

---

**И.В. УРИШ**

---

## *РЕОРГАНИЗАЦИЯ ЛЬНЯНОЙ ОТРАСЛИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ*

---

Преодоление кризисных и негативных явлений в развитии льняного комплекса и обеспечение развития его экспортного потенциала требуют проведения глубокой структурной и организационно-технической перестройки, включающей изменение внутриотраслевой структуры управления, приведение организационно-экономических и управленческих структур в соответствие с требованиями рынка, активизации инновационно-инвестиционной политики.

В связи с этим целесообразным представляется проведение реструктуризации льняной отрасли. Реструктуризация в широком смысле предполагает структурные изменения в сфере производственной деятельности, институциональные преобразования, совершенствование систем управления и организации производства, экономических отношений и других направлений деятельности, повышающих эффективность производства. Реструктуризация может осуществляться как в рамках отдельного предприятия, так и выходить за его пределы, охватывая ряд смежных производств.

Следует выделить основные направления реструктуризационной политики льняной отрасли Республики Беларусь:

- рационализация производственной структуры всей технологической цепи (выращивание льна — его переработка — производство конечной продукции);
- регулирование экономических отношений между предприятиями;
- диверсификация производства, т.е. создание новых или дополнительных производств, ориентированных на конечного потребителя, с учетом конъюнктуры мирового рынка льнопродукции;
- совершенствование системы управления;
- наращивание объемов экспорта льнопродукции;
- поэтапная интеграция льняной отрасли Беларуси в международный рынок текстильных товаров.

Объединить в настоящее время льняной комплекс организационно может только финансовый интерес и комплексный системный подход к решению перечисленных выше задач.

Для того чтобы упорядочить систему управления льняной отраслью республики, нарастить ее экспортный потенциал, необходимо создать финансово-промышленный холдинг по производству и переработке льнопродукции с включением в его состав сельскохозяйственных организаций, льносемстанций, льнозаводов, предприятий концерна “Беллепром” и финансово-кредитных организаций (рис. 1).

В соответствии с постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 20.04. 1993 г. № 250 под холдингом понимается такое юридическое лицо любой организационно-правовой формы, в состав имущества которого входят и в управлении которого находятся доли (акции) в имуществе иных юридических лиц, обеспечивающие ему право принятия или отклонения решений, принимаемых высшими органами управления.

Предлагаемая структура предполагает базироваться на финансировании из консолидированного бюджета и самофинансировании отрасли.

Следует отметить, что приоритетное значение для функционирования и возможностей развития финансово-промышленного холдинга “БелЛЕН” имеет

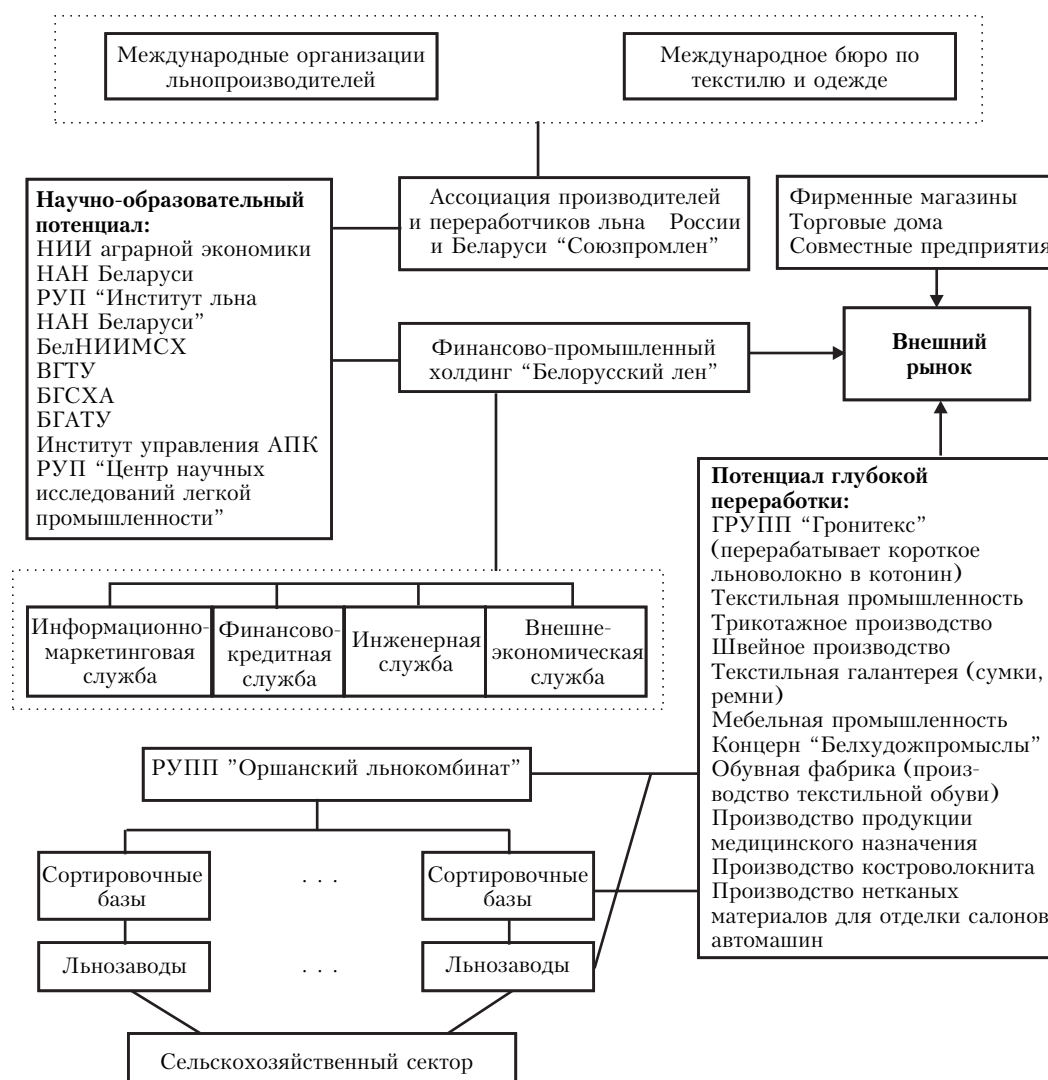


Рис. 1. Интеграционная структура управления производственно-экспортным потенциалом льняного подкомплекса АПК Республики Беларусь

формирование его финансового блока, поскольку реализация функций по координации и регулированию деятельности звеньев холдинга, модернизации его структуры, проведению единой научно-технической и инвестиционной политики требует финансового обеспечения. Необходимо активнее интегрировать финансовый капитал в производство, вывести его из узких рамок депозитно-ссудного обслуживания предприятий льняного комплекса. Основные направления формирования структуры финансового блока ФПХ «БелЛЕН» представлены на рис. 2.

По нашему мнению, финансово-промышленный холдинг «БелЛЕН» — первый шаг интеграции льняной отрасли в международный рынок. Следующим шагом может быть российско-белорусская ассоциация производителей и переработчиков льна «Союзпромлен».

Именно Россия должна занимать приоритетное место в системе интеграционных процессов. Комплексная интеграция определяется географической близостью, тесными производственно-экономическими отношениями и единством целей развития. Факторами, способствующими углублению интеграции, являются до-

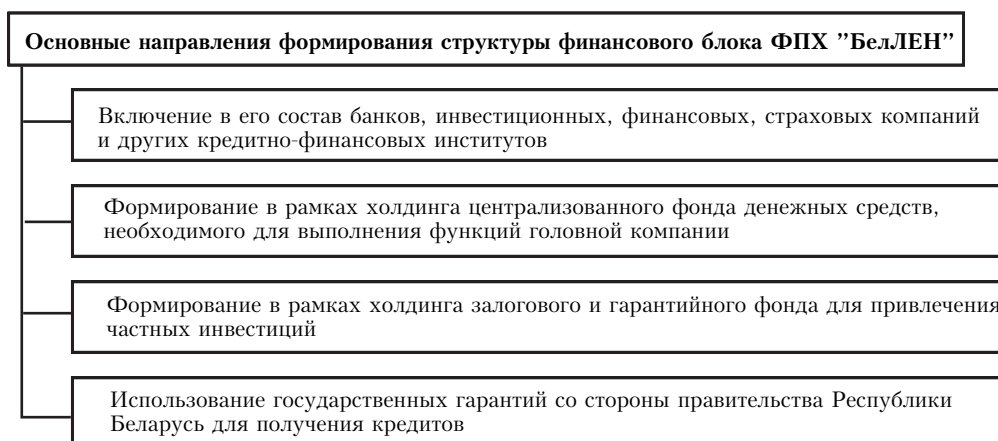


Рис. 2. Структура финансового блока ФПХ "БелЛЕН"

статочное ресурсное обеспечение, разветвленная система производственных и перерабатывающих отраслей, широкие возможности интенсификации производства.

Представленная на рис. 1 ассоциация производителей и переработчиков льна "Союзпромлен" будет способствовать переходу льняной отрасли Беларуси на рыночные условия. Основными целями ассоциации являются:

- содействие развитию предприятий и организаций льняного подкомплекса России и Беларуси;
- изучение текущего состояния, тенденций и проблем производства готовой продукции из льна;
- координация ценовой политики льнопроизводителей и льнопереработчиков;
- вхождение в международные организации льнопроизводителей;
- создание дистрибьюторских структур в США и Западной Европе для успешной реализации льняной продукции.

В рамках ассоциации уже разработан проект союзной программы "Развитие льняных комплексов Республики Беларусь и Российской Федерации на 2003–2007 гг.". Он нацелен на создание и укрепление единой сырьевой базы, внедрение новых эффективных технологий и оборудования для углубленной переработки сырья и выхода инновационной продукции на мировой уровень, укрепление национальной безопасности стран, а также расширение экспорта конечной продукции из льна.

Данная ассоциация может вступать в мировые организации льнопроизводителей (типа Tasis), что позволит работать по единым международным сертификатам и создавать консорциумы банков и страховых компаний для финансирования льняной отрасли.

**Научно-образовательный потенциал.** В Беларуси (как и в России) сформировалась система научного обеспечения льняной отрасли. На национальном уровне эти функции выполняют Институт аграрной экономики НАН Беларуси, РУП "Институт льна НАН Беларуси", БелНИИ механизации сельского хозяйства. Кадры для льняной отрасли готовят в специализированных вузах Республики Беларусь. Так, в целях обеспечения льноводческого подкомплекса квалифицированными кадрами в 2000 г. в Витебском государственном технологическом университете открыта подготовка специалистов по специализации "Первичная переработка лубяных волокон". В Белорусской государственной сельскохозяйственной академии осуществляется целевая подготовка специалистов по маркетингу и коммерческой деятельности в льноводческой отрасли.

Научно-исследовательские учреждения и университеты должны создать максимальную взаимосвязь своей деятельности с промышленностью: прямые

заказы от промышленности на проведение научных исследований, бизнес-планы и т.д. Доля научных исследований, поддерживаемых бизнесом, более эффективна, чем государственное финансирование научных исследований. В дальнейшем возможна глобализация международного сотрудничества между учеными и представителями промышленности и мировыми научно-исследовательскими центрами. Должны быть разработаны принципиально новые и стратегически важные научно-технические направления, нацеленные на развитие как предприятий АПК, так и текстильной, легкой и медицинской промышленности.

**Потенциал глубокой переработки.** Оршанский льнокомбинат является крупнейшим в Европе переработчиком льноволокна. Он выпускает постельные ткани и столовое белье. Следует отметить, что конъюнктура мирового рынка обуславливает необходимость диверсификации производства продукции из льна (текстильная галантерея, мебельная промышленность, обои, обшивка автосалонов, готовая одежда и многое другое). В связи с этим следует расширять производство экспортоориентированной продукции из льна, основываясь на разработках НИИ и производственном потенциале перерабатывающих предприятий.

Как видно из рис. 1, предлагаемый финансово-промышленный холдинг будет включать несколько основных служб (отделов).

Функции *информационно-маркетинговой службы*:

- исследование мирового рынка льнопродукции, а также рынков СНГ;
- определение спроса и предложения льнопродукции;
- прогнозирование тенденций изменения конъюнктуры рынка;
- максимально полное и достоверное информационное обеспечение о конъюнктуре мирового рынка льнопродукции;
- разработка стратегии производства новых товаров;
- реклама льнопродукции и эффективности льняного бизнеса для инвесторов.

Для формирования спроса и продвижения продукции на внешнем рынке служба маркетинга должна разработать рекламную концепцию белорусской льняной продукции.

Рекламе эффективности льняного бизнеса следует акцентировать такие аспекты, как: страхование рисков в сельском хозяйстве, государственное лицензирование производства льнопродукции, определенный экономический эффект.

Маркетинговая деятельность должна стать неотъемлемой частью системы управления льняным подкомплексом, а маркетинговую политику необходимо направлять на удовлетворение общественных потребностей и получение максимального дохода от деятельности как льноводческих хозяйств, так и предприятий глубокой переработки льна. Поэтапное решение задачи формирования конкурентных преимуществ будет определяться в следующих направлениях:

- достижение высокого качества льнопродукции (необходимость этого диктуется постоянным повышением уровня конкуренции льнопродукции на мировом рынке);
- проведение гибкой ценовой и ассортиментной политики;
- увеличение производства льнопродукции и расширение рынков сбыта как на внутреннем, так и на внешнем рынках.

При информационно-маркетинговой службе целесообразно создать “Базу данных по выходу на мировые рынки”, которая в режиме прямого доступа (через сеть Интернет) будет выполнять основные функции, обеспечивая льняной комплекс:

информацией о зарубежных рынках, потенциальных инвесторах, уровне качества и индексах цен;

сведениями практически обо всех торговых барьерах, которые затрагивают интересы экспортеров льнопродукции по странам;

базовой информацией для экспортеров льнопродукции — об уровне импортных пошлин, о необходимости импортной лицензии, а также о наличии какого-либо специального таможенного требования;

интерактивной связью, позволяющей экспортерам сообщать в режиме прямого доступа о возможных препятствиях при экспорте продукции.

*Финансово-кредитная служба* выполняет финансовые взаиморасчеты между льнопроизводителями, проводит их финансирование и кредитование, оказывает методическую помощь по вопросам оформления денежных и расчетных документов согласно договорным отношениям.

В обязанности *инженерной службы* входит контроль за состоянием сельскохозяйственной техники и технологического оборудования, проведение плановых проверок, а также деятельность по внедрению новых ресурсосберегающих и экологически безопасных типов машин и оборудования в производство (инновационная деятельность).

Предполагается, что на инженерную службу будут возложены функции по приобретению необходимой техники и оборудования на условиях лизинга.

При дефиците инвестиций лизинг играет важную роль в обновлении основного капитала наряду с кредитным финансированием. Несмотря на то, что лизинг во многих странах имеет большое значение в воспроизводстве основного капитала, единого международно признанного его понятия не существует. Это объясняется как сложным, неоднозначным содержанием лизинга, так и различиями в законодательствах разных стран.

Очевидно, что лизинг — это высокоэффективный инструмент технического перевооружения. На условиях лизинга можно приобретать как сельскохозяйственную технику, так и оборудование, необходимое для производства конечной льнопродукции, размещать заказы машиностроительным предприятиям на производство сельскохозяйственной техники.

Бюджетное лизинговое финансирование сможет не в полном объеме покрыть потребность льнопроизводителей в необходимой технике, но зато будет стимулировать приток инвестиций от связанных с ним экономическими взаимоотношениями перерабатывающих предприятий, предприятий машиностроения и других инвесторов.

Для выполнения лизинговых операций следует проводить дифференциацию первоначальных взносов на уровне 10 или 20 % первоначальной стоимости машин и сроков лизинга от трех до пяти лет в зависимости от цен на приобретаемые виды техники. В этом случае целесообразно предоставлять беспроцентный кредит на 3—5 лет за счет средств финансово-кредитной организации.

Основными функциями *внешнеэкономической службы* являются: поиск потребителей льнопродукции, налаживание устойчивых связей на внешнем рынке, заключение долгосрочных контрактов с надежными контрагентами, организация сбыта готовой продукции.

Представляется целесообразным реорганизовать экспортно-сортировочные базы в сортировочные, так как “экспортные” функции предполагается передать в ведение информационно-маркетинговой и внешнеэкономической служб. Данная мера обусловит централизованную организацию экспортной экспансии льнопродукции.

Немаловажное значение для формирования экспортного потенциала имеет Республиканский дом мод. По нашему мнению, целесообразно организовать ведущими дизайнерами Беларуси методические семинары с участием швейных и других предприятий, обеспечивающих производство элитных товаров из льна.

Схематично организационная структура предлагаемого финансово-промышленного холдинга “БелЛЕН” будет выглядеть следующим образом (рис. 3).

На наш взгляд, изложенные направления структурных изменений в управлении льняного комплекса будут способствовать повышению экономической эффек-



Рис. 3. Основные функции отделов ФПХ "БелЛЕН"

тивности, рентабельности, которая позволит увеличить и заработную плату, и фонд потребления предприятий.

Следовательно, предлагаемая система управления льняной отраслью будет множественной структурой, основанной на применении единой централизованной концептуальной стратегии развития экспортного потенциала конечной продукции из льна. Это позволит более оперативно и эффективно осуществлять координацию деятельности всего льняного комплекса, проводить единую техническую, технологическую и ценовую политику. Применение данных мер будет способствовать поэтапной интеграции льняной отрасли в международный товарный рынок льнопродукции.