

## ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЛІСОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ

**І. В. Ярошенко<sup>1</sup>**, к.е.н., здобувач Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України, м. Харків

<sup>1</sup>Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України, пров. Інженерний, 1а, м. Харків, 61166, Україна

У статті представлено рекомендації щодо удосконалення організації процесу формування стратегії розвитку лісопромислового комплексу України, який включає такі етапи: 1) бачення майбутнього комплексу та ринку; 2) стратегічний аналіз комплексу та ринку; 3) ідентифікація та структурування проблем розвитку комплексу; 4) вибір пріоритетів розвитку комплексу; 5) сценарне моделювання розвитку комплексу; 6) розробка та реалізація управлінських рішень та рекомендацій щодо розвитку комплексу; 7) моніторинг і контроль дієвості стратегії розвитку комплексу. Запропонований організаційний підхід до формування стратегії розвитку лісопромислового комплексу України спрямовано на реалізацію його наявних конкурентних переваг, розширення потенціалу та створення платформи для подальшого якісного зростання.

**Ключові слова.** лісопромисловий комплекс, стратегія, розвиток

DOI: 10.21272/1817-9215.2018.1-12

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Лісопромисловий комплекс (ЛПК) є однією з важливих складових економіки України. Його виробничо-продуктова структура включає сегменти: сировинний (лісове господарство та лісозаготівлю і виробництво лісових матеріалів); напівфабрикатів (підготовка і первинна обробка деревини, вторинна обробка деревини); глибокої переробки (вироби з деревини).

Низькі темпи розвитку лісопромислового комплексу України обумовлено наявністю таких проблем як: ЛПК здійснює свою діяльність в умовах лісodefіциту (лісові ресурси України дуже обмежені, лісистість території – 15,9%); в ЛПК висока частка (близько 48 %) застарілого та фізично зношеного обладнання, яке застосовується при заготівлі і транспортуванні лісоматеріалів; існує неузгодженість та суперечливість природоохоронного та лісового законодавства; низька продуктивність лісів; високий рівень корупції в лісовій галузі; відсутність законодавчо закріпленої Лісової політики та Стратегії розвитку лісової галузі тощо.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

В економічній літературі зарубіжними та вітчизняними авторами, такими як: І. Ансофф, К. Боумен, К. Ендрювс, В. Немцов, М. Портер, Б. Райзберг, Д. Хассі, А. Чандлер, Р. Фатхутдінов та інш. представлено цілу систему різних поглядів на питання формування стратегії; визначення сутності поняття «стратегія» та основних її складових; вибір виду стратегії та методів її реалізації. Питання розвитку лісogосподарської галузі висвітлені в роботах таких науковців як: А.М.Дейнека, Я.М.Лазаренко, Р.В. Леньо, С.О.Мельник, І.М.Синякевич та інш. Проте формування

стратегії розвитку лісопромислового комплексу залишаються маловивченими й потребують подальших розробок.

**Метою статті** є удосконалення процесу формування стратегії розвитку ЛПК України.

### ВИКЛАДЕННЯ ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У науковій літературі зустрічаються різноманітні підходи до визначення сутності поняття «стратегія», які можна об'єднати в декілька груп: стратегія як визначення основних довгострокових цілей і задач підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей (К. Ендрювс [1]); набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності (І. Ансофф [2]); план управління підприємством, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів і досягнення поставлених цілей (Р. Фатхутдінов [3]); якісно визначена, узагальнена модель довгострокових дій організації, що необхідно здійснити для досягнення поставлених цілей за допомогою розподілу та координації своїх ресурсів (М. Портер [4]); визначені напрямки для досягнення поставлених цілей (Д. Джонсон [5]).

Проведений контент аналіз поняття «стратегія», наданих різними авторами, дозволив визначити, що основними компонентами даного поняття є: характеристика процесу; форма існування, дія; цілі та завдання, інструменти реалізації стратегії; результат реалізації стратегії.

Як показало проведене дослідження, існує тісний зв'язок поняття «стратегія» з поняттям «розвиток». По відношенню до промислового комплексу категорія «розвиток» зазвичай вживається в таких словосполученнях, як економічний розвиток; соціально-економічний розвиток; розвиток економіки; розвиток галузі або підприємства і так далі. У кожному з цих випадків під розвитком мається на увазі будь-яка прогресивна зміна. Ця зміна може бути кількісною, тоді йдеться про економічне зростання. Якщо зміна якісна, тоді мають на увазі структурні зміни або зміни змісту розвитку, або придбання економічною системою якихось нових характеристик. При цьому міра розвитку промислового комплексу, як і підприємства, галузі, регіону, і країни в цілому, оцінюється спеціальними показниками, що включають економічні характеристики і соціальні параметри. Сформулюємо визначення поняття стратегії розвитку промислового комплексу – як концепцію розвитку промислового комплексу, спрямовану на досягнення установлених цілей яку представлено у вигляді довгострокового плану конкретних дій, здатних реалізувати цю концепцію та забезпечити конкурентні переваги на ринку. Призначенням такої стратегії є забезпечення конкурентоспроможності промислового комплексу та національної економіки.

Проведений аналіз показав відсутність єдиного підходу до технології формування стратегії розвитку. У більшості своїй автори теорій формування стратегій розвитку підприємств пропонують два етапи цього процесу: підготовка до прийняття рішення і сам вибір найбільш оптимального (ефективного) варіанту досягнення поставленої мети. Багато хто з авторів об'єднують ці два етапи в один – стратегічний (системний) аналіз.

Так, Е. Квейд виділяє п'ять етапів: постановка задачі – визначення сутності проблеми, виявлення цілей і визначення меж задач; пошук – збір необхідних відомостей, визначення альтернативних засобів досягнення цілей; тлумачення – побудова моделі та її використання; рекомендації – визначення кращої альтернативи або курсу дій; підтвердження – експериментальна перевірка рішення [6]

В. Спицнадель пропонує 12 етапів системного аналізу: 1) аналіз проблеми; 2) визначення системи; 3) аналіз структури системи; 4) формування загальної мети та критерії системи; 5) декомпозиція мети, виявлення потреби в ресурсах і процесах; 6) виявлення ресурсів і процесів, композиція цілей; 7) прогноз і аналіз майбутніх умов;

8) оцінка цілей і засобів; 9) вибір варіантів; 10) діагноз існуючої системи; 11) побудова комплексної програми розвитку; 12) проектування організації для досягнення цілей [7].

Ґрунтуючись на визначеному вище понятті «стратегія розвитку промислового комплексу» і результатів узагальнення підходів вчених з цього питання пропонується послідовність формування стратегії розвитку ЛПК України, яка складається з семи етапів: 1) бачення майбутнього ЛПК та ринку; 2) стратегічний аналіз ЛПК та ринку; 3) ідентифікація та структурування проблем ЛПК; 4) вибір пріоритетів розвитку ЛПК; 5) сценарне моделювання розвитку ЛПК; 6) розробка та реалізація управлінських рішень та рекомендацій щодо розвитку ЛПК; 7) моніторинг і контроль дієвості стратегії розвитку ЛПК.

Процес формування стратегії розвитку ЛПК має включати цілий ряд заходів, що здійснюються поетапно в певній послідовності. Організаційний підхід до формування стратегії розвитку ЛПК представлено на табл. 1.

Таблиця 1 - Організаційний підхід до формування стратегії розвитку лісопромислового комплексу України

Етапи	Завдання
1. Бачення майбутнього ЛПК і ринку	1.1. Формування стратегічного плану розвитку ЛПК; 1.2. Визначення цілей, функцій, принципів і методів управління 1.3. Визначення суб'єктів та об'єктів управління 1.4. Форсайт-прогноз
2. Стратегічний аналіз ЛПК та ринку	2.1. Оцінка стану і тенденцій розвитку ЛПК світу та України 2.2. Прогнозування впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на розвиток ЛПК 2.3. SWOT-аналіз
3. Ідентифікація та структурування проблем ЛПК	3.1. Ідентифікація проблем розвитку ЛПК України 3.2. Обґрунтування переліку і пріоритетності проблем розвитку ЛПК 3.3. Структурування проблем розвитку ЛПК
4. Вибір пріоритетів розвитку ЛПК	4.1. Побудова «дерева цілей» 4.2. Оцінка конкурентоспроможності ЛПК 4.3. Обґрунтування вибору пріоритетів розвитку
5. Сценарне моделювання розвитку ЛПК	5.1. Обґрунтування вибору підходу до моделювання 5.2. Моделювання розвитку ЛПК 5.2. Розробка сценаріїв розвитку ЛПК
6. Розробка та реалізація управлінських рішень та рекомендацій щодо розвитку ЛПК	4.1. Формування сукупності тактичних планів, завдань, заходів, та механізмів їх реалізації, які спрямовані на досягнення бажаного рівня розвитку ЛПК 4.2. Розробка та відбір проектів за пріоритетними напрямками розвитку комплексу 4.3. Реалізація тактичних планів, завдань, заходів розвитку ЛПК
7. Моніторинг і контроль дієвості стратегії розвитку ЛПК	6.1. Контроль реалізації стратегічного плану розвитку ЛПК 6.2. Моніторинг стану конкурентоспроможності ЛПК 6.3. Оцінка конструктивності і направленості заходів розвитку ЛПК 6.4. Оперативне управління, корегування стратегічного плану розвитку ЛПК або розробки нового стратегічного плану

Складено авторами за даними [3,8-11]

На першому етапі формування стратегії розвитку ЛПК утворюється бачення майбутнього комплексу та ринку. На цьому етапі здійснюється стратегічне

планування і прогнозування. Цей етап передбачає розробку стратегічного плану розвитку ЛПК. В стратегічному плані повинні бути визначені цілі, функції, принципи і методи управління, суб'єкти та об'єкти управління. Стратегічний план розвитку ЛПК повинен бути узгоджений з Лісовим кодексом, Стратегією розвитку промисловості, Стратегією розвитку лісової галузі та інш.

Визначати майбутнє розвитку ЛПК пропонується із використанням форсайта. Під форсайтом розуміють процес систематичного визначення нових стратегічних наукових напрямів і технологічних досягнень, які в довгостроковій перспективі зможуть мати серйозний вплив на економічний і соціальний розвиток країни [12].

На другому етапі формування стратегії розвитку ЛПК проводиться стратегічний аналіз комплексу та ринку. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища комплексу, яка включає оцінку стану і тенденцій розвитку ЛПК світу та України, прогнозування впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на розвиток комплексу.

Однією з ключових задач формування загальної стратегії розвитку будь-якого промислового комплексу є обґрунтування та вибір взаємопов'язаних і взаємоузгоджених стратегій, які стосуються різних сфер діяльності суб'єктів господарювання. В якості інструментарію для вирішення цієї задачі необхідно використовувати SWOT-аналіз [13,14].

На наступному етапі здійснюється ідентифікація та структурування проблем розвитку ЛПК. Для ідентифікації проблем та оцінки ступеня їх впливу на розвиток ЛПК пропонується використовувати експертні оцінки та Метод аналізу ієрархій [15], що включає процедури синтезу множинних думок, здобуття пріоритетності критеріїв і знаходження альтернативних рішень.

На четвертому етапі здійснюється вибір пріоритетів розвитку ЛПК, який включає: побудову «дерева цілей», оцінку конкурентоспроможності ЛПК, обґрунтування вибору пріоритетів розвитку.

«Дерево цілей» – це графічне зображення взаємозв'язку і підпорядкованості цілей, що відображає розподіл місії і мети на цілі, під цілі, завдання та окремі дії. «Дерево цілей» можна визначити, як «цільовий каркас» організації, явища чи діяльності [11].

Проведений аналіз свідчить про наявність різних підходів до оцінки конкурентоспроможності як окремих підприємств, так і цілих галузей економіки. Для останніх проблема оцінки конкурентоспроможності мало розроблена, особливо з урахуванням їх специфіки. Тому для оцінки конкурентоспроможності ЛПК пропонується наступна технологія: 1) формування компонент та системи показників для оцінки конкурентоспроможності ЛПК; 2) статистична обробка результатів вимірювання в системі нормованих шкал; 3) комплексна оцінка функціональних складових конкурентоспроможності ЛПК; 4) інтегральне оцінювання конкурентоспроможності ЛПК.

Оцінювання рівня конкурентоспроможності ЛПК ґрунтується на ієрархічно побудованій системі показників (інтегрального, комплексних і часткових), що дозволяє визначити рівень та диспропорції розвитку і може слугувати основою для вибору пріоритетів розвитку лісопромислового комплексу. Інтерпретацію рівня конкурентоспроможності можна здійснити відповідно до психофізичної шкали Харрінгтона, (за якою отриманий результат рівня фінансово-економічної безпеки може бути охарактеризовано залежно від діапазонів отриманих в ході дослідження значень: [1,0 – 0,80] – зона «стабільності»; [0,63 – 0,79] – зона «помірної небезпеки»; [0,37 – 0,62] – зона «ймовірної небезпеки»; [0,21 – 0,36] – зона «небезпеки»; [0 – 0,20] – «критичний стан»).

П'ятий етап формування стратегії розвитку ЛПК – моделювання. На цьому етапі здійснюється моделювання розвитку ЛПК, яке ґрунтується на поєднанні когнітивного моделювання та сценарного підходу, що дає можливість визначити напрями реалізації стратегії розвитку ЛПК. Когнітивне моделювання впливу

деструктивних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на розвиток ЛПК дозволить систематизувати знання про їх взаємозв'язки та взаємодії та визначити найбільш впливові з них.

Формування сукупності завдань, заходів, які спрямовані на досягнення бажаного рівня розвитку ЛПК проводиться на шостому етапі.

На сьомому етапі формування стратегії розвитку ЛПК проводиться моніторинг і контроль реалізації стратегічних, тактичних та оперативних планів. Головною метою моніторингу є встановлення недоліків в системі управління розвитком ЛПК, спостереження за рівнем конкурентоспроможності комплексу, корегування стратегічних, тактичних, оперативних планів.

## ВИСНОВКИ

У статті представлено рекомендації щодо удосконалення організації процесу формування стратегії розвитку лісопромислового комплексу України, який включає такі етапи: 1) бачення майбутнього комплексу та ринку; 2) стратегічний аналіз комплексу та ринку; 3) ідентифікація та структурування проблем розвитку комплексу; 4) вибір пріоритетів розвитку комплексу; 5) сценарне моделювання розвитку комплексу; 6) розробка та реалізація управлінських рішень та рекомендацій щодо розвитку комплексу; 7) моніторинг і контроль дієвості стратегії розвитку комплексу. Запропонований організаційний підхід до формування стратегії розвитку ЛПК України спрямовано на реалізацію його наявних конкурентних переваг, розширення потенціалу та створення платформи для подальшого якісного зростання.

## SUMMARY

### *FORMATION AND REALIZATION OF STRATEGY OF DEVELOPMENT OF THE FOREST INDUSTRIAL COMPLEX OF UKRAINE*

*Ivan Yaroshenko*

*Candidate of Sciences (Economics), Doctoral Student,*

*Research Center for Industrial Problems of Development of NA S of Ukraine*

The article presents recommendations for improving the organization of process of formation of strategy of development of timber industry complex of Ukraine, which includes the following stages: 1) vision of the future and the market; 2) strategic analysis of industry and market; 3) identification and structuring of complex problems; 4) the choice of priorities of development of the complex; 5) scenario modelling development of the facility; 6) development and implementation of management decisions and recommendations on development of the complex; 7) monitoring and control effectiveness of the development strategy. The organizational approach to the development strategy of the timber industry is aimed at its implementation of the existing competitive advantages, expanding the potential and creating a platform for further quality growth.

**Keywords:** timber industry, strategy, development

### **Список літератури**

1. Andrews K. R. The Concept of Corporate Strategy. Dow Jones. – Irwin, Homewood, 1971.
2. Ansoff I. Corporate strategy. – New York: Mc Graw-Hill, 1965.
3. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. - 7-е изд., испр. и доп. М: Дело, 2005. - 448 с.
4. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов [Пер с англ.] / М. Портер. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
5. Джонсон Дж. Корпоративная стратегия: теория и практика: Пер. с англ. / Дж. Джонсон, К. Шоулз, Р. Уиттингтон. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 800 с.
6. Квейд Э. Анализ сложных систем. Под ред. И.И. Андреева, И.М. Верещагина. – М., Советское радио, 1969, 520 с.
7. Спицнадель В. Н. Основы системного анализа: Учебное пособие. СПб.: Изд. дом «Бизнес-пресса», 2000
8. Доровський О.В. Стратегія розвитку фармацевтичної галузі України: монографія / О.В. Доровський. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2014. – 272 с.
9. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, В. В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 279 с.
10. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник/ Г.І. Кіндрацька. - 2-ге вид., перероб. і доповн. - К.: Знання, 2010. - 406 с.
11. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.

12. Кизим М. О., Матюшенко І.Ю., Шостак І.В., Данова М.О. Форсайт-прогнозування пріоритетних напрямів розвитку нанотехнологій і наноматеріалів у країнах світу й Україні: монографія. Х. : ВД «НЖЕК», 2015. 272 с.
13. Дейнека А.М. Застосування SWOT- аналізу для розробки сценаріїв розвитку лісового сектора економіки // Ефективна економіка. – 2009. – №3 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=77>
14. Похильченко О.А. Аналіз можливостей та загроз розвитку деревообробної промисловості [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://vlp.com.ua/files/special/34.pdf>
15. Саати Т., Кернес К. Аналитическое планирование. Организация систем. М.: Радио и связь, 1991. – 224 с.

*Надійшла до редакції 10 листопада 2018 р.*