

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ЛЕСНОГО ХОЗЯЙСТВА НА РЕНТАБЕЛЬНОЙ ОСНОВЕ

In article the main principles of the shaping to strategies of the forestry enterprise development are considered. It is important to use the recommended principles right because their provide the prerequisites for turning Belarus forestry enterprises on self-financing in the future.

Перспективы и возможности развития лесного хозяйства Беларуси на основе самофинансирования во многом определяются соответствующими экономическими предпосылками, а также методами ведения лесного бизнеса, заложенными в базовую стратегию развития, формируемую на микроуровне, т. е. на уровне лесохозяйственного предприятия. Использование современного инструментария и принципов стратегического менеджмента предоставляет предприятиям дополнительные возможности достижения эффективного результата в реализации такой важной стратегической цели, как переход на самофинансирование. По сути, это своего рода долгосрочная финансовая стратегия, реализация которой требует изменения сложившихся традиционных принципов функционирования лесхозов. Реформирование предприятий лесного хозяйства предусматривает необходимость повышения их уровня доходности и перехода на рентабельную работу, что становится возможным при эффективном стратегическом планировании. Однако к процессу самостоятельного формирования долгосрочных стратегий развития лесхозы не совсем готовы как в практическом, так и методическом смысле.

Это связано с тем, что современная система и инструменты стратегического управления предприятием сформировались достаточно недавно. В зарубежном менеджменте концепция стратегического управления окончательно сложилась лишь в 90-е годы XX века и для отечественных предприятий лесного комплекса является новой, недостаточно освоенной областью деятельности. По существу современные подходы стратегического управления – это новые технологии менеджмента, позволяющие значительно оптимизировать использование ресурсного потенциала и возможностей предприятий отрасли [1].

В связи с этим успешная разработка и реализация стратегии постепенного перехода лесхозов на самофинансирование требует соответствующих инструкций, методик и нормативных документов, обеспечивающих пошаговые действия предприятий и мероприятия по достижению поставленной перед отраслью стратегической задачи. Этот процесс иерархически можно разделить на два основных этапа: разработка стратегического плана на уровне отрасли и

формирование стратегий перехода на самофинансирование предприятиями лесного хозяйства. Первый этап, в принципе, реализован, так как стратегический план развития лесного хозяйства уже разработан. На сегодняшний день наиболее актуальным является совершенствование стратегического управления на уровне лесхоза. Современная система стратегического менеджмента включает такие элементы, как проведение внешнего и внутреннего анализа положения предприятия, обоснование стратегии и проектирование мероприятий по ее реализации. Наиболее важным в этом плане является проведение тщательного исследования отраслевой среды, тенденций развития внешнего и внутреннего рынка древесины, возможностей использования недревесной продукции и полезных лесов. С этой целью могут быть задействованы существующие в республике научно-исследовательские центры и институты, которые должны оказывать соответствующую информационно-аналитическую, консалтинговую и методическую помощь. Оценка внутреннего потенциала лесхоза и разработка стратегии с учетом его природно-экономических условий должна производиться непосредственно работниками лесохозяйственных предприятий при участии консультантов со стороны научно-исследовательских организаций. Это сделает стратегию более адаптированной к реальной ситуации, в которой находится предприятие.

Реализация поставленных задач в первую очередь требует совершенствования принципов формирования стратегии лесохозяйственными предприятиями, которые должны базироваться на реальных экономических условиях и особенностях развития лесного хозяйства Беларуси. По нашему мнению, с учетом специфики лесохозяйственного подкомплекса необходимо придерживаться следующих основных принципов при обосновании стратегии перехода лесхозов на самофинансирование.

1. *Принцип неистощительного, устойчивого лесного хозяйства и лесопользования.* В целом, этот принцип заложен в действующую модель лесного хозяйства и реализуется через систему лесоустойчивого проектирования необходимых лесохозяйственных мероприятий, обеспечивающих поддержание экологической стабильности лесных экосистем. Реализация

этого принципа за последние два десятилетия привела к устойчивому росту удельного веса спелых насаждений, позволила увеличить лесистость территории Беларуси и превысить средневропейский уровень. Определенные позитивные сдвиги в этом плане сделаны в области лесной сертификации по методике попечительского совета FSC (Швеция). Получен сертификат ГЛХУ «Сморгонский лесхоз», в ближайшее время планируется сертифицировать деятельность еще 20 лесхозов, что обеспечит дополнительные возможности экспорта древесины на международный рынок, особенно в страны Евросоюза.

2. *Принцип многоцелевого пользования лесом.* Организация многоцелевого лесопользования существенно расширяет доходную базу лесохозяйственного предприятия. Лесное хозяйство в этом плане имеет огромный ресурсный потенциал, так как лесные насаждения являются не только источником получения древесного сырья, но и выступают как природные ландшафты, которые, в свою очередь, могут использоваться для организации мест рекреации, экотуризма. Введение системы платного лесопользования за промышленные заготовки грибов, ягод, лекарственного сырья, живицы, организация охотничьего и сельского туризма способны существенно улучшить финансовые результаты лесного хозяйства, диверсифицировать сферы деятельности и снизить зависимость финансового положения предприятий лесного хозяйства от продажи древесины.

3. *Принцип экономической и финансовой самостоятельности лесхозов.* Этот принцип предусматривает создание экономического механизма, обеспечивающего постепенный переход лесхозов на самофинансирование. Суть этого механизма заключается в том, что все доходы и платежи, связанные с многоцелевым лесопользованием, должны поступать непосредственно в распоряжение лесхоза с целью дальнейшего реинвестирования в развитие лесного хозяйства. Необходимость использования принципа финансовой самостоятельности обоснована реальной экономической ситуацией, заключающейся в убыточности лесхозов. Главная задача состоит в сопоставлении доходов и расходов на уровне предприятия, а не отрасли в целом, использование принципа коммерческого расчета и отказ от устаревшей сметно-бюджетной системы финансирования, не соответствующей рыночным методам ведения лесного бизнеса.

4. *Принцип рыночного ценообразования и распределения продукции лесного хозяйства.* Данный принцип вытекает из необходимой экономической самостоятельности лесхозов при осуществлении рыночных продаж древесины по ценам, складывающимся под влиянием

спроса и предложения. Дело в том, что в настоящее время сохраняется преимущественно административный подход при распределении древесины. В соответствии с новыми нормативными документами, в первую очередь лесхозы должны поставлять заготовленные лесоматериалы бюджетным организациям по заявкам исполкомов, во вторую очередь обеспечивать крупные заказы со стороны предприятий концерна «Беллесбумпром» и только в последнюю очередь разрешается рыночная продажа древесины в круглом виде на аукционах или по договорам другим предприятиям. Это существенно усложняет возможности самофинансирования лесхозов, особенно при условии государственного регулирования цен.

5. *Принцип доходности лесного хозяйства.* Этот принцип исходит из необходимости коммерциализации деятельности лесхоза и должен быть заложен в учредительных документах предприятий лесного хозяйства. Фактически здесь идет речь о юридическом закреплении за лесхозом статуса коммерческого предприятия, по сути которым он и является. Следует отметить, что ранее цели повышения доходности лесного хозяйства не ставилась при формировании плана финансирования отрасли в силу действующего сметно-бюджетного механизма. Это и определило убыточность лесохозяйственных предприятий. В новых условиях, когда перед отраслью ставится задача перехода лесхозов на рентабельную работу, принцип роста доходности должен стать основополагающим при финансовом планировании стратегии.

6. *Принцип снижения затратности лесохозяйственного производства.* Следует отметить, что без экономии расходов достигнуть самофинансирования лесхозов невозможно. Конечно, учитывая действующие, преимущественно административные подходы в распределении древесины и затратные методы ценообразования, за счет роста цен на древесное сырье можно сбалансировать доходы и расходы предприятий лесного хозяйства. Но в таком случае мы можем прийти к тому, что древесина станет дороже, чем в России или других близлежащих странах. Поэтому в новых условиях лесхозы должны ставить задачу сокращения расходов за счет совершенствования лесного менеджмента. Например, замена искусственного возобновления естественным позволяет снизить затраты на посадку лесных культур, сократить оборот рубки, повысить экологическую устойчивость лесных насаждений.

Контроль за лесохозяйственными расходами должны осуществлять как государственные ведомства (Министерство лесного хозяйства, ПЛХО, налоговые органы в рамках своей компетенции), так и сами лесхозы. Для этого планирование лесохозяйственных мероприятий долж-

но быть перенесено на микроуровень. Оно должно быть гибким и при определенных обстоятельствах учитывать рыночную конъюнктуру. По мнению А. Д. Янушко, соблюдение расчетной лесосеки следует жестко контролировать только в целом за ревизионный период. Наличие у лесхозов возможности краткосрочного отклонения от расчетной лесосеки в соответствии с колебаниями спроса на рынке древесины будет оптимизировать доходы и расходы лесного хозяйства в долгосрочном периоде. Планирование лесохозяйственных мероприятий на местах, т. е. непосредственно в лесхозах или даже в лесничествах, позволяет их связывать с реальными природно-экономическими условиями, так как лесоустроительное проектирование в основном ориентируется на природные факторы и не учитывает динамику рынка [2].

7. *Принцип многовариантного планирования* означает необходимость использования многовариантных финансовых расчетов при обосновании стратегии. Этот принцип позволяет осуществлять финансовое планирование стратегии на вероятностной основе и иметь запасные варианты стратегических действий при изменении окружающей экономической или конкурентной среды (например, оптимистический и пессимистический прогнозы).

8. *Принцип ориентации на будущее.* Многие предприятия лесного хозяйства, как, впрочем, и других отраслей, живут сегодняшним днем и не строят долгосрочных стратегий развития. Это снижает их эффективность и устойчивость доходной части бюджета на уровне самого предприятия, не обеспечивает рост конкурентоспособности продукции, упускаются возможности расширения экспорта и т. д. В современном менеджменте считается, что более амбициозные цели в конечном итоге позволяют добиться большего успеха. Когда руководство ставит такие цели, достижение которых невозможно при существующих методах, активизируются инновационные процессы со стороны персонала, особенно при наличии действенных методов экономического стимулирования работников предприятия.

9. *Принцип совместной деятельности.* В соответствии с данным принципом, по нашему мнению, разработка стратегии развития лесного хозяйства должна базироваться на коллективном участии в этом процессе трех основных сторон: научно-исследовательских организаций, представителей лесхозов и Министерства лесного хозяйства. Только в этом случае может быть разработана стратегия с учетом реальных возможностей предприятий и экономических условий хозяйствования. На уровне лесхоза этот принцип реализуется посредством формирования рабочих команд, занятых разработкой стратегии, обеспечивающей постепенный переход лесхоза на самофинансирование.

10. *Принцип стратегического обучения.* При формировании стратегий на уровне предприятий следует учитывать положительный опыт организации рентабельного лесного хозяйства в государственном секторе других стран (Польша, страны Прибалтики). Кроме того, следует учитывать те тенденции, которые происходят на мировом рынке древесины, и формировать соответствующие стратегии экспорта продукции. Участие работников лесхоза в выработке стратегии требует совершенствования программ подготовки специалистов лесного хозяйства и расширения дисциплин по общему и стратегическому менеджменту, которые развивают необходимые навыки и способности стратегического мышления.

В целом правильное сочетание и применение вышеуказанных принципов стратегического менеджмента при формировании стратегии развития лесохозяйственных предприятий позволит создать реальные предпосылки для организации рентабельного лесного хозяйства.

Литература

1. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. – 12-е изд.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – 928 с.
2. Янушко А. Д. Лесное хозяйство Беларуси – история, экономика, проблемы и перспективы развития. – Мн.: БГТУ, 2001. – 247 с.