

# 1. ЭКОНОМИКА, ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ, ОТРАСЛЯМИ И КОМПЛЕКСАМИ

УДК 338.1

Л. Ф. Догиль

Институт бизнеса БГУ, Минск, Беларусь

## ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КОРПОРАТИВНО МОДЕРНИЗИРОВАННЫХ ДЕЛОВЫХ ГОСПРЕДПРИЯТИЙ В ЛЕСНОМ ХОЗЯЙСТВЕ

*Статья посвящена возрастающей роли современной системы менеджмента, обеспечивающей реализацию основных принципов не только стратегического и операционного менеджмента, но и экологического, инновационного, финансового, а также риск-менеджмента, направленных на повышение экономической, социальной, экологической эффективности хозяйственной деятельности корпоративно модернизированных деловых госпредприятий в отрасли лесного хозяйства. Выявлены сильные и слабые стороны в их лесохозяйственной и коммерческой деятельности, обеспечении финансовой устойчивости и деловой активности, возможности управления потенциальными рисками, своевременного их страхования. Предложен комплексный подход управления эффективностью деятельности данных предприятий, основанный на использовании концепции системы сбалансированных показателей BSC (Balanced Scorecard), которая ориентирована на развитие четырех перспективных направлений госпредприятия в лесном хозяйстве для достижения стратегических целей: финансы; клиенты; внутренние производственные процессы, включая бизнес-операции; персонал. Приведены основные причины, затрудняющие реализацию управленческих решений по получению добавленной стоимости при использовании ресурсного потенциала лесной отрасли, и предложены пути решения этой проблемы.*

**Ключевые слова:** *отрасль, лесная, предприятие, государственное, устойчивость, финансовая, менеджмент, системный, предпринимательство, государственно-частное, риски*

L. Dogil

School of Business of BSU, Minsk, Belarus

## FORMATION OF EFFICIENT SYSTEM OF MANAGEMENT OF CORPORATE MODERNIZED BUSINESS ENTERPRISES IN FOREST MANAGEMENT

*The article is devoted to the growing role of the modern management system, which ensures the implementation of the basic principles of not only strategic and operational management, but also environmental, innovation, financial, and risk management aimed at increasing the economic, social, environmental efficiency of economic activities of corporate modernized state-owned enterprises in the industry forestry. The strengths and weaknesses in their forestry and commercial activities, ensuring financial sustainability and business activity, the ability to manage potential risks, and their timely insurance have been identified. An integrated approach to the management of the performance of these enterprises is proposed, based on the use of the BSC Balanced Scorecard, which focuses on the development of four directions for the state enterprise in forestry for achieving strategic goals: finance; customers; internal production processes, including business operations; staff. The main reasons that complicate the implementation of management decisions to obtain value added when using the resource potential of the forestry sector are presented, and ways of solving this problem are suggested.*

**Keywords:** *branch, forestry, enterprise, state, management, system, entrepreneurship, public-private, risk, insurance*

## Введение

Лесное хозяйство представляет собой отрасль экономики народного хозяйства, от развития которой зависит эффективное функционирование всего многопрофильного лесопромышленного комплекса (далее ЛПК). Она организационно, экономически и технологически взаимосвязана с лесозаготовительной (заготовка и переработка древесины), деревообрабатывающей (лесопиление, производство фанеры, древесностружечных и древесноволокнистых плит (ДСП и ДВП), столярно-строительных изделий, деревянной тары), целлюлозно-бумажной и лесохимической промышленностью. Кроме того, лесная отрасль совместно с сельскими территориями поддерживает и воспроизводит многие общественно значимые ценности, прежде всего основы национальной культуры и самобытности народа, которые далеко не всегда поддаются количественной или стоимостной оценке. Так, лесное хозяйство играет определяющую роль в поддержании жизнеспособности сельской местности, сохранении ландшафтов и культурного наследия, сохранения биологического разнообразия, поддержания экологического баланса между человеком, животными, растениями и биосферой. Леса вносят значительный вклад в сохранение и воспроизводство плодородия почв и обеспечивают экологическое равновесие. Эти непрямые аспекты лесного хозяйства имеют общепризнанные ценности, но не являются предметом купли-продажи и не могут в полной мере оцениваться рыночными критериями эффективности. Вместе с тем все субъекты в лесном хозяйстве должны заниматься коммерческой деятельностью и термины «предпринимательство», «государственно-частное партнерство» должны стать приоритетным принципом работы всех госпредприятий независимо от направлений деятельности. Важно исходить из общего положения, что только через производство конкурентоспособного продукта и получения добавленной стоимости и возможных объемов прибыли можно обеспечить устойчивость финансового положения предприятия и на этой основе эффективное решение всех вопросов жизнедеятельности коллектива и государства в целом [2, 3].

В соответствии с программой развития лесного хозяйства Республики Беларусь, утвержденной в законодательном порядке, леса переданы для ведения лесного хозяйства организациям, находящимся в подчинении Министерства лесного хозяйства, – 87,6 % от общей площади; Министерства обороны – 2,3; Министерства по чрезвычайным ситуациям – 2,3; Министерства образования – 0,3; Управления делами Президента – 7,6; Национальной академии наук Беларуси – 0,4; местных распорядительных и исполнительных органов – 0,4 % [1].

Уход за лесом, восстановление лесных угодий и лесопользование обеспечивается на основе строгого государственного контроля. В организационном плане лесное хозяйство функционирует в основном в системе Министерства лесного хозяйства (6 региональных лесохозяйственных объединений и 95 лесхозов).

Основу эффективного функционирования лесного хозяйства в настоящее время, в ближайшей и более отдаленной перспективе будут составлять корпоративно модернизированные деловые госпредприятия. Они в полной мере смогут выполнять три важнейшие взаимосвязанные функции: социальную, экологическую и экономическую, а также реализовывать на практике принципы непрерывного, неистощаемого и многоцелевого пользования лесом, своевременного и качественного воспроизводства используемых ресурсов, сохранения ресурсного и экологического потенциала лесов и их биоразнообразия в целях производства конкурентоспособной продукции, работ, услуг.

Функционирование госпредприятий в лесном хозяйстве на принципах инкорпорирования, основанное на корпоративных стандартах управления, базирующихся на эффективной системе сбалансированных показателей, отражающих результативность хозяйственной деятельности; обособлении и четкой координации стратегического и оперативного управления; признании права собственности на производимый продукт; формирование на основе совокупного работника производственной ассоциации, – это системные преимущества организации, которая способствует преодолению отчужденности собственности, труда и создаваемого продукта.

Госпредприятия лесного хозяйства в большей мере могут заготавливать наряду с древесиной и другие продукты, имеющие потребительскую стоимость и позволяющие получать добавлен-

ную стоимость (грибы, ягоды, живица, сырье для фармацевтической и технической промышленности, сахаристые соки, мясо диких животных и птицы, пушнина, мед, рыба и др.). Поэтому данные субъекты могут и должны формировать коммерческие направления деятельности, развивать государственно-частное партнерство, вступать в кооперативные отношения и различные интеграционные формирования по рациональному использованию рекреационных ресурсов (туристический бизнес, зоны отдыха и лечения), а также с объектами, выполняющими восстановительные, охранные, санитарно-гигиенические, почвозащитные, экологические функции.

Корпоративно модернизированные деловые госпредприятия могут в наивысшей степени выполнять целый ряд социальных задач для населения (чистый воздух, сбор грибов, ягод, лекарственных растений и другой продукции, охота, рыбалка, прогулки в лесопарковых зонах, озеленение городов, городских поселков, агрогородков, деревень, жилья) и экологических функций (способность леса использовать углекислый газ и выделять кислород, улавливать пыль и иные вредные выбросы в атмосферу, благоприятно влиять на климат). Под строгим государственным контролем данные субъекты могут проводить комплекс лесоохранных и лесовосстановительных мероприятий.

В настоящее время госпредприятия лесного хозяйства, чтобы быть самодостаточными в проведении активной инновационно-инвестиционной политики, в структуре издержек в качестве их составных частей должны иметь статьи «расходы на инновационную деятельность», «расходы на подготовку квалифицированного персонала, «экологические расходы», включаемых в цену на продукцию (работы, услуги). Размер отчислений должен составлять в структуре цен не менее 3–5 %, что позволит субъектам хозяйствования всегда иметь необходимые финансовые ресурсы для осуществления инновационной деятельности, формирования квалифицированного персонала и поддерживать на должном уровне эколого-экономическое равновесие на данной территории. При этом требуется гармония, системность, самодостаточность, взаимопонимание и согласованность всех участников инновационного развития в регионе. Расчет на свои силы и возможности, коммерческий расчет, рациональное использование бюджетных средств – важнейший фактор формирования эффективной конкурентной среды в данной сфере деятельности [4, 5].

Лесные ресурсы в любом государстве рассматривают как территориальную социо-эколого-экономическую систему, состоящую из взаимосвязанных между собой и внешней средой компонентов: ресурсов древесного происхождения, ресурсов сопутствующего и побочного пользования. Здесь постоянно присутствуют потенциальные риски их потерь при пожарах, затоплении, ураганах, кражах, распространении очагов вредителей и болезней. Требуется комплекс мер по недопущению проявления этих рисков на основе самострахования и прямого страхования.

Объективная реальность свидетельствует, что повышение результативности работы любого субъекта хозяйствования в лесном хозяйстве, его способность выходить из трудных производственных, социально-экономических и экологических ситуаций, выживать и добиваться успехов в условиях рыночных отношений зависит от комплексной системы менеджмента (стратегического, операционного, риск-менеджмента, финансового, инновационного, экологического), которая при корпоративном подходе позволит успешно управлять модернизированными деловыми госпредприятиями с элементами предпринимательской инициативы и государственно-частного партнерства. Для белорусской экономики неизбежно обращение к западноевропейской корпоративной практике управления рисками и их страхования, в том числе и в деловых госпредприятиях. Выявление особенностей, преимуществ и недостатков в развитии корпоративных предприятий в госсекторе лесной отрасли и поиск путей эффективного управления их функционирования обуславливают актуальность данных исследований.

### **Результаты и их обсуждение**

Управление эффективностью производственной деятельности предприятий в госсекторе отрасли лесного хозяйства представляет собой сложную экономическую проблему [3–5]. Так, по своей сущности решение этой проблемы сводится к обеспечению определенных соотношений между затратами и результатами в процессе хозяйственной деятельности. Данная задача усложняется при недостаточном наделении предприятия полномочиями независимого, обособлен-

ного и ответственного хозяйствующего субъекта. Кроме того, практическое решение проблемы затруднено ее сложной структурой, обусловленной многогранностью практических задач (экономических, социальных, экологических), обеспечивающих высокие конечные результаты. Корпорация выступает как центр взаимосвязи заинтересованных хозяйствующих субъектов, каждый из которых способствует максимизации общей выгоды. А в основе оценки эффективности корпоративного управления деловыми госпредприятиями должен быть положен поэлементный анализ всех направлений хозяйственной деятельности, что позволит обозначить те институциональные предпосылки, без которых невозможно становление госпредприятия как корпорации современного типа. Здесь должны четко проявляться следующие основные признаки:

- наделение госпредприятия полномочиями независимого, обособленного и ответственного хозяйствующего субъекта;
- наличие независимого центра экономической власти в лице Наблюдательного совета (НСД), в состав которого должны входить представители производственной ассоциации и внешние «заинтересованные лица». В лесхозах – это руководители лесничеств и управляющие коммерческими предприятиями или подразделениями;
- монополизация НСД процедур принятия решений по стратегии развития, а также внутреннего контроля над деятельностью субъектов производственной ассоциации;
- наличие системы производственного соуправления; признание полномочий ассоциации госпредприятия;
- контроль государственных органов за результатами производственной деятельности, подчиненность по вертикали [6, 7].

В создании, организации и управлении госпредприятиями в лесном хозяйстве на принципах инкорпорирования задействованы участники, преследующие многовекторные цели хозяйственной деятельности, которые могут быть более точно отражены с использованием большой совокупности показателей, не всегда согласующихся между собой. Так, главной целью менеджеров, осуществляющих руководство деятельностью предприятия и его отдельных подразделений, является обеспечение эффективного использования ресурсов, представленных в их распоряжение. В свою очередь кредиторы заинтересованы в устойчивом финансовом положении предприятия-заемщика, так как они оценивают эффективность хозяйствования именно с этих позиций. Данные позиции устраивают и работников предприятия, которых привлекает высокая оплата труда и постоянная занятость. Для них важна стабильность предприятия и его конкурентоспособность на рынке товаров и услуг в долгосрочном периоде.

Согласно сложившимся к настоящему времени научным представлениям, разработку решений по управлению эффективностью предприятий в госсекторе отрасли лесного хозяйства целесообразно проводить на трех системных уровнях: концептуальном, операционном и элементном. Это позволяет в самых сложных хозяйственных ситуациях организовать информацию и предпринять действия таким образом, что различные стратегии и целевые задачи рассматриваемой корпоративной системы могут быть представлены для рассмотрения, исключая дублирование. При этом важно осуществлять поиск путей более эффективного производства необходимого продукта, соответствующего стандартам времени и качества и своевременно выявлять потенциальные риски, умело ими управлять.

Одна из важных проблем, стоящих перед руководителями корпоративно модернизированных деловых госпредприятий в отрасли лесного хозяйства – осуществление правильного выбора целевых задач. Среди всего многообразия современного инструментария менеджмента, управленческой команде данных субъектов хозяйствования необходимо подобрать именно ту концепцию управления, которая бы позволила вывести предприятие на качественно новый уровень эффективной деятельности.

Теоретические и практические аспекты совершенствования систем управления эффективностью деятельности предприятий рассмотрены в ряде зарубежных публикаций [8–14]. Так, одной из наиболее успешных методологий искусства управления эффективностью деятельности предприятий выступает концепция системы сбалансированных показателей BSC (Balanced Scorecard). Разработана она была в Гарвардском университете Р. Капланом и Д. Нортон в 1992 г.

Концепция ориентирована на развитие четырех перспективных направлений предприятия для достижения стратегических целей: финансы; клиенты; внутренние бизнес-процессы; персонал.

В соответствии с развитием каждого из направлений предлагается разрабатывать количественные показатели, собирать исходную информацию и анализировать ее, чтобы понять, достигаются ли стратегические цели. Основными преимуществами данной системы сбалансированных показателей (ССП) являются, с одной стороны, возможность получения полноценной, достоверной информации относительно эффективности деятельности организации. С другой стороны, субъект хозяйствования может успешно реализовывать действенный инструмент стратегии в реальные результаты на основе:

- процессного подхода по управлению эффективностью деятельности предприятия;
- расчетов показателей (индикаторов) на фактических результатах и принятия решений исключительно на базе происходящих производственных процессов;
- идеи непрерывного совершенствования, что позволит избежать стагнации, и будет нацелено исключительно на позитивное развитие субъекта хозяйствования;
- удовлетворения интересов потребителя;
- четкого управления внутренними хозяйственными процессами предприятия;
- постоянного совершенствования и повышения квалификации персонала;
- наличия обратной связи между внутренними деловыми процессами и внешними результатами, а также существования еще одного кольца обратной связи, объединяющего результаты реализуемых стратегий;
- вовлечения всего коллектива предприятия в процессы его позитивного развития;
- формирования лидерских качеств как необходимого условия эффективной работы.

Внедрение СПП в деловых госпредприятиях лесного хозяйства потребует постоянных усилий, направленных на реализацию стратегий и целей конкретного субъекта хозяйствования. Поэтому одна из основных сложностей при построении данной системы – это подбор адекватных показателей для измерения той или другой стратегической задачи. Отдельные решаемые проблемы могут быть трудноизмеримыми вообще (например, качество системы управленческого учета, репутация предприятия, фактическое или возможное мошенничество). Еще одна проблема – сбор и обработка информации для расчета значения того или иного измерителя. Они могут оказаться чрезмерно дорогими (например, расчет наиболее приемлемого значения доли рыночного сегмента или доли рыночной ниши может потребовать от предприятия огромных усилий по сбору и обработке информации). В таких случаях для анализа используется текстовая информация, не выраженная в форме индикаторов. Так, корпоративно модернизированные деловые госпредприятия в лесном хозяйстве могут ориентироваться на концепцию отдачи капитала (performance based management, PBM). Данная концепция реализуется на основе декомпозиции целевых задач высших уровней управления до уровня конкретного исполнителя на базе целого ряда подходов:

- всеобщее управление качеством (total quality management);
- управление стоимостью (value based management, VBM);
- реинжиниринг производственных процессов (business process reengineering, BPR);
- экономическая добавленная стоимость (economic value added, EVA);
- увеличение стоимости предприятия (EVA– based management).

Хьюберт К. Рамперед разработал универсальную систему показателей (total performance scorecard, TPS), в которую входит пять элементов:

- личная система сбалансированных показателей (PBSC);
- организационная система сбалансированных показателей (OBSC (ССП)) в традиционном понимании;
- всеобщий менеджмент на основе менеджмента качества (total quality management, TQM);
- управление результативностью (performance management) и управление компетенциями (competent management);
- цикл обучения Колба, где выделяются еще два процесса, являющихся важными принципами TPS, – индивидуальное и групповое обучение, которые в комплексе с вышеупомянутыми процессами создают условия для эффективных перемен в бизнесе.

Tableau de bord – распространенный во Франции инструмент оценки эффективности деятельности организации. Все показатели данной системы разделены на две группы: целевые и функциональные. Основная задача – помочь управленческой команде получить адекватное представление о состоянии компании и внешней среды, в которой она функционирует. Возможность оценки причинно-следственных связей в системе tableau de bord позволяет одновременно рассматривать как стратегические, так и тактические задачи, а также оперативно распределять ответственность на всех уровнях управления. Данная система отличается от ССП четкой структурой, которая позволяет группировать цели по перспективным направлениям хозяйственной деятельности.

Примером, где в той или иной степени внедрена система менеджмента корпоративно модернизированных деловых госпредприятий в лесном хозяйстве, являются ГПУ «Национальный парк «Припятский» (далее – НП «Припятский») и коммунальное унитарное предприятие (КУП) «Браславрайсельхозлес», где на высоком уровне сформированы экономические взаимоотношения участников в системе «производство – переработка – сбыт» между производителями сырья, переработчиками, торговлей и государством.

В состав НП «Припятский» входят особо охраняемая природная территория (ООПТ) площадью 83,7 тыс. га, экспериментальное лесохозяйственное хозяйство «Лясковичи» (104 тыс. га), сельскохозяйственный комплекс «Лясковичи» (10,8 тыс. га), административный агрогородок Лясковичи Петриковского района Гомельской области. Здесь сочетаются природоохранная, научно-исследовательская, рекреационно-туристическая, эколого-просветительная деятельность, лесное, охотничье и сельское хозяйство, рыбный промысел, деревообработка. Данная многофункциональная эколого-экономическая социальная система успешно функционирует на основе рационального сочетания и развития внутриотраслевой и межотраслевой кооперации. Особенно это заметно в осуществлении процессов глубокой механической переработки собственного древесного сырья, с последующей реализацией широкого ассортимента полученной продукции на внутреннем и внешних рынках (на каждый рубль получают добавленной стоимости 3,6 р.) [15].

О больших потенциальных возможностях повышения эффективности лесной отрасли Беларуси на основе своевременной адаптации субъектов хозяйствования в постоянно изменяющейся внутренней и внешней экономической среде свидетельствует пример успешной работы КУП «Браславрайсельхозлес». В его ведении находится 36,5 тыс. га лесных земель, не переданных ГПУ «Национальный парк «Браславские озера» по причине их мелкоконтурности, заболоченности и присутствия 85 % мягколиственных древесных пород (осина, береза, ольха). Здесь при столь неблагоприятной возрастной и породной структуре без государственных дотаций добиваются значительных успехов на полном хозяйственном расчете. Каждому подразделению, каждой структурной единице, каждому члену коллектива предоставлены большие возможности думать и предлагать, как заработать финансовые средства, но не в ущерб эколого-экономической конкурентоспособности предприятия. При особом внимании на восстановление лесных массивов значительные суммы от получаемой прибыли направляются на создание финансовых «подушек безопасности» (формирование страховых депозитов в банковской системе) и использование современных финансовых инструментов (факторинг, валютное хеджирование, страхование объектов лизинга). На постоянном контроле – поддержание адекватной системы ценообразования (целевые, свободные на биржевых торгах, залоговые, пороговые и защитные цены). Система мотивации, как и система планирования, направлена на постоянный поиск резервов получения добавленной стоимости по всем операциям выполняемых работ. Ее базис – действующие нормы выработки, обслуживания, тарифные ставки, повышающие коэффициенты на единицу расценок в зависимости от породы, длины сортамента, объема хлыста и условий заготовки. И при этом самое главное звено в системе стимулирующих мотивов к повышению эффективности работы предприятия – это оплата за конкретные результаты и отдачу в виде конкурентоспособной продукции. Внедрена и эффективно работает система обслуживания потребителя «точно в срок» с максимально возможным удовлетворением требований заказчиков [3].

Опыт работы ГПУ «Национальный парк «Припятский», КУП «Браславрайсельхозлес», ГПУ «Национальный парк «Нарочанский», ГЛХУ «Кличевский лесхоз», «Осиповичский лесхоз» и др. свидетельствует об имеющихся в Беларуси возможностях вовлечения в систему экономических отношений экологической составляющей, позволяющей при рациональном использовании имеющихся ресурсов получать услуги с высокой добавленной стоимостью.

Однако в системе Министерства лесного хозяйства большинство лесхозов не обеспечивают должного уровня эффективности по коммерческим направлениям деятельности. В качестве показательного примера рассмотрим возникающие проблемы при практической реализации корпоративной системы управления госпредприятиями на примере Государственного опытного лесохозяйственного учреждения (далее ГОЛХУ) «Речицкий опытный лесхоз». Общая площадь лесов, находящихся в ведении госпредприятия, составляет 65,7 тыс. га, в том числе покрытых лесом – 57,0 тыс. га. Лесхоз располагает хорошей расчетной лесосекой рубок главного пользования – 155,1 тыс. куб. м, процент ее освоения достиг 90 %, в том числе 51,1 тыс. куб. м (36,6 %) по хвойным, 17,9 тыс. куб. м (12,7 %) по твердолиственным и 71,6 тыс. куб. м (50,7 %) по мягколиственным породам. Производственную корпоративную структуру образуют 6 лесничеств и производственно-мастерский участок.

Основные направления деятельности ГОЛХУ «Речицкий опытный лесхоз» следующие:

- лесохозяйственное за счет бюджетных средств и поступлений из прибыли от этой деятельности. Включает в себя организацию ведения лесного хозяйства, направленную на эффективное использование лесных ресурсов, защиту, охрану и воспроизводство лесов; сохранение и создание на закрепленной территории высокопродуктивных, биологически устойчивых лесов и лесной фауны, разработку лесосечного фонда;
- коммерческое, включающее в себя заготовку и вывозку древесины из леса, ее переработку в цехах, сбыт пиломатериалов и готовой продукции потребителям, а также производство и реализацию древесной щепы на топливо.

Представленные направления деятельности ГОЛХУ «Речицкий опытный лесхоз» указывают на то, что в рамках корпоративного управления данным крупным госпредприятием необходим комплексный системный менеджмент, призванный исследовать и умело управлять всеми составляющими лесохозяйственной деятельности за счет бюджетных средств и предпринимательских доходов, включая натурально-вещественные процессы труда; процессы, связанные с созданием стоимости, социальные и экологические процессы в этой сфере деятельности. Глубокое структурирование направлений менеджмента позволяет выделить основные стадии, обеспечивающие органическое единство различных сфер хозяйственной деятельности: 1) финансирование; 2) снабжение; 3) собственно производство; 4) реализацию; 5) формирование, распределение и перераспределение финансовых результатов. Через корпоративное управление обеспечивается достижение целевых задач, т. е. необходимая результативность работы предприятия.

Итоги работы модернизированного делового госпредприятия не утешительны. В 2015 г. по сравнению с 2014 г. выручка от реализации ГОЛХУ «Речицкий опытный лесхоз» увеличилась только на 1,0 %, а полная себестоимость реализованной продукции, работ и услуг возросла за год на 4,0 %. Опережающие темпы роста затрат обусловили снижение прибыли от реализации на 175 тыс. р., или на 27,3 % за год, а чистая прибыль в 2015 г. снизилась на 53 тыс. р. и составила только 2 тыс. р. В 2016 г. прибыль предприятия возросла, что наглядно отражено на рис. 1.

В 2016 г., при снижении продаж ГОЛХУ «Речицкий опытный лесхоз» на 1,5 % за год темпы роста снижения себестоимости составили 5,7 %, что повлекло рост прибыли в денежном выражении на 255 тыс. р., или на 54,8 % в относительном выражении. Чистая прибыль предприятия за год возросла в 8 раз и составила 16 тыс. р.

Среднегодовая стоимость основных средств ГОЛХУ «Речицкий опытный лесхоз» ежегодно снижалась на 19,7 % в 2015 г. и еще на 15,6 % в 2016 г., что при росте продаж в 2015 г. и незначительном их снижении на 1,5 % в 2016 г. обусловило устойчивый рост фондоотдачи. Так, в 2015 г. по сравнению с 2014 г. фондоотдача на предприятии увеличилась на 0,68 р. и составила 3,31 р., а в 2016 г. возросла еще на 0,55 р., или на 16,7 % за год, и достигла 3,86 р.

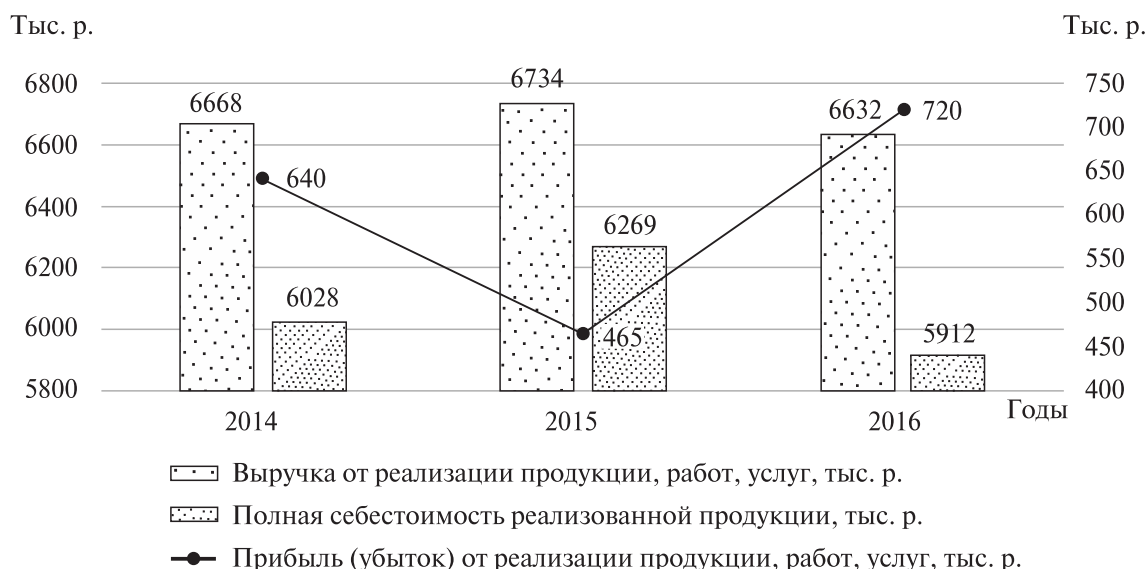


Рис. 1. Динамика финансового результата работы ГОЛХУ «Речицкий опытный лесхоз» за 2014–2016 гг.

И с т о ч н и к: разработка автора по данным бухгалтерской отчетности предприятия.

Более негативная тенденция наблюдалась в части использования оборотных средств (краткосрочных активов) ГОЛХУ «Речицкий опытный лесхоз». Так, значение коэффициента оборачиваемости оборотных средств, составляло в 2014 г. 1,73 пункта, в 2015 г. снизилось на 0,36, а в 2016 г. — на 0,07 пункта и достигло по данным за отчетный год 1,29 оборота.

Сложившаяся обстановка на предприятии обусловлена тем, что оно находилось в стадии модернизации хозяйственной деятельности, и финансовые ресурсы направлялись на освоение коммерческих направлений деятельности и оказание новых услуг. В этом случае возможно временное уменьшение прибыли от продаж продукции (работ, услуг) и «золотое правило», отражающее конечный результат, по которому судят о деловой активности предприятия, может нарушаться и не соответствовать следующему соотношению измерителей:

$$T_{п.б} > T_{в.р} > T_{а.к} > 100 \%, \quad (1)$$

где  $T_{п.б}$ ,  $T_{в.р}$ ,  $T_{а.к}$  — темпы изменения балансовой прибыли, выручки от продаж продукции (работ, услуг), и авансированного капитала (активов предприятия) соответственно.

О замедленной деловой активности в ГОЛХУ «Речицкий опытный лесхоз» в анализируемом периоде свидетельствуют данные табл. 1.

Данные о динамике основных финансовых коэффициентов представлены в табл. 2.

Таблица 1

Показатели деловой активности и эффективности работы ГОЛХУ «Речицкий опытный лесхоз» за исследуемый период

| № п/п | Показатели  | Формула расчета             | Условное обозначение величин                   | Значение на 1.01.2016 г. | Значение на 1.01.2017 г. |
|-------|---|-----------------------------|--|--------------------------|--------------------------|
| 1     | Коэффициент:<br>— общей оборачиваемости капитала ( $K_{о.о.к}$ ), обороты | $K_{о.о.к} = B_{о.п} / A$   | $B_{о.п}$ — выручка от продаж;<br>$A$ — активы | 0,96                     | 0,99                     |
|       | — оборачиваемости мобильных средств ( $K_{о.м.с}$ ), обороты              | $K_{о.м.с} = B_{о.п} / A_T$ | $A_T$ — текущие активы                         | 1,28                     | 1,33                     |
|       | — отдачи нематериальных активов ( $K_{о.н.а}$ ), р./р.                    | $K_{о.н.а} = B_{о.п} / A_H$ | $A_H$ — активы нематериальные                  | 0,0                      | 0,0                      |



Окончание табл. 1

| № п/п | Показатели  | Формула расчета                         | Условное обозначение величин                   | Значение на 1.01.2016 г. | Значение на 1.01.2017 г. |
|-------|---|---|--|--------------------------|--------------------------|
|       | – фондоотдача основных средств ( $K_{\phi}$ ) р./р.   | $K_{\phi} = V_{o,п} / C_o$              | $C_o$ – основные средства                      | 3,83                     | 3,96                     |
|       | – оборачиваемость собственного капитала ( $K_{o,к.с.}$ ), обороты   | $K_{o,к.с.} = V_{o,п} / K_c$            | $K_c$ – собственный капитал                    | 4,66                     | 4,79                     |
| 2     | Изменение объема выручки от продаж продукции (работ, услуг) за счет факторов:<br>– изменения фондоотдачи основных средств ( $\phi$ ), тыс. р. | $V_{\phi} = (\phi_o - \phi_{п})O\phi_o$ | Индексы «о» (отчетный) и «п» (предыдущий) годы | 350                      | 4544                     |
|       | – изменения материалоотдачи ( $m$ ), тыс. р.  | $V_m = (\phi_o - \phi_{п})M_o$          | $M$ – средняя стоимость материальных затрат    | 0,0                      | 0,0                      |
|       | – изменения производительности труда ( $\Pi_T$ ), тыс. р.   | $V(\Pi_T) = (\Pi_{T,o} - \Pi_{T,п})P_o$ | $P$ – число работников                         | 0,0                      | 0,0                      |

И с т о ч н и к: разработка автора по данным бухгалтерской отчетности предприятия.

По данным табл. 2 можно сделать выводы о динамике ключевых показателей оценки финансовой устойчивости и платежеспособности организации:

- значение коэффициента текущей ликвидности, свидетельствующее о способности организации в краткосрочном периоде обеспечить погашение текущих обязательств, за год снизилось на 0,06 пункта и на конец 2016 г. составило 0,95 пункта, что было ниже норматива на 0,75 пункта. Такая динамика показателя свидетельствует о недостаточном уровне текущей ликвидности организации и его снижении в течение анализируемого года;

- значение показателя обеспеченности собственными оборотными средствами, характеризующего уровень формирования оборотных средств предприятия за счет собственных источников финансирования, величина которых должна быть не ниже 30 % от общей суммы источников (0,3 пункта), снизилось для ГОЛХУ «Речицкий опытный лесхоз» на 0,06 пункта и по состоянию на начало 2017 г. приняло отрицательное значение в 0,05 пункта. Такая динамика показателя свидетельствовала о полном отсутствии у организации оборотных средств, сформированных за счет собственных источников.

Таблица 2

**Финансовое состояние и платежеспособность ГОЛХУ «Речицкий опытный лесхоз»**

| Показатель  | Значение в 2016 г. |                  | Норматив    | Изменение                   |                           |
|---|--------------------|------------------|-------------|-----------------------------|---------------------------|
|   | на начало периода  | на конец периода |             | по сравнению с началом года | по сравнению с нормативом |
| Коэффициент текущей ликвидности                               | 1,01               | 0,95             | $\geq 1,7$  | -0,06                       | -0,75                     |
| Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами | 0,01               | -0,05            | $\geq 0,3$  | -0,06                       | -0,35                     |
| Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами   | 0,80               | 0,79             | $\leq 0,85$ | -0,01                       | -0,06                     |
| Коэффициент абсолютной ликвидности                            | 0,01               | 0,02             | $\geq 0,2$  | 0,01                        | -0,18                     |

И с т о ч н и к: разработка автора по данным бухгалтерской отчетности предприятия.

Следовательно, два из трех коэффициентов, характеризующих платежеспособность организации, не удовлетворяли в анализируемом периоде предъявляемым критериям, что позволяет сделать выводы о неплатежеспособности предприятия, которая при этом приобретает в анализируемом периоде устойчивый характер.

Значение коэффициента абсолютной ликвидности предприятия при нормативе не ниже 0,2 пункта по окончании 2016 г. составило 0,02, увеличившись за год на 0,01 пункта. Это свидетельствует о невозможности погашать срочные обязательства в кратчайшее время.

Снижение платежеспособности предприятия было обусловлено устойчивым наращиванием суммы обязательств, при одновременном отсутствии роста величины собственного капитала и сокращении запасов денежных средств, имеющихся в распоряжении организации. Это требует пересмотра политики предприятия в области привлечения источников финансирования и распоряжения денежными ресурсами и средствами в расчетах.

Проведенный анализ экономического развития ГОЛХУ «Речицкий опытный лесхоз» в 2014–2016 гг. позволяет сделать вывод о том, что кризисное состояние данного корпоративно модернизированного госпредприятия обусловлено низким статусом его как предприимчивого субъекта хозяйствования. В институте государственной собственности, которая доминирует в лесном хозяйстве, государственная поддержка, мероприятия по снижению издержек производства, обеспечения устойчивого внешнеторгового сбыта имеют меньшую эффективность, а результаты требуют больше ресурсов, чем при сбалансированном ведении предпринимательских направлений деятельности и комплексном сочетании государственно-частного партнерства и государственного регулирования.

К основным организационно-экономическим проблемам и рискам в развитии коммерческих направлений деятельности корпоративно модернизированных госпредприятий лесного хозяйства относятся:

- высокие процентные ставки по заемным средствам при реализации инвестиционных или инновационных проектов, что делает систему кредитных инвестиций малоэффективной и весьма рискованной. Предприятия остерегаются коммерческих кредитов, которые являются разорительными, стремятся получить кредиты под гарантии государства, а получив их, не всегда обеспечивают своевременную их возвратность. В банковской системе следует принять прозрачные механизмы формирования процентных ставок по всей структуре долгосрочных и краткосрочных кредитов, а госпредприятиям наладить четкое внешнее взаимодействие с разнообразными партнерами («теория заинтересованных лиц»);

- несовершенство системы налогообложения. Несмотря на ее льготный режим, применяемый в отношении лесного хозяйства, уровень годовой налоговой нагрузки в выручке предприятий высок и она превышает аналогичный показатель стран СНГ. Необходима оптимизация не только размеров налогообложения, но и структуры налогов, приведение налоговой системы в соответствие с требованиями стран ЕАЭС (Армения, Беларусь, Россия, Казахстан и Киргизия) с учетом прогрессивного мирового опыта. Надо принять во внимание, что низкие и неадекватные затраты на производство цены на лесную продукцию в Беларуси также выполняют во многом налоговую, равно как и социальную функцию, что не способствует интенсификации хозяйственной и предпринимательской деятельности предприятий. В этой связи совершенствование налоговой системы должно происходить вместе с упорядочением ценового механизма и ростом платежеспособных возможностей населения. Налоги и цены — это два главных рычага, которые могут резко повысить стимулы в развитии корпоративно модернизированных госпредприятий;

- высокая степень регламентированности ценообразования на продукцию лесного хозяйства. Известно, что производство тогда является целесообразным и эффективным, когда цена на продукцию покрывает затраты и позволяет сформировать требуемую массу прибыли для ведения расширенного воспроизводства в лесном хозяйстве, включая формирование собственных инвестиций на коммерческие направления деятельности. При этом объемы и структура производства должны задаваться законами спроса, предложения и цены производства. Именно в открытых рыночных условиях формируется объективная формула цены, в основе которой находится

не размер издержек, а размер нормы прибыли, служащей основным мотивирующим фактором производительности труда;

- ограниченная степень свободы хозяйственных руководителей и товаропроизводителей. Независимо от статуса предприятий (госпредприятие, частное, акционерное, кооперативное и др.) все они находятся в жестких административных рамках. Распоряжения сверху отдаются буквально по всему перечню как стратегических, так и текущих вопросов хозяйственной деятельности. Тем не менее лесное хозяйство — одна из сфер экономики, где товаропроизводители должны иметь максимальную экономическую самостоятельность, где постоянно приходится принимать оперативные хозяйственные решения в силу природных, экологических и иных конъюнктурных обстоятельств, где непродуманное администрирование может приносить непоправимый вред. Производство в лесном хозяйстве — это особый вид труда, в котором одновременно должны сочетаться высокая производительность, инновационность, предпринимательская активность, чувство хозяина, стремление к ресурсосбережению и охране окружающей среды, личная ответственность за результаты. Из этого следует вывод: чтобы активизировать корпоративно модернизированные деловые госпредприятия в лесном хозяйстве и получать максимальный экономический эффект руководители и специалисты, а вместе с ними ответственные исполнители должны иметь достаточную степень хозяйственной самостоятельности, следовать экономической целесообразности, определенной законодательно в рамках публичного и частного права;

- слабая обеспеченность квалифицированными кадрами, недостаточная степень их предпринимательского профессионализма. В настоящее время — это наиболее слабое звено в цепи факторов роста результативности хозяйственной деятельности лесхозов. Во-первых, выпускники вузов далеко не всегда владеют необходимыми знаниями и навыками для организации эффективных направлений коммерческой деятельности в рыночных условиях и опасаются браться за ответственные участки работ. Во-вторых, занятые ныне в лесхозах и лесничествах руководители и специалисты в своем большинстве не стремятся к предпринимательскому труду, ограничиваясь узкими функциональными обязанностями. В итоге, в лесном хозяйстве резко недостает кадров предпринимателей, обладающих необходимыми деловыми качествами и опытом. Подбор и подготовка дельных и предприимчивых управленцев сейчас — большая проблема, решение которой не терпит отлагательства. Наряду с улучшением подготовки менеджеров рыночного типа, важно решать проблемы по закреплению кадров на местах, мотивируя их на производительный труд, повышение ответственности, организацию эффективного производства в сложных и непредсказуемых условиях хозяйствования с большим числом потенциальных рисков;

- недостаточная развитость кооперативно-интеграционных отношений в сфере сервиса, сбыта и переработки древесины, другой продукции лесного хозяйства, маркетинга и логистики. Известно, что все государственные корпоративные предприятия в лесном хозяйстве состоят из подразделений, которые тесно кооперированы между собой. Но дальше предприятий такая кооперация и интеграция распространилась слабо. Разрозненные предприятия вынуждены будут постоянно ощущать экономически невыгодные условия зарубежных партнеров и неизбежно нести невосполнимые потери;

- слабая интегрированность белорусского ЛПК в мировое экономическое пространство, в том числе стран ЕАЭС. Эта большая проблема имеет два основных решения:

- Беларуси следует ускорить переговорные процессы и как можно скорее вступить во Всемирную торговую организацию — самое крупное международное сообщество, которое определяет условия мировой торговли и берет под свою защиту входящие в ее состав страны-члены. Даже партнерство в Таможенном союзе с Россией и Казахстаном не способно решить коренных проблем, связанных с внешнеэкономическим сбытом продукции ЛПК Беларуси;

- нашей стране необходимо приложить максимум усилий для приведения внутренних условий, норм и нормативов, природоохранных режимов к требованиям международной схемы Лесного попечительского совета и в части сертификации лесной продукции и продуктов ее переработки по признаку происхождения в соответствии с требованиями РЕФС, стандартами стран ЕАЭС.

Таким образом, сформулированные на основе анализа рисков и противоречий рекомендации по их нейтрализации и положительному решению призваны в перспективе создать максимально благоприятные условия для эффективного функционирования госпредприятий в лесном хозяйстве и вести себя на рынках продукции (работ, услуг) адекватно складывающейся экономической среде хозяйствования.

### Выводы

Политическое решение об ускоренном развитии предпринимательства и бизнеса в нашей стране есть. Однако для того чтобы задействовать и в полной мере развивать предприимчивость, принципы самокупаемости и самофинансирования в отраслях народного хозяйства, и в частности лесохозяйственном производстве, необходимы принципиально иные механизмы хозяйствования. В основе каждого из них должны находиться экономическая свобода, предпринимательские способности, корпоративное управление и корпоративная социальная ответственность бизнеса, правильное и эффективное ведение хозяйственной деятельности, сильная мотивация и дисциплина труда, персональная заинтересованность всех категорий работников в достижении высоких целевых результатов и получении добавленной стоимости. В лесной отрасли должна сохраняться государственная собственность. Здесь корпоративно модернизированные деловые госпредприятия, функционирующие в условиях государственной собственности на леса, государственного лесопользования и лесопользования, в полной мере смогут обеспечить на практике принципы непрерывного, неистощаемого и многоцелевого пользования лесом, обеспечивая своевременное и качественное воспроизводство ресурсов лесного хозяйства и экологического потенциала лесов и их биоразнообразия. Кроме того, данные субъекты хозяйствования должны заниматься коммерческой деятельностью, вести себя на рынках продукции (работ и услуг) адекватно складывающейся экономической среде, умело управляя потенциальными рисками и играть ведущую роль, быть главными конкурентами, определяя поведение всех остальных участников рынка. Термин «государственно-частное предпринимательство» должен стать приоритетным принципом работы всех госпредприятий в лесном хозяйстве независимо от направлений их деятельности. Следует исходить из общего положения, что только через производство конкурентоспособной продукции и получения максимально возможных объемов прибыли можно обеспечить устойчивость финансового положения и на этой основе – рациональное решение всех вопросов жизнедеятельности коллективов и государства в целом.

### Список использованных источников

1. Программа развития лесного хозяйства Республики Беларусь. – Минск : М-во лесного хозяйства Респ. Беларусь, 2006. – 86 с.
2. Комплекс мер по реализации Программы социально-экономического развития Республики Беларусь на 2016–2020 годы [Электронный ресурс] : утв. постановлением Совета Министров Респ. Беларусь 12.01.2017 г., №18. – Режим доступа: <http://government.by>. – Дата доступа: 15.09.2018.
3. *Неверов, А. В.* Устойчивое природопользование: сущность, концепция, механизм реализации / А. В. Неверов, И. П. Деревяго. – Минск : БГТУ, 2005. – 174 с.
4. *Воробьев, И. П.* Кооперация – важнейший фактор повышения эффективности использования экологических ресурсов / И. П. Воробьев, Е. И. Сидорова // Труды БГТУ. Сер. Экономика и управление. – 2012. – № 7. – С. 179–182.
5. *Полоник, С. С.* Лесные ресурсы Беларуси: анализ, оценка, прогноз / С. С. Полоник. – Минск : НИЭИ М-ва экономики Респ. Беларусь, 2005. – 248 с.
6. *Лемешевский, И. М.* Корпоративная модернизация как альтернатива приватизации унитарного делового госпредприятия / И. М. Лемешевский, Л. В. Лемешевская // Бизнес. Инновации. Экономика : сб. науч. ст. – Минск : Печатный Дом «Вишневка», 2017. – Вып. 1. – С. 13–21.
7. *Бочарова, И. Ю.* Корпоративное управление / И. Ю. Бочарова. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 368 с.
8. *Каплан, Р.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. – 2-е изд. – М. : Финансы и статистика, 2014. – 192 с.

Статья поступила 21.09.2018