

УДК 630\*79

Камратов С.В.  
аспірант,  
Університет «Україна»

### СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВ ЛІСОВОЇ ГАЛУЗІ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

*У статті наведено особливості формування стратегій підприємств лісового господарства України. Доведено, що процеси стратегічного управління повинні бути пов'язані з необхідністю забезпечення збалансованості лісокористування на основі використання усіх функцій лісових ресурсів. Для збільшення ролі лісових ресурсів у національному багатстві слід перейти до лісокористування, яке одночасно забезпечувало б як високоприбуткове виробництво новостворених вартостей, так і відповідний поточній вартості ресурсу ступінь дохідності лісоресурсного капіталу шляхом ефективної їх капіталізації. Проаналізовано і сформовано систему управління процесами капіталізації лісового господарства та наведено основні режими лісокористування і відповідно стратегії підприємств лісової галузі.*

*Ключові слова:* стратегія, капітал, управління, лісові ресурси, стратегічне управління, лісове господарство, капіталізація.

### СТРАТЕГІЯ ПРІДПРИЯТІЙ ЛЕСНОЙ ОТРАСЛИ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Камратов С.В.

*В статье приведены особенности формирования стратегий предприятий лесного хозяйства Украины. Доказано, что процессы стратегического управления должны быть связаны с необходимостью обеспечения сбалансированности лесопользования на основе использования всех функций лесных ресурсов. Для увеличения роли лесных ресурсов в национальном богатстве следует перейти к лесопользованию, которое одновременно обеспечивало бы, как высокоприбыльное производство вновь сформированных ценностей, так и соответствующей текущей стоимости ресурса степень доходности лесоресурсного капитала путем эффективной их капитализации. Проанализирована и сформирована система управления процессами капитализации лесного хозяйства и приведены основные режимы лесопользования и соответственно стратегии предприятий лесной отрасли.*

*Ключевые слова:* стратегия, капитал, управление, лесные ресурсы, стратегическое управление, лесное хозяйство, капитализация.

### STRATEGY OF FORESTRY ENTERPRISES IN THE SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT

Kamratov S.

*The article presents the peculiarities of forming the strategies of forest enterprises in Ukraine. It is proved that the processes of strategic management should be related to the need to ensure a balanced forest use based on the use of all functions of forest resources. In order to increase the role of forest resources in national wealth, it is necessary to switch to forestry, which simultaneously would ensure both highly profitable production of newly created values and the corresponding current resource cost of the profitability of forest resources through effective capitalization. The system of management of processes of capitalization of forestry is analyzed and formed. The main modes of forest use and the strategy of forest enterprises are presented.*

*Keywords:* strategy, capital, management, strategic management, forest resources, forestry, capitalization.

**Постановка проблеми.** Організаційно-економічні імперативи існуючої стратегії використання і відтворення лісових ресурсів – це наявний пріоритет економічного підходу до використання лісових ресурсів перед їх екологічною значимістю; територіально-просторове розміщення лісових насаджень не завжди є оптимальним і доцільним; спостерігається певне погіршення стану лісових ресурсів та зменшення продуктивності лісових насаджень. До причин, які зумовлюють такий стан лісокористування, слід віднести: невідповідність між існуючою практикою господарювання та правовими нормами, що регулюють використання лісових ресурсів й земельного фонду;

суперечність між зовнішнім середовищем, в якому функціонують лісогосподарські підприємства, і державним регулюванням галуззю. Зазначені явища вказують на розбалансування механізмів управління лісовим господарством і необхідність нових підходів до розробки стратегій його розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методологічні та прикладні аспекти використання, охорони і відтворення лісових ресурсів досліджували О. Дребот, Н. Зіновчук, Я. Коваль, І. Лицур, Л. Мельник, Є. Мішенін, І. Синякевич, Ю. Туниця, О. Фурдичко, М. Шершун, І. Ярова та ін. Питання стратегічного управління розкрито у працях М. Альберта,

І. Ансоффа, В. Винокурова, Г. Минсберга, М. Мескона, Р. Фатхудинова та ін. Проблеми ж операційного управління знайшли відповідне відображення в сучасних вітчизняних наукових дослідженнях, зокрема, таких вчених як В. Василенко, О. Мозенкова, Т. Клебанової, О. Бондар, О. Копелюк, А. Штангрет та інших.

Однак дотепер не відбувся синтез концептуальних підходів, визначених на теоретичній платформі економіки лісокористування та теорії стратегічного управління, який би дозволив розробити виважений і науково обґрунтований механізм формування стратегії лісогосподарських підприємств в системі стратегічного управління ними.

**Мета статті.** Метою дослідження є поглиблення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії підприємств лісового господарства в системі стратегічного управління ними.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Поняття стратегія займає центральне місце в теорії стратегічного управління. Обґрунтоване і запроваджене до використання поняття «стратегія» було ще за 500 років до нашої ери в праці китайського філософа Сун-Цу «Мистецтво війни» і, таким чином, на той час стосувалось виключно військового лексику. Етимологічно слово «стратегія» походить з давньогрецької мови: *stratos* – армія, *agos* – я управляю. В його контексті стратегія являє собою «частину військового мистецтва, яка охоплює питання підготовки і проведення військових дій». Ю. Цезар та Б. Наполеон також застосовували поняття «стратегія» для окреслення процедури підготовки проведення успішних військових дій (операцій). Довший час це поняття стосувалось і визначало процес планування і запровадження в життя політики держави та військово-політичного союзу низки країн із використанням усіх доступних засобів.

Але з 30-х років ХХ сторіччя в США була запроваджена і розвинута концепція стратегії як мистецтва управління ресурсами, що започаткувало, відповідно, розробку конкретних принципів та підходів до формування стратегії, тобто науки про стратегію.

В економіці стратегію розглядають як певний комплекс довготермінових заходів щодо становлення, розвитку і оптимізації бізнесу. А наука планування розглядає стратегію як комплекс довгострокових цілей і основних завдань (заходів) щодо розподілу ресурсів для їх досягнення.

Отже, стратегія підприємницької організації стосується визначення, у формі певного типу плану, перспективних орієнтирів діяльності (напрямів бізнесу) та шляхів розвитку організації на основі оцінювання її потенційних можливостей і прогнозування змін зовнішнього середовища її існування [1, с. 18]. Саме в такому контексті стратегія спрямована на вирішення двох типів проблем:

- визначення перспективних орієнтирів діяльності та розвитку підприємства і відповідних їм (продуманих та цілеспрямованих) дій;

- адекватного реагування на події, що можуть відбутися (на обставини, що можуть скластися, та чинники, що можуть проявитися) в недетермінованому конкурентному зовнішньому оточенні підприємства у майбутньому.

Значення стратегії в пошуку механізмів стратегічного управління лісовим господарством полягає в тому, щоб, в першу чергу, допомогти зосередити увагу на

визначених напрямках і можливостях діяльності галузі (підприємства), а, по-друге, проігнорувати всі інші можливості як несумісні (недоцільні) з обраною стратегією. Динамічний процес стратегічного планування має охоплювати всі управлінські функції з метою забезпечення достатньою мірою нововведень і змін на підприємствах. Відтак, стратегія – це системний підхід, який забезпечує такій комплексній системі як лісовий сектор збалансованість і загальний напрям розвитку.

Слід відзначити, що процеси стратегічного управління повинні бути пов'язані з необхідністю забезпечення збалансованості лісокористування на основі використання усіх функцій лісових ресурсів. Лише такий підхід, адаптований до ринкових умов господарювання, відповідатиме сучасним вимогам і сприятиме розвитку збалансованого лісокористування.

У зарубіжних країнах стратегічне планування лісокористування здійснюється у форматі національних та регіональних лісових програм, які, окрім важливої функції планування, виконують функцію узгодження інтересів зацікавлених сторін. Відтак, стратегічні цілі в лісовому секторі не формуються централізовано, а є результатом довготривалого компромісного процесу. Зокрема, в Німеччині та Австралії цей процес відбувається на загальнодержавному рівні та на рівні адміністративних утворень. На сьогодні інститут лісових програм також застосовується у таких країнах як Фінляндія, Іспанія, Бельгія, Литва, Португалія, Ірландія, Угорщина, Швейцарія, Данія, Чехія, Греція [2]. В нашій країні такого формату наразі не існує, хоча в контексті децентралізації влади можуть бути впроваджені окремі елементи узгодження інтересів всіх зацікавлених сторін.

Загальновідомо, що лісовий сектор економіки є одним з найважливіших ланок національного господарства України. В сучасних умовах загострення економічних кризових ситуацій лісова галузь схильна до негативних дій, які стримують ефективне використання природно-лісового потенціалу України, що, в свою чергу, посилюється низьким та незбалансованим попитом на основні види вітчизняної лісогосподарської продукції та низькими неконкурентними цінами, які нижче європейських на 30-40%.

Таким чином, організаційно-економічні імперативи існуючої стратегії використання і відтворення лісових ресурсів – це наявний пріоритет економічного підходу до використання лісових ресурсів перед їх екологічною значимістю; територіально-просторове розміщення лісових насаджень не завжди є оптимальним і доцільним; спостерігається певне погіршення стану лісових ресурсів та зменшення продуктивності лісових насаджень. Існуюча ж нормативно-законодавча база (невизначений правовий статус лісокористувачів, відсутність ефективного державного регулювання розвитку рекреаційно-оздоровчого та захисного лісокористування тощо) частково сприяють впровадженню екологічно збалансованого використання та розширеного відтворення лісових ресурсів.

У зв'язку з цим, необхідне суттєве вдосконалення управлінських механізмів лісокористування, у тому числі, із залученням інструментарію стратегічного управління процесами оновлення і підвищення конкурентоспроможності лісового сектора економіки України. Як основний інструментарій підвищення ефективності використання лісових ресурсів території і регіонів України, а також підвищення конкурентоспро-

можності підприємств лісової галузі економіки, слід розглядати максимальну їх капіталізацію.

Тому, важливим етапом наукових досліджень є формування системи управління процесами капіталізації лісового господарства, яка наведена в таблиці 1. Стратегічне управління розвитком лісового господарства (ЛГ) розглядається як параметрично задана цілеспрямована система, яка дозволяє виділити два типи управління – актуальне і потенційне та чотири етапи управління – актуалізації, визначення завдань, цілей та ідеалів управління.

Слід зазначити, що лісові ресурси в процесі виробництва використовуються, по-перше, впродовж тривалого часу в якості засобів праці. Ця властивість характерна для лісів при використанні їх насамперед у боротьбі з водною та вітровою ерозією ґрунту, а також в оздоровленні атмосфери, охороні водних ресурсів тощо. При цьому земля виступає як носій природних властивостей, які використовуються для вирощування лісових насаджень, місце проведення різних прийомів праці. По-друге, сировинні ресурси лісу в якості предметів праці використовуються протягом короткого терміну.

Потреби підвищення рівня капіталізації використання потенціалу лісового комплексу територій і регіонів України як основи підвищення економіко-екологічної і соціально-економічної ефективності обумовлюють необхідність формування і розвитку системи стратегічного управління підприємствами лісового господарства. Створення такої системи управління лісокористуванням дозволить ефективно здійснювати організаційно-технологічні заходи щодо подолання екодеструктивного стану лісових екосистем та зниження економіко-екологічних збитків від нераціонального лісокористування.

Методичні підходи до формування стратегії збалансованого лісокористування можуть варіюватися залежно від об'єкта стратегічного планування. Стратегія збалансованого лісокористування формується на рівні держави, регіону, підприємства. Державний і регіональний рівень стратегічного планування характери-

зується тим, що суб'єктом планування у цьому випадку є суспільство, яке делегує відповідні функції органам державної влади, у той час як на рівні підприємства, суб'єктом планування є його власник. Цілі стратегії збалансованого лісокористування на національному і регіональному рівні пов'язані із задоволенням суспільних потреб у лісових ресурсах без погіршення виконання лісом екосистемних функцій. Цілі стратегічного планування на рівні підприємства пов'язані із максимізацією прибутку як в довгостроковій, так і в короткостроковій перспективі.

Режим лісокористування в різних категоріях захисності лісів у залежності від виконуваних ними функцій доцільно розглядати комплексно. Слід зазначити, що при різних режимах господарювання і стратегії підприємств лісової галузі відповідно будуть відрізнятися.

Систему використання лісосировинних ресурсів, яка за рахунок проведення господарських заходів у лісах з дотриманням лісівничих вимог, забезпечує своєчасну вирубку запасів стиглої деревини, стабільний вихід сортиментної структури деревної продукції, тобто забезпечує принципи вікового вирівнювання насаджень і безперервності лісокористування, слід віднести до господарського режиму лісокористування.

Система використання деревних запасів, що не передбачає обов'язкового вирівнювання вікового розподілу насаджень і отримання стабільної сортиментної структури лісоматеріалів при проведенні рубок головного користування, характеризує промисловий режим користування. При режимі лісокористування, спрямованому на збереження і захист соціальних і захисних функцій лісу з детальною оцінкою санітарного стану деревостанів, формується система, яка характеризується як середовищезахисний режим лісокористування.

Суть стратегічного управління полягає в тому, що в лісовому господарстві, з одного боку, існує чітко організоване комплексне стратегічне планування, з іншого боку – структура управління побудована так, щоб забезпечити вироблення довгострокової стратегії для досягнення цілей лісової галузі в цілому й ство-

Таблиця 1. Система управління процесами капіталізації лісового господарства

Тип управління	Етап управління	Зміст	Цільові установки управління
Актуальне управління	Вирішення актуальних проблем	1. Моніторинг стану розвитку ЛГ	1. Вияв реального стану розвитку ЛГ і можливих загроз декапіталізації
		2. Класифікація і ранжування проблем	
		3. Визначення слабких і сильних сторін ЛГ	
		4. Вияв факторів декапіталізації і капіталізації ЛГ	
Потенційне управління	Формування системи	1. Детальний аналіз загальної системи організації і регулювання	1. Вияв, конкретизація і оцінка декапіталізації факторів ЛГ
		2. Виявлення і градація «інтересів» (ресурсів розвитку) і «загроз» (антиресурсів) розвитку ЛГ	2. Підготовка заходів щодо попередження декапіталізуючих явищ і процесів
	Розробка цільової програми управління процесами декапіталізації в розвитку ЛГ	Формування програми антикризового управління ЛГ із пріоритетами заходів щодо попередження «загроз» (декапіталізації) і реалізації «інтересів» (капіталізації)	1. Програма антикризового управління ЛГ, що характеризується множинністю цілей 2. Визначення термінів, джерел фінансування та умов ефективної реалізації Програми
Формування програми антикризового управління як ідеалу	Методичне забезпечення програми заходів, що обумовлять реалізацію програми антикризового управління	Попередження процесів декапіталізації і посилення процесів капіталізації ЛГ	

рення управлінських механізмів реалізації цієї стратегії через систему плану конкретного підприємства. Таким чином, наявний інструментарій стратегічного управління підприємствами лісової сфери може сформувати всі передумови для ведення ними ефективного лісокористування.

Ефективне лісокористування – система державних і ринкових інститутів, функціонування якої найоптимальнішим чином забезпечує раціональне використання лісових ресурсів, економічно ефективний розвиток лісового виробництва та задовольняє потреби населення в лісових продуктах і послугах.

У соціально-економічному плані ефективність лісокористування оцінюється за здатністю відповідних інститутів лісогосподарського комплексу впливати на довгострокове економічне зростання та стійке поліпшення добробуту людей.

Використання природних ресурсів на сучасному етапі суспільного розвитку набуло особливої гостроти в зв'язку з посиленням господарським навантаженням на навколишнє середовище. У вирішенні цієї проблеми належне місце відводиться лісовим ресурсам як найбільш потужним і стійким комплексам живої природи, які є головним стабілізуючим фактором біосфери, діючим засобом збереження і покращення стану інших природних ресурсів, найбільш сприятливими умовами для життя, здоров'я, роботи і відпочинку людей.

Стратегії збалансованого лісокористування на рівні суб'єкта господарювання певним чином відрізняються від стратегій, розроблених для загальнонаціонального рівня, зокрема розрізняють такі [3, с. 130]:

1. Стратегія створення виробничих потужностей з переробки деревини орієнтована на збільшення обсягу реалізації підприємства за рахунок збереження (і розширення) надходжень від експорту лісопродукції та збільшення обсягу реалізації на внутрішньому ринку. Ця стратегія передбачає оптимістичний погляд на подальший розвиток галузі та економіки держави загалом. Недоліком даної стратегії є те, що підприємство може опинитися у скрутному становищі у разі дій одного з негативних чинників зовнішнього середовища.

2. Стратегія, орієнтована на збільшення обсягу реалізації лісопродукції на внутрішньому ринку, передбачає активні дії підприємства щодо збільшення частки реалізації продукції. Досягти цього можливо шляхом кооперації з вітчизняними товаровиробниками, входження до складу лісового кластеру, співпраці з місцевим населенням та органами державної влади. Перевагою даної стратегії є те, що для її реалізації необхідні в основному організаційні зусилля підприємства і лише

частково - фінансові. Головним ризиком такої стратегії може бути погіршення ситуації в економіці держави, що може спричинити значне погіршення економічного стану підприємства.

3. Стратегія, орієнтована на підвищення екологічної стійкості лісових насаджень, полягає в інвестуванні коштів у поліпшення породного і вікового складу насаджень та їх біологічної стійкості до несприятливих факторів довкілля. Основною перевагою наведеної стратегії є можливість отримання стабільного доходу у довгостроковій перспективі та можливість оперувати на ринку екосистемних послуг лісу у майбутньому (у випадку формування такого ринку).

4. Стратегія, орієнтована на підвищення ефективності лісогосподарського виробництва, полягає у збереженні сучасного рівня дохідності підприємства за рахунок максимального підвищення рівня ефективності його роботи. Стратегія полягає у скороченні зайвих витрат, впровадженні організаційних заходів підвищення ефективності виробництва. Дана стратегія відображає песимістичний погляд на розвиток економічної ситуації у державі загалом та у лісовому господарстві зокрема. Така стратегія дозволяє зберегти на підприємстві сформований рівень результатів (відносин, напрямів діяльності тощо) впродовж певного періоду часу та запровадити нові підходи до розвитку у разі появи на підприємстві нових можливостей та перспектив. Вона відноситься до класичної стратегії обмеженого зростання (стабілізації) – стратегічна альтернатива, що характеризується цілями, які визначені на рівні минулих досягнень, скоригованих з урахуванням інфляції.

**Висновки.** Таким чином, стратегію збалансованого лісокористування можна розглядати як загальний комплексний план щодо забезпечення реалізації місії та досягнення господарських цілей підприємств лісового господарства. На сьогоднішній день виокремлено чотири основних стратегії підприємств лісової галузі, які ґрунтуються на принципах екологічно збалансованого використання і розширеного відтворення лісових ресурсів. В питанні стратегічного управління збалансованим лісокористуванням слід зосередити увагу на підвищенні рівня капіталізації використання потенціалу лісового комплексу територій і регіонів України як основи підвищення економіко-екологічної і соціально-економічної ефективності. Створення такої системи управління лісокористуванням дозволить ефективно здійснювати організаційно-технологічні заходи щодо подолання екодеструктивного стану лісових екосистем та зниження економіко-екологічних збитків від нерационального лісокористування.

1. Трояновська О.Б. Конспект лекцій з курсу «Стратегія підприємства»: навчальне видання. Харків: Харківська академія міського господарства. 2012. 121 с.

2. Корчинська Л.Ф. Еколого-економічні проблеми лісокористування в Житомирській області. Вісник ЖНАЕУ. Науково-теоретичний збірник. 2012. № 2 (31), т. 2 (економічні науки). С. 425-432.

3. Корчинська Л.Ф. Цілі стратегії збалансованого лісокористування України. Вісник Сумського національного аграрного університету. Науковий журнал. 2016. № 8 (69). С. 128-132.

E-mail: Dubasr@ukr.net