

**О. М. Шубалий,**  
доцент кафедри прикладної статистики та економіки праці,  
Луцький національний технічний університет  
**О. І. Горохівський,**  
аспірант кафедри державного управління, Національний  
університет біоресурсів і природокористування України

## МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ЛІСОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ РЕГІОНУ

*"Немає значення, чи країна є аграрною, країною послуг чи виробництва. Має значення те, чи здатна країна до ефективної самоорганізації у сфері, де продуктивність визначає добробут для індивідуальних мешканців цієї країни" [1]*

*У статті розглядається питання комплексного оцінювання конкурентних переваг споріднених за рядом ознак лісогосподарських підприємств у межах окремого регіону на основі індексного методу. Це у свою чергу передбачає побудову зведених таблиць представлення результатів групування підприємств за запропонованими критеріями; проведення аналізу і групування підприємств залежно від визначеної тенденції зміни конкурентних переваг підприємств з урахуванням їх територіального розміщення; розроблення матричної форми узагальнення аналітичної інформації та її інтерпретацію для прийняття рішень про вибір базової конкурентної стратегії.*

*The article uncovers the issue of complex estimation the competitive advantages allied on a number of indications the forestry enterprises in the framework of separate region on the basis of index method. It expects the building of summary tables of results clustering enterprises presentation in accordance with suggested criterions; conducting the analysis and grouping enterprises depending on determined the prospect of changing the competitive advantages of businesses with accounting its area location; elaboration the matrix form of generalized analytical information and its interpretation for acceptance the decisions about the choice the basic competitive strategics.*

*Ключові слова: оцінка, конкурентні переваги, конкурентоспроможність, стратегічні групи, конкурентні стратегії, лісогосподарські підприємства.*

*Key words: evaluation, competitive advantages, competitiveness, strategic groups, competitive strategies, forestry businesses.*

### ВСТУП

Лісогосподарський комплекс відноситься до господарських комплексів, що мають стратегічне значення для національної економіки, оскільки охоплює усі процеси, що пов'язані з відтворенням та використанням

стратегічного ресурсу країни — лісу. В умовах ринкових відносин та обмеженості можливостей держави щодо забезпечення повноцінного фінансування усіх сфер діяльності державних лісогосподарських підприємств важливого значення набуває пошук шля-

хів самостійного виживання цих структур на основі реальної оцінки їх конкурентної позиції на ринку та обґрунтування адекватних рішень відповідно до поточної та перспективної ринкової кон'юнктури.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

На даний час існує багато методичних підходів до оцінки конкурентної позиції підприємства, які переважно запропоновані зарубіжними дослідниками і ґрунтуються на використанні матричних моделей. Але, на жаль, ці методики не адаптовані до специфіки господарської діяльності сукупності підприємств окремої галузі, а тому не можуть бути практично використані. Сьогодні все більшого поширення у працях вітчизняних дослідників набуває обґрунтування напрямів застосування методичного інструментарію, який базується на використанні індексних методів порівняльної оцінки результатів роботи сукупності однорідних за рядом ключових ознак суб'єктів господарювання. Так, зокрема, методичні розробки Інституту Реформ щодо здійснення рейтингового оцінювання були використані для визначення інвестиційної привабливості регіонів України; колектив дослідників під керівництвом члена-кореспондента НАН України Е. Лібанової розробив методико оцінки рівня соціально-економічного розвитку регіону на основі регіонального індексу людського розвитку; методичні розробки міжвідомчого відділу методології регіональної та транскордонної статистики колишнього НДІ статистики Держкомстату України та Інституту регіональних досліджень НАН України широко використовуються для одержання порівняльних оцінок темпів економічного зростання та рівня соціально-економічного розвитку регіонів [2—4].

Тому до актуальних напрямків подальших наукових досліджень сьогодні, безперечно, можна віднести опрацювання та вдосконалення методичних підходів до порівняльної оцінки конкурентних позицій лісогосподарських підприємств на основі використання індексного методу.

Мета дослідження полягає в комплексному оцінюванні конкурентних переваг та обґрунтуванні базових конкурентних стратегій діяльності сукупності споріднених за галузеву, відомчою та територіальними ознаками лісогосподарських підприємств у межах окремого забезпеченого лісовими ресурсами регіону — Чернігівської області.

### МЕТОДИКА ДОСЛІДЖЕНЬ

Дослідження проводилось з використанням методики оцінки конкурентних переваг та вибору базових конкурентних стратегій сукупності однорідних лісогосподарських підприємств, запропонованої у роботах [1—11], в основі якого покладено індексний метод.

**Таблиця 1. Система критеріїв та показників для групування лісгосподарських підприємств за рівнем ефективності господарювання**

Критерій	Напрямок (у межах критерію)	Показник
Забезпеченість ресурсами	Лісові ресурси	Площа, вкрита лісом, га
		Загальний запас деревостанів, тис. куб. м
	Трудові ресурси	Чисельність штатних працівників підприємств
		Чисельність штатних працівників лісового господарства на 1000 га вкритої лісом площі, осіб
	Оборотні засоби	Залишок запасів на кінець року, тис. грн.
		Оборотні активи в розрахунку на 1 га вкритої лісом площі, грн.
Основні засоби	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	
	Знос основних засобів, %	
Ефективність використання ресурсів	Лісові ресурси	Використання ліміту лісосічного фонду, %
		Заготовлено ліквідної деревини на 1 га вкритої лісом площі, куб. м
	Трудові ресурси	Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньомісячної зарплати
		Відпрацьовано в середньому 1 штатним працівником облікового складу за рік, годин
	Оборотні засоби	Коефіцієнт оборотності власного капіталу
		Коефіцієнт оборотності запасів
Основні засоби	Технічна озброєність працівників, тис. грн./особу	
	Фондовіддача основних засобів, грн.	
Ефективність роботи за основними сферами діяльності	Лісове господарство	Обсяг виробленої продукції лісового господарства на 1000 га вкритої лісом площі, грн.
		Витрати на 1 грн. продукції лісозаготівель, грн.
	Обробна промисловість	Обсяг виробленої продукції обробної промисловості (без ПДВ, акцизу), тис. грн.
		Витрати на 1 грн. товарної продукції обробної промисловості, грн.
Ефективність роботи за функціональними напрямками діяльності	Виробничо-технічний розвиток	Темп зростання обсягу виробництва продукції, %
		Капітальні інвестиції в розрахунку на 1 га вкритої лісом площі, грн.
	Маркетинг і збут	Чистий дохід, що припадає на 1 грн. витрат на збут, грн.
		Вартість знеособленого кубометра реалізованої деревини, тис. грн.
	Прибутковість роботи	Чистий прибуток на 1 га вкритої лісом площі, грн.
		Рентабельність продажу, %
Соціальна ефективність	Сплачено податків до зведеного бюджету, тис. грн.	
	Сплачено внесків до соціальних фондів у розрахунку на 1 штатного працівника, тис. грн.	

За даними Чернігівського обласного управління лісового та мисливського господарства згідно досліджень, проведених у роботах [6–7]

### РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕНЬ

Комплексна оцінка конкурентних переваг сукупності однорідних за виробничо-технічними, ресурсними, адміністративно-управлінськими характеристиками лісгосподарських підприємств регіону була проведена за такими групами показників.

1. Показники забезпеченості ресурсами.
2. Показники ефективності використання ресурсів.
3. Показники ефективності роботи за основними видами діяльності.
4. Показники ефективності роботи за функціональними напрямками діяльності.

Для Чернігівської області, що належить до регіонів із високим рівнем лісистості території, до сукупності однорідних підприємств віднесено 11 державних лісгосподарських підприємств (далі — держлісгоспів), які характеризуються як єдиною лісоресурсною та виробничо-технічною базою, так і підпорядкованістю єдиному органу управління — Чернігівському обласному Управлінню лісового та мисливського господарства.

Порівняльне оцінювання конкурентних переваг було проведено з ви-

користанням методики індексного аналізу на основі 28 основних показників економічної діяльності лісгосподарських підприємств, що детально представлені табл. 1. Рівень конкурентних переваг кожного лісгосподарського підприємства за окремим показником у певній групі визначено за допомогою стандартизованих показників — індивідуальних індексів. Для стандартизації пропонується застосовувати середні значення відповідних показників діяльності лісгосподарських підприємств.

Для проведення просторового порівняння основних тенденцій зміни конкурентних переваг держлісгоспів Чернігівської області з урахуванням їх територіального розміщення використано прикладну програму обробки та представлення територіальних даних у вигляді картограм та картодіаграм Software Mapviewer 4.0.

На рис. 1 зображено картодіаграму, яка дає можливість зіставити дані про рівень конкурентних переваг за критерієм "забезпеченість ресурсами" за окремі роки аналізованого періоду (що виражаються відповідними інтегральними індексами за роками) з даними про тенденцію зміни конкурентних переваг загалом за аналізова-

ний період (виражається інтегральним індексом динаміки), на основі цього простежити вплив відповідно статистичного та динамічного компонента, а також територіального розміщення на рівень конкурентоспроможності кожного підприємства за розглянутим критерієм.

Як бачимо, на підприємствах з високим рівнем конкурентних переваг за критерієм забезпеченості ресурсами (Добрянський та Городнянський) не спостерігається тенденція підвищення конкурентних переваг за роками усього аналізованого періоду, тобто не спостерігається позитивна або негативна тенденція.

Подальший аналіз показав відсутність стабільних тенденцій за цим критерієм і в інших групах за рівнем конкурентних переваг (Борзнянський, Добрянський, Ніжинський, Остерський, Семенівський, Холминський, Городнянський). Наявність нестійкої тенденції до підвищення конкурентних переваг спостерігалось лише для Корюківського та Чернігівського держлісгоспів. Ще для двох підприємств була наявна нестійка тенденція до зниження рівня конкурентних переваг за цим критерієм (Прилуцький, Н.-Сіверський держлісгоспи).

Високим рівнем інтенсивності відзначається конкурентна боротьба щодо ефективності використання ресурсів між Корюківським, Холминським, Семенівським та Н.-Сіверським держлісгоспами, які характеризуються порівняно високим рівнем конкурентних переваг та межують один з одним (рис. 2). Вищим за середній рівень конкурентних переваг характеризується Остерський лісгосп, якому найлегше вести конкурентну боротьбу в зв'язку з тим, що він межує з господарствами за рівнем конкурентоспроможності нижчим за середній та порівняно низьким рівнями, а саме: Ніжинським та Чернігівським.

Якщо аналізувати тенденцію зміни конкурентних переваг, то потрібно відмітити велику групу підприємств, які відзначалися нестабільністю (Добрянський, Корюківський, Семенівський, Холминський, Н.-Сіверський, Холминський, Борзнянський, Прилуцький, Ніжинський, Остерський). Поступово втрачав свої позиції Городнянський лісгосп, в зоні ризику знаходиться Чернігівський лісгосп, який має один з найнижчих рівнів конкурентних переваг за цим критерієм.

Результати картографічного аналізу конкурентних переваг держлісгоспів за критерієм "ефективність роботи за основними сферами діяльності" за період 2006—2008 рр. свідчать, що найжорсткіша боротьба розгортається в північній частині регіону, а саме між Добрянським, Городнянським, Корюківським, Семенівським, Н.-Сіверським та Холминським держлісгоспами (рис. 3). Незважаючи на те, що Семенівському лісгоспу вести конкурентну боротьбу найважче, за період 2006—2008 рр. він постійно посилював свої конкурентні позиції за цим кри-

терієм, вигравши конкурентну боротьбу у своїх найближчих сусідів Н.-Сіверського, Холминського, Корюківського держлісгоспів). Також відзначається конкурентна боротьба між Остерським та Ніжинським держлісгоспам, які межують один з одним та знаходяться в оточенні лісгосподарських підприємств з порівняно низьким рівнем конкурентних переваг (Чернігівський, Борзнянський, Прилуцький держлісгоспи).

На наступному етапі було проведено картографічний аналіз конкурентних переваг держлісгоспів за критерієм "ефективність роботи за функціональними напрямками діяльності" за період 2006—2008 рр. (рис. 4).

Порівняно високим рівнем конкурентних переваг за цей період характеризувалися Добрянський, Городнянський, Корюківський, Холминський та Семенівський держлісгоспи. При цьому всі вони, крім Семенівського держлісгоспу, мали вигідне розміщення, оскільки межують з підприємствами, що мали порівняно низький рівень конкурентних переваг. З іншого боку, це створює додаткові труднощі для Чернігівського лісгоспу, що межує майже з усіма цими потужними підприємствами. Крім того, в надзвичайно конкурентному середовищі знаходиться Н.-Сіверський держлісгосп, який має вищий за середній рівень конкурентних переваг і знаходиться в оточенні Семенівського та Холминського держлісгоспів. У найсприятливішому середовищі знаходиться Ніжинський держлісгосп, який виключно конкурує з підприємствами з порівняно низьким рівнем конкурентних переваг (Остерське, Борзнянське, Чернігівське, Прилуцьке).

Аналіз тенденцій зміни конкурентних переваг показав, що нестійкою тенденцією до їх зростання характеризувалися Добрянський та Чернігівський держлісгоспи, водночас на переважній більшості підприємств не спостерігалось стабільних тенденцій. З іншого боку, нестійкою тенденцією до спаду характеризувалася зміна конкурентних переваг Прилуцького та Корюківського держлісгоспів. Отже, при розробці стратегії діяльності вказані підприємства неодмінно мають прийняти відповідні заходи щодо підвищення ефективності роботи за функціональними напрямками діяльності.

Результат загальної інтегральної оцінки конкурентних переваг свідчить, що основна боротьба за лідерство серед лісгоспів зосереджена в північній частині регіону (рис. 5). Такі підприємства, як Добрянський, Городнянський, Корюківський, Холминський та Семенівський відзначаються найвищим рівнем конкурентних переваг, а Н.-Сіверський претендує на лідерство. Потрібно відмітити конкурентне середовище для Чернігівського лісгоспу, який знаходиться в оточенні найбільш потужних лісгосподарських підприємств (Добрянського, Городнянського, Корюківського та Холминського), та

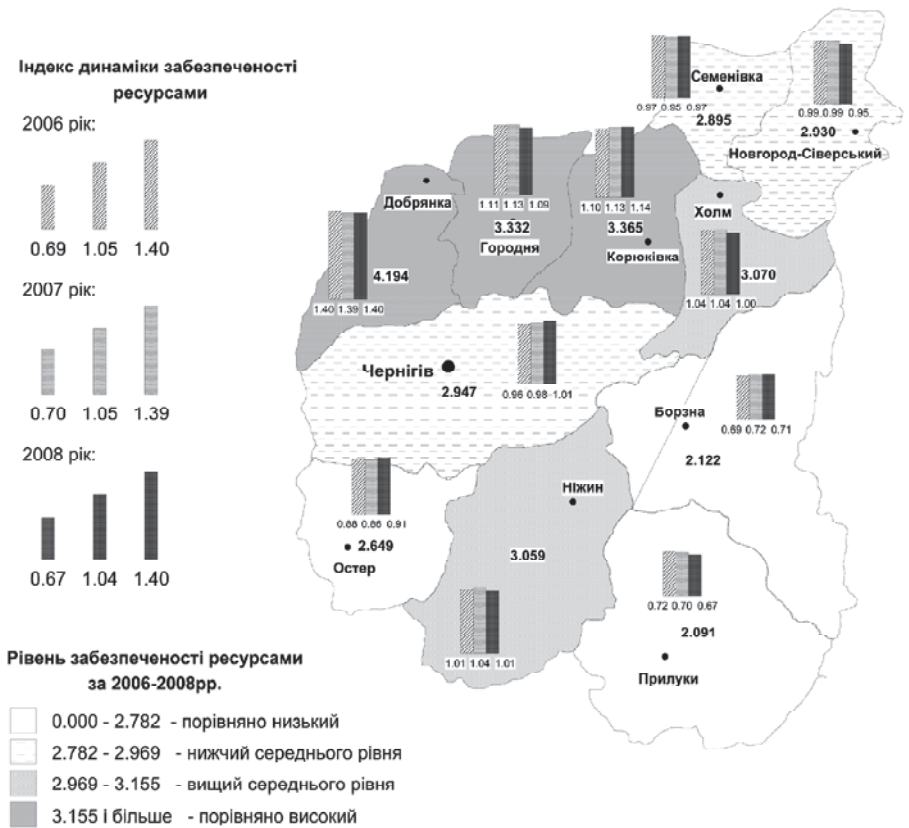


Рис. 1. Інтегральна оцінка конкурентних переваг держлісгоспів Чернігівської області за рівнем забезпеченості ресурсами за 2006—2008 рр. (авторська розробка)

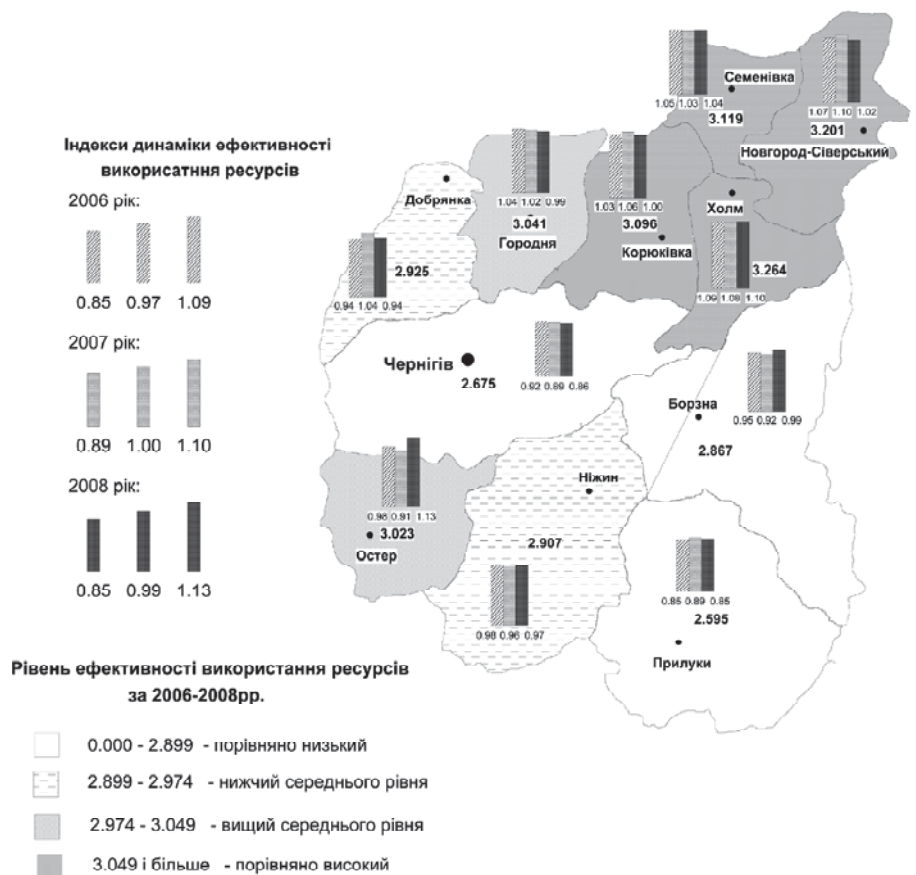


Рис. 2. Інтегральна оцінка конкурентних переваг держлісгоспів Чернігівської області за рівнем ефективності використання ресурсів за 2006—2008 рр. (авторська розробка)

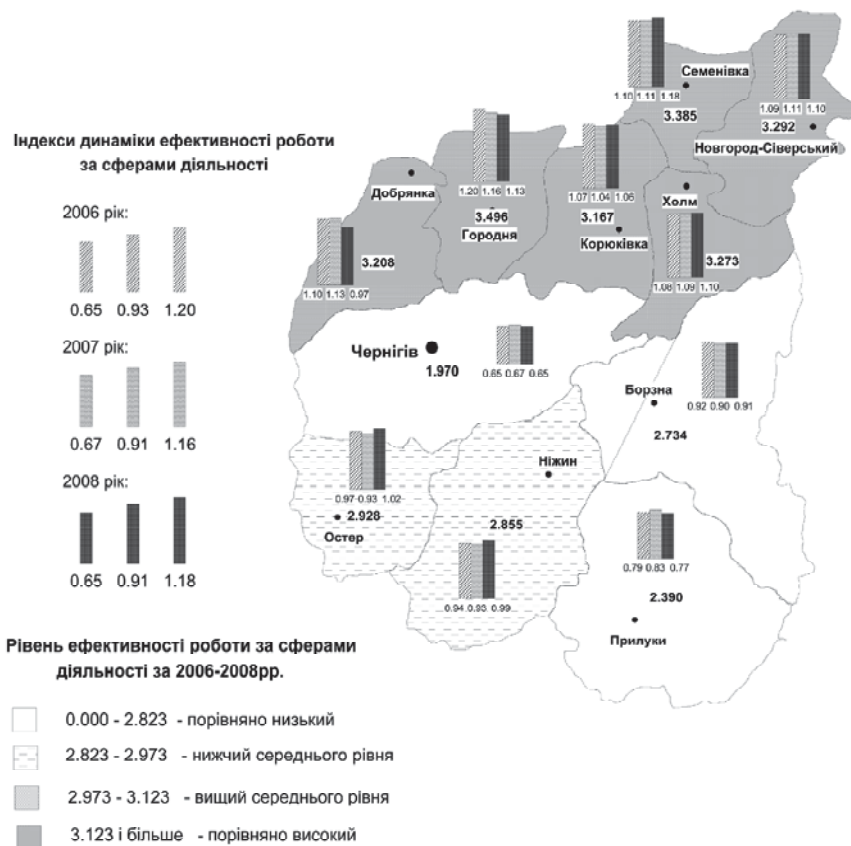


Рис. 3. Інтегральна оцінка конкурентних переваг держлісгоспів Чернігівської області за рівнем ефективності роботи за основними видами діяльності за 2006—2008 рр. (авторська розробка)

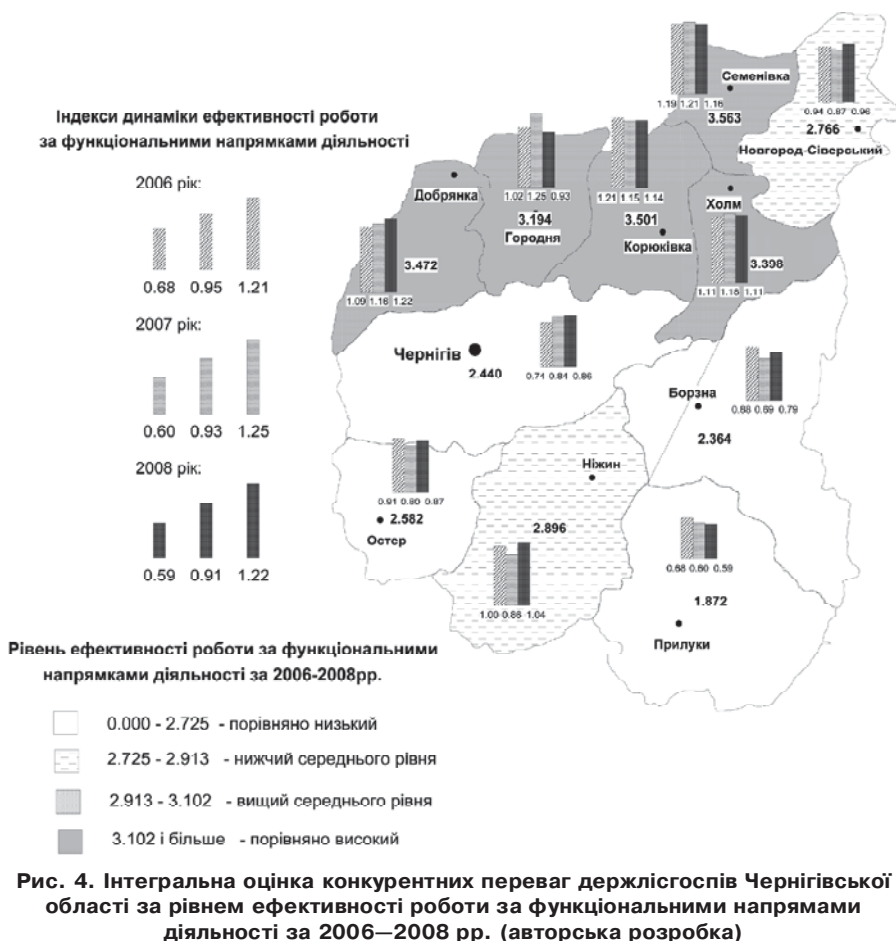


Рис. 4. Інтегральна оцінка конкурентних переваг держлісгоспів Чернігівської області за рівнем ефективності роботи за функціональними напрямками діяльності за 2006—2008 рр. (авторська розробка)

підприємств з порівняно низьким та нижчим за середній рівень конкурентних переваг (Остерський, Ніжинський та Борзнянський лісгоспи). Ніжинський лісгосп з нижчим за середній рівнем конкурентних переваг впевнено захопив лідерство серед підприємств центральної та південної частини регіону.

Аналіз тенденції зміни конкурентних переваг протягом аналізованого періоду показав, що тільки Чернігівський лісгосп стабільно підвищував свої конкурентні переваги, але це не допомогло йому перейти до вищої групи. Конкурентні переваги ряду підприємств характеризувались нестабільністю (Городнянський, Добрянський, Семенівський, Холминський, Ніжинський, Борзнянський, Остерський) або спадом (Корюківський, Н.-Сіверський, Прилуцький).

Збереження негативної тенденції спаду конкурентних переваг у наступних періодах може перекреслити бажання Корюківського держлісгоспу на рівних конкурувати з лідерами, Н.-Сіверський — втратить конкурентну нішу ринку та перейде у нижчу групу підприємств за рівнем конкурентних переваг, а для Прилуцького це може означати взагалі втрату ринку з наступними невтішними наслідками.

Таким чином, результати проведеного індексного аналізу дали змогу чітко з'ясувати позицію кожного підприємства, а також простежити його напрям руху протягом усього періоду оцінювання. З метою своєчасного усунення вказаних негативних моментів у роботі ряду підприємств необхідно розробити відповідні заходи як на регіональному рівні, так і на рівні кожного лісгоспу. Базовим орієнтиром на стадії підготовки та впровадження відповідних заходів можуть стати результати проведеного аналізу конкурентних переваг.

Так, за результатами аналізу конкурентних переваг, проведено позиціонування держлісгоспів Чернігівської області у матриці вибору базових орієнтирів конкурентної стратегії (за інтегральними оцінками рівня конкурентних переваг протягом 2006—2008 рр.), яку представлено у табл. 2.

Отже, базовими орієнтирами при виборі стратегії ведення конкурентної боротьби на ринку для окремих держлісгоспів залежно від їх позиції у матриці є:

- Чернігівського — впровадження інновацій у перспективні сфери;
- Городнянського, Добрянського, Семенівського, Холминського — стабілізація та перехід у наступ на існуючих ринках;
- Ніжинського — підтримання позицій за привабливими напрямками;
- Борзнянського, Остерського — захист позицій у привабливих сферах та нарощування сили;
- Корюківського — підтримка конкурентної позиції за усіма напрямками;
- Н.-Сіверського — стабілізація

положення на існуючих ринках та на прямих діяльності;

— Прилуцького — частковий перехід у нові привабливіші сегменти ринку.

Прийнявши до уваги результати аналізу конкурентних переваг, кожне лісогосподарське підприємство повинно розробити власну конкурентну стратегію поведінки на ринку і деталізований стратегічний план принаймні на один рік. Доцільно також впровадити практику проведення щорічної оцінки конкурентних переваг з метою отримання широкої інформації про стан та тенденції розвитку конкурентоспроможності кожного підприємства.

## ВИСНОВКИ

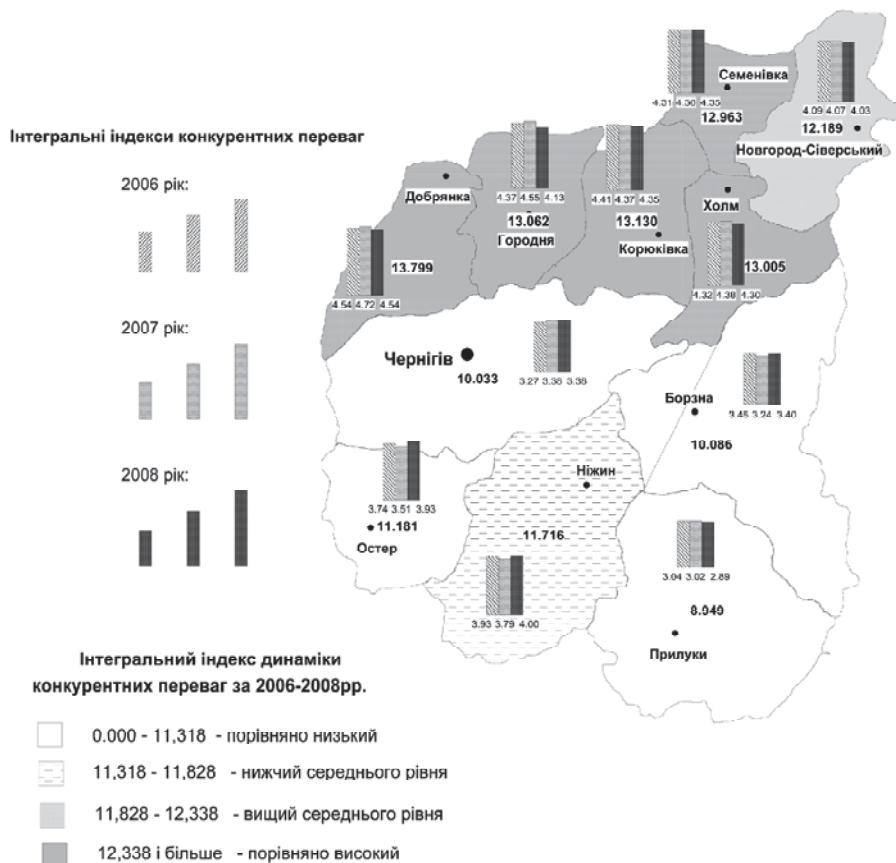
Таким чином, запропонований підхід до оцінки конкурентних переваг лісогосподарських підприємств робить можливим досягнення таких цілей: визначення та ідентифікація можливого середовища пошуку джерел конкурентних переваг; введення стандартного набору критеріїв та показників відповідно до галузевої специфіки, за якими здійснюються аналіз джерел потенційних конкурентних переваг та подальше групування підприємств у стратегічні групи; проведення аналізу конкурентних переваг як у статичному, так і у динамічному розрізах для будь-якого підприємства галузі; ранжування виявлених потенційних конкурентних переваг та їх використання при формуванні основних положень конкурентної стратегії для кожної стратегічної групи досліджуваних підприємств на перспективу; порівняння даних аналізу в різні періоди часу за рахунок єдиного набору параметрів та використання індексного методу; можливість використання методики планово-економічним відділом окремого підприємства або галузевого об'єднання на регіональному рівні.

Впровадження у господарську практику лісогосподарських підприємств даної методики дозволить забезпечити всебічну обґрунтованість стратегічних рішень та створити ефективну систему розробки і реалізації конкурентної стратегії з відповідним контролем за цим процесом.

**Таблиця 2. Позичування держлісгоспів Чернігівської області у матриці вибору базових орієнтирів конкурентної стратегії**

Рівень конкурентних переваг	Тенденція зміни рівня конкурентних переваг		
	нестійка тенденція до зростання	відсутність стабільних тенденцій	нестійка тенденція до спаду
порівняно високий	-	Городнянський, Добрянський, Семенівський, Холминський	Корюківський
вищий середнього рівня	-	-	Н.-Сіверський
нижчий середнього рівня	-	Ніжинський	-
порівняно низький	Чернігівський	Борзнянський, Остерський	Прилуцький

Згідно методики, запропонованої у роботах [7—8].



**Рис. 5. Інтегральна оцінка конкурентних переваг держлісгоспів Чернігівської області за загальним рівнем ефективності діяльності за 2006–2008 рр. (авторська розробка)**

## Література:

- Портер М. Настанови, цінності, вірування і мікроекономіка добробуту // Незалежний культурологічний часопис "І". — 2008. — № 53. — С. 35—46.
- Рейтинг інвестиційної привабливості регіонів України у 1999 році / [М. Дацишин, Б. Засадний, О. Олійник та ін.]; за заг. ред. В. Пинзеника // Економічні Есе. — Вип. 5. — К.: 2000. — 106 с.
- Лібанова Е. М. Індекс людського розвитку / Е. М. Лібанова // Інвестиційний рейтинг регіонів України. — Вип. 2/13. — К.: Ін-т реформ, 2002. — С. 59—70.
- Побурко Я. О. Основи організації регіональної статистики / Побурко Я. О. — Львів: ІРД НАН України. — 2004. — 196 с.
- Колісник Б. І. Економіко-статис-

тичне дослідження тенденцій розвитку лісогосподарських підприємств / Б. І. Колісник, О. М. Шубалий // Статистика України. — 2007. — № 4. — С. 58—64.

6. Колісник Б. І., Шубалий О. М. Обґрунтування конкурентних стратегій лісогосподарських підприємств регіону на основі індексного методу // Статистика України. — 2008. — № 3. — С. 88—98.

7. Побурко Я. О., Шубалий О. М., Семерак М. Ф. Моніторинг конкурентних переваг лісогосподарських систем (на прикладі Волинської області) / НАН України; Інститут регіональних досліджень. — Л., 2007. — 105 с.

8. Шубалий О. М. Методика порівняльної оцінки конкурентних переваг підприємств галузі / О. М. Шубалий // Актуальні проблеми економіки. — 2008. — № 1. — С. 70—77.

9. Немцов В. Д., Довгань А. Е. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. — К.: ТОВ "УВПК "ЕксОб", 2001. — 560 с.

10. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, орієнтований на ринок. Стратегічний і операційний маркетинг: учебник для слухачей, обучающихся по прогр. "Мастер делового администрирования" / С. Жильцов (пер.с англ.). — СПб.; М.; Нижний Новгород; Воронеж; Питер, 2008. — 796 с.

11. Экономическая стратегия фирмы: учеб. пособие / А. П. Градов (ред.). — 2-изд., испр. и доп. — СПб.: Специальная Литература, 1999. — 589 с.

Стаття надійшла до редакції 22.11.2009 р.