

Экскурсия в Польшу

Активные поездки работников лесного хозяйства в Польшу в последнее время – следствие поручения Комитета государственного контроля присмотреться к опыту западных коллег.

Сразу несколько групп белорусских специалистов лесного хозяйства изучали работу коллег в разных регионах Польши. Одну из таких делегаций возглавил министр лесного хозяйства Республики Беларусь Виталий ДРОЖЖА.

Ваш визит был достаточно кратким. А на какие вопросы Вы лично искали ответы у польских коллег?

– В основе моего визита в Польшу лежало сразу несколько фундаментальных вопросов. Прежде всего, это проблемы, с которыми столкнулась отрасль, работая первый год в условиях отсутствия экспорта круглого леса. Речь идет о падении цены и больших объемах нереализованной древесины. И если цена для нас, как оказалось, не столь критична, то остатки лесопродукции – по-настоящему болезненный вопрос, который не позволяет в принципе планировать нашу работу. Мы наращиваем объемы заготовок и считаем, что делаем правильно, и вроде как понимаем, куда идем. На самом деле это не так. В этом году объемы лесозаготовки значительно выросли, но при этом не увязались с объемами переработки внутри страны. Произошел отрыв.

То есть Вы поехали в Польшу, чтобы увидеть, как можно согласовать работу лесозаготовителей и переработчиков?

— Да. Мне было интересно, как у них увязываются объемы переработки и объемы заготовки, как выстроен этот механизм. Как идет реализация лесопродукции. Как они формируют цену. Как сегодня польские лесоводы, коль на них возложена функция обеспечения древесиной всех потребителей, собирают ресурс, который есть в стране.

Для меня было не совсем понятно, что же у них страна хочет от лесного хозяйства, каким образом выстроена позиция государства в части управления, регулирования ресурсом. Словом, какие задачи ставятся в Польше перед лесной отраслью. Конечно же, мне нужно было посмотреть, и что делаются в плане благоустройства, наведения порядка...

Почему вообще мы говорим о том, что польский опыт у нас может быть применим?

— Прежде всего, потому что в нашем распоряжении схожий ресурс. По площади. По одному составу. В наших руках – классические европейские леса. С одинаково равномерным распределением по территории страны, со схожей доступностью. С практически одинаковым запасом, хотя здесь нужно сделать оговорку, что мы, в отличие от поляков, не до конца знаем, чем, собственно, располагаем и что можем брать. Но эту проблему запаса нам еще предстоит решать. Возможно, опираясь на опыт инвентаризации польских коллег.

Повод смотреть в сторону Польши дает и схожее географическое расположение – фактически центр Европы. И вокруг них, и вокруг нас сконцентрированы большие деревообрабатывающие предприятия. Поэтому, по крайней мере, финансовую составляющую и элементы управления ресурсом наших соседей мы вполне можем брать



за основу. Но только за основу. Не копируя полностью.

Хотя бы потому, что, в отличие от польских коллег, у нас сегодня есть целый ряд социальных обязательств. Например, в части удовлетворения нужд местного населения дровами: кто-то хочет брать их в лесу, кто-то хочет самозаготовкой, кто-то ожидает доставку во двор. И мы должны дать возможность сделать такой выбор. То есть в сравнении с польскими лесниками мы сегодня на порядок более социально ориентированы. Хорошо это или плохо – сейчас не тема для обсуждения. Но у нас разные подходы к этим вопросам, и еще не известно, чья модель управления лесами в этом смысле лучше.

Основополагающее различие, на которое и указывает КГК, – финансирование лесного хозяйства. В Польше все лесное хозяйство переведено на хозрасчет. Сегодня вопрос самофинансирования все чаще звучит и в контексте деятельности наших лесников.

— Мы очень много средств, замечу, бюджетных средств, вкладывали в то, что никогда не даст отдачи. В то, что, как мы полагали, должно сработать на наш имидж. Но в итоге дало обратный эффект. Общественность стала негативно смотреть на наши многоэтажные административные здания и капитальные гаражи, построенные в лесничествах, расположенных в неперспективных деревнях. Нам так хотелось всем показать, насколько у нас все хорошо, что при этом мы забыли сказать, что всю нагрузку по созданию этой «успешности» взял на себя бюджет. И вполне резонно сегодня звучит обращение:

«Лесники, если вы настолько богаты и самодостаточны, что у вас хватает средств на то, чтобы все это строить и содержать, то почему вы берете средства из бюджета? Уходите от госфинансирования...». Я рискую быть непопулярным у лесоводов, но вынужден говорить сейчас как человек государственный. Сегодня в Беларуси мы обладатели одного из немногих возобновляемых ресурсов, и в этом смысле стоим, пожалуй, в одном ряду с «Беларуськалием». И страна у нас еще не требует, но уже спрашивает: «Что вы себе думаете? Почему мы должны вас дотировать, если 40% территории станы покрыто лесами? Неплохо бы и от вас уже что-то получать». И эти требования вполне закономерны и понятны.

Поэтому и запланировано уже в 2019 году на 6 лесхозах провести эксперимент по применению польского опыта ведения лесного хозяйства в части оптимизации численности государственной лесной охраны, проведения лесозаготовительных и лесохозяйственных работ с привлечением подрядных организаций, переходу на самофинансирование...

Уже с 2019 года? И какую революцию в этих «экспериментальных» лесхозах с точки зрения организации нужно совершить?

Н – Никакой революции. И ничего с точки зрения организации менять не нужно. Менять нужно подходы в наших головах. Убрать показуху. И жить по средствам. К слову, у нас есть уже лесхозы, где и численность лесников сократили, переведя их на работу на услугах. И до минимума свели бюджетное финансирование. И все это тихо, без лишнего шума и патетики. Руководствуясь исключительно здравым смыслом. И в этих шести试点ных проектах, повторюсь, ничего революционного совершать не нужно. Достаточно директору со своим штабом – главным бухгалтером, главным лесничим, экономистом, специалистом по кадрам – собраться, взять по листу бумаги и в кратчайшие сроки основательно проработать вопрос. Для этого не потребуется много времени – не нужно разрабатывать стратегический план. Речь идет всего-то о выделении отдельных видов работ, которые можно вывести вполне безболезненно. Нужно услышать мнение каждого, выделить рациональные идеи. Посадить за стол переговоров профсоюз.

Провести серьезное собрание с коллективом и объяснить людям, что, отправляя их работать на услуги, мы будем у них эти услуги покупать. Подпишем годовой договор, будем говорить о ценах... Словом, только идите и работайте, оформляйте ИП, открывайте свои маленькие компании.... Людей нужно сподвигнуть к тому, чтобы они сами приняли решение заняться этим делом. На мой взгляд, это на порядок повысит ответственность работника и приведет к максимальной эффективности.

Польша пошла по этому пути. И хотя их модель невозможно полностью скопировать, в целом польский вариант – наиболее близкий нам путь развития. Хотя, повторюсь, под наши условия его нужно адаптировать, усовершенствовать.

Ну а на главный вопрос, с которым Вы ехали в Польшу, удалось найти ответ – как решить проблему остатков?

Н – Преследуя узковедомственные интересы, сами себе определяя размеры увеличения объемов заготовки, мы оторвались от страны. И в этом была ошибка. По ряду причин мы допустили стратегические ошибки и когда готовили общий баланс сырья. Может быть, в надежде на экспорт, может, с намерением обеспечить свои цеха сырьем, но мы искусственно занили объем ресурса. И здесь нужно сказать, что «страхуя» свои цеха, мы снова крупно ошибаемся. Это не идет им на пользу. Для загрузки наших производств нужно порядка 2 млн кубометров. И всегда можно найти, что туда поставить. Тем более что сегодня никто не требует, чтобы эти производства были загружены на 140%. Важно, чтобы их работа была выстроена очень гибко. Есть сосна – пилим сосну, есть береза – работаем с березой. Есть техсыре – в рубилку... Есть возможность продавать кругляк – поджиг деревообработку и реализовать кругляк. Видишь, что кругляк не идет, но есть спрос на пилопродукцию – открыл вторую смену в цехе и работаешь дальше... Но для этого нужно думать. Проще – перестраховаться. Что мы и сделали: в балансе сырья показали меньше, чем есть. И в очередной раз ошиблись, так как страна сказала: да, именно этот объем мы заберем. И этим балансом замкнула круг «заготовка – переработка». Но сегодня условия изменились: экспорта нет, а внутренний рынок переработать наши «заначки» не в состоянии. Как следствие имеем то, что имеем: остатки.

То есть Вы полагаете, что переработка развивалась исходя из того объема сырья, который мы заявляли...

М – Развивалась и развивается. Мы никого к нам не пускаем. Еще вчера на попытки крупных инвесторов прийти в страну для создания деревоперерабатывающих производств мы говорили, что объем сырья ограничен. Да, есть согласованный со всеми заинтересованными баланс сырья до 2025 года. Но почему мы не говорим, что в страну нужно пускать всех деревообработчиков? И создать при этом равные для всех условия покупки ресурса. Это приведет к увеличению игроков на рынке. Преимущества конкуренции очевидны. Кроме формирования объективной цены на стратегический государственный ресурс, это подтолкнет и развитие всей деревообработки в стране, т.к. менее эффективные переработчики должны будут задуматься о модернизации. Поэтому, ресурс не нужно делить, нужно создать условия для его эффективного использования.

По сути, мы выступили искусственным тормозом развития деревообработки. А надо бы сказать: «Уважаемые, приходите – сырья всем хватит. Может быть, крупного пиловочника в достаточном объеме не будет. Но есть средний пиловочник, есть балансовая древесина. Есть много тессырья. Есть недоруб на промпользовании. Давайте заниматься дровянной темой – создавайте производства, делайте щепу. Подбирайте, в конце концов, все, что лежит у нас на прореживании, на проходных рубках. Да, там, наверное, будут не та интенсивность заготовки, не тот объем с гектара, не та логистика и т.п., но все это можно подбирать... Словом, давайте садиться за стол переговоров и обсуждать, на какое сырье и какого качества вы претендуете». Все эти вопросы легко решаемы, если подходить к ним с точки зрения развития лесной отрасли в целом.

И видеть в покупателе партнера...

М – Да. Тем более что у нас по большому счету есть возможность увидеть практически каждого покупателя. И удовлетворить его потребности.

Еще раз пристально изучив регламент работы Белорусской универсальной товарной биржи мы поняли, что, оказывается, у нас есть все условия для организации цивилизованной торговли древесиной. У нас уже создан,

на мой взгляд, абсолютно рабочий механизм торгов. Его нужно подшлифовать. Например, в части того, что сегодня есть обязательства продавца. Но нет никакой ответственности покупателя: можно заявиться на торги и ничего не купить, можно заявиться, заключить договор и не купить... Такой подход не позволяет спланировать работу. Да, это рыночная экономика, с отношениями субъектов хозяйствования. Но мы должны и, главное, можем регулировать эти отношения.

И каково Ваше видение – как это можно сделать?

М – Кардинально изменить подход к годовым торгам. Сделать их ключевым элементом механизма реализации лесного ресурса в нашей стране.

Прежде всего, увеличить объем выставляемого ресурса – не менее 70% запланированного годового объема. Изменить сроки проведения самих торгов – делать это не позднее, чем в августе. Привести на торги ВСЕХ потребителей ресурса. И ввести ответственность за невыполнение заявленных обязательств.

Начнем с того, что привлечь всех потребителей на одни торги – очень амбициозная задумка...

М – Если в стране раз в год будет выставляться на торги 70% годового объема ресурса, покупателя это заинтересует. Наша задача – объявить всем потребителям древесины, что идут торги. И вынудить каждого переработчика прийти на биржу и заявить о себе. Не сделал этого – не имеешь право участвовать в следующем году даже в текущих торгах. Это, замечу, вполне цивилизованный подход.

Но, конечно, самим годовым торговам должна предшествовать масштабная рекламная кампания – с привлечением всех СМИ, интернет-ресурсов... Рекламная акция должна быть на порядок «громче» любой выставки. Организовать ее должны Минлесхоз как продавец, заинтересованный в покупателе, и биржа как торговая площадка. Любыми средствами всем переработчикам нужно довести до сведения: хотите в течение следующего года быть с сырьем – до такого-то числа подайте на биржу заявку с указанием вашей годовой потребности. С разделением по видам сырья. Потому что мы, в свою очередь, тоже должны

четко понимать, что именно должны будем готовить – пиловочник, балансы, дрова... Биржа, приняв заявки, должна их проанализировать и сказать Минлесхозу: «К годовым торгам у нас собраны заявки на, условно говоря, 10 млн кубометров. Это именно тот объем ресурса, который потребитель хочет получить в следующем году». 70% этого объема – 7 млн кубометров – мы выставляем на годовые торги. Куда может прийти каждый – от фермера, которому нужно 50 кубов, до крупного переработчика, которому необходимо 1,5 млн.

На мой взгляд, идеально было бы выставлять все «одним пирогом». Который отражал бы всю нашу породно-сортиментную структуру: пиловочник 26 и более – такой-то объем, пиловочник 14–24 – столько-то, баланс сосновый – столько кубометров, баланс еловый, фансырье и т.д. Приходит покупатель и говорит: «Из этого сегмента готов купить 0,5, из того – 1 тысячу». Механизм, конечно, нужно отрабатывать. Но, определено, такой подход позволяет еще до торгов прояснить два важных момента: прежде всего, что мы можем предложить, а когда будем иметь все заявки, получим ответ на то, что именно надо готовить. Это имеет огромное значение, потому что руководитель лесхоза не может и не должен работать не под заказ. А мы сегодня заготовили, сели на этот штабель и ждем: сейчас придут покупатели и начнут биться за наш товар. По мере ожидания настроение падает, равно как и качество продукции. И вот уже мы думаем только о том, куда нам это сырье сбыть. И даже цена уже не имеет значения...

Проведение годовых торгов в августе, а не в ноябре позволит заранее все просчитать?

– Исходя из этого, торги нужно проводить в августе. Чтобы осталось 4 месяца на верстку всех планов на следующий год. Чтобы к началу года не итоги года прошедшего подводить, а уже четко видеть предстоящий год с точки зрения финансов. За это время должен разворачиваться и рынок услуг: исходя из объемов и цены, по которой продали ресурс, можно будет сформировать и цену на услугу по его заготовке. Сейчас мы вначале покупаем услугу, а потом продаем лес. И зачастую стоимость леса не может покрыть стоимость услуги.

В целом такой механизм годовых торгов дает нам, прежде всего, понимание того,

что нужно делать. И я как министр и любой руководитель, зная, какой сложилась годовая цена, сможем просчитать объем выручки, разложить затраты. Будет возможность и точно понимать, сколько и во что нужно инвестировать.

Выигрывает от такого подхода к торговам и покупатель. Владелец лесопилки, прия на годовые торги, покупает сразу 70% своего годового объема сырья. Опять же – заранее. И опять же, зная входную цену, все может просчитать. И спланировать, куда ему двигаться. Словом, всем все будет понятно.

Заявили, но не купили... Ситуация до боли знакомая. Именно она способствует наращиванию остатков древесины. Как должна решаться она в контексте предлагаемого механизма?

– Нужно установить ответственность за невыборку заявленных годовых объемов потребления. Например, пришел крупный потребитель, заявил о потребности в 1 млн. А взял всего 500 тысяч. Значит, на следующие годовые торги, какую бы заявку он не писал, больше 500 тысяч взять не сможет. И наоборот. Заявил 1 млн, купил его, показал, что состоятелен. Кроме того, в течение года на текущих торгах добрал еще 200 тысяч. Значит, на следующий год он может прийти на годовые торги и писать заявку уже на 1,2 млн.

А приоритетные покупатели все же будут – может быть, те, кто берет большие объемы?

– Все покупатели приоритетные. Мы говорим: пришли крупные игроки, обвалили рынок, все купили и обидели маленького переработчика. Но смотрите: 22 млн кубометров – это, условно говоря, баланс нынешнего года. Предприятия ОАО «Банк развития», концерна «Беллесбумпром» и «Кроноспан» берут 8 млн кубометров. Еще около 2 млн нужно лесхозам. Итого – 10 млн кубометров. Где же еще порядка 12 млн кубометров, как минимум 50%? Сегодня все проблемы углубленной переработки и необработанной доски, которая идет на экспорт, – вроде как наши проблемы – лесников. Но наша доска – это 20% рынка. И даже с предприятиями концерна и Банка развития наша экспортная доска – это меньше 40%. Где еще 60%? Кто эти остальные переработчики? Декрет Президента №6 «О стимулировании предпринимательской деятельности

на территории средних, малых городских поселений, сельской местности» позволил сегодня из маленьких переработчиков сделать очень большого игрока на рынке. И мы к ним должны идти и их тоже должны видеть.

Значит, предстоит перекраивать лоты? Ведь может оказаться, что маленькому переработчику и тысячи кубов не нужно, в то время как большому на годовых торгах понадобятся лоты в несколько десятков тысяч кубов?

Н – Наверняка. Для этого потребуется отменить решение Координационного совета по биржевой торговле, которым установлены минимальные объемы лота. Но какими они будут – надо еще думать.

В принципе, можно развести больших и маленьких покупателей по разным торговам. И, например, из 10 млн имеющегося ресурса 5 млн выставить крупным покупателям, которые берут от 200 тысяч кубов. А еще 5 млн кубометров – остальным 5 тысячам предприятиям-переработчикам. У поляков, к слову, тоже два вида торгов. Правда, там разделение идет не по принципу « большой–маленький », а по принципу надежности фирм. И этот подход мне ближе.

В чем этот механизм может пробуксовывать?

Н – Только в одном – в разграничении больших и маленьких переработчиков. Есть опасения, что если кого-то отделим, частники обвинят нас в неравном доступе к сырью. Может быть, стоит пойти по пути поляков и разделять потребителей по их истории. Что такое история, ее критерии – это уже другие вопросы. Может, это будет звучать как «5 лет работы на рынке без нарушения обязательств», может быть, еще что-то – над этим нужно подумать. Но принцип следующий: не важно большой ты или маленький, но за 5 лет ты проявил себя добропорядочным партнером – значит идешь торговаться с такими же, как и ты. Где, подозреваю, конкуренция будет поменьше. Остальные идут на такие же годовые торги, но только с теми, кто работает на рынке менее 5 лет или не имеет положительной истории.

Для новичков или, официально говоря, предприятий-участников торгов, не имеющих положительной истории потребления

древесины, можно установить залоговое обеспечение (банковскую гарантию) исполнения договорных обязательств.

Словом, все элементы этого механизма еще можно и нужно прорабатывать. Понятно, что у него будет много как сторонников, так и противников. Но с точки зрения Министерства лесного хозяйства, для планирования это почти идеальный механизм реализации ресурса.

Какие Вы видите сроки для реализации задуманного?

Н – Очевидно, что с полномасштабной реализацией задуманного в этом году мы не справимся. Для реализации этого механизма потребуются изменения в нормативную базу. Да и масштабной рекламной акции не проведем. Но убежден, что в следующем году уже нужно выходить на проведение именно таких годовых торгов. Конечно, предстоит провести большую работу с крупными потребителями и просить, обязать как угодно, но сделать все возможное, чтобы все наши покупатели подали заявки. А уже до августа следующего года должны провести всю работу, чтобы создать более совершенный механизм реализации древесины. А значит, планирования доходов и расходов. И наших, и бизнеса.

Отношения с потребителями. Не секрет, что пока их сложно называть партнерскими. Похоже, предложенный механизм реализации древесины скорректирует эту сферу.

Н – Поляки отдают на годовые торги 90%. Мы же хотим выставить 70%. Чтобы держать дверь приоткрытой. Для тех, кто по какой-то причине не смог попасть на годовые торги. Для тех, кого на момент годовых торгов вообще не было. Ну и, соответственно, для тех, кому не хватило уже приобретенного ресурса. Нельзя замыкаться на самом себе... Не увидим в потребителе нашего продукта партнера – не наладим диалога.

Если удастся реализовать все задуманное, это вполне можно будет назвать маленькой революцией в отдельно взятой отрасли.

Н – Нет. Это будет эволюция. Отдельно взятой страны.

Беседовала Ольга ШАРАФАНОВИЧ