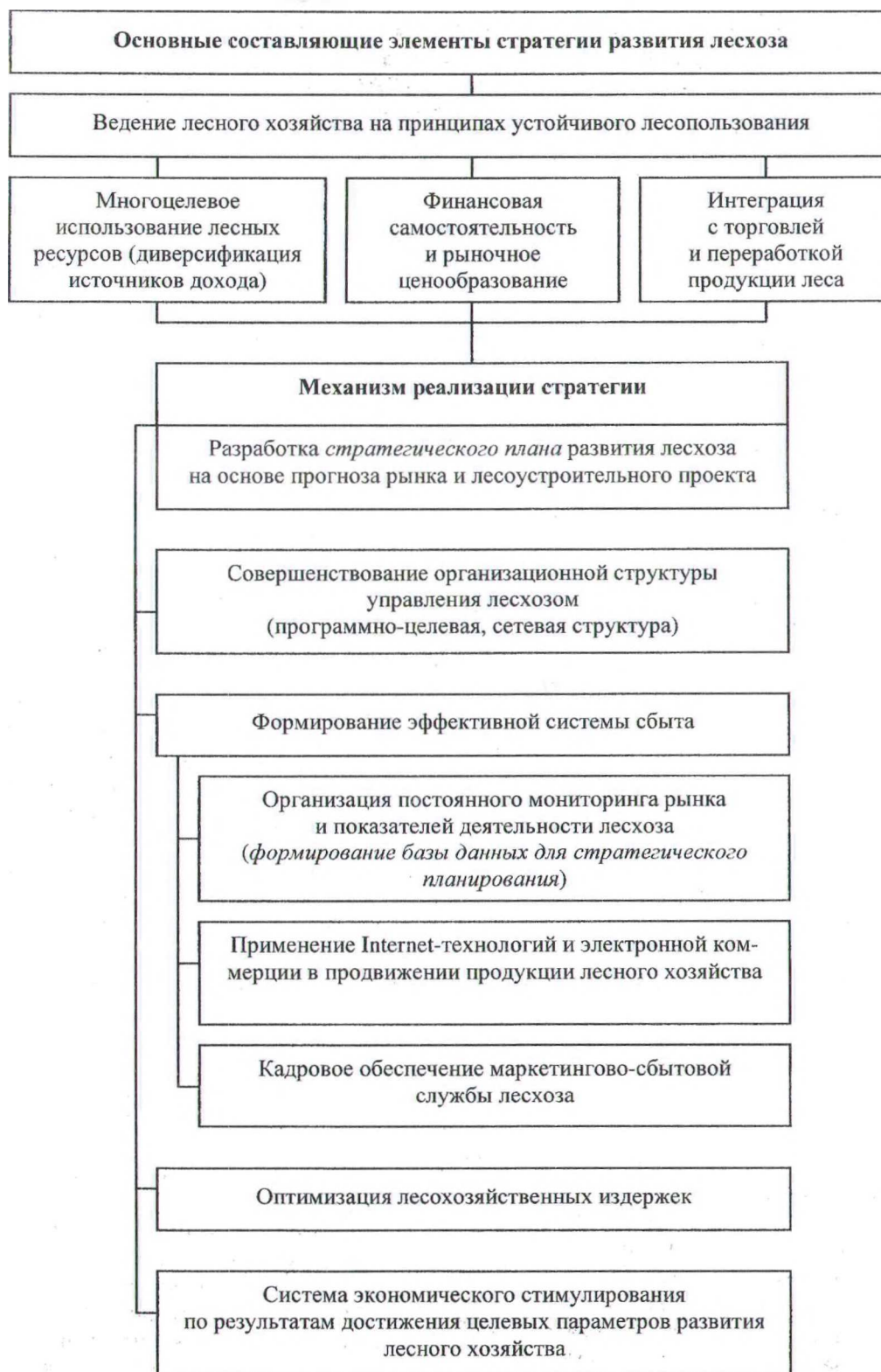


Рисунок. Механизм реализации стратегии развития лесного хозяйства

Как уже отмечалось, при реализации новой стратегии достаточно важным является достижение самофинансирования не в ущерб качеству лесных ресурсов. В этих целях в основу экономического механизма 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 дохо-

дами. 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. Государство должно взять на себя финансирование расходов, связанных с реализацией функций управления лесами как государственной собственности. Целевые дотации бюджета должны направляться на содержание авиационной охраны лесов, дорожное строительство, проведение лесовосстановительных работ на землях, переданных для рекультивации. За счет бюджетных ассигнований полностью или частично должны содержаться заповедники, национальные парки, лесозащитные станции, контрольная станция лесных семян, служба лесоустройства и лесного мониторинга, Министерство лесного хозяйства и областные управления. В дальнейшем по мере развития рыночных отношений и формирования рентабельного лесного хозяйства некоторые статьи расходов бюджета можно исключить в силу возникновения коммерческих интересов и платежеспособности лесохозяйственных предприятий. Все эти пункты должны быть четко определены в Лесном кодексе.

По всем собственным производственным статьям доходов и расходов лесхозы должны самостоятельно составлять финансовый план и стремиться достигнуть максимальной самоокупаемости с учетом действующей расчетной лесосеки. При этом, на наш взгляд, было бы целесообразно использовать более гибкие рыночные подходы в распределении древесины и отменить очередность ее реализации различным категориям потребителей. Сохранение жестких условий по обязательной продаже лесоматериалов через товарно-сырьевую биржу фактически ставит финансовое положение лесхоза в зависимость от эффективности работы биржи. Кроме того, на наш взгляд, лесхозы должны также иметь право часть лесосечного фонда продавать на корню, в случае если это экономически выгоднее.

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. Средства этого фонда должны формироваться за счет целевых бюджетных дотаций, отчислений прибыльных лесхозов, частично за счет средств экологического налога, спонсоров.

Одним из направлений развития лесхоза, обеспечивающих рост доходности и снижение

лесохозяйственных издержек, является осуществление стратегии вертикальной интеграции. Это может быть достигнуто посредством создания совместно с другими лесхозами и предприятиями собственной дилерской сети оптово-розничной торговли, а также перерабатывающих производств по продукции побочного пользования (грибы, ягоды, березовый сок и т. п.).

В целях успешной реализации рассмотренных принципов и стратегических подходов в лесном хозяйстве экономический механизм перехода лесхозов на самофинансирование, по нашему мнению, должен базироваться на следующих составных элементах (см. рисунок).

Во-первых, базой данного механизма должен стать разрабатываемый каждым предприятием стратегический план развития лесного хозяйства на основе лесоустроительного проекта и оценки состояния рынка 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.

В настоящее время предприятиями отрасли освоен лишь начальный этап в системе стратегического планирования – составление бизнес-планов на следующий отчетный год. Однако уже на данном этапе имеется ряд недостатков: отсутствует долгосрочный анализ результатов, не учитывается ситуация на рынке, нет реальных мероприятий по продвижению продукции и обеспечению роста доходности лесного хозяйства. Все это говорит о необходимости повышения квалификации персонала или комплектования соответствующими специалистами.

Во-вторых, результативность любой стратегии во многом определяется эффективностью организационной структуры управления предприятием. Последнее десятилетие структура лесхоза оставалась практически неизменной, что существенно снизило ее гибкость и адаптивность к рыночным изменениям. До сих пор не решен вопрос о разделении лесопромышленного и лесохозяйственного производства на уровне лесничества. В результате совмещаются функции промышленной деятельности и контроля, что недопустимо. Как отмечает А. Д. Янушко, в лесничествах целесообразно создать лесопункты во главе с мастерами, которые бы находились в прямом подчинении главного инженера лесхоза [1]. В обязанности лесничего должны входить только вопросы ведения лесного хозяйства и контроль за деятельностью лесопунктов и других лесозаготовительных предприятий.

На уровне администрации лесхоза эффективнее использовать более гибкие программно-целевые структуры, предполагающие создание специализированных управленческих команд, на которые возлагаются конкретные стратегические

задачи: разработка стратегического плана развития лесхоза, проектирование мероприятий по оптимизации издержек, формирование маркетинговой стратегии и продвижение продукции. В настоящее время эти вопросы практически находятся за пределами внимания лесхоза, что существенно снижает его потенциал с точки зрения доходности лесного бизнеса.

Кроме того, следует идти дальше и использовать мировой опыт в создании сетевых организаций, которые имеют значительные преимущества перед традиционными структурами управления в снижении издержек, обеспечении устойчивого роста. Под *сетевой организацией* в бизнесе понимается структура, характеризующаяся совокупностью свободно связанной сети равноправных партнеров, объединившихся в единую интегрированную организацию на основе информационных технологий, рыночных механизмов и корпоративных отношений с целью извлечения общей выгоды и противостояния глобальной конкуренции [2]. 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 «Беллес-экспорт» или товарно-сырьевой биржи на известные мировые информационные сайты (Google, Yahoo и др.). Это позволит реализовать мощную маркетинговую поддержку продаж и поиска новых клиентов за рубежом, использовать преимущества электронной торговли, установить более тесные партнерские взаимоотношения с клиентами и потребителями продукции лесного хозяйства. Кроме того, это может способствовать активизации сотрудничества между самими лесхозами. Например, создание совместных производств по переработке продукции побочного пользования лесом

или реализация других совместных проектов в области ведения лесного хозяйства, торговли лесопродукцией или оказания услуг.

По нашему мнению, достаточно слабым звеном действующих организационных структур в лесхозах являются сбытовые подразделения, которые по сути отсутствуют либо представлены лишь инженером по маркетингу. В новых условиях необходимо создавать или доукомплектовывать отделы сбыта квалифицированными специалистами, способными использовать современные инструменты продвижения, Internet-технологии, создать информационную базу для стратегического планирования, разработать и реализовать новые маркетинговые стратегии.

Результативность работы системы управления во многом связана с правильно сформированным механизмом экономического стимулирования. В этих целях целесообразно устанавливать дополнительные выплаты и премии за достижение роста продаж или доходности лесного хозяйства, снижение издержек, диверсификацию деятельности и т. д.

На наш взгляд, использование рассмотренных выше современных технологий в производстве, менеджменте и маркетинге способно вывести лесохозяйственные предприятия на новый уровень эффективности и обеспечить возможность рентабельной работы в обозримой перспективе.

Литература

1. Янушко А. Д. Лесное хозяйство Беларуси – история, экономика, проблемы и перспективы развития. – Мн.: БГТУ, 2001. – 247 с.
2. Производственный менеджмент. Управление предприятием: Учеб. пособие / С. А. Пелих, А. И. Гоев, М. И. Плотницкий и др.; Под. ред. проф. С. А. Пелиха. – Мн.: БГЭУ, 2003. – 555 с.

235