

## Обґрунтування стратегічного плану розвитку державного підприємства

Пакулін Сергій Леонідович

*Державна установа «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України», відділ соціоекологічних проблем сталого розвитку, доктор економічних наук, Україна*

**Анотація.** Розглянуто процес розробки стратегії поведінки підприємства на середньострокову перспективу. Обґрунтовано детальний план реформування підприємства протягом одного року. Сформульовано пропозиції щодо залучення інвестицій для розвитку підприємства. Обґрунтовано заходи щодо очікуваної динаміки поліпшення основних показників фінансово-господарської діяльності державного підприємства.

**Ключові слова:** стратегія, стратегічний план, підприємство, інвестиції, фінансування.

### Вступ

Складні економічні умови, в яких опинилися підприємства України у зв'язку зі світовою фінансовою кризою, політичними труднощами, глобалізаційними тенденціями в економіці, що посилюються, і, разом із тим, нові можливості, що відкриваються перед ними, обумовлюють необхідність наукового обґрунтування стратегічного плану підприємства [1], концепції його державного регулювання.

Обґрунтування стратегічного плану розвитку державного підприємства «Скрипаївське навчально-дослідне лісове господарство Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва» на середньострокову перспективу є важливим кроком, що визначає його ефективний та сталий розвиток. Це сприяє ефективному використанню обмежених фінансових ресурсів та управлінню підприємством.

Економічна діяльність буде найбільш ефективною лише в тому випадку, якщо вихід підприємства на ринок буде добре продуманий, всебічно обґрунтований і впливатиме з довгострокових цілей. Таким чином, економічна діяльність є тісно пов'язаною із стратегічним управлінням підприємством [2, с. 103].

Цілі проведеного дослідження: визначення процесу розробки стратегії поведінки підприємства на середньострокову перспективу; обґрунтування детального плану реформування підприємства протягом одного року: формулювання пропозицій щодо залучення інвестицій для розвитку підприємства; обґрунтування заходів щодо очікуваної динаміки поліпшення основних показників фінансово-господарської діяльності державного підприємства.

## Результати дослідження

На нашу думку, стає все більш зрозумілим, що жоден з окремо взятих процесів управління стратегією чи стратегічними можливостями не забезпечить стабільної конкурентної переваги. Підприємства все частіше змушені динамічно пристосовуватись до вимог середовища, невпинно змінюючи свою стратегію та стратегічні можливості [3, с. 27]. Останні дослідження довели, що підприємство досягає найкращих результатів, якщо воно не обмежується певною стратегічною можливістю чи процесом, а застосовує декілька з них одночасно.

Основна увага досліджень знов перемістилася з визначення чинників організаційного успіху до максимізації потенціалу змін.

Успішна діяльність в змінному середовищі – це властивість, яку необхідно постійно удосконалювати у відповідності до змін в конкурентному середовищі та цінностях і можливостях державного підприємства «Скрипаївське навчально-дослідне лісове господарство Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва» [4, с. 11]. В умовах, які швидко змінюються, неможливе застосування окремих «чистих» стратегій або використання результатів процесу стратегічного аналізу. Успішні стратегії виробляються та реалізуються в процесі творчості та новаторства, із застосуванням усіх вмінь, досвіду та таланту, які є в державному підприємстві «Скрипаївське навчально-дослідне лісове господарство Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва» (ДП «Скрипаївське НДЛГ»). Успішні стратегії керуються усвідомленням мети та обов'язку, які не можна насадити або передати словами, але які походять з організації та стали баченням, очевидним як всередині, так і за межами підприємства [5, с. 102].

Отже, успішні стратегії провадяться швидше можливостями майбутнього, ніж обмеженнями минулого [6, с. 27].

Процес розробки стратегії поведінки ДП «Скрипаївське НДЛГ» на середньострокову перспективу включає шість етапів (рис. 1).

Розробка стратегії поведінки ДП «Скрипаївське НДЛГ» на ринку здійснюється на трьох різних рівнях: глобальному, стратегічному і тактичному. Глобальний рівень охоплює довгострокові аспекти діяльності на основі визначення найважливіших цілей, сукупність яких розглядається як єдине ціле. При цьому планування здійснюється на рівні керівництва підприємства з урахуванням можливих довго- і середньострокових варіантів розвитку. На тактичному (поточному) рівні планування економічної діяльності концентрується на визначенні конкретних цілей, досягнення яких є умовою ефективного використання наявних ресурсів для реалізації глобальних цілей на існуючих ринках збуту.



Рисунок 1 – Процес розробки стратегії поведінки державного підприємства

На першому етапі розробки стратегії поведінки ДП «Скрипаївське НДЛГ» на ринку об'єктами всебічного аналізу є:

- стан на ринку товарів і послуг, що поставляються підприємством при теперішній структурі виробництва і збуту;
- оцінка діяльності підприємства з позиції споживача, товарів і послуг;
- оцінка діяльності організації з позиції ринку.

На етапі аналізу очікуваних у кон'юнктурі ринку змін (другий етап) визначаються тенденції розвитку ринку і їхній вплив у перспективі на становище підприємства. При цьому прогнозується вплив змін у кон'юнктурі ринку на потенційні обсяги і умови збуту товарів і послуг відповідно до очікуваного попиту і пропозиції.

На третьому етапі розробки економічної стратегії при оцінюванні можливостей ДП «Скрипаївське НДЛГ» об'єктом аналізу є: очікувана динаміка обсягів економічної діяльності; доцільність переорієнтації на нові ринки збуту та види економічної діяльності; умови діяльності в новому середовищі і доцільність скорочення її в традиційних сферах і сегментах ринку.

Об'єктом аналізу бюджетно-податкової політики (четвертий етап) є розгляд впливу відповідних чинників на умови функціонування ДП «Скрипаївське НДЛГ» при змінах фіскальної політики в Україні.

На п'ятому етапі розробки економічної стратегії аналізуються тенденції розвитку національної економіки і економічних зв'язків і дається оцінка очікуваного впливу на умови функціонування ДП «Скрипаївське НДЛГ». Для цього беруться до уваги прогностичні зміни в загальногосподарській кон'юнктурі, враховуються тенденції розвитку ринку і т.д.

Результати всебічного аналізу економічних зв'язків, прогнозних оцінок і перспективних умов розвитку на всіх п'ятьох етапах служать вихідною базою для формування довгострокової стратегії поведінки ДП «Скрипаївське НДЛГ» на ринку. Розробка стратегії економічної діяльності на шостому етапі передбачає:

- формування глобальної довгострокової цілі (місії) економічної діяльності;
- розробку альтернативних варіантів досягнення цілі економічної діяльності;
- поділ (декомпозицію) глобальної цілі економічної діяльності на ряд взаємозалежних підцілей;
- порівняння варіантів досягнення цілі економічної діяльності, вибір стратегічних альтернатив, оцінювання можливостей і наслідків їх реалізації і формування стратегії поведінки ДП «Скрипаївське НДЛГ» на ринку.

Стратегічне управління пов'язане з визначенням цілей ДП «Скрипаївське НДЛГ» і з приведенням її взаємозв'язків із навколишнім середовищем у відповідність до внутрішніх можливостей і завдань розвитку [7, с. 68].

Стратегічний менеджмент у сфері економічних зв'язків сприяє стабілізації і зміцненню стратегічних позицій ДП «Скрипаївське НДЛГ», забезпеченню його тривалої життєздатності при зміні зовнішніх умов функціонування.

Важливим питання є позиціонування підприємства й обґрунтування необхідності інвестицій у його розвиток [8, с. 24].

Кожне підприємство, у тому числі й державне підприємство «Скрипаївське навчально-дослідне лісове господарство Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва», що функціонує в умовах ринку, розділяє потенційних покупців по групах – сегментах для того, щоб орієнтувати свою діяльність на конкретні потреби населення.

Сегментування споживчих ринків відбувається по географічному, психологічному, поведінковому й демографічному принципам.

Формування позиції ДП «Скрипаївське НДЛГ» на ринку припускає аналіз потенціалу й стратегії позиціонування, для чого необхідна наступна інформація:

- найважливіші (а також потенційні) сильні сторони підприємства;
- 5-10 ключових факторів ринку;
- сильні й слабкі сторони конкурентів.

Розрізняють наступні основні стратегічні альтернативи розвитку підприємства: зростання, скорочення або їхнє сполучення. Стратегія зростання реалізується постійно зростаючим рівнем цілей підприємства в порівнянні з раніше досягнутим рівнем. Розрізняють наступні основні види цієї стратегії: обмежене зростання, інтенсивне зростання, інтеграційне зростання, диверсифікаційне зростання.

Стратегія обмеженого зростання характеризується практикою встановлення цілей від досягнутого, скоректованих з урахуванням інфляції. Вона часто застосовується в практиці. Звичайно цієї стратегії дотримуються підприємства, задоволені своїм положенням.

Підприємство вибирає стратегію інтенсивного зростання, коли керівництво вважає, що воно не до кінця використало можливості існуючих клієнтських ринків.

Інтеграційне (або зовнішнє зростання) реалізується в поглинанні підприємством, його злитті з іншими підприємствами або переході інших підприємств під його твердий контроль. При цьому виділяють наступні різновиди стратегії:

- регресивна інтеграція – об'єднання з постачальниками;
- прогресивна інтеграція – спроба одержати у володіння або поставити під твердий контроль систему збуту;
- горизонтальна інтеграція – поглинання конкурентів.

Широкий вихід на нові ринки з новими товарами становить сутність стратегії диверсифікаційного зростання. Набагато рідше керівництво підприємством приходять до висновків про необхідність здійснення стратегії скорочення. Причинами прийняття таких рішень можуть бути: втрата позицій на ринку у зв'язку з ефективною діяльністю конкурентів; довгострокові несприятливі тенденції у ринковому середовищі; переорієнтація на нові ринки; заборгованість підприємства. Основними різновидами даної стратегії є:

- ліквідація – повний розпродаж майна підприємства;
- «відсікання зайвого» – відділення й продаж окремих підрозділів підприємства;
- переорієнтація – скорочення операцій у якій-небудь сфері діяльності підприємства.

Організації, що складаються з великої кількості підприємств, іноді застосовують різні стратегії для конкретних стратегічних господарських підрозділів. При цьому для одних визначальною буде стратегія зростання, для інших – стратегія скорочення. Одночасне застосування цих двох підходів у розвитку єдиної організації одержало визначення стратегії сполучення.

Стратегія позиціонування являє собою широкомасштабну програму дій підприємства, спрямовану на досягнення його основних цілей. Вона містить у собі розробку цільових ринків (сегментів ринку), комплексу маркетингу й бюджету маркетингу, а також визначення часу початку й строків проведення основних маркетингових заходів.

У ході розробки стратегії позиціонування керівництво повинне визначити розмір витрат на розробку. Це необхідно як з погляду організації безперервного фінансування зазначених заходів, так і з метою попередньої оцінки ефективності витрат.

Певну допомогу у виборі конкретної стратегії позиціонування підприємства може зробити вивчення стандартних підходів і моделей розробки стратегії. У числі основних підходів до формування стратегій – використання матриці «Бостон консалтинг груп» (БКГ) (рис. 2).

Розробка стратегії економічної діяльності (ЕД) за допомогою матриці БКГ заснована на ідентифікації підприємства (або його підрозділу) з визначеним варіантом матриці й застосуванням стандартної стратегії, що рекомендується для даного варіанту.

Темпи зростання виду ЕД		Відносна частка на ринку			
		висока		низька	
високі	Тип підприємства (підрозділу)	Стратегія ЕД	Тип підприємства (підрозділу)	Стратегія ЕД	
	«Зірка»	Інтенсифікація маркетингових зусиль для підтримки існуючого положення або збільшення частки ринку	«Знак питання» або «Важкі діти»	Інтенсифікація маркетингових зусиль або відхід з ринку	
низькі	Тип підприємства (підрозділу)	Стратегія ЕД	Тип підприємства (підрозділу)	Стратегія ЕД	
	«Дійна корова»	Використання прибутку для допомоги зростаючим підрозділам, підтримка існуючого становища	«Бідний собака»	Зменшення маркетингових зусиль або продаж	

Рисунок 2 – Визначення стратегії економічної діяльності (ЕД) за допомогою матриці «Бостон консалтинг груп»

Розробка стратегії ЕД за допомогою матриці БКГ заснована на ідентифікації підприємства (або його підрозділу) з визначеним варіантом матриці й застосуванням стандартної стратегії, що рекомендується для даного варіанту. На основі матриці БКГ лежить розгляд чотирьох типів стратегічних господарських підрозділів і відповідних їм стратегій ЕД (два варіанти за двома критеріями). Як критерії розглядаються: частка ринку щодо найближчих конкурентів і темпи зростання видів економічної діяльності підприємства.

Логіка матриці БКГ ґрунтується на припущенні: чим вище частка ринку підприємства (підрозділу), чим перспективніше сфера господарювання, тим вище прибуток і відносні витрати.

У матриці виділяються чотири типи підприємств: «Зірка», «Дійна корова», «Знак питання» або «Важкі діти» й «Бідний собака».

З моменту розробки матриці «Бостон консалтинг груп» для «Дженерал електрик» (1964 рік) проведений підхід до виробітку стратегії пройшов шлях від досить широкого визнання до твердої критики, в основному через зайву спрощеність моделі, що у світлі сучасних знань виглядає трохи грубо.

В основу розробки стратегії ЕД керівництвом підприємства може бути покладена функціональна вимога підвищення рівня рентабельності. У цьому випадку будуть використані результати досліджень за програмою PIMS (Profit Impact Of Market Strategy) – англійське «вплив ринкової стратегії на прибуток». Дослідження за даною програмою ведуться із середини 60-х років Інститутом стратегічного планування в м. Бостоні (США).

Розвитком ідей, покладених в основу матриці БКГ і програми PIMS, є розробка матриці Ламбена. Удосконалений варіант ураховує більше число факторів, чим матриця БКГ по двох основних критеріях: конкурентоздатність підприємства й привабливість ринку.

Для розрахунків ми використали дані табл. 1.

Таблиця 1 – Визначення індикаторів привабливості та конкурентоздатності державного підприємства за допомогою матриці Ламбена

Критерії	Вагомість	Діапазон оцінок					Сума балів
		1	2	3	4	5	
<b>Привабливість</b>							
Доступність ринку	20				x		80
Темп зростання	10			x			30
Тривалість циклу життя	5					x	25
Потенціал валового прибутку	15				x		60
Гострота конкуренції	15					x	75
Можливості нецінової конкуренції	15					x	75
Концентрація клієнтів	20					x	100
Разом	100		445			x	100
Середньозважений бал	63,6						
<b>Конкурентоздатність</b>							
Відносна частка ринку	15					x	75
Витрати	20				x		80
Відмітні властивості	15				x		60
Рівень організації виробництва та збуту	15			x			45
Метод збуту	15				x		60
Популярність-імідж	20					x	100
Разом	100		420				
Середньозважений бал	70,0						

На підставі даних табл. 1 ми заповнили матрицю Ламбена (рис. 3) для ДП «Скрипаївське НДЛГ».

100

		низька	висока	середня
Привабливість	низька	В Селективне зростання		С Агресивне зростання
	середня			
	висока	А Деінвестування		Д Низька активність
	0	Конкурентоздатність		100

Рисунок 3 – Визначення стратегії економічної діяльності за допомогою матриці Ламбена

На рис. 3 ми представили у вигляді кола становище ДП «Скрипаївське НДЛГ». Досліджуване підприємство перебуває в зоні С. Рекомендована для ДП «Скрипаївське НДЛГ» стратегічна орієнтація ЕД – агресивне зростання. Ця стратегія вимагає значних коштів для підтримки зростання, але завдяки своїй конкурентоздатності підприємство дістає прибуток. У міру дозрівання ринку завдання підприємства – перейти в зону D.

Наведений схематичний підхід може бути занадто спрощеним й упустити багато важливих факторів. Він також може не повною мірою враховувати особливості навколишнього середовища.

У той же час, у певних умовах, дана схема може бути покладена в основу формованих стратегій. Реальна ж розроблена стратегія є плодом кропітких зусиль керівництва підприємства, що повинне враховувати найважливіші особливості внутрішнього й зовнішнього середовища.

Дослідження позиціювання підприємства дозволяє обґрунтувати необхідність інвестицій у його розвиток. Інвестиції необхідні, тому що рекомендована для ДП «Скрипаївське НДЛГ» стратегічна орієнтація економічної діяльності – агресивне зростання. Ця стратегія вимагає значних коштів для підтримки зростання, інвестицій у його розвиток, диверсифікації діяльності на цій основі. Це дозволить підвищити конкурентоздатність підприємства й, в остаточному підсумку, дістати істотний прибуток. Підприємству необхідно науково обґрунтовувати свої інвестиційні проекти, а при їх виборі опиратися на дані економічного аналізу ефективності їх реалізації.

У наступний час основними видами економічної діяльності ДП «Скрипаївське НДЛГ» є наступні:

- дослідження та експериментальні розробки у сфері біотехнологій (основний);
- вирощування інших багаторічних культур;
- лісівництво та інша діяльність у лісовому господарстві;
- лісозаготівля;
- надання допоміжних послуг у лісовому господарстві;
- лісопильне та стругальне виробництво (підприємство має два лісництва та цех з переробки деревини);
- оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням.

Проект стратегічного плану розвитку підприємства на середньострокову перспективу визначається новою стратегічною орієнтацією економічної діяльності ДП «Скрипаївське НДЛГ» – агресивне зростання (рис. 4).

Розробка стратегії економічної діяльності сприяє стабілізації і зміцненню стратегічних позицій підприємства, забезпеченню його тривалої життєздатності при зміні зовнішніх умов функціонування. Необхідно забезпечити прибутковість економічної діяльності підприємства. Цьому сприяє розробка науково обґрунтованої стратегії розвитку на середньострокову перспективу.





Рисунок 4 – Стратегічний план розвитку ДП «Скрипайвське НДЛГ» на середньострокову перспективу

На сьогодні корупційна діяльність у лісовому секторі, на нашу думку, є однією із важливих проблем, яка потребує негайного вирішення з метою забезпечення ефективного управління лісовим господарством та створення необхідних умов для розвитку лісопереробного сектора. Вказана проблема

не є специфічною для окремої галузі: фактично нею так чи інакше уражені практично всі сфери суспільного життя в Україні.

Звісно, не можна викоренити корупцію цілком, проте важливо знизити її прояви до мінімально низького рівня. Корупцію можна назвати лакмусовим папірцем, що вказує на негаразди у методах управління підприємством, тому протидія цьому явищу є ще й засобом вдосконалення менеджменту і має здійснюватись постійно, а не як разова кампанія. Ми впевнені, що важливим напрямом ефективного і сталого розвитку підприємства є запобігання та протидія корупції, впровадження антикорупційних заборон та обмежень, посилена увага окремим корупціогенним аспектам професійної діяльності його працівників.

Детальний першочерговий план реформування підприємства протягом одного року відображений на рис. 5.

Нами було розроблено заходи з виконання завдань та результати аналізу можливих ризиків, а також з поліпшення техніко-економічних та фінансових показників підприємства, підвищення його конкурентоспроможності.

Можливі ризики невиконання завдань пов'язані з наступним:

- складна ситуація у результаті дії політичних чинників, фінансова нестабільність;
- недостатнє залучення інвестицій для розвитку підприємства та слабе використання механізму державно-приватного партнерства;
- неякісна оцінка наукових проектів підприємства та помилки в їх ранжуванні та оптимізації.

Ми вважаємо, що необхідно активно інвестувати у розвиток підприємства з метою удосконалення стану лісового фонду, покращення обладнання, підвищення якості деревообробки. Для підприємства край важливо невиснажливе лісокористування. Для цього необхідні: рівномірний розподіл лісів за територією та віком, відповідність створених насаджень типам лісорослинних умов. Ми будемо інвестувати у збільшення площі як лісового фонду загалом, так і головних лісотворних порід. На сьогодні на території лісгоспу значну площу віднесено до лісів природно-заповідного фонду.

Тому існує обмеження з лісосічного фонду за розрахунковою лісосікою, що певною мірою не дає змоги створити насадження, які б повністю відповідали моделі нормального лісу, в якій усі деревостани мають бути сформовані господарсько-цінними породами, мати максимально можливий поточний приріст деревини, мати рівномірно розподілену, в межах віку стиглості, вікову структуру. На цій аспект необхідно зробити акцент у роботі підприємства.

Оцінку деревостанів необхідно проводити комплексно, враховуючи їх склад, структуру і стійкість та природні відновні процеси. У комплексі заходів (від селекційно-генетичних до лісівничих), які можуть мінімізувати інтенсивність ослаблення насаджень і поступово призвести до підвищення життєздатності і стійкості дерев, чільне місце належить упровадженню системи сталого ведення лісового господарства.

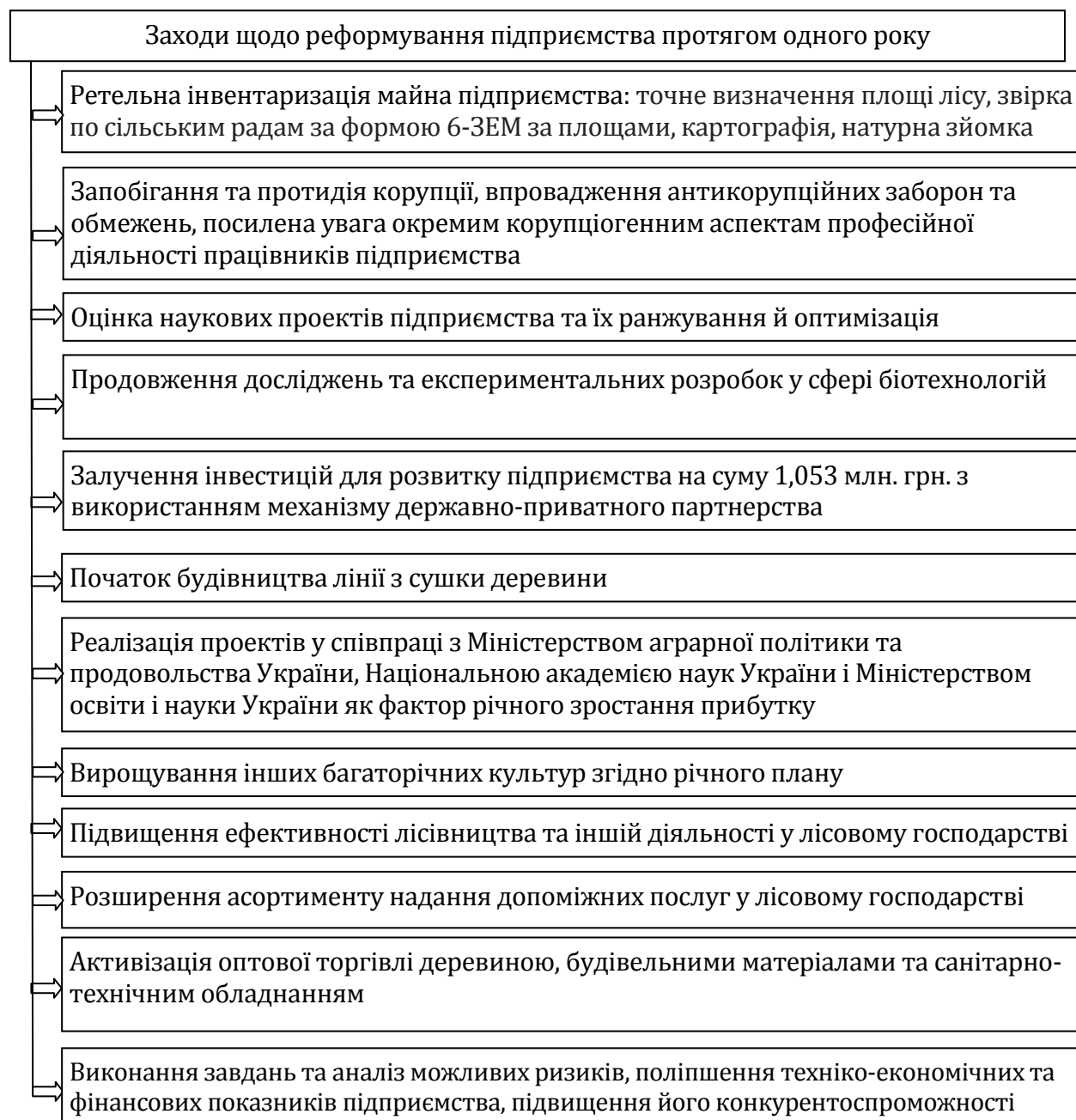


Рисунок 5 – План реформування ДП «Скрипаївське НДЛГ» протягом одного року

Придбання та застосування обробних центрів дає змогу підприємству забезпечити гнучкість технології деревообробки і скоротити машинний час, що дуже важливо в сучасних умовах, коли досить швидко змінюється кон'юнктура і попит на різноманітну продукцію і вироби деревообробки. Обробні центри дозволяють випускати вироби широкої номенклатури, і забезпечують швидкісну переналадку на обробку іншого виробу, для чого застосовуються найновітніші технічні рішення. Це – суттєва економія затрат часу, підвищення якості обробки, розширення номенклатури та збільшення питомої ваги готової продукції деревообробки підприємства.

Позитивним, сприятливим чинником є початок будівництва лінії з сушки деревини. Вартість проекту – 912 тис. грн., термін окупності – 28 місяців.

Реалізація проекту дозволить побудувати виробничі потужності, покращити умови праці, зменшити собівартість виробництва та забезпечити регулярну сушку деревини.

Переваги проекту наступні:

- невелика кількість компонентів сировини та матеріалів, необхідних в процесі виробництва;

- можливість створення безвідходного виробництва;

- стабільно високий попит. У разі розширення виробничих потужностей будуть відсутні будь-які проблеми із реалізацією продукції;

- вигідне територіальне розташування. Потужності виробництва знаходяться у с. Лісне Зміївського району Харківської області. Таке зручне розташування забезпечує максимально швидку доставку продукції основним споживачам та низькі транспортні витрати.

В основному ризику проекту – настання непрямого (побічного) фінансового збитку (неодержаний прибуток) у результаті нездійснення якого-небудь заходу (наприклад, недосягнення планового обсягу продажів). Після проведення аналізу ризиків їх було виведено в наступні групи:

- ризику інвестиційної стадії: перевищення кошторисної вартості будівництва, несвоєчасного завершення будівництва, незадовільна якість робіт;

- ризику експлуатаційної стадії: цінові (залежність цін на продукцію від цін на сировину та енергоносії), ринкові та операційні ризику;

- ризику, які діють на усіх стадіях проекту: політичні (по країні та регіональні), форс-мажорні (пожежі, стихійні лиха, тощо).

Покращенню динаміки поліпшення основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства сприяє реалізація проектів у співпраці з Міністерством аграрної політики та продовольства України, Національною академією наук України і Міністерством освіти і науки України, у тому числі з біозахисним ефектом в рослинництві, лісівництві, біотехнології. Це дозволить отримати значне річне зростання прибутку підприємства.

Реалізація регуляторів зростання рослин (біостимуляторів), у тому числі з біозахисним ефектом в рослинництві, лісівництві, біотехнології є фактором річного зростання прибутку ДП «Скрипаївське НДЛГ»

Застосування регуляторів зростання рослин нового покоління (РНС), які є комбінацією синтетичних або натуральних фітогормонів (Р) і синтетичних або натуральних гумінових кислот (Н), дає можливість зменшити об'єми хімічних добрив і засобів захисту рослин. Застосування такої комбінації навесні та восени стабілізує ґрунтову біологію. Поєднання мінеральних добрив з регуляторами зростання рослин дає можливість зменшити об'єми хімічних добрив і засобів захисту рослин, що істотно заощаджує кошти, вкладені у виробництво, і, що найголовніше, підвищує біологічні характеристики родючості ґрунту.

Протягом останніх 15 років значна увага науковців приділяється виділенню з клітин еукаріотів та визначенню біологічної ролі малих регуляторних РНК (small regulatory RNA) в РНКі (RNA-interference) процесі, який прийнято називати пост-транскрипційним сайленсингом генів (PTGS) у рослин, тварин, грибів. Було доведено, що ознаки стійкості рослин унаслідуються і проявляються у другому і навіть третьому поколінні як домінуючий гомозиготний локус без розщеплення.

До факторів, що впливають на обсяг податкових надходжень ДП «Скрипаївське НДЛГ» до бюджету, відносяться макроекономічні та мікроекономічні чинники: наявність у підприємств податкових пільг, рівень прибутковості суб'єктів господарювання, розмір їх валового доходу, витрати на оплату праці в структурі собівартості продукції підприємства, середньооблікова чисельність працюючих, ефективність податкового менеджменту підприємства тощо. Як показують проведені нами розрахунки, виконання плану реформування підприємства протягом одного року дозволить збільшити обсяг надходження коштів до бюджетів на 4,3%.

ДП «Скрипаївське НДЛГ», безперечно, хвилює майбутнє лісового господарства країни. Першочерговим завданням Держлісагентства, є реформування та удосконалення основних напрямків лісгосподарської діяльності. Його структура повинна стати прозорою та публічною.

Серед першочергових заходів – удосконалення законодавчої бази у сфері лісового господарства для забезпечення можливості формування ефективної лісової політики. Також розробляється нове положення про торгівлю деревиною з урахуванням запровадження механізму укладання довгострокових угод, проведення аукціонів у голосовій та електронній формах. Важливим є розвиток державно-приватного партнерства (ДПП) з малим та середнім бізнесом на виконання операцій у лісовому господарстві. А також внесення пропозицій на розгляд Єврокомісії стосовно започаткування деяких пілотних проектів.

Одним з головних напрямків реформування галузі є стимулювання запровадження природозберігаючих технологій або їх елементів, охорони, захисту, відновлення лісів. І звичайно, виходячи з умов сьогодення, першочерговим є припинення незаконних рубок та обігу нелегально добутої деревини, браконьєрства.

Сьогодні актуалізувались об'єктивні обставини для запровадження механізмів ДПП. Для реалізації масштабних модернізаційних проектів ДП «Скрипаївське НДЛГ» потрібні значні інвестиційні ресурси, потужним джерелом яких може стати приватний бізнес. Водночас, в умовах кризового розвитку зростає інтерес бізнесу до державної підтримки, яка дозволить знизити ризики приватних інвестицій, підвищити надійність інвестиційних проектів для кредитних організацій. В сьогоденних умовах для залучення інвестицій для розвитку ДП «Скрипаївське НДЛГ» потрібно посилювати державно-приватне партнерство. Підприємству необхідно займатися впровадженням пілотних проектів електронного обліку деревини, розвитком елек-

тронних комерційних майданчиків на ринку державних закупівель, впровадженням інноваційних проектів та програм на рівні ДП «Скрипаївське НДЛГ». Завдяки таким змінам вдасться уникнути корупційних ризиків, адже підприємство буде орієнтоване на виробничі завдання. ДП «Скрипаївське НДЛГ» повинно стати високоефективним господарюючим суб'єктом, який зможе конкурувати з підприємствами приватного сектору економіки.

У ході проведеного дослідження біло здійснено моделювання очікуваної динаміки поліпшення основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства. Лінія фінансового профілю підприємницького проекту відображає накопичений фінансовий результат. Вона характеризує у кожний момент часу здійснення проекту момент вкладень, або оптимального прибутку з наростаючим наслідком. Динаміка накопиченого фінансового результату наведена у табл. 2.

Таблиця 2 – Динаміка накопиченого фінансового результату ДП «Скрипаївське НДЛГ» у 2011-2015 рр.

Роки	Накопичений фінансовий результат, тис. грн.
2011	65
2012	68
2013	75
2014	197
2015	351

Прогнозні значення накопиченого фінансового результату розраховані нами за п'ятьма математичними моделями. Для прогнозування використана надбудова до пакета «Excel», за допомогою якої прогноз здійснювався за п'ятьма математичними моделями: лінійною, логарифмічною, поліноміальною, степеневою, експоненціальною.

Лінійна модель та її параметри наведені на рис. 6.

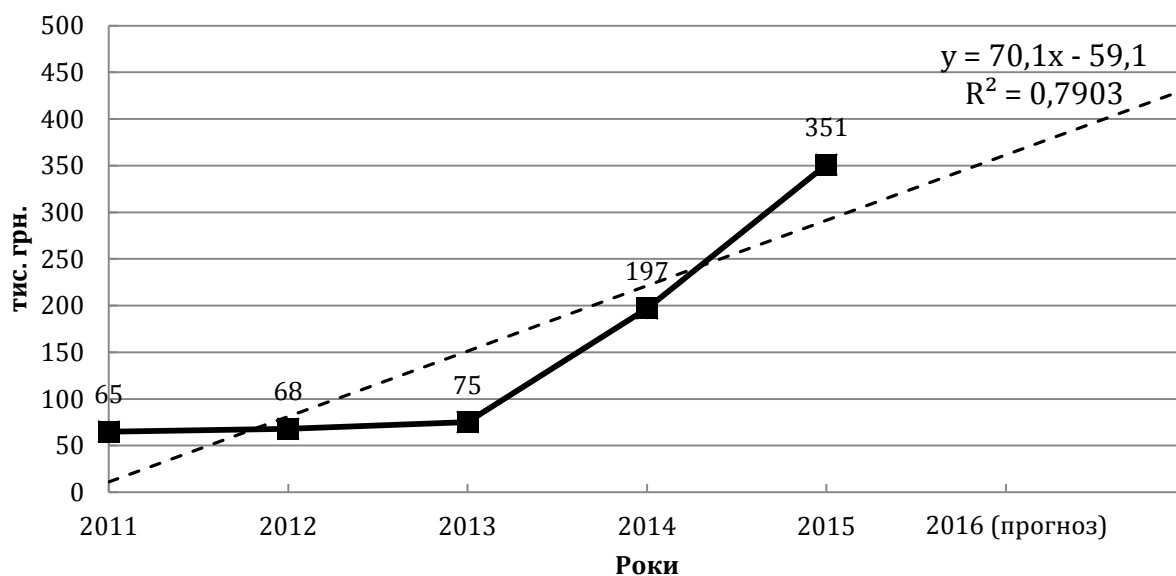


Рисунок 6 – Прогноз накопиченого фінансового результату ДП «Скрипаївське НДЛГ» із використанням лінійної моделі

Лінійна модель має такий вигляд (1):

$$Y = 70,1x - 59,1, \quad (1)$$

де  $Y$  – накопичений фінансовий результат, тис. грн.;  $x$  – роки.

Логарифмічна модель та її параметри наведені на рис. 7. При цьому величина достовірності апроксимації дорівнює 0,7903.

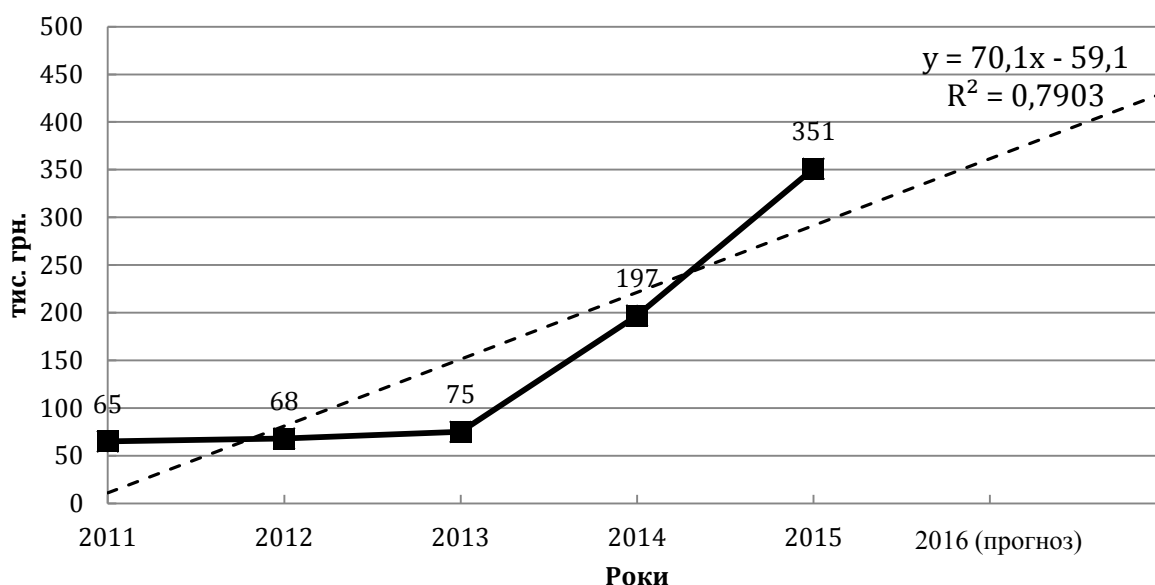


Рисунок 7 – Прогноз накопиченого фінансового результату ДП «Скрипаївське НДЛГ» із використанням логарифмічної моделі

Поліноміальна модель другого ступеня має такий вигляд (рис. 8).

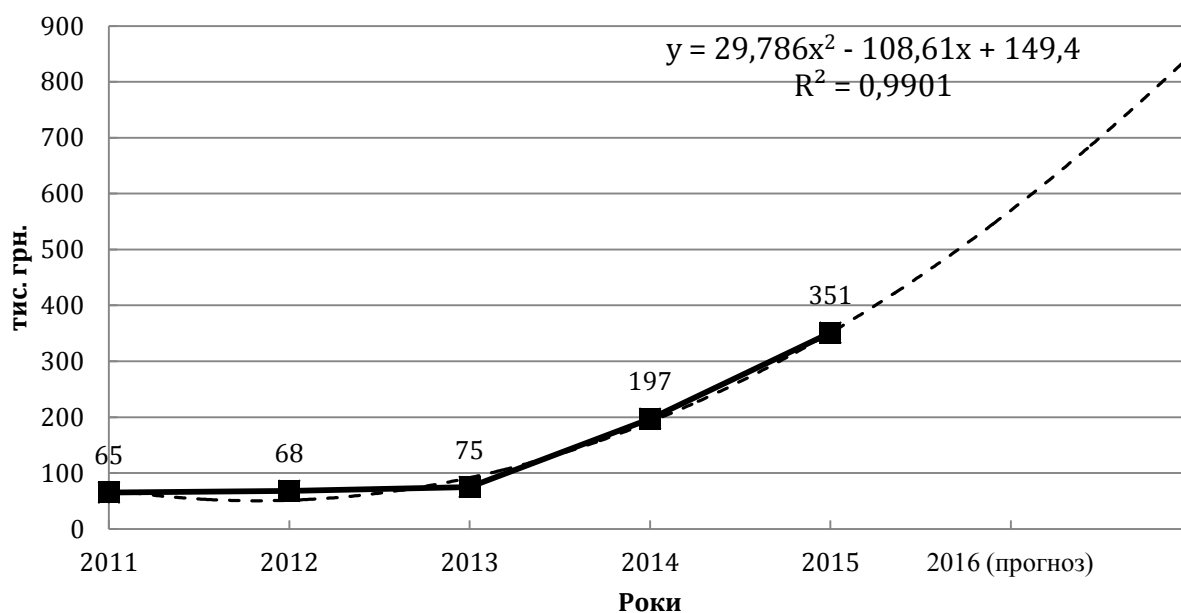


Рисунок 8 – Прогноз накопиченого фінансового результату ДП «Скрипаївське НДЛГ» із використанням поліноміальної моделі

Степеневая модель та її параметри наведені на рис. 9.

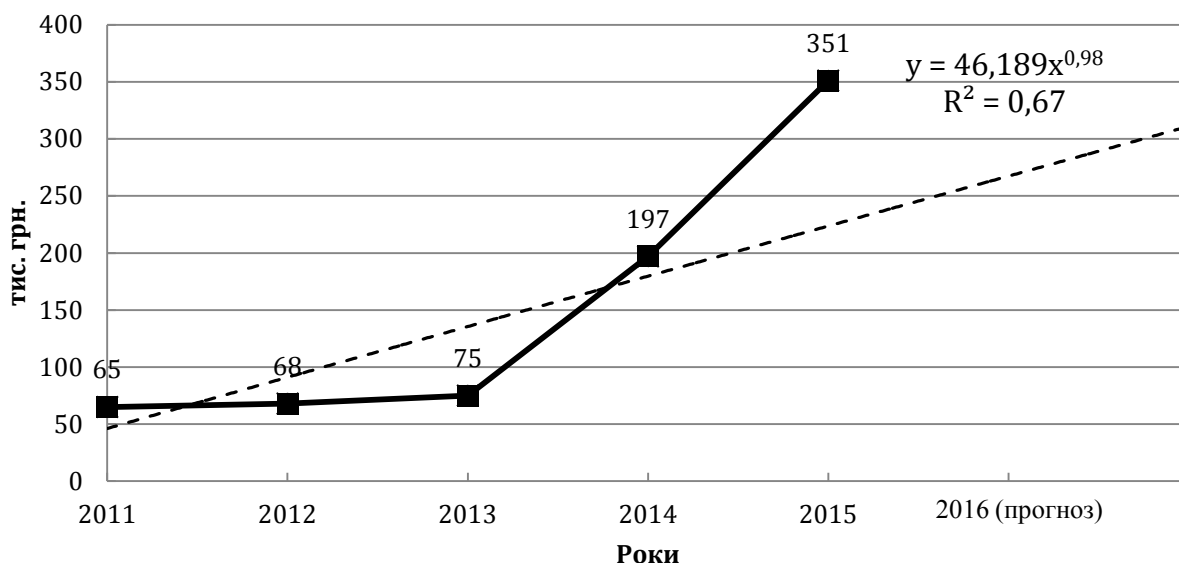


Рисунок 9 – Прогноз накопиченого фінансового результату ДП «Скрипаївське НДЛГ» із використанням степеневі моделі

Експоненціальна модель та її параметри наведені на рис. 10.

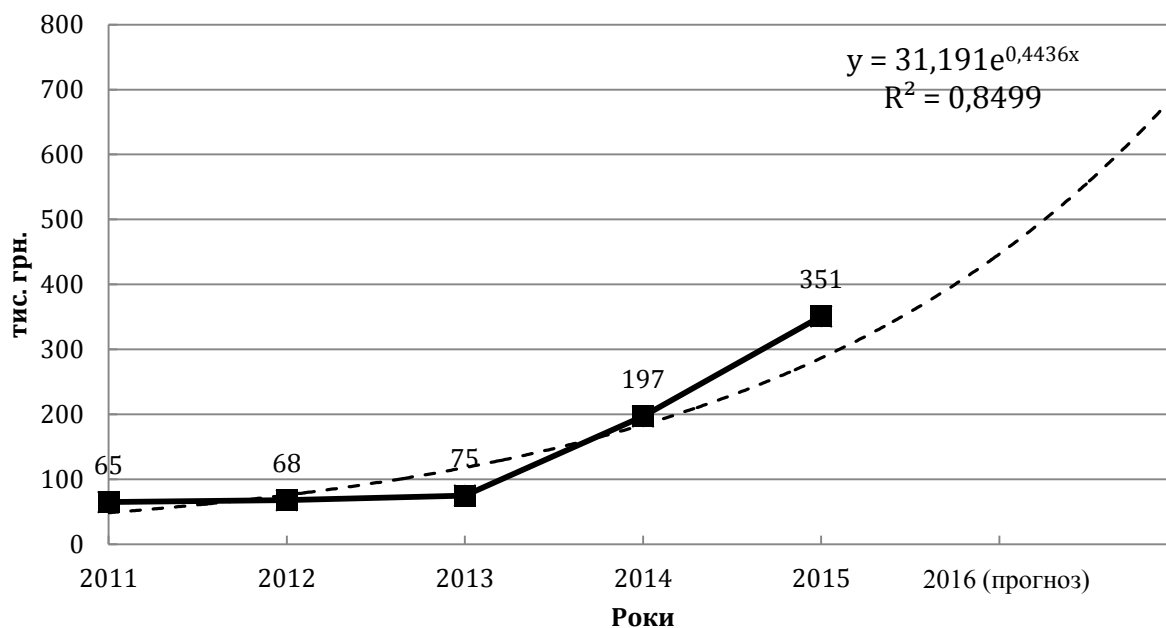


Рисунок 10 – Прогноз накопиченого фінансового результату ДП «Скрипаївське НДЛГ» із використанням експоненціальної моделі

При кореляційному зв'язку зміна результативної ознаки  $Y$  обумовлена впливом факторних ознак  $x$ ; не цілком (як при функціональному зв'язку), а лише частково, оскільки можливий вплив інших чинників [9, с. 98]. Середнє квадратичне відхилення показує відхилення ознаки від загальної середньої. Коефіцієнт кореляції (апроксимації) свідчить про тісноту зв'язку між факторною та результативною ознакою та вимірюється в діапазоні від мінус 1 до



плюс 1 ( $R = [-1; +1]$ ). Чим ближче значення коефіцієнта кореляції до одиниці, тим тісніший кореляційний зв'язок і точніша знайдена нами залежність. Знак «+» перед коефіцієнтом кореляції означає, що зв'язок прямий, тобто зі збільшенням  $x$  зростає  $Y$ , і навпаки [10]. Згідно з виконаними розрахунками, прогнозне значення накопиченого фінансового результату 2016 р. становитиме 558 тис. грн., величина достовірності апроксимації дуже висока – 0,9901.

Отже, оптимальне прогнозне значення з погляду статистичних параметрів розраховане з використанням поліноміальної моделі, а саме 558 тис. грн. у 2016 році.

Використання апробованої нами методики прогнозування дасть змогу поліпшити наукове обґрунтування прогнозу основних показників фінансово-господарської діяльності ДП «Скрипаївське НДЛГ» на підставі аналізу тенденцій розвитку підприємства у трансформаційних умовах, аналітичну роботу його економічної служби, обґрунтованість стратегії розвитку підприємства.

Методику доцільно використовувати при складенні довгострокових прогнозів основних показників фінансово-господарської діяльності ДП «Скрипаївське НДЛГ».

Проведені розрахунки виявили позитивну динаміку основних показників фінансово-господарської діяльності ДП «Скрипаївське НДЛГ», що буде сприяти реалізації стратегічного плану розвитку підприємства на середньострокову перспективу.

## Висновки

1. В державах з розвинутою економікою стратегічне управління виступає як важливий елемент державного регулювання господарства. Планомірний розвиток суспільства – одне з основних досягнень людської цивілізації. Розробка стратегій допомагає підтримувати необхідні економічні пропорції. З їх допомогою забезпечується узгоджена цілеспрямованість функціонування всіх ланок господарської системи суспільства. Практика показала, що без реорганізації системи управління підприємствами на принципах стратегічного планування вижити, а тим більше успішно працювати, в сучасних умовах просто неможливо. Охоплюючи всю систему суспільного відтворення – виробництво, розподіл, обмін і споживання, – стратегічне планування перетворилося в головну рушійну силу суспільного відтворення.

Розробка стратегії економічної діяльності сприяє стабілізації і зміцненню стратегічних позицій підприємства, забезпеченню його тривалої життєздатності при зміні зовнішніх умов функціонування. Необхідно забезпечити прибутковість ЕД підприємства. Цьому сприяє розробка науково обґрунтованої стратегії ЕД на середньострокову перспективу.

2. Наше дослідження позиціонування ДП «Скрипаївське НДЛГ» дозволило обґрунтувати необхідність інвестицій у його розвиток. Інвестиції необхідні, тому що рекомендована для ДП «Скрипаївське НДЛГ» стратегічна орієнтація – агресивне зростання. Ця стратегія вимагає значних коштів для підт-

римки зростання, інвестицій у його розвиток, диверсифікованості на цій основі його діяльності.

3. Корупційна діяльність у лісовому секторі, на нашу думку, є однією із важливих проблем, яка потребує негайного вирішення з метою забезпечення ефективного управління лісовим господарством та створення необхідних умов для розвитку лісопереробного сектора. Вказана проблема не є специфічною для окремої галузі: фактично нею так чи інакше уражені практично всі сфери суспільного життя в Україні. Звісно, не можна викоренити корупцію цілком, проте важливо знизити її прояви до мінімально низького рівня. Корупцію можна назвати лакмусовим папірцем, що вказує на негаразди у методах управління підприємством, тому протидія цьому явищу є ще й засобом вдосконалення менеджменту і має здійснюватись постійно, а не як разова кампанія. Ми впевнені, що важливим напрямом ефективного і сталого розвитку підприємства є запобігання та протидія корупції, впровадження антикорупційних заборон та обмежень, посилена увага окремим корупціогенним аспектам професійної діяльності його працівників.

4. Детальний першочерговий план реформування підприємства протягом одного року включає наступні заходи:

- ретельна інвентаризація майна підприємства: точне визначення площі лісу, звірка по сільським радам за формою 6-ЗЕМ за площами, картографія, натурна зйомка;
- запобігання та протидія корупції, впровадження антикорупційних заборон та обмежень, посилена увага окремим корупціогенним аспектам професійної діяльності працівників підприємства
- оцінка наукових проектів підприємства та їх ранжування та оптимізація;
- продовження досліджень та експериментальних розробок у сфері біотехнологій;
- залучення інвестицій для розвитку підприємства на суму 1,053 млн. грн. з використанням механізму державно-приватного партнерства;
- початок будівництва лінії з сушки деревини;
- реалізація проектів у співпраці з Міністерством аграрної політики та продовольства України, Національною академією наук України і Міністерством освіти і науки України як фактор річного зростання прибутку;
- вирощування інших багаторічних культур згідно річного плану;
- підвищення ефективності лісівництва та іншої діяльності у лісовому господарстві;
- розширення асортименту надання допоміжних послуг у лісовому господарстві;
- активізація оптової торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням;
- виконання завдань та аналіз можливих ризиків, поліпшення техніко-економічних та фінансових показників підприємства, підвищення його конкурентоспроможності.

5. Необхідно активно інвестувати у розвиток підприємства з метою удосконалення стану лісового фонду, покращення обладнання, підвищення якості деревообробки. Для підприємства край важливо невиснажливе лісокористування. Для цього необхідні: рівномірний розподіл лісів за територією та віком, відповідність створених насаджень типам лісорослинних умов. Ми будемо інвестувати у збільшення площі як лісового фонду загалом, так і головних лісотворних порід. На сьогодні на території лісгоспу значну площу віднесено до лісів природно-заповідного фонду. Тому існує обмеження з лісосічного фонду за розрахунковою лісосікою, що певною мірою не дає змоги створити насадження, які б повністю відповідали моделі нормального лісу, в якій усі деревостани мають бути сформовані господарсько-цінними породами, мати максимально можливий поточний приріст деревини, мати рівномірно розподілену, в межах віку стиглості, вікову структуру. На цій аспекті необхідно зробити акцент у роботі підприємства.

Оцінку деревостанів необхідно проводити комплексно, враховуючи їх склад, структуру і стійкість та природні відновні процеси. У комплексі заходів (від селекційно-генетичних до лісівничих), які можуть мінімізувати інтенсивність ослаблення насаджень і поступово призвести до підвищення життєздатності і стійкості дерев, чільне місце належить упровадженню системи сталого ведення лісового господарства.

6. Придбання та застосування обробних центрів дає змогу підприємству забезпечити гнучкість технології деревообробки і скоротити машинний час, що дуже важливо в сучасних умовах, коли досить швидко змінюється кон'юнктура і попит на різноманітну продукцію і вироби деревообробки. Обробні центри дозволяють випускати вироби широкої номенклатури, і забезпечують швидкісну переналадку на обробку іншого виробу, для чого застосовуються найновітніші технічні рішення. Це – суттєва економія затрат часу, підвищення якості обробки, розширення номенклатури та збільшення питомої ваги готової продукції деревообробки підприємства.

7. Покращенню динаміки поліпшення основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства сприяє реалізація проектів у співпраці з Міністерством аграрної політики та продовольства України, Національною академією наук України і Міністерством освіти і науки України, у тому числі з біозахисним ефектом в рослинництві, лісівництві, біотехнології. Це дозволить отримати значне річне зростання прибутку підприємства.

Застосування регуляторів зростання рослин нового покоління і синтетичних або натуральних гумінових кислот дає можливість зменшити об'єми хімічних добрив і засобів захисту рослин. Застосування такої комбінації навесні та восени стабілізує ґрунтову біологію. Поєднання мінеральних добрив з регуляторами зростання рослин дає можливість зменшити об'єми хімічних добрив і засобів захисту рослин, що істотно заощаджує кошти, вкладені у виробництво, і, що найголовніше, підвищує біологічні характеристики родючості ґрунту. Ознаки стійкості рослин унаслідуються і проявляються у другому і навіть третьому поколінні як домінуючий гомозиготний локус без розщеплення.

8. Поліпшенню техніко-економічних та фінансових показників підприємства, його конкурентоспроможності сприяє реалізація проекту, яким передбачається сушка деревини. Вартість проекту – 912 тис. грн., термін окупності – 28 місяців.

9. Можливі ризики невиконання проекту пов'язані з наступним:

- складна ситуація у результаті дії політичних чинників, фінансова нестабільність;

- недостатнє залучення інвестицій для розвитку підприємства та слабе використання механізму державно-приватного партнерства;

- неякісна оцінка наукових проектів підприємства та помилки в їх ранжуванні та оптимізації.

10. Успішна реалізація проекту дозволить побудувати виробничі потужності, покращити умови праці, зменшити собівартість виробництва.

11. У сучасних умовах для залучення інвестицій для розвитку підприємства потрібно посилювати державно-приватне партнерство. Підприємству необхідно займатися впровадженням пілотних проектів електронного обліку деревини, розвитком електронних комерційних майданчиків на ринку державних закупівель, впровадженням інноваційних проектів та програм на рівні підприємства. Завдяки таким змінам вдасться уникнути корупційних ризиків, адже підприємство буде орієнтоване на виробничі завдання. Підприємство повинно стати високоефективним господарюючим суб'єктом, який зможе конкурувати з підприємствами приватного сектору економіки.

12. Проведені прогностичні розрахунки виявили позитивну динаміку основних показників фінансово-господарської діяльності ДП «Скрипаївське НДЛГ». Вона сприяє реалізації стратегічного плану розвитку підприємства на середньострокову перспективу.

### **Перелік використаних джерел**

1. Пакулін С. Л. Управління сталим розвитком сучасного підприємства [Електронний ресурс] / С. Л. Пакулін, А. А. Пакуліна // Траекторія науки. – 2016. – №3(8). – Режим доступу: <http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/50>. – Назва з екрана.

2. Лебединська О. Ю. Стратегічне планування і визначення стратегічних пріоритетів соціально-економічного розвитку регіонів / О. Ю. Лебединська // Управління сучасним містом. – 2003. – № 10-12 (12). – С. 102-107.

3. Пакулін С. Л. Методичний підхід до вибору оптимуму стратегічних позицій підприємства / С. Л. Пакулін, О. О. Топчій // Економіка: проблеми теорії та практики. – 2006. – Випуск 220 : у 3 т. – Том 1. – С. 25-30.

4. Михайленко Г. М. Стратегічне реформування державного підприємства «Скрипаївське навчально-дослідне лісове господарство Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва» / Г. М. Михайленко // Areas of scientific thought- 2015/2016 : materials of the XII International scientific and practical conference, December 30, 2015 – January 7, 2016. – Sheffield : Science and education LTD, 2016. – Volume 3. Economic science. – S. 11-13.

5. Феклистова И. С. Позиционирование предприятия и обоснование необходимости инвестиций в его развитие / И. С. Феклистова // Профессиональный менеджмент в современных условиях развития рынка : материалы докладов IV научно-практической конференции с международным участием, г. Харьков, 3 ноября 2015 г. – Харьков : НФаУ, 2015. – С. 101-103.

6. Стратегічний вибір щодо прискорення та підтримки зростання в Україні. Меморандум з економічного розвитку (31 серпня 2010 року). – Київ : Світовий банк, 2010. – 119 с.

7. Михайленко Г. М. Розробка стратегії економічної діяльності державного підприємства «Скрипаївське навчально-дослідне лісове господарство Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва» / Г. М. Михайленко // Бъдещето въпроси от света на науката-2015 : материали за 11 международна научна практична конференция, 17-22 декември, 2015. – София : Бял ГРАД-БГ, 2015. – Т. 3: Икономики. – С. 68-70.

8. Пакулін С. Л. Вибір системи стратегічного управління організацією в умовах його еволюції / С.Л. Пакулін, О.О. Євсєєва // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2008. – Випуск 23. – С. 22-25.

9. Факторный, дискриминантный и кластерный анализ / [Дж.-О. Ким и др. ; пер. с англ. ; под ред. И. С. Енюкова. – Москва : Финансы и статистика, 1989. – 215 с.

10. Феклистова И. С. Использование кластерного анализа при оценке эффективности стратегического управления предприятиями региона [Электронный ресурс] / И. С. Феклистова // Траектория науки. – 2016. – № 2(7). – Режим доступа: <http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/54>. – Загл. с экрана.

© С. Л. Пакулін

## Justification of the strategic development plan of the state enterprise

Pakulin Sergey

*Institute of Environmental Economics and Sustainable Development of the National Academy of Science of Ukraine, Department of Social Problems of Sustainable Development, Doctor of Sciences (Economics), Ukraine*

**Abstract.** The article considers the process of development of enterprise behavior strategy for a medium term. It justifies a detailed plan for enterprise reform within one year. Suggestions to attract investment for the development of the enterprise are formulated. Proposals for the expected dynamics of improvement of the main financial and economic indicators of state-owned enterprises are justified.

**Keywords:** strategy, strategic plan, enterprise, investment, financing.

© S. Pakulin