### УДК 630\*68

Петрук В.А., к.т.н., доцент, Козловська Ю.Ф. (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне)

### Оцінка ефективності стратегічного управління підприємств лісового господарства

**На основі зібраних і систематизованих даних проведено економічну оцінку сучасного стану підприємств лісового господарства та обґрунтовано стратегію підвищення ефективності функціонування підприємств лісового господарства**

**On the basis of the collected and systematized information the economic evaluation of the modern state of enterprises of forestry and grounded**

**strategy of increase of efficiency of functioning of enterprises of forestry is conducted**

**З проблемою побудови** **ефективної системи** **управління** зіштовхуються на цей час як державні, так і акціонерні, приватні та інші підприємства України. Як відомо, при адміністративному управлінні економікою перед підприємствами ставились в основному завдання виробничого характеру. Проблеми асортименту, обсягів виробництва, джерел фінансування, реалізації та розподілу прибутку вирішувались вищестоящими організаціями. Відповідно і система управління кожним підприємством будувалась таким чином, щоб максимально оптимізувати виробничий процес. В умовах ринкової економіки питання управління підприємством набуває дуже великого значення, оскільки йому потрібно боротись за споживача, якість продукції із конкурентами. Різновидом процесу прийняття управлінських рішень є стратегічне управління. Процес прийняття стратегічних рішень на підприємстві має певні особливості через те, що розв’язання стратегічних завдань вимагає особливої методології. При цьому центр ваги проблеми переміщується на управління процесом впровадження відповідних структурних змін.

**Проведений аналіз** сучасного стану підприємств лісового господарства, свідчить, що він є дійсно критичним. Сучасна господарська діяльність людини, особливо лісове природокористування, викликає надлишкове навантаження на лісові ресурси, яке перевищує здатність до їх самовідтворення. Лісове господарство відноситься до галузей матеріальної сфери, які тісно пов’язані з природою, використанням природних ресурсів, свідомим втручанням в екосистеми та впливом на них. Лісовий комплекс сьогодення зіштовхується з рядом таких проблем: екологічна криза, дефіцитність лісових ресурсів (лісистість території – 15,6%, при оптимальній – 19-23%), низька якість вітчизняної продукції, нестача інвестиційних ресурсів, застарілість техніки завжди спонукали фахівців до пошуку внутрішніх сировинних резервів для підвищення рівня забезпеченості потреб країни у лісопродукції та поліпшення показників навколишнього середовища [1].

Сучасне лісокористування – одна з найважливіших складових загальнодержавного природокористування. Воно характеризує форми, методи і способи експлуатації лісових ресурсів, а також виробничі відносини в процесі використання і відтворення багатства лісів в умовах формування ринкової економіки. Нині ефективне, екологічно збалансоване лісокористування має бути одним із пріоритетних напрямів сталого розвитку країни. Питанню використання лісових ресурсів України присвячена велика кількість наукових робіт як вітчизняних, так і закордонних авторів. Над цією проблемою працювали ряд вчених-економістів та аналітиків, такі як Шаблій О., Синякевич І., Маценко Г., Рущак М., Генсірук І., Самоплавський В, тощо. До цього переліку можна включити ще дуже багато вчених, які займаються цією проблемою і вносять нові коригування щодо вдосконалення форм управління лісовим комплексом, комплексного використання наявних деревних ресурсів, інтенсифікації відтворення лісів та користування лісовими ресурсами.

Галузі лісового комплексу тісно пов’язані із світовим ринком. Аналіз зовнішнього середовища показує, що 30% складає експорт продукції лісового господарства від вартості випуску, а приріст залишків (продукції на складах) – 20% обсягів випуску. Вартість продукції та послуг лісового господарства складає лише 0,2-0,4% від сумарного валового випуску. У структурі лісового експорту переважають напівфабрикати і сировина, а до готової продукції можна віднести найбільше за чверть торгівлі продуктами лісового комплексу. Останнім часом залишається незмінною тенденція до переважання обсягів товарної деревини, заготовленої шляхом проміжного користування (без сплати такс) – 54,2% над обсягами деревини, заготовленої у порядку рубок головного користування – 45,8%. Це свідчить про надмірність рубок ведення лісового господарства, особливо санітарних рубок. Більше 35% обсягів заготовленої ліквідної деревини не придатні для промислової переробки (дрова). Це суттєво нижче за нормативні показники [2].

Основні споживачі української деревної продукції – Угорщина, Туреччина, Словаччина, Німеччина, Польща та Італія. Імпорт лісопродукції росте, але її частка у загальному обсязі імпорту залишається практично незмінною. На цей час Україна не має позитивного торгового сальдо з країнами Європи по експорту товарів. Наприклад, маленька Голландія наповнила меблями наш внутрішній ринок виробами з нашої сировини. Крім того збільшився імпорт різних видів паперу (офісного, газетного) і целюлози з Росії і Фінляндії. Це свідчить про велику залежність українських підприємств від імпортованої сировини. Виготовлення целюлози для паперової промисловості в Україні є довгостроковою перспективою пов’язаної з розвитком целюлозно-паперової промисловості в країні.

Найбільшим споживачем деревини в Україні є будівельний комплекс. І це великий мінус, оскільки є багато альтернативних будівельних матеріалів. На промислове і житлове будівництво витрачається близько 60% пиловника і будівельного лісу, який можна було б використати набагато ефективніше в інших галузях. Багато лісоматеріалів споживають добувні галузі промисловості (особливо вугільна та залізорудна). На 1 тис. тонн добутого вугілля витрачається 30-35 м3 лісоматеріалів. Високоякісні круглі лісоматеріали та пиломатеріали використовують у суднобудуванні для виготовлення телеграфних і спеціальних стовпів. За найбільш цінні сортименти першого ґатунку діаметром понад 36 см експортні ціни у середньому перевищують внутрішні на 20-50%. Зазначимо, що близько 85,4% заготовленої ліквідної деревини поставляється на внутрішній ринок вітчизняними споживачами, 10,2% використовуються на власну переробку. Обсяги попиту на деревні ресурси, визначені з урахуванням розмірно-якісних характеристик сортиментів та напрямів їх використання, з кожним роком зростають. У 2001 році порівняно з 2000 роком обсяг попиту зріс на 33,6%, у 2002 р. - 43%, у 2005 р. – 47,7%. Обсяги пропозицій деревних ресурсів, визначені з урахуванням власного виробництва, залучені до споживання залишків, імпорту та експорту свідчить про наявність дефіциту деревних ресурсів. Так, у 2001 році дефіцит складав 7% попиту, 2002 р. – 9,6%, 2005 р. – 12,5% [­1].

**Незбалансованість структури виробництва, недостатнє урахування споживчого попиту, відсутність стимулів до підвищення конкурентно спроможності та ефективності виробництва** – є основними чинниками, що зумовили незадовільний стан торгівлі лісовими матеріалами. Розв’язанням проблем, пов’язаних з використанням лісових ресурсів, є впровадження стратегії розвитку підприємств лісового господарства, що являє собою комплексну програму дій, яка спрямована на їх ефективну виробничу, комерційну, науково-дослідну та іншу діяльність, реалізація якої забезпечує здійснення місії та досягнення цілей підприємств у веденні лісового господарства.

Якщо Україна прагне ввійти у світове співтова­риство, необхідно вивчати ті процеси, які в ньому відбуваються. Уже нині можна передбачати, що має місце підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств для того, щоб гідно здійснювати торгівлю із закордонними партнерами. За загальними показниками діяльності лісогосподарська галузь працює стабільно. Приріст реалізованої продукції постійно збільшується.

Разом з тим, значною мірою виявлені негаразди та проблеми у діяльності підприємств лісового господарства. Аналіз матеріаломісткості продукції свідчить, що із загального обсягу перероблюваної деревної продукції використовується лише 42%, решта йде на паливно-енергетичні потреби або у відходи. В умовах гострого дефіциту цю деревину можна використати як повноцінну сировину для виготовлення ефективної у споживанні продукції. Отже, структура використання деревних ресурсів і випуску продукції на деревній основі є незадовільною.

**Результати досліджень** ефективності управління лісовим комплексом Рівненської області свідчать, що він все ж таки прибу­тковий. На прикладі одного із місцевих лісгоспів Рівненської області (Зарічненський держлісгосп) варто відмітити, що, реалізуючи продукцію обсягом 2700 тис. грн. у 2006 році без державної підтримки закінчили рік, отримуючи прибуток у розмірі 230 тис. грн. Щоправда витрати при цьому складають 2400 тис. грн, відповідно собівартість реалізованої продукції складає майже 10% [7].

Зарічненський держлісгосп, основною продукцією якого є лісоматеріали круглі, пиломатеріали, продукція побічного користування лісом здійснює співробітництво з такими країнами, як Польща, Словакія, Литва, Угорщина, Туреччина. Підприємство виготовляє такі основні види продукції, як брус, ролдбордери, палети, пиловник хвойний і м’яколистяних порід, фансировина, будліс, половник дубовий.

Власне прибуток, отриманий від переробки, зберігання, транспортування і реалізації продукції не забезпечує можливості для здійснення розширеного виробництва продукції. Покриваючи затрати, підприємство не має можливості для технічного переоснащення виробництва на основі сучасних технологій. Мова йде про відсутність фінансових можливостей підвищення ефективності функціонуючих деревостанів, досягнення оптимальної структури деревних ресурсів, розвиток вітчизняного машинобудування для лісових галузей, реконструкцію діючих і будівництво нових підприємств, заводів за рахунок усіх можливих джерел фінансування, підвищення конкурентоспроможості вітчизняних видів продукції.

Таким чином, у зв’язку з нестачею власних коштів постає необхідність залучення інвесторів, які дали б можливість закупити обладнання для ефективної обробки деревини. Сировиною для розвитку переробної промисловості є не тільки деревина, але й макулатура, вторинні сировинні ресурси сільського та комунального господарства. Власне досить перспективним є виробництво деревних плит і пластиків, які дають змогу комплексно освоювати низькоякісну деревину та виготовляти ефективну в споживанні продукцію. Разом з фанерним виробництвом вони є базовими для нарощування випуску меблів, рентабельність якої була б дещо більшою за 10%. Подальший розвиток виробництва деревних плит тісно пов’язаний з підвищенням їх екологічності. Отже, стратегія розвитку підприємств спрямована на створення мобільних потужностей, які забезпечать вітчизняних товаровиробників високоякісною продукцією.

Галузь зацікавлена у подальшому ефективному розвитку внутрішнього ринку продукції лісового господарства. Вітчизняні підприємства є зараз і будуть у майбутньому головними споживачами продукції підвідомчих підприємств, на які зорієнтоване виробництво, оскільки деревина є національним ресурсом і повинна працювати на державу і добробут народу. [­3]

Реалізація такої стратегії передбачає орієнтацію галузевої структури виробництва на розвиток прогресивних видів продукції, за рахунок реалізації якої можливе відтворення лісових ресурсів на багатоцільовій розширеній основі, розширення лісосировинної бази шляхом інтенсифікації лісогосподарського виробництва, докорінна зміна структури споживання сировини шляхом залучення до виробництва макулатури, соломи вторинних волокнистих матеріалів, деревних відходів, а також докорінну зміну структури випуску продукції на деревній основі.

Завершальним етапом стратегічного управління є контроль (контролінг) за реалізацією обраної стратегії. Виходячи з цього, вважаємо, що потрібно закріпити за суб’єктами лісових відносин більш чітко окреслені функції. Зокрема, Мінекоресурсів зобов’язане контролювати дотримання встановлених допустимих меж відхилень показників деревостанів від показників нормального лісу, слідкувати за процесом вирубки лісу та ведення прибуткового лісництва.

Держкомлісгосп встановлює допустимі для визначеної породи, віку та класу бонітету межі відхилень запасів деревостанів від показників нормального лісу та здійснює державний контроль лісокористування (оцінка деревини на пні, видача лісорубних квитків, контроль за дотриманням лісівничих норм і правил при здійсненні розробки лісосік).

Постає необхідність створення державної лісової охорони – структурного підрозділу, який спрямовує лісогосподарські та інші заходи на більш повне і раціональне використання.

Велике значення має наявність потужної наукової бази, оперативного і компетентного наукового ведення лісового господарства. В умовах значного зменшення державного фінансування науково-дослідних робіт Держкомлісгоспу вдалося зберегти власний науковий потенціал, істотно переглянути тематику наукових досліджень і спрямувати її на виконання найбільш актуальних для галузі проблем [­3].

Перспективи розвитку діяльності Держкомлісгоспу знайшли своє відображення у цілому ряді програмних документів. У 2002 році розроблена державна програма “Ліси України” на 2002-2015 рр. із заходами в розрізі міністерств і відомств України з визначенням обсягу робіт, витрат на реалізацію та джерел фінансування [­4].

Що стосується фінансування раціонального використання і відтворення лісових ресурсів, то, на відміну від нашої країни, держави Європи здійснюють значну фінансову підтримку лісового господарства, розмір якої залежить від економічного розвитку держави, екологічних чинників. Крім того, Європейський Парламент постійно виділяє кошти на заліснення, догляд за насадженнями, покращення стану лісів тощо [­5].

Що стосується України, то існує безліч різноманітних проблем, економічний стан підприємств лісової промисловості та лісового комплексу в цілому бажає кращого. Подальший розвиток галузей лісової промисловості потребує повного радикального реформування, що включає в себе заміну фізично та морально застарілого обладнання, наділення підприємств обіговими коштами, розробка ефективних, раціональних технологій, раціональне використання відходів.

Для того, щоб лісова галузь стала прибутковою сферою економіки, могла інтегруватися у світову економіку не лише постачальник сировини і круглого лісу, а й продукції глибокої переробки, держава повинна створити сприятливі економічні, політичні та інші умови. Повинні виділятись кошти спеціальних фондів, дотації і субсидії з державного бюджету на фінансування конкретних цільових проектів. При цьому потрібно удосконалювати законодавство, реформувати оподаткування, активно вводити інновації, нові прогресивні види техніки і технології [­6].

**Отже, держава повинна** піклуватися про те, що в Україні за останні 10-15 років йшла суцільна вирубка лісової деревини непродуктивного характеру, тобто, вирубувались дерева віком 15-16 років для опор шахт Донбасу, приватних покупців для оформлення дизайну їхніх котеджів, баз відпочинку, кортів тощо. Новонасадження, тим більше відновлення йде по нисхідній. На прикладі місцевих лісових господарств можна зауважити, що відходи виробництва у вигляді дров необробленого штахетнику, відходи пилорам реалізуються за заниженими цінами приватним покупцям. У той же час з цих матеріалів можна виготовляти блоки дешевих паркетів, а з порід, дуба, ялини, граба, ліщини виготовляти дорого вартісні художні паркети, меблі. І на превеликий жаль, Полісся не має можливості відновити свою етнічну культуру із деревини: кухні, дерев’яний посуд, лавки, столи, полиці тощо, що в цей час дуже дорого цінується українською діаспорою в США, Канаді, Австралії, країнах Європи. І більш серйозне питання: хто є власником лісу? Бувші колгоспи, лісгоспи, кооперативні підприємства чи держава. Отже, для державних органів є над чим працювати для того, щоб жодне дерево не пішло за безцінь.

**1**.Біднячук С. Концептуальні основи регіоналізації лісівничої політики України // Регіональна політика: Науково-практичний журнал.- Львів, 2003.- №2.**2**. Лісове господарство: проблеми і перспективи. К., Міжвідомча аналітично-консультаційна Рада з питань розвитку продуктивних сил і виробничих відносин КМУ, 2003.**3**. Самоплавський В. Лісове господарство України на початку третього тисячоліття // Лісівнича Академія Наук: Збірка наукових праць.- Львів, 2002.- №1.**4**. Державна програма “Ліси України” на 2002-2015 рр. – К. :Укр. НДІЛГА Держкомлісгоспу України.**5**. Синякевич І. Лісова політика: Підручник. - Львів: ЗУКЦ, 2005.**6**. Римар М., Ільницька – Гикавчук Г. Оподаткування в системі фінансового забезпечення розвитку лісового господарства в умовах євроінтеграції // Вісник НУВГП: Збірник наукових праць.- Рівне, 2006.- №4.**7** Форма 1-підприємництво „Звіт про основні показники діяльності підприємства” Зарічненського держлісгоспу.