

С. С. Нестеренко,  
д. е. н., доцент, директор, Інститут економіки та менеджменту,  
Університет "Україна", м.Київ  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9090-3470>

DOI: 10.32702/2306-6806.2022.9.22

## СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНОСПРОМОЖНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЛІСОВОЇ ГАЛУЗІ

S. Nesterenko,  
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,  
Director, Institute of Economics and Management, University "Ukraine", Kyiv

### STRATEGIES FOR COMPETITIVE DEVELOPMENT OF FORESTRY ENTERPRISES

*В представленому матеріалі згруповано п'ять категорій адміністративних областей України за рівнем лісистості та запропоновано оригінальну класифікацію регіонів з необхідністю впровадження на них відповідних класичних конкурентних стратегій конкурентоспроможного розвитку підприємств лісового господарства. Запропоновано регіональний підхід до класифікації суб'єктів господарювання лісової галузі в залежності від адміністративної області, на якій вони розташовані. Це дасть можливість уніфікувати (в межах певної категоріальної групи) організаційні, управлінські, виробничі та технічні заходи, необхідні для реалізації відповідних конкурентних стратегій розвитку підприємств лісового господарства.*

*Надані основні характеристики визначених стратегій, зокрема: стратегії стабілізації виробництва (підтримується існуючий рівень виробництва, а видатки на розвиток є мінімальними); стратегії повної спеціалізації (використовується підприємствами за умови високого рівня прибутковості та високих темпів зростання попиту); стратегії диверсифікації (використання різних напрямів діяльності); стратегії обмеженої спеціалізації виробничого процесу (використання при високому рівню доходу та середньому рівню попиту, тобто підприємство покращує якість товарів, але зменшує асортимент для певного сегменту ринку); стратегії модифікації виробництва (характеризується низьким рівнем прибутку та середнім рівнем попиту на продукцію підприємства); стратегії інтенсифікації (використовується підприємствами при середньому рівні прибутковості та високому рівні попиту); стратегії інноваційних перетворень виробництва (виробничих технологій) є оптимальною для використання лісгосподарськими підприємствами за умови низького рівня прибутковості та високого рівня попиту.*

*Доведено необхідність реалізації Національної лісової політики в аспекті екологічної орієнтованості діяльності суб'єктів господарювання галузі, яка має бути пріоритетною в південних та південно-східних малолісних регіонах. Визначено екологічні аспекти реалізації лісової політики в контексті конкурентоспроможного розвитку лісгосподарських підприємств, що обумовить формування ефективних господарюючих суб'єктів галузі.*

*In the presented material, five categories of administrative regions of Ukraine are grouped according to the level of forest cover and an original classification of regions with the need to implement corresponding classic competitive strategies for the competitive development of forestry enterprises is proposed. The proposed regional approach to the classification of forest industry entities depending on the administrative region in which they are located. This will make it possible to unify (within a certain categorical group) organizational, managerial, production and technical measures necessary for the implementation of relevant competitive strategies for the development of forestry enterprises.*

*The main characteristics of the identified strategies are provided, in particular: production stabilization strategies (the existing level of production is maintained, and development expenses are minimal); full specialization strategies (used by enterprises under conditions of high profitability and high growth rates of demand); diversification strategies (using different areas of activity); strategies of limited specialization of the production process (use at a high level of income and an average level of demand, i.e. the company improves the quality of goods, but reduces the assortment for a certain market segment); production modification strategies (characterized by a low level of profit and an average level of demand for the company's products); intensification strategies (used by enterprises at an average level of profitability and a high level of demand); the strategy of innovative transformations of production (production technologies) is optimal for use by forestry enterprises under conditions of low profitability and high demand.*

*The need to implement the National Forest Policy in terms of the environmental orientation of the business entities of the industry, which should be a priority in the southern and southeastern sparsely forested regions, has been proven. The ecological aspects of forest policy implementation in the context of competitive development of forestry enterprises have been determined, which will determine the formation of effective business entities of the industry.*

*Ключові слова: лісогосподарські підприємства, конкурентоспроможний розвиток, лісова політика, лісове господарство, конкурентні стратегії.*

*Key words: forestry enterprises, competitive development, forest policy, forestry, competitive strategies.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

За розрахунками європейських та вітчизняних фахівців, оптимальним для нашої країни рівнем лісистості вважається 20%. Та згідно даних Аудиторської перевірки [1] загальна площа вкритих лісовою рослинністю земель збільшилася за 1988—1996 рр. на 9,3%, а в період 1996–2019 рр. — на 2,1%. При збереженні таких темпів заліснення в Україні буде досягнуто оптимального рівня лісистості через 32 роки.

Конкурентне функціонування лісового господарства України в сучасних глобалізаційних процесах, насамперед, залежить від наявності як відповідних прийнятих національних програм і нормативно-правового забезпечення, так і від ефективності взаємодії всіх складових фінансово-економічного та виробничо-господарського механізмів раціонального використання лісових ресурсів країни. Слід констатувати той факт, що лісова галузь не змогла своєчасно адаптуватися в необхідний процес реформування, а відповідно здійснити всі ті зміни, які б забезпечили її конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках. Для вирішення зазначених проблем виникає необхідність розробки конкурентних стратегій розвитку суб'єктів господарювання лісової галузі, що вимагає окремого наукового дослідження.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У вітчизняній лісівничій науці дослідження теоретичних основ та розробка методичних рекомендацій щодо розв'язання окремих проблем підвищення ефективності системи управління, в тому числі, окремих питань конкурентності лісового господарства, знайшли відображення у працях І. Антоненко, А. Бобка, С. Генсірука, З. Герасимчук, А. Головка, О. Дзюбенка, Р. Дубаса, О. Дребот, Я. Дяченка, Н. Зіновчук, Я. Ковалю, Б. Колісника, І. Лицура, Є. Мішеніна, І. Опенька, С. Писаренко, І. Снякевича, Ю. Туниці, М. Шершуна, О. Шубалого, А. Черчик, О. Фурдичка, І. Ярової та ін.

Проте, незважаючи на численні дослідження, зазначена проблематика вивчена недостатньо, а проблема формування стратегій конкурентоспроможного розвитку

лісогосподарських підприємств на основі системного підходу нині практично не досліджена.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Класифікація державних лісогосподарських підприємств та обґрунтування відповідних конкурентних стратегій їх розвитку.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

При формуванні стратегічних напрямів конкурентоспроможного розвитку лісового господарства слід враховувати, що лісові насадження на території нашої країни розташовуються досить нерівномірно. Офіційний рівень лісистості в кожній з природних зон (Полісся, Лісостеп, Степ, Карпати) має значні відхилення і не відповідає тому рівню, коли ліси максимально позитивно впливають на кліматичні умови, стан ґрунтів та водних ресурсів, пом'якшують вплив ерозійних процесів та забезпечуються суб'єктів господарювання достатньою кількістю природних ресурсів [2, с. 250]. Згідно досліджень [3], найнижчим показником лісистості характеризуються, в основному, регіони степової зони. До областей з найменшою відносною площею лісів належать Запорізька (4,3 %), Миколаївська (4,3 %) та Херсонська (5,2 %). Зона Лісостепу характеризується фактичною площею лісів, що на 57,6 % менша оптимального показника для відповідних областей (Тернопільська та Хмельницька області). Таким чином, можна виокремити 5 категорій адміністративних областей за рівнем лісистості, що відображено в таблиці 1. Тобто, забезпечення конкурентоспроможного розвитку лісового господарства вимагає окремого регіонального підходу при розробці відповідних стратегій розвитку підприємств лісової галузі для певного регіону. Регіональна лісова політика повинна бути спрямована на вирішення двоєдиного проблеми: забезпечення найбільш повного використання потенціалу лісового господарства регіону та максимально можливого відновлення лісового фонду.

Однак практика показує, що бюджети регіонів України не мають коштів на те, щоб кардинально змінити економічну і екологічну ситуацію в лісовому секторі

регіонів. Обмеженість наявних ресурсів, особливо інвестицій, зношеність основних фондів, нестача кваліфікованих кадрів унеможливує здійснення значних структурних змін по одночасно усіх напрямках. Вибірковість дозволяє з використанням одних і тих же ресурсів досягти максимального результату в мінімальні терміни. Отже, одним з напрямків вдосконалення структурної політики в лісовому господарстві є вибір пріоритетів розвитку окремих структурних елементів.

Існуючі показники лісистості територій в різних лісосировинних регіонах України є підставою для визначення в них стратегії розвитку лісового господарства. Таким чином, нами пропонується орієнтовна класифікація регіонів за відповідними класичними конкурентними стратегіями та їх основними характеристиками (табл. 2). Слід додати, що в окремих категоріях лісогосподарських підприємств можливо до впровадження декілька конкурентних стратегій в залежності від доцільності та можливостей підприємства.

Зростання рівня конкуренції, глобалізація економічних процесів обумовили необхідність стратегічного мислення щодо процесів управління виробничою діяльністю, базою якого повинно бути ефективний, цілеспрямований, максимально можливий подальший розвиток лісогосподарських підприємств.

Вважаємо, що конкурентна стратегія управління діяльністю підприємств лісового господарства повинна характеризувати набір дій, методів та норм, наявність можливих ресурсів, їх раціональне використання для досягнення поставлених цілей. При цьому наявна стратегія повинна враховувати і можливість модифікації відповідно до зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, бути готовою вчасно адаптуватися до неврахованих майбутніх обставин, взаємопов'язаною з минулими показниками та чинниками, відповідати базовим завданням підприємства тощо [4, с. 68].

Формування подальшої конкурентної стратегії діяльності лісогосподарських підприємств повинна враховувати такі показники як гнучкість виробничої діяльності та ймовірність її подальшого розвитку. У результаті впровадження такої моделі можуть виникнути ризики невчасного постачання продукції, невідповідності лісопродукції основним технологічним і організаційно-економічним показникам, оптимального розміру вкладень інвестиційних ресурсів тощо [5, с. 70]. Для розробки ефективно виробничої стратегії потрібно мати достовірну інформацію про наявний стан ринку, рівень конкуренції на ньому, зміну попиту та пропозиції, чинників, які впливають на ці зміни, переваги та недоліки діяльності досліджуваного підприємства.

Підприємство в своїй діяльності може використовувати одночасно кілька стратегій, які можуть бути тісно взаємопов'язані та швидко адаптуватись до можливих прогнозованих чи непередбачуваних ринкових змін.

Важливо зазначити, що для всіх лісогосподарських підприємств обрання однієї стратегії не можливо навіть при визначенні якогось одного показника, наприклад, прибутку. Тому фахівці при розробці конкурентної стратегії повинні враховувати масштаби діяльності, наявні ресурси, попит на свою продукцію, місткість та сегмент ринку, споживачів тощо. Реалізація стратегії повинно призвести до вирішення еко-

**Таблиця 1. Класифікація адміністративних областей за рівнем лісистості**

| №  | Область                                                                                                 | Лісистість, % |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 1. | Полтавська, Кіровоградська, Донецька, Дніпропетровська, Запорізька, Херсонська, Миколаївська та Одеська | менше 10      |
| 2. | Сумська, Харківська, Луганська, Вінницька, Черкаська, Тернопільська та Хмельницька                      | 11-20         |
| 3. | Чернігівська, Київська та Львівська                                                                     | 21-30         |
| 4. | Волинська, Рівненська, Житомирська та Чернівецька                                                       | 31-40         |
| 5. | Івано-Франківська та Закарпатська                                                                       | більше 40     |

номічних, соціальних, екологічних та суспільних завдань, які стосуються функціонування лісового господарства. Такими стратегіями є:

1. Стратегія стабілізації виробництва може використовуватися за умови середнього попиту на продукцію, при цьому прибутки підприємства характеризуються також невисоким рівнем доходу. Така ситуація для підприємства є цілком прийнятною, є характерною протягом нетривалого певного періоду час. За такої виробничої стратегії підтримується існуючий рівень виробництва, видатки на подальший розвиток є мінімальними.

2. Стратегія повної спеціалізації використовується підприємствами за умови високого рівня прибутковості та високих темпів зростання попиту. Важливим є вчасна концентрація уваги на виробництві одного виду продукції — найбільш перспективного, що забезпечує мінімізацію витрат та утримання позицій лідера. При цьому актуальним є правильно спрямована увага на обрані сегменти ринку.

3. Стратегія диверсифікації характеризується середніми значеннями прибутку за низького попиту на товар. За таких умов важливим є збільшення рівня попиту на продукцію, що виготовляється. Цього можна досягти шляхом диверсифікації. Використання даної стратегії є актуальним для одного асортиментного ряду та полягає в різноманітності, що забезпечується розширенням галузевого діапазону діяльності підприємства.

**Таблиця 2. Характеристика конкурентних стратегій розвитку лісового господарства**

| №  | Область                                                                                               | Стратегія                                                   | Характеристика                                                                                                                              |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Полтавська, Кіровоградська, Донецька, Одеська, Дніпропетровська, Запорізька, Херсонська, Миколаївська | Стратегія інноваційних перетворень виробництва (технологій) | Збільшення прибутку можна досягти за рахунок виробництва наукомісткої продукції інноваційного характеру                                     |
| 2. | Сумська, Харківська, Луганська, Вінницька, Черкаська, Тернопільська та Хмельницька                    | Стратегія диверсифікації                                    | Використання стратегії полягає в різноманітності, що забезпечується розширенням галузевого діапазону діяльності підприємств                 |
| 3. | Чернігівська, Київська та Львівська                                                                   | Стратегія стабілізації виробництва                          | За такої стратегії підтримується існуючий рівень виробництва, а видатки на подальший розвиток є мінімальними                                |
|    |                                                                                                       | Стратегія модифікації виробництва                           | При впровадженні стратегії актуальним є використання інноваційних технологій, розробка та впровадження якісно нового товару                 |
| 4. | Волинська, Рівненська, Житомирська та Чернівецька                                                     | Стратегія інтенсифікації                                    | Зростання рівня прибутковості можна досягти шляхом збільшення обсягів виробництва, що можливо при покращенні (модифікації) існуючого товару |
| 5. | Івано-Франківська та Закарпатська                                                                     | Стратегія повної спеціалізації                              | Концентрація на виробництві одного найбільш перспективного виду продукції, що забезпечує мінімізацію витрат та утримання позицій лідера     |
|    |                                                                                                       | Стратегія обмеженої спеціалізації виробничого процесу       | Підприємства покращують якість товарів при зменшенні асортименту, що впливає на ріст їх ціни через вищу якість                              |

4. Стратегія обмеженої спеціалізації виробничого процесу. Використання вказаної стратегії є характерним при високому рівні доходу та середньому рівні попиту. Особливість використання даної стратегії зводиться до того, що підприємство покращує якість товарів, але зменшує асортимент для певного сегменту ринку. Ціна за таких умов також зростає через вищу якість.

5. Стратегія модифікації виробництва характеризується низьким рівнем прибутку та середнім рівнем попиту на продукцію підприємства. При впровадженні даної стратегії актуальним є використання інноваційних технологій, розробка та впровадження якісно нового товару. Пропонована продукція на ринку буде завжди актуальною та попит на таку продукцію зростатиме.

6. Стратегія інтенсифікації використовується підприємствами при середньому рівні прибутковості та високому рівні попиту. Зростання рівня прибутковості можна досягти шляхом збільшення обсягів виробництва, що можливі при покращенні чи модифікації існуючого товару.

7. Стратегія інноваційних перетворень виробництва (виробничих технологій) є оптимальною для використання лісгосподарськими підприємствами за умови низького рівня прибутковості та високого рівня попиту. Збільшення прибутку можна досягти за рахунок виробництва наукомісткої продукції інноваційного характеру [6, с. 284—290].

Переважаюча більшість вчених стверджують, що прийняття Національної лісової політики України як концептуально-правового документа необхідне для обґрунтування нової моделі лісового господарства України, яка об'єднувала б економічні, соціальні й екологічні цілі діяльності і дозволить сформувати тісні зв'язки між принципами та напрямками розвитку лісового комплексу відносно вимог концепції сталого розвитку. Особливого значення при цьому набуває екологічна орієнтованість діяльності суб'єктів господарювання галузі, яка має бути пріоритетною в південних та південно-східних регіонах. Серед екологічних аспектів реалізації нової лісової політики в контексті конкурентоспроможного розвитку лісгосподарських підприємств слід виділити [2, с. 280—281]:

- екологізація процесів ведення лісового господарства: напрям до загального зменшення обсягів суцільних рубок, створення умов для широкого застосування природозахисних технологій, широка підтримка природного поновлення, поступове впровадження ландшафтного принципу використання лісових ресурсів, повна заміна біологічними методами лісозахисту застарілих хімічних;

- впровадження та вдосконалення системи екологічного моніторингу та сертифікації лісових екосистем: приведення системи нормативів в лісовому господарстві у відповідність до міжнародних стандартів, розробка власних схем впровадження (лісової сертифікації та її постійна підтримка (лісова сертифікація — один з напрямків, яке сприяє забезпеченню продуктивності і стійкості деревостанів, підвищення біологічного різноманіття в лісах, мінімізації негативного впливу лісгосподарського виробництва на навколишнє середовище, підвищення експортного потенціалу лісової галузі, зняття технічних бар'єрів в міжнародній торгівлі);

- збільшення обсягів здійснення захисту процесу лісорозведення, що дозволить сформувати стійкі лісові комплекси: впровадження на національному рівні юридичного захисту земель від природних чинників ерозії, охорони ґрунтів;

- впровадження на всіх рівнях механізмів збереження біорізноманіття, вдосконалення системи розвитку заказників, урочищ, лісових генетичних резерватів та інших малих охоронних територій (розвиток інструментів забезпечення розвитку природних лісів, які в найменшій мірі схильні до втручання людини, сприяють

збереженню генотипів — генетичних конституцій організмів — і підтримці складу природних деревних порід, забезпечуючи життєво важливі місця проживання зникаючих видів тварин).

Таким чином, впровадження вищезазначених напрямів екологічного функціонування лісгосподарських підприємств одночасно із запропонованими стратегіями їх конкурентоспроможного розвитку обумовить формування ефективних господарюючих суб'єктів галузі.

## ВИСНОВКИ

На основі проведених наукових досліджень згруповано п'ять категорій адміністративних областей України за рівнем лісистості та запропоновано оригінальну класифікацію регіонів з необхідністю впровадження на них відповідних класичних конкурентних стратегій конкурентоспроможного розвитку підприємств лісового господарства та їх основними характеристиками. Наведено екологічні напрями реалізації Національної лісової політики в контексті конкурентоспроможного розвитку лісгосподарських підприємств галузі.

## Література:

1. Звіт за результатами державного фінансового аудиту виконання бюджетних програм Державним агентством лісових ресурсів України за період з 01.01.2016 р. по 30.06.2019 р. від 23.01.2020 р. № 07-22/1. Державна аудиторська служба України. Київ, 2020. С. 38. URL: <http://dkrs.kmu.gov.ua/kru/doccatalog/document?id=158120>

2. Дребот О.І. Збалансований розвиток лісового сектору економіки в контексті європейської інтеграції України: [монографія] / О.І. Дребот, М.Х. Шершун, О.І. Шкуратов. — К.: Аграрна наука, 2014. — 317 с.

3. Яремко О.П. Еколого-економічний аналіз сучасного стану лісового господарства України, Ефективна економіка № 11, 2016.

4. Дубас Р.Г. Удосконалення фінансово-економічного механізму у лісоресурсній сфері України. Економіка АПК. — Київ. — 2012. — № 2. — С. 66—69.

5. Дубас Р.Г., Дядченко І.І. Теоретичні засади антикризового управління лісочористуванням півдня України. Науково-практичний журнал "Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку", Київ. 2018. — № 15. — С. 66—73.

6. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: навч. посібник [3-тє вид.]. Львів: "Новий світ — 2000", 2007. 324 с.

## References:

1. State Audit Service of Ukraine (2020), "Report on the results of the state financial audit of the implementation of budget programs by the State Forest Resources Agency of Ukraine for the period from January 1, 2016 to June 30, 2019.", available at: <http://dkrs.kmu.gov.ua/kru/doccatalog/document?id=158120> (Accessed 10 Aug 2022).

2. Drebot, Shershun, O.I. and Shkuratov, O.I. (2014), Zbalansovanyj rozvytok lisovoho sektoru ekonomiky v konteksti ievropejs'koi intehtatsii Ukrainy [Balanced development of the forest sector of the economy in the context of the European integration of Ukraine], Ahrarna nauka, Kyiv, Ukraine.

3. Yaremko, O.P. (2016), "Ecological and economic analysis of the current state of forestry in Ukraine", Efektyvna ekonomika, vol. 11.

4. Dubas, R.H. (2012), "Improvement of the financial and economic mechanism in the forest resource sector of Ukraine", Ekonomika APK, vol. 2, pp. 66—69.

5. Dubas, R.H. and Diadchenko, I.I. (2018), "Theoretical foundations of anti-crisis management of forest use in southern Ukraine", Naukovo-praktychnyj zhurnal "Problemy innovatsijno-investytsijnoho rozvytku", vol. 15, pp. 66—73.

6. Kovtun, O. I. (2007), Stratehiia pidpryiemstva [Enterprise strategy], 3rd ed., Novyy svit — 2000, Lviv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 25.08.2022 р.