

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут екологічної економіки і менеджменту  
Кафедра менеджменту та маркетингу

## ДИПЛОМНА РОБОТА

магістра

на тему «ОБҐРУНТУВАННЯ ПРІОРИТЕТНИХ  
НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ФІЛІЇ «ЛЬВІВСЬКЕ ЛІСОВЕ  
ГОСПОДАРСТВО» ДЕРЖАВНОГО  
СПЕЦІАЛІЗОВАНОГО ГОСПОДАРСЬКОГО  
ПІДПРИЄМСТВА «ЛІСИ УКРАЇНИ»

Виконав

\_\_\_\_\_

(підпис)

ст. гр. МО-61м

**Кордупель П.Р.**

\_\_\_\_\_

(прізвище, ініціали)

Науковий керівник

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Шведюк Ю.В.**

\_\_\_\_\_

(прізвище, ініціали)

Рецензент

\_\_\_\_\_

(підпис)

\_\_\_\_\_

(прізвище, ініціали)

Львів – 2024 р.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ**

Навчально-науковий інститут \_\_\_\_\_ екологічної економіки і менеджменту  
Кафедра \_\_\_\_\_ менеджменту та маркетингу  
Освітньо-кваліфікаційний рівень \_\_\_\_\_ магістр  
Спеціальність \_\_\_\_\_ 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма \_\_\_\_\_ «Менеджмент організацій і адміністрування»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**В.о. завідувача кафедри менеджменту  
та маркетингу**

\_\_\_\_\_ к.е.н., доцент Максимець О.В.  
“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2023 р.

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТА**

Кордупель Павло Романович

1. Тема роботи: Обґрунтування пріоритетних напрямів розвитку філії «Львівське лісове господарство» державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси України»

керівник дипломної роботи Шведюк Юлія Володимирівна, к.е.н., доцент  
затверджена наказом по університету від «07» вересня 2023 року №С-455

2. Термін подання студентом дипломної роботи «09» січня 2024 року

3. Вихідні дані до дипломної роботи Наукові статті з питань економіки лісокористування та сталого управління лісами, навчально-методична література зі стратегічного менеджменту та економіки підприємства, законодавча та нормативно-правова база у сфері лісового господарства, аналітичні дослідження лісової галузі в Україні, бухгалтерська та статистична звітність філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України» за 2020-2022 рр.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (розділи, які потрібно розробити) У першому розділі необхідно дослідити теоретико-методичні аспекти управління діяльністю підприємства. У другому розділі варто проаналізувати результати фінансової діяльності філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України». У третьому розділі обґрунтувати управлінські рішення щодо перспективних напрямів діяльності та розробити практичні рекомендації щодо реалізації стратегії розвитку філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України» в умовах сучасних викликів.

5. Перелік графічного матеріалу: 1. Мета і завдання дипломної роботи. 2. Основні напрями діяльності лісогосподарського підприємства. 3. Організація системи управління на підприємстві. 4. Основні методичні підходи до стратегічного управління підприємством. 5. Оцінювання фінансового стану та платоспроможності філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України». 6. Аналіз ділової активності та рентабельності об'єкту дослідження. 7. Алгоритм розроблення стратегії розвитку лісогосподарського підприємства. 8. Розроблення практичних рекомендацій для реалізації перспективних напрямів діяльності філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України». 10. Висновки.

7. Дата видачі завдання

«12» вересня 2023 року

Науковий керівник роботи

**Шведюк Ю.В.**

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Формування теми та складання плану магістерської роботи	04.09.2023 – 12.09.2023	виконано
2	Пошук літературних джерел для написання роботи	13.09.2023 – 20.09.2023	виконано
3	Збір та оброблення інформації про підприємство	21.09.2023 – 08.10.2023	виконано
4	Написання розділу 1	09.10.2023 – 25.10.2023	виконано
5	Написання розділу 2	26.10.2023 – 19.11.2023	виконано
6	Написання розділу 3	20.11.2023 – 17.12.2023	виконано
7	Оформлення роботи та графічного матеріалу	18.12.2023 – 04.01.2024	виконано

Студент

\_\_\_\_\_

*(підпис)*

**Кордупель П.Р.**

\_\_\_\_\_

*(прізвище та ініціали)*

Науковий керівник

\_\_\_\_\_

*(підпис)*

**Шведюк Ю.В.**

\_\_\_\_\_

*(прізвище та ініціали)*

## РЕФЕРАТ

### **Кордупель П.Р. Обґрунтування пріоритетних напрямів розвитку філії «Львівське лісове господарство» державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси України».**

Метою дипломної роботи магістра є теоретико-методичні підходи до обґрунтування пріоритетних напрямів розвитку філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України» та надання практичних рекомендацій щодо їхньої реалізації.

Об'єктом дослідження є філія «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України». Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та прикладні підходи до стратегічного управління лісогосподарських підприємств в умовах сучасних викликів. Методи дослідження: узагальнення, порівняння, індукція, дедукція, графічний аналіз, SWOT-аналіз, метод аналізу ієрархій.

Результати дослідження: описано основні напрями діяльності та організацію системи управління на підприємстві, охарактеризовано методичні підходи до стратегічного управління, виконано фінансовий аналіз діяльності філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України», запропоновано алгоритм розроблення стратегії розвитку та обґрунтовано управлінські рішення щодо реалізації перспективних напрямів діяльності на лісогосподарському підприємстві.

Рекомендації щодо використання результатів дослідження: отримані наукові результати мають прикладний характер і можуть бути використані керівництвом лісогосподарських підприємств (філій) для розроблення стратегічних планів розвитку, обґрунтування пріоритетних напрямів в умовах реформування лісової галузі в Україні.

Пояснювальна записка складається із трьох розділів, вступу, висновків, використаної літератури, додатків. Містить 2 таблиці, 7 рисунків та 30 використаних інформаційних джерел.

Ключові слова: стратегічне управління, лісогосподарське підприємство, фінансовий аналіз, стратегія, сталий розвиток, стале управління лісами.

## ABSTRACT

### **Kordupel P.R. Substantiation of the priority development directions of the branch “Lviv Forestry” of the State Enterprise “Forests of Ukraine”.**

The purpose of the master’s thesis is theoretical and methodological approaches to substantiating the priority directions of development of the branch «Lviv Forestry» of the State Enterprise «Forests of Ukraine» and providing practical recommendations for their implementation.

The case study is the branch «Lviv Forestry» of the SE «Forests of Ukraine».

The subject of the investigation is theoretical and methodological foundations and applied approaches to the strategic management of forestry enterprises in the context of modern challenges.

Research methods: generalisation, comparison, induction, deduction, graphical analysis, SWOT-analysis, analytic hierarchy process.

Results of the investigation: the main directions of activity and organisation of the management system at the enterprise are described, methodological approaches to strategic management are characterised, financial analysis of the activities of the branch «Lviv Forestry» of the State Enterprise «Forests of Ukraine» is carried out, an algorithm for developing strategy is proposed and management decisions on the implementation of perspective directions of activity at the forestry enterprise are substantiated.

Recommendations for the implementation of the research results: the obtained research results are of an applied nature and can be used by the management of forestry enterprises (branches) to develop strategic development plans, justify priority directions of activity in the context of forestry reform in Ukraine.

The master’s thesis consists of three chapters, introduction, conclusions, references and appendix. Contains 2 tables, 7 figures and 30 references.

Keywords: strategic management, forestry enterprise, financial analysis, strategy, sustainable development, sustainable forest management.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА .....	8
1.1. Сутність та основні напрями діяльності підприємства.....	8
1.2. Організація системи управління на підприємстві .....	11
1.3. Основні методичні підходи до стратегічного управління підприємством .....	13
Висновки до розділу 1 .....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФІЛІЇ «ЛЬВІВСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО» ДП «ЛІСИ УКРАЇНИ» .....	19
2.1. Загальна характеристика лісогосподарського підприємства .....	19
2.2. Фінансовий аналіз діяльності філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України» .....	22
2.3. Аналіз розроблення стратегії розвитку лісогосподарського підприємства ....	30
Висновки до розділу 2.....	34
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО ПЕРСПЕКТИВНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ЛІСОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ .....	35
3.1. Удосконалення стратегії розвитку на основі планування та реалізації інвестиційних проєктів на лісогосподарському підприємстві.....	35
3.2. Розроблення практичних рекомендацій щодо досягнення пріоритетних напрямів розвитку філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України» ....	38
Висновки до розділу 3.....	42
Висновки.....	44
Список використаних джерел.....	47
Додатки.....	51

## ВСТУП

Лісове господарство є важливою галуззю національної економіки України. Ефективне функціонування лісогосподарських підприємств, зокрема філій державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси України», є запорукою раціонального використання та відтворення лісових ресурсів країни. Водночас, діяльність цих підприємств потребує вдосконалення та розвитку з огляду на сучасні виклики. Зважаючи на це, обґрунтування пріоритетних напрямів розвитку філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України» є актуальним питанням, що потребує дослідження. Адже розвиток саме цього господарства дозволить поліпшити стан лісового фонду у Львівській області та ефективніше використовувати лісові ресурси Західного регіону.

Об'єкт дослідження – процес функціонування та розвитку філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України». Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти обґрунтування пріоритетних напрямів розвитку філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України».

Метою дослідження є розроблення практичних рекомендацій щодо досягнення пріоритетних напрямів розвитку філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України»

Основні завдання дипломної роботи:

- дослідити теоретичні засади функціонування та розвитку лісогосподарських підприємств;
- проаналізувати поточний стан та проблеми функціонування філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України»;
- обґрунтувати пріоритетні напрями розвитку об'єкту дослідження;
- розробити пропозиції щодо удосконалення діяльності лісогосподарського підприємства за обраними напрямками.

Під час дослідження було використано такі методи: аналіз наукової літератури, аналіз фінансової звітності, порівняльний аналіз, статистичні методи обробки даних, метод узагальнення результатів тощо.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність та основні напрями діяльності підприємства

Філія «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України» має на меті забезпечення ефективного управління лісовими ресурсами, сприяння розширеному відтворенню лісів, здійснення охорони та надійного захисту лісових масивів, а також раціональне використання ресурсів лісу. Додатково філія зосереджує свою увагу на збереженні та відновленні біорізноманіття на територіях мисливських угідь, які були надані їй в користування.

Основні напрями функціонування філії охоплюють дотримання вимог чинного законодавства та встановлених процедур управління лісовими ресурсами. Філія активно впроваджує заходи для підвищення біологічної продуктивності та екологічної стійкості лісів завдяки їх відновленню та збереженню, а також для захисту лісових ресурсів від незаконних рубань і пошкоджень, спричинених хворобами та шкідниками внаслідок природних та антропогенних чинників, зокрема змінами клімату.

Філія «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України», розташована в центральній частині Львівської області, є важливим суб'єктом господарської діяльності на території чотирьох адміністративних районів – Львівського, Червоноградського, Стрийського та Яворівського. Ліси, що знаходяться на території філії, відіграють важливу роль в екологічному, економічному та соціальному аспектах. Вони відносяться до чотирьох категорій лісів (ліси природоохоронного, наукового та історико-культурного призначення, захисні, рекреаційно-оздоровчі та експлуатаційні), які задовольняють потреби суспільства у лісових ресурсах і виконують різноманітні функції, зокрема здійснення рекреаційної діяльності, санітарно-гігієнічний захист, оздоровлення, привабливість ландшафтів, екологічне виховання та дотримання принципів

природоохоронної діяльності. Вони розташовані недалеко від міст, що робить їх цікавими та доступними для використання місцевим населенням і туристами.

Сутність діяльності філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України» охоплює низку ключових завдань, які спрямовані на забезпечення раціонального використання лісових ресурсів та ефективну охорону природних ландшафтів. Такі напрями діяльності є важливими компонентами сталого ведення лісового господарства, спрямованого на досягнення збалансованого розвитку лісової екосистеми та збереження лісів для майбутніх поколінь.

Основні напрями діяльності філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України» детально описані в таблиці 1.1

**Таблиця 1.1**

**Основні напрями діяльності філії «Львівське лісове господарство»  
ДП «Ліси України»**

Напрямок діяльності	Аспекти діяльності
1	2
Управління та охорона лісових ресурсів	<p>Лісокористування – розроблення стратегій і планів використання лісів з урахуванням екологічних та економічних аспектів.</p> <p>Вирубкування дерев – контрольована вирубка дерев з урахуванням екологічних стандартів.</p> <p>Відтворення лісів – створення лісових культур і сприяння заходам із природного поновлення.</p> <p>Догляд за лісовими насадженнями – постійний моніторинг і догляд за лісовими насадженнями в перші роки.</p> <p>Лісові дороги – обслуговування і будівництво лісових доріг для полегшення процесу заготівлі деревини.</p> <p>Інвентаризація лісів – облік лісових ресурсів, включаючи їхній вид, вік, стан і розташування.</p>
Природоохоронні заходи	<p>Створення природоохоронних об'єктів – заповідники, заказники, де встановлюються правила для збереження біорізноманіття та природних ландшафтів.</p> <p>Збереження видового різноманіття – заходи для підтримання різноманітності рослин і тварин.</p> <p>Охорона природних об'єктів – збереження рідкісних видів та унікальних природних пам'яток.</p> <p>Моніторинг і дослідження – вивчення стану природних процесів і потенційних екологічних загроз.</p>

Продовження табл. 1.1.

1	2
Рекреаційні та культурні функції	<p>Лісові парки – облаштування соціальної інфраструктури для відпочинку та розваг.</p> <p>Ландшафтні заказники – створення спеціальних місць для спостереження за природними ландшафтами, вивчення особливостей функціонування лісової екосистеми.</p> <p>Місця для відпочинку – облаштування спеціальних зон для пікніків і відпочинку на свіжому повітрі.</p> <p>Туристичні маршрути та екскурсії – розроблення екологічних стежок, організація екскурсій для відвідувачів, що дозволяє дізнатися більше про лісову екосистему та культурну спадщину.</p> <p>Освіта – поширення інформації про важливість природоохоронних заходів і залучення громадськості до їхньої реалізації.</p>
Економічна діяльність	<p>Реалізація лісових ресурсів – виробництво та продаж деревини, виробів з деревини, заготівля та збут грибів, ягід та інших недеревних продуктів лісу на ринку.</p> <p>Економічне планування – розроблення стратегій розвитку сталого лісокористування, фінансування природоохоронних і соціальних ініціатив.</p> <p>Оптимізація виробництва – запровадження сучасних технологій і методів для підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності продукції підприємства.</p>
Освіта та навчання	<p>Співпраця з науковими установами – об'єднання зусиль науковців, дослідників, фахівців-практиків для вивчення лісової екосистеми та впливу господарської діяльності на довкілля.</p> <p>Організація освітніх заходів – проведення семінарів, вебінарів і тренінгів для різних груп зацікавлених сторін з метою підвищення екологічної свідомості та практичних навичок в сфері лісового господарства.</p> <p>Соціальні ініціативи – залучення громадськості до активної участі в проектах зі збереження природи та ведення сталого лісового господарства.</p> <p>Розроблення навчальних матеріалів – створення інформаційних ресурсів, брошур, веб-сайтів та інших засобів для підвищення обізнаності громадськості про природу та ліси.</p>

Реалізація ключових аспектів діяльності лісогосподарського підприємства, наведених в табл. 1.1., спільно сприяють забезпеченню екологічної рівноваги, збереженню біорізноманіття та задоволенню потреб суспільства. Керівництво

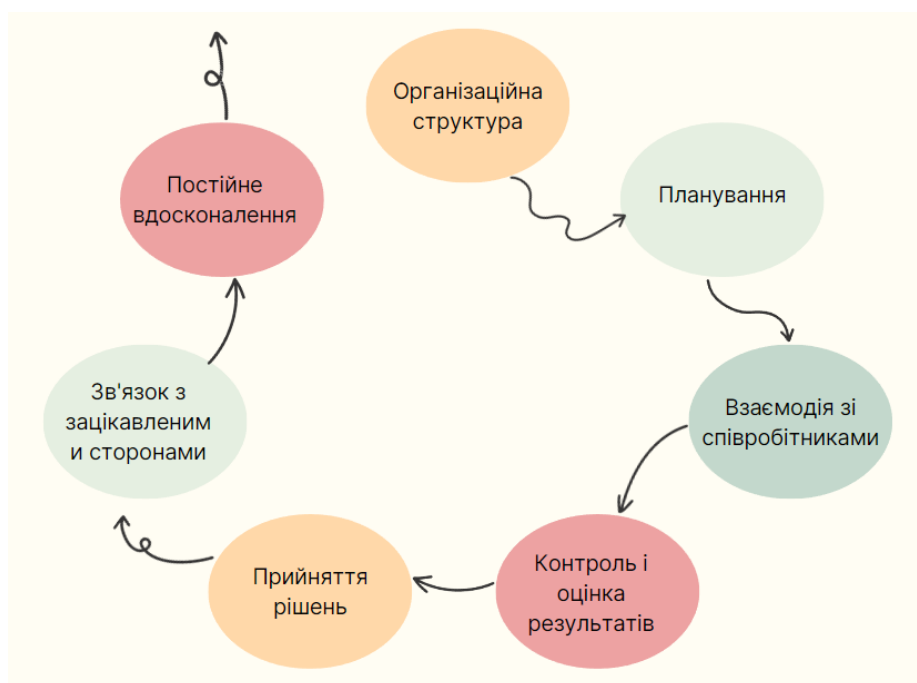
філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України» розуміє важливість ефективного управління лісами як складової сталого розвитку. Це передбачає не лише збереження природи та ландшафтів, але й створення умов для здорового та гармонійного суспільного розвитку. Ліси є не лише джерелом сировини для промисловості та задоволення потреб населення в деревині, але й служать місцями відпочинку, вивчення природи, проведення наукових досліджень та освітніх заходів. Спільна робота з охорони природи, створення природоохоронних об'єктів та ефективного використання лісових ресурсів дозволяють зберігати і відновлювати унікальні природні екосистеми та стабілізувати екологічні процеси. Рекреаційні функції лісів сприяють відновленню фізичного і психологічного здоров'я населення та збагаченню культурної спадщини. Таким чином, філія «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України» виконує різноманітні функції, поєднує багатоаспектні та складні завдання зі збереження природи, економічного розвитку, соціальної відповідальності та освітньої діяльності для досягнення сталого майбутнього.

## **1.2 Організація системи управління на підприємстві**

Організація системи управління на лісогосподарському підприємстві – філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України» – є ключовим елементом для ефективної роботи та досягнення поставлених цілей. Система управління включає такі елементи як організаційну структуру, процеси прийняття рішень, планування і контроль, взаємодію із зацікавленими сторонами (рис. 1.1.).

1. Організаційна структура повинна бути чіткою та логічною. Вона складається зі структурних підрозділів, відділів, органів управління. Кожен рівень відповідає за виконання конкретних функцій і завдань.

2. Планування – важливий етап управління, який охоплює основні цілі, завдання та стратегію розвитку підприємством. Плани можуть бути стратегічними або тактичними, вони визначають ресурси, необхідні для досягнення цілей.



**Рис. 1.1. Складові системи управління лісогосподарського підприємства**

3. Прийняття рішень – ефективна система управління передбачає швидке та обгрунтоване прийняття рішень на основі аналітичних даних, консультацій з фахівцями та експертами, а також внутрішніх процедур (ревізія, аудит).

4. Взаємодія зі співробітниками: людський капітал – це один з найважливіших ресурсів підприємства. Управління персоналом, навчання та розвиток співробітників, мотивація та комунікація – важливі для забезпечення ефективної роботи колективу.

5. Зв'язок з зацікавленими сторонами: підприємство повинно підтримувати взаємодію з усіма зацікавленими сторонами – клієнтами, партнерами, органами державної влади та місцевого самоврядування, громадськими організаціями, забезпечувати відкритий обмін інформацією та враховувати їхні потреби.

6. Контроль і оцінка результатів: система управління передбачає моніторинг і контроль за виконанням планів і завдань. Це передбачає здійснення аналізу фінансових показників, вимірювання продуктивності праці та якості роботи, а також виявлення можливих ризиків і проблем.

7. Постійне вдосконалення: система управління повинна бути гнучкою і адаптивною. Постійне вдосконалення процесів і методів роботи допомагає

підприємству вчасно реагувати на ринкові зміни та підтримувати конкурентоспроможність виготовленої продукції.

Ці важливі складові дозволяють ефективно функціонувати системі управління, досягати високих результатів і забезпечувати стійкий розвиток.

### 1.3. Основні методичні підходи до стратегічного управління підприємством

Стратегічне управління – це не просто процес, а справжня філософія управління, яка визначає спрямованість і майбутнє підприємства. Відправною точкою є чітке бачення місії та цілей організації. При формулюванні стратегії філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України» важливо враховувати його унікальну специфіку, зокрема, відповідальність за управління лісовими ресурсами. Зазвичай стратегічне управління підприємством вимагає великої уваги до долі людей, які є важливими виконавцями стратегічних завдань. Розвиток і підтримка талановитих кадрів, створення стимулюючої корпоративної культури та робочого середовища є не менш важливими завданнями. Крім того, планування ресурсів, включаючи фінанси, матеріальні активи та інфраструктуру, має бути частиною управлінського процесу, оскільки вони є фундаментальними для реалізації стратегії.

Важливо відмітити, що стратегічне управління є ітеративним процесом, який постійно змінюється та адаптується до змін умов зовнішнього та внутрішнього середовищ (табл. 1.2.).

**Таблиця 1.2.**

#### Основні методичні підходи до стратегічного управління підприємством

Етап управління	Основні аспекти та завдання
Аналіз зовнішнього середовища	- Дослідження ринку деревини та лісових продуктів
	- Вивчення тенденцій зміни ціни на лісові ресурси
	- Аналіз податкового навантаження
	- Вивчення законодавства та регулювання лісгосподарської діяльності
	- Аналіз конкурентів і ринку, врахування потреб споживачів

Продовження табл. 1.2.

1	2
Аналіз внутрішнього середовища	- Оцінка наявних ресурсів (фінанси, обладнання, технології, земля та інші активи)
	- Оптимізація операційних процесів і процедур
	- Оцінка компетенцій працівників
	- Вивчення корпоративної культури
Формулювання стратегії	- Аналіз ризиків і можливостей
	- Комунікація з зацікавленими сторонами
	- Розроблення системи моніторингу
	- Регулярне оцінювання та коригування стратегії
	- Ідентифікація стратегічних завдань і перетворення їх на конкретні дії та проекти
	- Розподіл обов'язків і завдань між працівниками
Впровадження стратегії	- Внесення змін у робочі процеси
	- Моніторинг і контроль над виконанням стратегії
	- Виявлення та вирішення проблем
Оцінка та коригування	- Регулярний аналіз виконання стратегії
	- Оцінка ключових показників рентабельності та стійкості
	- Врахування думок зацікавлених сторін
	- Коригування стратегії у разі необхідності
Залучення персоналу	- Виділення посадових прав та обов'язків
	- Визначення системи стимулів
	- Дослідження клімату в колективі
	- Забезпечення відкритої та ефективної комунікації
Управління змінами	- Аналіз і визначення необхідних змін для досягнення стратегічних цілей
	- Оптимізація організаційної структури та виробничих процесів
	- Управління культурною зміною
	- Внесення змін у внутрішню організацію і структуру управління

Аналіз зовнішнього середовища є одним із важливих кроків у формулюванні стратегії розвитку філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України». Економічні чинники передбачають дослідження ринку деревини та лісових продуктів, вивчення тенденцій зміни ціни на лісові ресурси, податкового навантаження, що безпосередньо впливає на фінансову стійкість підприємства. Аналіз інституційного середовища охоплює вивчення законодавства та особливостей регулювання лісогосподарської діяльності, взаємодію з органами влади та іншими зацікавленими сторонами. Соціокультурні чинники передбачають врахування потреб споживачів. Інноваційний підхід розвитку підприємства надає конкурентні переваги та визначає специфіку діяльності підприємства. Аналіз конкурентів і ринку допомагає визначити потенційні загрози та можливості. Аналіз зовнішнього середовища філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України» є важливою частиною стратегічного управління для забезпечення вчасної реакції керівництва підприємства на зміни та прийняття відповідних рішень.

Аналіз внутрішнього середовища є не менш важливою частиною стратегічного управління філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України». Ключовим аспектом є ресурси (фінанси, обладнання, технології, земля та інші активи). Оцінка наявних ресурсів допомагає визначити чи достатньо їх для реалізації стратегії та чи потрібно залучати додаткові. Оптимізація операційних процесів і процедур сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності, допомагає виявити слабкі сторони та знизити ризики. Важливо також визначити чи керівництво та працівники підприємства володіють необхідними знаннями, навичками та компетенціями для реалізації стратегії. Корпоративна культура також є одним із елементів внутрішнього середовища підприємства, що визначає цінності та принципи компанії, швидкість і доцільність впровадження інновацій, реакцію на зміни та ефективність стратегічного управління.

Формулювання стратегії філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України» передбачає аналіз ризиків і можливостей. Успішне впровадження

стратегії передбачає ідентифікацію усіх можливих позитивних і негативних наслідків для підприємства, а також шляхи подолання кризових моментів. Після формулювання стратегії необхідно забезпечити комунікацію всіх зацікавлених сторін, зокрема співробітників, клієнтів, партнерів та інвесторів. Обговорення та комплексне бачення стратегії є важливими для її успішного виконання. Важливо також розробити систему моніторингу за виконанням стратегії та вчасне реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах. Регулярне оцінювання та коригування стратегії підвищить конкурентоспроможність підприємства.

Розроблення планів і програм є невід'ємною частиною процесу стратегічного управління для філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України». Цей етап передбачає ідентифікацію стратегічних завдань і перетворення їх на конкретні дії та проекти. Один із ключових аспектів – це чіткий розподіл обов'язків і завдань між працівниками для забезпечення ефективного виконання планів. Розроблення планів також включає визначення джерел фінансових ресурсів, які будуть потрібні для реалізації стратегії. До них належать: власні кошти підприємства, залучення зовнішніх інвестицій, отримання грантів і кредитних коштів. На етапі розроблення планів і програм важливо враховувати зміни в зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах, які можуть вплинути на виконання стратегії.

Впровадження стратегії означає конкретні дії для реалізації стратегічних планів і програм. Цей етап передбачає внесення змін у робочі процеси, включаючи внутрішню організацію, структуру управління. Регулярний моніторинг і контроль над виконанням стратегії допомагають визначити ступінь досягнення цілей підприємства. Важливо вчасно виявляти будь-які відхилення або проблеми та приймати необхідні заходи для їхнього вирішення.

Оцінка та коригування є частиною процесу стратегічного управління філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України» передбачає регулярний аналіз виконання стратегії та оцінку її результатів. Підприємство аналізує ключові показники рентабельності, фінансової стійкості та незалежності. Оцінка також

включає врахування думок зацікавлених сторін, таких як клієнти, співробітники та партнери. Це допомагає зрозуміти як сприймається стратегія серед важливих стейкхолдерів та чи відповідає вона їхнім очікуванням. У разі виявлення негативних тенденцій у досягненні стратегічних цілей необхідно проводити коригування стратегії.

Залучення персоналу є ключовим елементом успішного впровадження та виконання стратегії філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України». Важливо чітко виділити посадові права та обов'язки співробітників підприємства, визначити систему матеріальних і нематеріальних стимулів, дослідити клімат у колективі для створення комфортних умов праці. Відкрита та ефективна комунікація допомагає уникнути непорозумінь та створює сприятливу атмосферу для обміну ідеями та думками. Залучення персоналу також може включати в себе навчання та розвиток співробітників, зокрема тренінги, семінари, курси підвищення кваліфікації та інші форми навчання.

Управління змінами є необхідним елементом стратегічного управління філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України». Зміни можуть бути впроваджені для забезпечення відповідності стратегії ринковим умовам, внутрішнім процесам і цілям підприємства. Перед управлінням змінами необхідно провести аналіз і визначити, які конкретні зміни будуть необхідні для досягнення стратегічних цілей. Це може включати в себе перегляд організаційної структури, оптимізацію виробничих процесів, внесення змін у культуру підприємства, а також інші заходи. Управління змінами є важливою складовою для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Всі компоненти стратегічного управління сприяють створенню і реалізації стратегії, що забезпечує досягнення стратегічних цілей та успішний розвиток підприємства.

## Висновки до розділу 1

Філія «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України» відіграє важливу роль у забезпеченні екологічної рівноваги, збереженні біорізноманіття та задоволенні потреб суспільства в лісових ресурсах і природних об'єктах. Діяльність підприємства об'єднує ефективне управління лісами, створення природоохоронних об'єктів, рекреаційних зон для населення, що сприяє збереженню унікальних екосистем.

Система управління на підприємстві є добре організованою та сприяє досягненню стратегічних цілей відповідно до принципів сталого розвитку. Основні методичні підходи до стратегічного управління дозволяють створювати та впроваджувати ефективну стратегію, що сприяє успішному розвитку підприємства. Філія «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України» є прибутковим і рентабельним підприємством з позитивними фінансовими та економічними показниками, що підтверджує ефективність обраного апарату управління, а також вчасне та результативне виконання поставлених завдань.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФІЛІЇ «ЛЬВІВСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО» ДП «ЛІСИ УКРАЇНИ»

#### 2.1. Загальна характеристика лісогосподарського підприємства

Філія «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України» працює відповідно до затвердженої структури апарату управління (рис. 2.1.). Загальна кількість працівників – 352 особи, зокрема представників лісової охорони – 161 особа. Організаційна структура апарату управління охоплює відділи та підрозділи, які відповідають за окремі напрями діяльності філії, зокрема лісове господарство, лісозаготівлю, охорону лісу, а також бухгалтерська та фінансова служби.

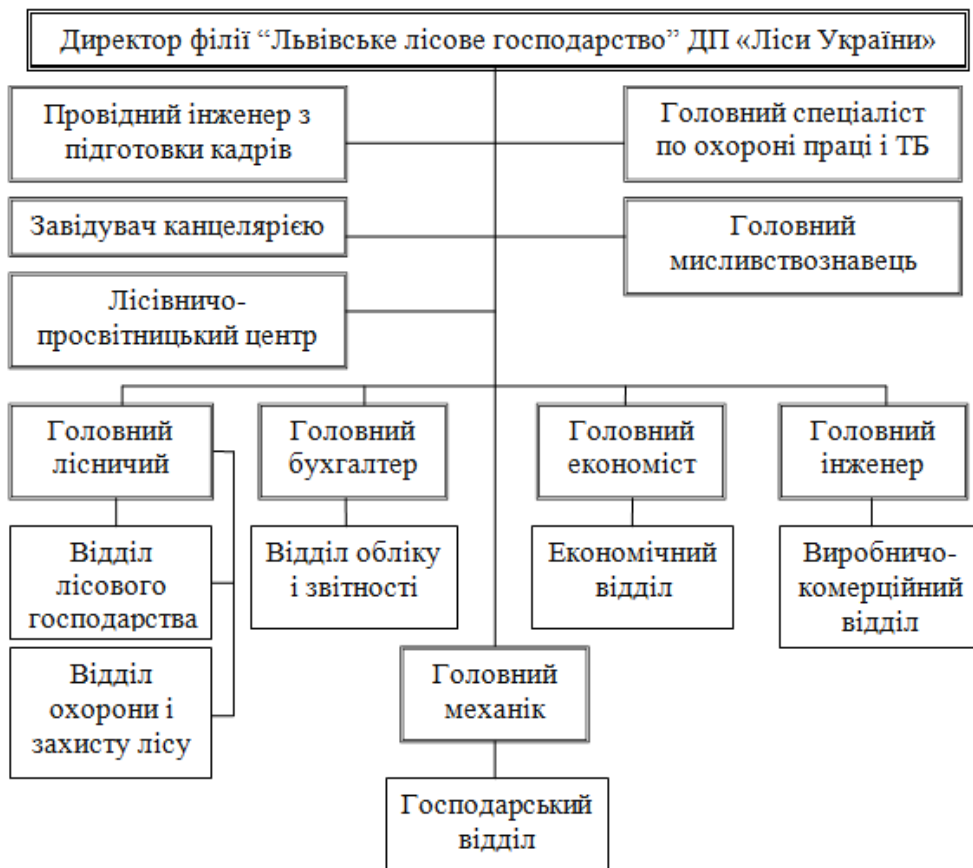


Рис. 2.1. Структура управління філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України»

Результати діяльності працівників кожного з підрозділів спрямовані на досягнення стратегічних цілей і завдань філії, забезпечення сталого та ефективного управління лісовими ресурсами, дотримання вимог законодавства щодо ведення лісового господарства.

Також варто виокремити структурні підрозділи філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України» – лісництва, які є важливими структурними компонентами, що забезпечують впорядковану та ефективну роботу лісгосподарського підприємства. Вони виконують важливі функції, спрямовані на раціональне використання лісових ресурсів, збереження довкілля та підтримання сталого ведення лісового господарства. Працівники лісництв враховують особливості місцевого лісового фонду, планують вирубку лісів і способи лісовідновлення, організовують заходи щодо запобігання лісовим пожежам, ведуть моніторинг лісів і забезпечують стале використання деревних та недеревних продуктів лісу. Процес діяльності виробничих підрозділів філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України» повинен відповідати низці вимог (рис. 2.2.).



**Рис. 2.2. Ключові вимоги до діяльності лісгосподарського підприємства**

Автотранспортний цех відповідає за безпечне та ефективне транспортування деревини з верхнього на нижній склад, здійснює купівлю, обслуговування та списання транспортних засобів, які перебувають на балансі підприємства. Цехи переробки обробляють деревину з метою виготовлення виробів і матеріалів, що використовуються в різних галузях промисловості. Зважаючи на вище викладені аспекти, структурні підрозділи філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України» виконують важливу місію збереження та використання лісових ресурсів на благо суспільства та довкілля. Усі підрозділи працюють у впорядкованій системі, інтегруючи свої функції для оптимізації процесів і зменшення втрат. При цьому вони дотримуються екологічних, економічних і соціальних стандартів, забезпечуючи сталість природних ресурсів і враховуючи потреби сучасного суспільства. Ця спільна робота виробничих підрозділів допомагає зберегти баланс між виробництвом і збереженням природи в умовах сучасного господарювання і сприяє сталому лісовому господарству.

Після проведення відкритих біржових торгів у 2019 році філія «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України» успішно уклала договори з різними контрагентами на загальний об'єм лісопродукції у розмірі 6795 м<sup>3</sup>, загальною вартістю 6573423 гривень. Серед основних споживачів продукції, яку виробило підприємство, є ТзОВ НВП «Грифсканд Свалява», ТОВ «ВІКТОРІЯ ПАВЕР ВУД», ТОВ «СВІС-КРОНО», ТзОВ «Бізнес-Рух», ТзОВ «Суховільський ДОК» та ТОВ «ДБ-ВУД».

Не менш важливою є інформація про реалізацію значної кількості деревини для забезпечення потреб соціальної сфери та населення. У 2019 році підприємство здійснило постачання 6463 м<sup>3</sup> дров паливних на суму 3662874 гривень, якими були забезпечені військові частини, сільські ради та мешканці регіону. Разом з тим, уперше варто зазначити, що загальна кількість деревини, яку підприємство заготовило та реалізувало впродовж 2019 року, склала 24956 м<sup>3</sup> на суму 17721000 гривень, в тому числі 3107 м<sup>3</sup> ділової деревини на суму 6429943 гривень. Ці дані свідчать про важливу роль філії «Львівське лісове господарство»

ДП «Ліси України» у лісовому господарстві регіону і його суттєвий внесок у збереження та раціональне використання лісових ресурсів.

Також, починаючи з 2013 року ДП «Львівське лісове господарство» перейшло на повне самофінансування і було відокремлене від бюджетного фінансування. Охорона, відновлення та реконструкція лісів тепер здійснюється виключно за рахунок прибутку, отриманого від продажу деревини. Це важливий крок, який вимагає від підприємства більшої відповідальності та ефективності у веденні лісового господарства. Забезпечення фінансової стійкості відкриває можливості для інвестування в управління лісовими ресурсами, збереження природного середовища та вдосконалення заходів з охорони та відновлення лісів.

## **2.2. Фінансовий аналіз діяльності філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України»**

Аналіз фінансового стану підприємства – це процес оцінки та інтерпретації фінансових показників і звітів підприємства з метою з'ясування його фінансового стану та здатності виконувати свої фінансові зобов'язання і забезпечувати стабільну прибутковість. Аналіз фінансового стану є важливим інструментом для керівництва підприємства та інвесторів для прийняття рішень щодо фінансування, інвестування та розвитку. Він допомагає виявити сильні та слабкі сторони фінансової діяльності підприємства та обрати стратегії для досягнення фінансової незалежності.

Для проведення фінансового аналізу використовуються дані з форм фінансово-статистичної звітності, зокрема форми №1 «Баланс», форми №2 «Звіт про фінансові результати», форми №3 «Звіт про рух грошових коштів», форми №4 «Звіт про власний капітал» та форми №5 «Примітки до річної фінансової звітності». Ці дані надають змогу проводити аналіз різних аспектів фінансової діяльності і в результаті це допомагає розробляти стратегії для подальшого вдосконалення.

Аналізуючи дані про обсяги та структуру витрат на лісгосподарське виробництво філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України» у 2022

році (Додатку А), можна зробити декілька суттєвих висновків. По-перше, загальна сума витрат склала майже 202 мільйони гривень, що на 10% більше початково затвердженого плану. Це свідчить про досить активну діяльність філії протягом звітного періоду та реалізацію низки додаткових заходів понад те, що передбачалося спочатку. Можливо, вдалося залучити додаткове фінансування або оптимізувати використання наявних ресурсів.

По-друге, найбільшу питому вагу в структурі витрат традиційно займають загальновиробничі (понад 26%) та адміністративні (18,5%) витрати, в також витрати на транспортування деревини (20%). Разом ці три категорії складають майже дві третини всіх витрат. Отже, саме на їх оптимізацію варто звернути особливу увагу задля підвищення ефективності виробництва. Що стосується окремих напрямів лісогосподарських робіт, то тут спостерігається доволі нерівномірне виконання запланованих показників. Наприклад, заходи з лісорозведення та охорони лісу від пожеж перевиконані відповідно у 4 і 1,4 рази. Це свідчить про пріоритетність саме цих напрямів роботи для філії. В той же час за окремими статтями, зокрема, заготівля деревини та боротьба зі шкідниками, план виконаний лише на 82-92%. Тут, очевидно, не обійшлося без впливу негативних зовнішніх чинників.

Отже, підсумовуючи проведений аналіз, слід зазначити, що загалом лісогосподарська діяльність філії у звітному періоді була ефективною та результативною. Проте, задля подальшого підвищення результативності, доцільно зосередитися на оптимізації найбільш витратних статей, а також подоланні проблемних моментів у тих напрямках роботи, де спостерігається недовиконання запланованих показників.

Динаміка вартості основних засобів філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України» у період з 2020 по 2022 роки (Додаток Б) свідчить про суттєве оновлення та розширення матеріально-технічної бази підприємства. Так, у 2022 році відбулося різке зростання загальної вартості основних фондів майже у 7 разів порівняно з попереднім роком. Такі зміни є дуже позитивним явищем, адже свідчать про проведення масштабної модернізації виробництва. Позитивна

тенденція є результатом прийняття управлінських рішень щодо розширення обсягів діяльності та підвищення конкурентоспроможності філії на ринку.

Детальний аналіз окремих складових основних фондів підтверджує гіпотезу про комплексне оновлення матеріально-технічної бази у звітному році. Особливо вражає зростання вартості машин та обладнання у 22 рази, що свідчить про кардинальну заміну застарілого устаткування на нове, більш продуктивне. Також суттєво збільшилась вартість транспортних засобів та інших категорій основних фондів. На противагу, у 2021 році порівняно з попереднім періодом спостерігається стагнація в частині вартості більшості основних засобів (крім незначного приросту по транспорту та малоцінним необоротним активам). Це може бути зумовлено як об'єктивними чинниками (нестача фінансових ресурсів), так і недооцінкою керівництвом необхідності технічного переоснащення виробництва у той період.

Аналіз наведених показників ефективності використання основних засобів філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України» у 2020-2022 роках (**Додаток Б**) дозволяє оцінити результативність політики управління матеріально-технічною базою підприємства. Передусім слід зазначити суттєве зростання фондівіддачі у 2022 році порівняно з попереднім періодом – майже у 3 рази. Цей показник характеризує ефективність використання наявних основних фондів. Отже, незважаючи на значне оновлення основних засобів, підприємству вдалося досягнути приросту обсягів виробництва, що свідчить про раціональність прийнятих управлінських рішень.

Водночас, у 2022 році спостерігається зниження рівня фондоозброєності праці – це означає, що кількість основних засобів у розрахунку на одного працівника зменшилась. Проте цей факт також можна розцінювати позитивно, адже він вказує на більш ефективне використання наявних потужностей. Окремо необхідно наголосити на зростанні рентабельності основних засобів майже в 10 разів у 2022 році, що свідчить про їх високу віддачу та окупність. Аналіз ключових показників ефективності дозволяє зробити висновок, що модернізація матеріально-технічної бази філії у звітному періоді була виправданим і

своєчасним рішенням, результати якого вже помітні на показниках діяльності підприємства.

З огляду на те, що оборотні активи є важливою складовою ресурсного потенціалу будь-якого суб'єкта господарювання, оцінка їхнього стану надає цінну інформацію для прийняття управлінських рішень керівництвом підприємства (**Додаток В**). Перш за все варто звернути увагу на загальну позитивну тенденцію зростання вартості оборотних активів філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України» протягом аналізованого періоду. Зокрема, у 2022 році їхній загальний обсяг збільшився більше ніж у 3,5 рази порівняно з минулим роком і склав 20430000 грн. Така динаміка свідчить про розширення масштабів діяльності філії, а також про нарощування її виробничого та економічного потенціалів.

Деталізуючи аналіз окремих складових, слід відмітити приріст практично за всіма категоріями оборотних коштів, за винятком статей іншої дебіторської заборгованості та залишку грошових активів. Останнє пояснюється, ймовірно, спрямуванням наявних фінансових ресурсів саме на розширення виробничої діяльності та формування запасів готової продукції. Адже саме ці показники продемонстрували найвищу динаміку зростання упродовж 2020-2022 років. Така стратегія є цілком логічною та виправданою в контексті нарощування обсягів операційної діяльності підприємства.

Резюмуючи проведений аналіз, можна дійти висновку, що політика управління оборотними коштами філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України» у досліджуваному періоді була ефективною та такою, що забезпечила значне збільшення ресурсного потенціалу та створила передумови подальшого економічного зростання.

Проведений аналіз показників ефективності використання оборотних коштів філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України» у 2020-2022 роках дозволяє оцінити результативність політики управління оборотним капіталом підприємства (**Додаток В**). Перш за все варто відзначити позитивну динаміку зростання коефіцієнта оборотності оборотних активів – з 4,59 у 2021 році до 13,5 у звітному. Це означає, що швидкість обертання вкладених коштів в

операційному процесі суттєво збільшилася, а отже підвищилася і ефективність їхнього використання. Поряд із зростанням коефіцієнта оборотності відбулося скорочення коефіцієнту завантаження оборотних активів майже у 3 рази, тобто швидкість обертання вкладеного в оборотні засоби капіталу істотно прискорилося, а це означає кращу віддачу від кожної гривні, авансованої в запаси, дебіторську заборгованість та грошові кошти. Паралельно з цим скоротилася тривалість одного обороту оборотних коштів з 78 до 27 днів. Тобто прискорився цикл перетворення матеріальних цінностей в грошову форму, що також позитивно позначається на фінансовому стані підприємства. Узагальнюючи, можна констатувати суттєве поліпшення показників оборотності та ефективності використання оборотного капіталу філії. Це свідчить як про раціоналізацію політики у цій сфері, так і про загальне нарощування обсягів операційної діяльності у звітному періоді.

Операційні витрати філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України» (Додаток Г) суттєво зросли за період з 2020 по 2022 рік. Якщо у 2020 році їхній загальний обсяг становив 20 455 тис. грн., то вже у 2022 році він сягнув 243 833 тис. грн., тобто збільшився майже в 12 разів. Така динаміка свідчить про істотне розширення масштабів діяльності філії, а отже і зростання її витрат. Аналізуючи структуру операційних витрат за період 2020-2022 рр., бачимо певні закономірності. По-перше, найбільшу питому вагу в структурі займають витрати на оплату праці, їхня частка залишається практично незмінною і становить близько 39% щорічно. Це цілком закономірно, адже лісгосподарська діяльність є досить трудомісткою і потребує значної кількості робочої сили. У грошовому вимірі витрати на заробітну плату зросли за три роки з 7 999 тис. грн. до 95 170 тис. грн., тобто майже в 12 разів. Друге місце в структурі операційних витрат філії займають матеріальні витрати. У 2022 році їхня частка склала 26%, що є найвищим показником за аналізований період. В абсолютних цифрах ці витрати збільшились з 4082 тис. грн. у 2020 році до 63 647 тис. грн. у 2022 році, тобто у 15,6 рази. Таке зростання матеріальних витрат свідчить про розширення обсягів господарської діяльності філії.

Наступну позицію посідають витрати на сплату єдиного соціального внеску, питома вага яких залишається досить стабільною на рівні 8-9% упродовж усього періоду. Водночас у грошовому виразі ці витрати збільшились з 1 781 тис. грн. до 20 074 тис грн., тобто більш ніж у 11 разів.

Отже, можна зробити висновок, що за період 2020-2022 рр. спостерігається стрімке зростання усіх складових операційних витрат філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України». Лівову частку цих витрат складають витрати на оплату праці, матеріальні витрати та інші операційні витрати. Загальне ж збільшення операційних витрат у 12 разів свідчить про розширення масштабів діяльності філії упродовж останніх років.

Проаналізувавши наведені в таблиці дані у (Додатку Г), можна узагальнити, що філія «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України» демонструє позитивну динаміку фінансових результатів своєї діяльності протягом 2020-2022 років. По-перше, варто звернути увагу на стрімке зростання обсягів реалізованої продукції. Якщо порівняти показники чистого доходу від реалізації у 2020 та 2022 роках, то можна побачити, що він збільшився у 13,7 рази - з 15,6 млн. грн. до 214 млн. грн. Це свідчить про активне нарощування виробничих потужностей філії та пошук нових ринків збуту.

По-друге, досить вагомо зросла і собівартість реалізованої продукції - з 11,5 млн. грн. у 2020 році до 155 млн. грн. у 2022 році. Темпи зростання собівартості дещо поступалися темпам зростання чистого доходу, тобто філії вдалося ефективніше використовувати наявні ресурси та оптимізувати витрати. З огляду на це, не дивно, що спостерігається вражаюча динаміка валового прибутку – з 4,1 млн. грн. у 2020 році до 58,9 млн. грн. у 2022 році. Це означає зростання майже у 14,4 рази. Отже, можна зробити висновок, що філія успішно нарощує масштаби бізнесу і це приносить чималі плоди у вигляді збільшення прибутковості.

Ще один важливий момент – перехід від збитків до прибутку за аналізований період. У 2020 році фінансовий результат від операційної діяльності становив -79 тис. грн. Проте вже у 2022 році філія отримала чистий прибуток у

розмірі 5,7 млн. грн. Це переконливо доводить ефективність прийнятих управлінських рішень щодо оптимізації діяльності філії.

У підсумку, можна констатувати не просто позитивну, а надзвичайно вражаючу динаміку всіх основних фінансово-економічних показників діяльності філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України» за 2020-2022 роки. Це є переконливим свідченням ефективного менеджменту, прийняття виважених стратегічних та оперативних управлінських рішень. Філія демонструє зразкову результативність та прибутковість, нарощуючи виробничі потужності та зміцнюючи свої конкурентні позиції на ринку.

Аналізуючи динаміку фінансових показників філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України» за період 2020-2022 років (Додаток Д), можна побачити певні тенденції у зміні фінансового стану цього підприємства. По-перше, спостерігається різке погіршення показників ліквідності у 2022 році порівняно з попереднім роком. Зокрема, коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився на 0,57 п.п., до рівня 0,01. Це означає, що підприємство практично втратило можливість негайно погасити найбільш термінові зобов'язання за рахунок високоліквідних активів. Коефіцієнт швидкої ліквідності також демонструє негативну динаміку – зниження на 0,71 п.п. до рівня 0,33 у 2022 році. Таким чином, ресурсів, які можуть бути швидко перетворені в грошові кошти, стало недостатньо для розрахунків за короткостроковими зобов'язаннями. Ще один показник – коефіцієнт покриття – також знизився у 2022 році до 0,61. Ця тенденція вказує на погіршення платоспроможності підприємства та можливості погашати поточні зобов'язання вчасно і в повному обсязі.

По-друге, аналіз показників фінансової стійкості свідчить про посилення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Про це свідчить зниження коефіцієнта фінансової автономії до 0,25 у 2022 році та зростання коефіцієнтів фінансової залежності і співвідношення позикового та власного капіталу. Тобто частка власних коштів у фінансуванні діяльності скоротилася, а роль залучених ресурсів – збільшилася. Це негативно впливає на фінансову стійкість і стабільність підприємства. Водночас позитивною тенденцією є

зростання рентабельності продукції та рентабельності підприємства у 2022 році порівняно з 2020 і 2021 роками. Це свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності та загальної прибутковості господарювання.

Отже, узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що фінансовий стан підприємства у 2022 році дещо погіршився через зниження ліквідності та платоспроможності на тлі зростання частки позикових коштів у фінансуванні його діяльності. Водночас ефективність господарювання зростає. Для поліпшення фінансової стійкості підприємству варто оптимізувати структуру капіталу та підвищити частку власних джерел фінансування оборотних активів.

Динаміка показників платоспроможності та фінансової стійкості філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України» за 2020-2022 рр. демонструє погіршення становища підприємства за цими напрямками (Додаток Д). Зокрема, різке падіння коефіцієнта платоспроможності (автономії) до рівня 0,2 у 2022 році засвідчує суттєве зниження фінансової незалежності господарюючого суб'єкта та посилення його залежності від зовнішніх джерел фінансування. Якщо у 2020-2021 роках значення цього показника відповідало нормативному рівню, то в останньому році аналізованого періоду воно виявилось нижчим за норму у 2,5 рази.

Ще більш негативну тенденцію демонструє динаміка коефіцієнта співвідношення залученого і власного капіталу – його значення зросло з 0,7 у 2021 році до 3,1 у 2022 році. Така ситуація свідчить про суттєве нарощення частки позикових коштів в джерелах фінансування діяльності підприємства, що негативно позначається на його фінансовій стійкості та створює значні ризики. Погіршення можливостей ефективно та гнучко використовувати наявні фінансові ресурси демонструє динаміка показників маневреності обігового та власного капіталу, які у 2022 році стали від'ємними. Така ситуація обмежує можливості підприємства оперативно маневрувати коштами для поточних потреб, що негативно впливає на його платоспроможність.

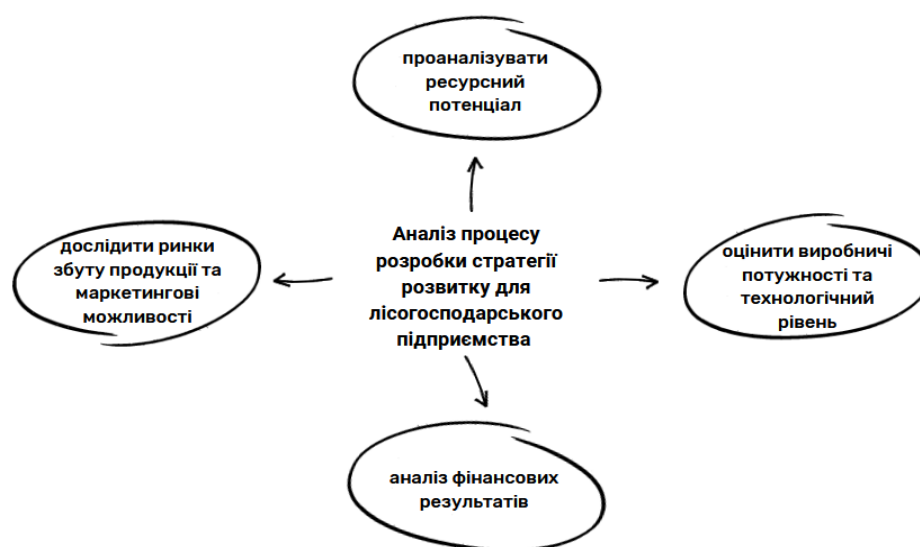
Отже, за результатами аналізу ключових показників платоспроможності та фінансової стійкості, у 2022 році фінансовий стан підприємства значно

погіршився через зростання залежності від зовнішнього фінансування та втрату гнучкості у використанні власних коштів. Це створює загрози для стабільної діяльності підприємства в майбутньому. Отже, резюмуючи результати аналізу, можна констатувати загалом позитивну динаміку розвитку філії при певних застереженнях щодо окремих аспектів її фінансового стану.

### 2.3. Аналіз розроблення стратегії розвитку лісогосподарського підприємства

Розроблення стратегії розвитку для лісогосподарського підприємства є складним і відповідальним завданням, яке передбачає ретельний аналіз різноманітних аспектів і врахування низки чинників. Цей процес вимагає комплексного та системного підходу для досягнення оптимальних результатів та ефективного управління лісовими ресурсами.

Аналіз процесу розроблення стратегії розвитку для лісогосподарського підприємства (рис. 2.3.) є комплексним завданням, оскільки потребує оцінки багатьох аспектів діяльності компанії. По-перше, необхідно проаналізувати ресурсний потенціал – які лісові ресурси (запаси, породи, якість деревини) доступні підприємству для експлуатації. Це визначає сировинну базу всього виробництва.



**Рис. 2.3. Аналіз процесу розроблення стратегії розвитку для лісогосподарського підприємства**

Аналіз лісоресурсного потенціалу є фундаментом для розроблення ефективної стратегії розвитку лісогосподарського підприємства. Адже саме лісові ресурси визначають сировинний базис усього виробничого ланцюжка та можливі обсяги заготівлі деревини. Тому на початковому етапі потрібен максимально детальний аналіз:

- породного складу лісів, доступних для експлуатації підприємством – частки хвойних і листяних порід, які найбільш цінні для промислової переробки;
- вікової структури та середніх діаметрів деревостанів – це впливає на обсяги виходу ділової деревини;
- запасу деревини (кубометри на 1 га) за категоріями – ділова, дров'яна, в т.ч. стиглі та перестійні деревостани, що підлягають вирубці;
- приросту деревини за рік – це дозволяє спрогнозувати динаміку відтворення лісових ресурсів;
- якісних характеристик деревини – наявність хвороб, гнилі, сучків, інших дефектів знижує вихід цінних сортиментів.

Комплексний аналіз лісоресурсного потенціалу є запорукою обґрунтованого планування операційної діяльності та розвитку лісогосподарського підприємства.

По-друге, потрібно оцінити виробничі потужності та технологічний рівень – наявність сучасної техніки для лісозаготівлі, обладнання деревообробки, інфраструктура. Це впливає на обсяги та собівартість готової продукції. Ефективна стратегія розвитку сучасного лісогосподарського підприємства неможлива без детального аналізу його виробничо-технологічного потенціалу. Адже саме техніко-технологічна база значною мірою визначає конкурентоспроможність компанії та її здатність випускати продукцію необхідної якості й за прийнятною собівартістю. Отже, аналіз виробничих потужностей має включати:

1. Інвентаризацію наявної лісозаготівельної техніки – харвестерів, форвардерів, скидерів, трелювальних тракторів. Оцінку продуктивності,

технічного стану, рівня зносу даної техніки. Розрахунок потреби в оновленні машинного парку.

2. Аудит обладнання лісопильного та деревообробного виробництва – лісопильних рам, стрічкопильних верстатів, фрезерно-калібрувальних, сушильних установок тощо. Визначення рівня зношеності, а також вузьких місць, що стримують нарощування випуску продукції.

3. Аналіз парку транспортних засобів для логістики сировини та готової продукції. Оцінку достатності вантажного автопарку, залізничних платформ, необхідності їх розширення.

4. Огляд виробничої інфраструктури – наявності цехів, ангарів, складів, інженерних мереж, внутрішніх шляхів. Визначення потреби в розбудові інфраструктури.

Лише на базі такого глибокого аналізу можна оцінити реальний виробничий потенціал підприємства та спланувати заходи для його модернізації і нарощування в майбутньому.

По-третє, необхідно дослідити ринки збуту продукції та маркетингові можливості – попит, ціни, вимоги клієнтів, рівень конкуренції. Це визначає дохідність бізнесу. Ефективна стратегія будь-якого виробничого підприємства, в тому числі й лісогосподарського, значною мірою залежить від глибокого розуміння ринків збуту його продукції та реальних маркетингових можливостей. Адже ринкова кон'юнктура впливає на ціни та попит, а отже – на доходи і прибутковість компанії.

Тому аналіз ринків для лісопромислового підприємства має включати:

1. Дослідження внутрішнього ринку лісоматеріалів та попиту на основні види продукції (пиломатеріали, технологічна сировина, деревне паливо тощо).

2. Аналіз експортного потенціалу та цінової кон'юнктури на зовнішніх ринках.

3. Вивчення потреб, вимог та уподобань ключових клієнтів (оптовики, роздрібні мережі, деревообробні підприємства, трейдери).

4. Дослідження асортиментної, цінової та збутової політики основних конкурентів на внутрішньому та зовнішніх ринках.

5. Аналіз власного маркетингового потенціалу та слабких ланок у логістиці, просуванні та збуті продукції.

Тільки на підставі такого комплексного аналізу ринкової ситуації можна приймати виважені стратегічні рішення щодо товарної, цінової, збутової політик та грамотно будувати маркетингову стратегію лісогосподарського підприємства.

І, нарешті, потрібен аналіз фінансових результатів, ефективності та оцінка загального потенціалу зростання компанії. Лише за такого комплексного підходу можна сформувану обґрунтовану та реалістичну стратегію розвитку лісогосподарського підприємства.

Аналіз фінансово-господарської діяльності є невід'ємною частиною комплексної оцінки поточного стану та потенціалу зростання будь-якого підприємства, в тому числі лісогосподарського. Адже саме фінансові результати відображають наскільки ефективно працює бізнес-модель компанії. Для такого аналізу доцільно вивчити:

1. Динаміку обсягів реалізації лісопродукції – пиломатеріалів, технологічної сировини, паливної деревини тощо. Це показує попит на продукцію підприємства.

2. Доходи і витрати за 3-5 останніх років. Окремо проаналізувати структуру витрат для оцінки резервів їхньої оптимізації.

3. Рентабельність ключових видів лісопродукції та загальну рентабельність операційної діяльності – це показники ефективності бізнесу.

4. Динаміку чистого прибутку як основного показника фінансового результату, показники ліквідності та фінансової стійкості підприємства.

На основі фінансового аналізу можна комплексно оцінити наскільки ефективно працює підприємство та його справжній потенціал подальшого зростання в умовах обраної стратегії розвитку.

Загальний підхід до формування стратегії розвитку лісогосподарського підприємства передбачає, таким чином, не лише створення стратегічного бачення, але й його конкретизацію через детальні плани, бюджети та систему моніторингу,

що дозволяє компанії ефективно адаптуватися до змін у довкіллі та досягнути розвитку. Ось таким є загальний підхід до формування стратегії розвитку сучасного лісогосподарського підприємства.

## **Висновок до розділу 2**

Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України» дозволяє зробити такі узагальнені висновки. Філія демонструє в цілому позитивну динаміку розвитку, про що свідчить зростання за аналізований період таких ключових показників як обсяг реалізації продукції, валовий прибуток, рентабельність. Це доводить ефективність прийнятих управлінських рішень і загального менеджменту підприємства.

Відбувається поступове оновлення та модернізація матеріально-технічної бази філії, значно зросла вартість основних засобів. Це підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку. Водночас спостерігається погіршення деяких показників фінансової стійкості через залучення зовнішнього фінансування. Для подальшого успішного та сталого розвитку філії необхідно: оптимізувати структуру капіталу шляхом збільшення частки власних коштів; підвищити ефективність використання оновлених основних засобів; розширити ринки збуту продукції, нарощуючи експортний потенціал.

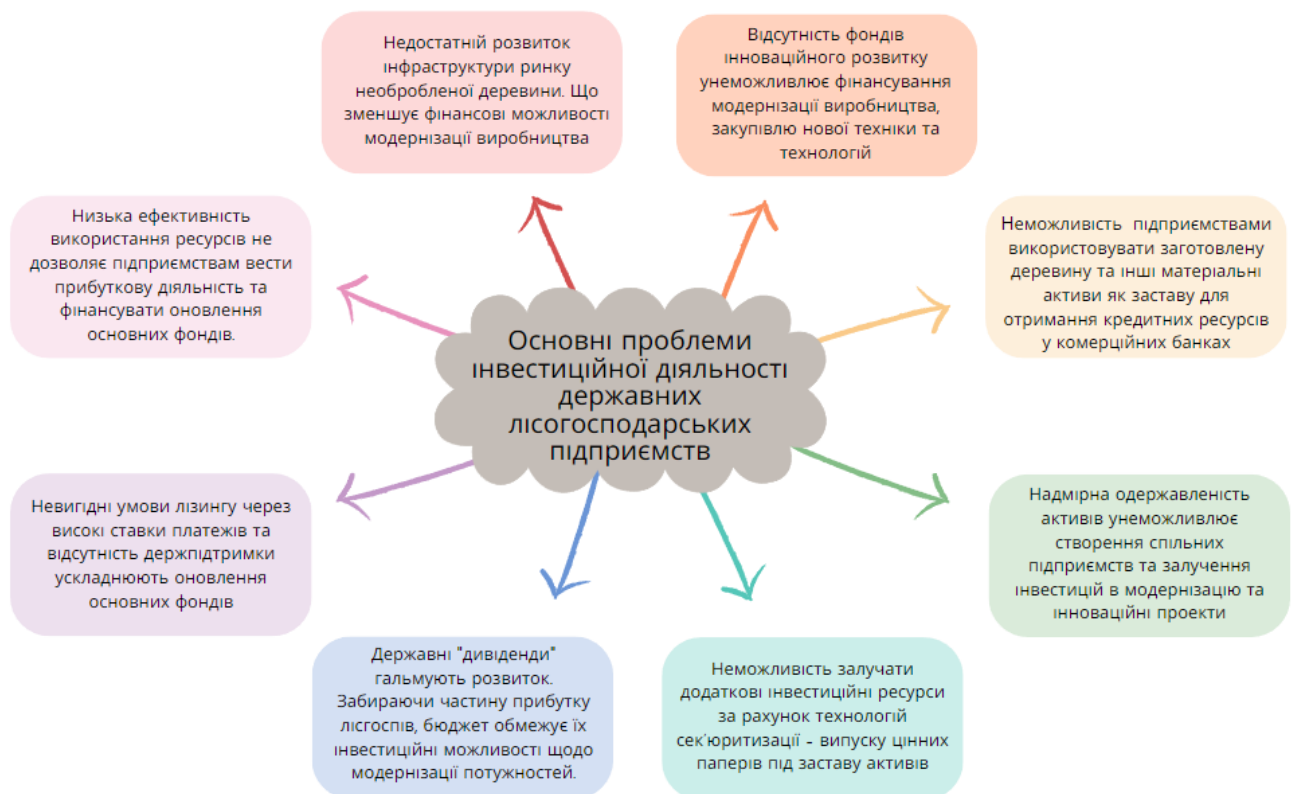
Формування дієвої стратегії подальшого розвитку лісогосподарського підприємства вимагає ретельного аналізу всіх складових його потенціалу – ресурсів, виробничих потужностей, ринків, фінансових результатів, можливостей зростання. Лише комплексний підхід дозволить розробити реалістичний стратегічний план. Отже, незважаючи на окремі застереження щодо фінансової стійкості, загальний стан та тенденції розвитку філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України» можна оцінити як цілком позитивні. Підприємство демонструє зростання ключових показників діяльності, має значний потенціал для подальшої оптимізації бізнес-процесів та зміцнення своїх ринкових позицій.

### РОЗДІЛ 3

## ОБГРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО ПЕРСПЕКТИВНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ЛІСОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

### 3.1. Удосконалення стратегії розвитку на основі планування та реалізації інвестиційних проєктів на лісогосподарському підприємстві.

Удосконалення стратегії розвитку лісогосподарського підприємства на основі інвестиційних проєктів є вкрай важливим з огляду на сучасні виклики. Тому залучення інвестицій є особливо актуальним завданням. Однак, у сучасних умовах лісогосподарські підприємства зіштовхуються з певними проблемами, ключові з яких представлено рис. 3.1.



**Рис. 3.1. Основні проблеми залучення інвестицій лісогосподарськими підприємствами [3, 6, 7, 20, 29]**

Щоб уникнути цих проблем, необхідно розробити привабливі інвестиційні проєкти. Вони можуть включати:

- Створення лісових плантацій. Це передбачає висадку лісу на незаліснених територіях або територіях, що потребують відновлення лісових масивів. Інвестори можуть вкладати кошти в купівлю саджанців, підготовку ґрунту, посадку та догляд за лісом. Після вирощування можна продавати деревину або використовувати її для власних потреб.
- Будівництво сучасних лісопереробних підприємств. Це дозволить створювати продукцію з високою доданою вартістю - меблі, будівельні матеріали тощо. Потрібні інвестиції в обладнання, інфраструктуру, технології.
- Розвиток лісової інфраструктури - доріг, мостів, складських і виробничих приміщень. Це спростить транспортування деревини, покращить логістику.
- Впровадження новітніх технологій лісівництва - систем для моніторингу стану лісів, сучасної техніки для посадки і догляду. А також технологій лісозаготівлі - харвестерів, форвардерів тощо.

Такі проєкти дадуть можливість модернізувати лісову галузь, підвищити продуктивність праці, скоротити витрати, збільшити прибутки. Це зробить її більш привабливою для інвесторів [6, 7, 12].

Також важливо покращити інвестиційний клімат. Одним з ключових завдань для покращення інвестиційного клімату є забезпечення стабільності та передбачуваності законодавства. Адже часті зміни правил гри лише дестабілізують ситуацію та відлякують потенційних інвесторів. Тому уряд має розробити чітку довгострокову стратегію розвитку лісового господарства та відповідне законодавче забезпечення, яке б діяло незмінно принаймні 5-10 років.

Не менш важливо підвищити прозорість усіх процесів галузі, зокрема розподілу лісосік, надання лісових ділянок в оренду, проведення аукціонів на заготівлю деревини тощо. Запровадження електронних торгів і жорсткого контролю допоможе подолати корупцію. Також вкрай необхідно спростити дозвільні та реєстраційні процедури, скоротивши кількість документів та узгоджень на 30-50%. А запровадження податкових канікул на 5 років для нових інвестпроєктів може істотно стимулювати приплив капіталу в лісову галузь.

Крім того, ще одним важливим напрямком залучення інвестицій у лісову галузь є активна співпраця з міжнародними фінансовими організаціями та приватними інвесторами. Зокрема, лісогосподарські підприємства України мають активніше брати участь у міжнародних виставках, форумах і конференціях, присвячених інвестуванню. Це дозволить налагодити прямі контакти з потенційними іноземними партнерами [28].

Також вкрай важливо розробити якісні інвестиційні пропозиції та бізнес-плани англійською мовою для презентації глобальним гравцям. За оцінками експертів залучення лише 10% іноземних інвестицій від загальносвітового обсягу дозволило б збільшити фінансування лісового господарства України на 500-800 млн. \$ на рік. Розроблення якісних інвестиційних проєктів, покращення інвестиційного клімату та вихід на міжнародні ринки інвестицій сприятимуть модернізації та розвитку лісогосподарських підприємств України [5, 31, 35].

Для комплексного розвитку варто розглянути можливості збільшення обсягів переробки деревини, сертифікації за міжнародними стандартами, ресурсозбереження та альтернативної енергетики. Зважаючи на масштаби та терміни окупності подібних проєктів, ключовим є ретельне планування, оцінка ефективності та контроль виконання. Пріоритетні напрями інвестиційної діяльності лісогосподарських підприємств України наведено на рис. 3.2.[7, 13, 22]



**Рис. 3.2. Пріоритетні напрями інвестиційної діяльності підприємств України**

Пошвавлення інвестиційної діяльності суб'єктів підприємництва у сфері лісового господарства стане можливим за активнішої участі Державного агентства лісових ресурсів України. Зокрема, Агентство має докласти зусиль до залучення іноземних інвесторів, розбудови інфраструктури лісового сектору та розширення можливостей інвестування в лісгосподарські, екологічні, природоохоронні проекти. Для цього варто збільшити кількість доступних форм, джерел і методів інвестування. Такі кроки допоможуть оживити інвестиційну активність та залучити фінансові ресурси в лісову галузь [6, 7].

### **3.2. Розроблення практичних рекомендацій щодо досягнення пріоритетних напрямів розвитку філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України»**

Лісове господарство є ключовою галуззю, яка визначає не тільки економічний розвиток, але й стан довкілля. Основним завданням філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України» є вдосконалення та розширення напрямів діяльності (операційної, інвестиційної та фінансової) з метою забезпечення сталого розвитку та збереження екологічної стійкості лісових екосистем. Серед пріоритетних завдань варто виокремити збільшення обсягів лісовідновлення та лісорозведення.

Для досягнення цієї мети пропонуються конкретні заходи зі стратегічного управління, деякі з них давно відомі і вже впроваджуються на лісгосподарських підприємствах. Однак існує багато сучасних методів для застосування інновацій в лісовій галузі, серед них можна виділити такі основні напрями [35]:

- Діджиталізація (цифровізація) – наразі в лісовому господарстві застосовуються застарілі технології та методи роботи, що уповільнює обмін даними. Для модернізації галузі необхідно запровадити використання GPS-приладів з функцією миттєвої синхронізації з центральними базами даних та електронними картами. Це надасть можливість ефективніше здійснювати моніторинг процесів у лісовому господарстві, зокрема відстежувати незаконні вирубки лісу. Відповідна інформація має бути відкритою та доступною для громадськості.



**Рис. 3.3. Ключові напрями цифровізації лісової галузі**

Запровадження сучасних цифрових технологій сприятиме прозорості та підзвітності лісової галузі. Вирішення адміністративних питань переходить у віртуальний світ. Щорічно в Україні виписують понад 40 000 лісорубних квитків та 110 000 сертифікатів про походження лісоматеріалів. Проте, цим процесам супроводжує паперова документація та застарілі дозвільні процедури. Зараз, для врегулювання цих викликів, має відбуватись цифрова революція та інтеграція в державну систему «Дія». Крім цього, потрібно розпочати розроблення модуля для е-посвідчення мисливців, е-паспорту для ловчого звіра, е-ліцензій для добування мисливських тварин та інших інновацій [6, 20, 22].

Впровадження передових ГІС-технологій розкриває нові перспективи в області лісовпорядкування та відведення лісових ділянок. Доцільно розробити план цифровізації, використовуючи передові інструменти та забезпечуючи швидку синхронізацію з центральними базами даних. Концепція також включає створення мережі протипожежного захисту лісів з можливістю реального онлайн-

моніторингу стану насаджень. Весь цей інноваційний підхід розкриває шлях до ефективного та технологічного управління лісовими ресурсами [13, 31].

З метою цифровізації лісової галузі створюється Єдиний Інтернет-портал - уніфіковане інформаційне рішення для систематизації усіх адміністративних послуг, реєстрів і даних у сфері лісового господарства. На порталі буде розміщено інформацію щодо картографії, документообігу, кадастрів мисливських угідь, даних про поголів'я мисливських тварин і мисливських собак. Також функціонуватиме особистий кабінет користувача мисливських угідь, за допомогою якого можна буде замовляти електронні адміністративні послуги, отримувати матеріали для лісовпорядкування тощо. Єдиний Інтернет-портал сприятиме підвищенню ефективності надання адміністративних послуг у лісовій галузі [6, 20, 22].

Також не слід забувати про те, що майже кожен з нас користується різними месенджерами, беручи це до уваги можна створити телеграм бот за допомогою якого будь-хто зможе повідомити, наприклад, про точне місце загоряння. Більше того, цей бот надасть можливість громаді оперативно доповідати про незаконні рубки, нелегальне полювання та подавати запити до лісогосподарських підприємств. В подальшому можна поставити мету – об'єднати локальні мережі в одне інформаційне середовище з актуальною інформацією про пожежі на всій території країни та створити єдиний картографічний модуль для візуалізації ключових процесів у лісовому секторі [31].

- Збільшення обсягів лісовідновлення та лісорозведення – рекомендується скласти план заходів з відтворення лісів на 5-10 років, передбачивши створення лісових культур на невикористаних лісових землях, доповнення та підсаджування наявних деревостанів. З метою збільшення обсягів розширеного відтворення лісових ресурсів підприємства зобов'язані збільшити збір насіння та покращити відповідну інфраструктуру (розсадники, насінневі центри тощо). Не варто забувати про проєкт концепції Державної цільової екологічної програми «Масштабне заліснення України» [4]. Наприклад, в рамках акції «Створюємо ліси разом» у 2021 році кожна людина змогла безкоштовно долучитися до висадки

дерев і мала можливість обрати місце, де лісівники за неї висадять ліс за символічну плату, гроші одразу йшли на рахунок благодійного фонду (допомога онкохворим дітям). За час проведення цієї акції висаджено майже 60 млн. шт. сіянців і саджанців, з них 6,6 млн шт. висаджено іншими постійними лісокористувачами комунальної й державної власності [11, 18].

- Модернізація основних фондів шляхом оновлення парку лісозаготівельної техніки та обладнання – рекомендується поетапна закупівля сучасних машин і механізмів вітчизняного та імпортного виробництва відповідно до інвестиційної програми.

- Будівництво лісової інфраструктури, насамперед лісових доріг для поліпшення доступності лісових масивів – розробити проєктно-кошторисну документацію та подати заявки на фінансування з державного фонду розвитку лісового господарства.

- Впровадження сучасних технологій захисту лісу від шкідників, хвороб і пожеж – передбачити відповідне навчання персоналу, закупівлю необхідних засобів та обладнання.

- Розвиток переробних потужностей для виготовлення продукції з високою доданою вартістю (меблів, будівельних матеріалів тощо) – рекомендується налагодити співпрацю з місцевими переробними підприємствами або створити власні цехи глибокої переробки деревини.

Практичні рекомендації щодо досягнення пріоритетних напрямів розвитку філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України» [33]:

- ✓ посилити лісовідновлення та лісорозведення шляхом створення лісових культур на невикритих лісовою рослинністю землях, використовуючи місцеві (корінні) види деревних порід, які також є доцільними з економічної точки зору;

- ✓ впроваджувати сучасні технології лісівництва та лісозаготівлі для підвищення продуктивності лісів;

- ✓ розвивати рекреаційний потенціал лісів шляхом облаштування зон відпочинку, екологічних стежок тощо;

- ✓ посилити охорону та захист лісів від незаконних рубок, пожеж, хвороб і шкідників;
- ✓ впроваджувати сертифікацію лісів за міжнародними стандартами;
- ✓ розвивати партнерство з місцевими громадами у сфері ведення лісового господарства;
- ✓ активно залучати інвестиції у технічне переоснащення та інноваційний розвиток лісового господарства;
- ✓ підвищувати кваліфікацію персоналу шляхом навчання та обміну досвідом;
- ✓ впроваджувати енергоефективні та ресурсозберігаючі технології у лісогосподарську діяльність;
- ✓ розвивати збут лісопродукції, у тому числі на експорт;
- ✓ розширювати існуючі потужності та будівництво нових лісонасієвих центрів для вирощування садивного матеріалу із закритою кореневою системою.

Лісове господарство потребує модернізації, зокрема, необхідно збільшити обсяги лісовідновлення та лісорозведення. Важливо впровадити цифрові технології для ефективного управління лісами. Потрібно оновити техніку та розвивати інфраструктуру. Перспективним напрямом є налагодження переробку деревини з високою доданою вартістю [10, 11].

### **Висновок до розділу 3**

Розроблено шляхи удосконалення стратегії розвитку лісогосподарських підприємств на основі планування та реалізації інвестиційних проєктів. Обґрунтовано, що для залучення інвестицій необхідно розробляти привабливі проєкти, такі як створення лісових плантацій, будівництво переробних підприємств, розвиток інфраструктури та впровадження новітніх технологій. Важливо також покращити інвестиційний клімат шляхом забезпечення стабільності законодавства, прозорості процесів, спрощення регуляторних процедур. Перспективним напрямом є залучення іноземних інвестицій.

Запропоновано конкретні напрями інвестування, серед яких лісовідновлення, будівництво інфраструктури, модернізація основних фондів, переробка деревини, енергоефективність тощо.

Надано практичні рекомендації щодо досягнення пріоритетних напрямів розвитку філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України». Серед них – розширене відтворення лісів, впровадження новітніх технологій, розвиток рекреації, охорона лісів, сертифікація, підвищення кваліфікації персоналу тощо.

Розроблено комплекс заходів для модернізації та інноваційного розвитку лісогосподарського підприємства (об'єкту дослідження) на основі інвестицій та впровадження новітніх технологій. Це дозволить підвищити ефективність, конкурентоспроможність та сталий розвиток лісового господарства.

## ВИСНОВКИ

У магістерській роботі комплексно досліджено теоретичні та практичні аспекти обґрунтування пріоритетних напрямів розвитку філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України» задля підвищення ефективності її функціонування та досягнення цілей сталого розвитку лісового господарства.

У першому розділі детально проаналізовано теоретичні засади функціонування та розвитку лісогосподарських підприємств. Зокрема, розглянуто особливості управління лісогосподарською діяльністю, питання раціонального лісокористування, принципи сталого розвитку галузі.

Обґрунтовано стратегічне значення ефективної роботи підприємств лісової галузі для збереження лісових ресурсів, підтримання біорізноманіття, задоволення економічних та екологічних потреб суспільства. Показано, що саме від діяльності лісогосподарських підприємств залежить раціональне ведення лісового господарства та дотримання принципів сталого розвитку.

Водночас виявлено, що в сучасних умовах лісогосподарські підприємства зіштовхуються із значними труднощами через недосконалість нормативно-правового регулювання, недостатнє фінансування, застарілі технології тощо. Це вимагає постійного вдосконалення та модернізації їхньої діяльності з урахуванням глобальних викликів.

Обґрунтовано, що формування стратегії розвитку конкретного лісогосподарського підприємства (філії) потребує детального вивчення всіх аспектів його роботи – ресурсного потенціалу, виробничих потужностей, економічних показників, ринкових можливостей тощо. Лише на основі комплексного аналізу можна розробити адекватну програму модернізації та інноваційного розвитку підприємства.

У другому розділі проведено ґрунтовний аналіз фінансово-господарської діяльності філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України» за 2020-2022 роки. Досліджено динаміку основних економічних показників: обсягів реалізації продукції, собівартості, прибутку, рентабельності, продуктивності праці тощо.

Встановлено, що більшість показників демонструють позитивну тенденцію до зростання. Це свідчить про ефективні управлінські рішення, раціональне використання наявних ресурсів, вдалий вибір ринкової стратегії підприємства. Зокрема, значно збільшилась вартість активів філії внаслідок оновлення матеріально-технічної бази.

Водночас виявлено окремі фінансові дисбаланси: зростання питомої ваги позикового капіталу, зниження ліквідності і фінансової стійкості. Це пов'язано із активним залученням кредитних коштів для розвитку виробництва. Тому, зроблено висновок про необхідність оптимізації структури капіталу філії шляхом збільшення частки власних обігових коштів. Також надано рекомендації щодо ефективнішого використання оновлених основних фондів і розширення ринків збуту продукції.

У третьому розділі на підставі проведеного аналізу визначено пріоритетні напрями розвитку філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України» на найближчу перспективу. Обґрунтовано необхідність активізації заходів з розширеного відтворення лісів для відновлення і збереження лісових насаджень в Західному регіону.

Запропоновано шляхи залучення інвестицій для оновлення матеріально-технічної бази підприємства на інноваційній основі.

Передбачено розширення обсягів глибокої переробки деревини шляхом будівництва сучасних деревообробних цехів за участі стратегічних інвесторів. Це дозволить підвищити ефективність використання лісових ресурсів і рентабельність лісогосподарської діяльності.

З метою розвитку рекреаційної сфери та зеленого туризму передбачено створення на базі лісового фонду оздоровчих комплексів, баз відпочинку, екологічних стежок, візит-центрів тощо.

Крім того, заплановано впровадження міжнародних стандартів управління лісовим господарством згідно принципів сталого розвитку для підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості підприємства.

Запропоновані заходи сприятимуть комплексній модернізації та інноваційному розвитку філії «Львівське лісове господарство» державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси України», підвищенню її конкурентоспроможності, прибутковості та фінансової стійкості. Це дозволить досягнути цілей раціонального використання, розширеного відтворення, охорони та збереження лісових ресурсів Західного регіону, а також сталого розвитку лісового господарства.

Отже, завдання дослідження виконані в повному обсязі, мета досягнута. Отримані результати мають важливе теоретичне і практичне значення. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розроблення цільових програм інноваційного розвитку галузі лісового господарства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барський Ю. Фінансове стимулювання сталого розвитку лісового господарства регіонів України / Ю. Барський, В. Поліщук // Економічний форум. – 2015. – № 1. – С. 13–23. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2015\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2015_1_5).
2. Волинець І. Сучасний стан розвитку підприємств лісового господарства України / І. Г. Волинець // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Львів : Львівська політехніка. – 2015. – № 819. – С. 373-380.
3. Гриник Є., Білецький А., Кабрехо А. Як корупція загрожує лісам України: Типологія та аналіз кейсів корупції і незаконних рубок. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://baselgovernance.org/sites/default/files/2023-04/deep\\_dive\\_ukraine\\_ua.pdf](https://baselgovernance.org/sites/default/files/2023-04/deep_dive_ukraine_ua.pdf)
4. Державне агентство лісових ресурсів України (ДАЛРУ). Публічний звіт Голови ДАЛРУ за 2020 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://forest.gov.ua/storage/app/sites/8/%D0%BF%D1%83%D0%B1%D0%BB%D1%96%D1%87%D0%BD%D1%96%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8/publichniy-zvit-za-2021.pdf>
5. Державна служба статистики України: офіційний сайт. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
6. Дзюбенко О.М. Інвестування лісового господарства: перспективи інституціоналізації нових форм та методів / О.М. Дзюбенко // Економіст, 2016. – № 6. – С. 21-23.
7. Дзюбенко О.М. Пріоритети інвестиційно-інноваційного забезпечення господарського освоєння лісоресурсного потенціалу. – Інвестиції: практика та досвід, 2017. – № 9. – С. 15-20.
8. Дзюбенко О.М., Рошкевич В.Ф. Удосконалення фінансово-економічного регулювання структурних зрушень у переробних ланках лісового сектору як інституціональна платформа диверсифікації джерел інвестиційного забезпечення /

О.М. Дзюбенко, В.Ф. Рошкевич // Інвестиції: практика та досвід, 2018. – № 23. – С. 33-39.

9. Добровольська Е.В., Павловська Л.Д. Сучасний стан діяльності лісового господарства. – Серія «Економічні науки», 2020. – Т.1. – С. 399–405.

10. Єдина стратегія розвитку сільського господарства і сільських територій в Україні на 2012–2020 роки: лісове господарство та біоенергетика. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://fleg.org.ua/wp-content/uploads/2015/03/8.3.Basic-materials-UKR.pdf>.

11. Жихарєва В.В., Савельєва Т.М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності / В.В. Жихарєва, Т.М. Савельєва // Економіка і суспільство, 2017. – Вип. №9. – С. 423-427.

12. Кичко І.І., Гарус Ю.О. Перспективи розвитку лісового господарства України. – Глобальні та національні проблеми економіки, 2016. – Вип. 11. – С. 128–132.

13. Крисенко, М.В. Використання ГІС-технології від ESRL для потреб лісового господарства / М.В. Крисенко, Г.О. Городиський // Новітні досягнення геодезії, геоінформатики та землевпорядкування – Європейський досвід: збірник наукових праць. Вип. 7. – Чернігів: ЧДІЕУ, 2017. – С. 169-173.

14. Ксьондз С.В., Підгірна В.С., Сеньовська Я.В. Обґрунтування напрямів підвищення ефективності економічної діяльності лісових господарств. – Агросвіт, 2019. – № 20. – С. 64-70.

15. Лісове господарство України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://ekoinform.com.ua/wp-content/uploads/2019/01/Brosura\\_DALR\\_2019\\_UA-web](https://ekoinform.com.ua/wp-content/uploads/2019/01/Brosura_DALR_2019_UA-web).

16. Ліщук В.І. Економіка лісокористування / В.І. Ліщук. – Луцьк: Вид-во СНУ, 2018. – 64 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/187978903.pdf>

17. Мельниченко О.А. Лісове господарство як об'єкт державного управління. – Теорія та практика державного управління, 2015. – Вип. 3(50). – С. 24–30.

18. Осадча Н., Заритов С. Чому захист та відновлення лісосмуг стає важливим питанням для розвитку сучасної України /Н. Осадча, С. Заритов// Землевпорядний вісник, 2020. – № 4. – С. 34-38.
19. Офіційний сайт філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://lvivlg.com.ua>
20. Про схвалення Державної стратегії управління лісами України до 2035 року /Розпорядження Кабінету Міністрів України № 1777-р від 29.12.2021 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>
21. Проценко Л., Бондарук Г. Критерії та індикатори сталого ведення лісового господарства й аналіз їх відображення в нормативно-правових актах України, що забезпечують збереження біорізноманіття в лісах. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.fleg.org.ua/wpcontent/uploads/2015/08/Kryterii\\_ta\\_indykatory\\_stlogo\\_vedennya\\_lisovogo\\_gospodarstva\\_29.07.2015.pdf](http://www.fleg.org.ua/wpcontent/uploads/2015/08/Kryterii_ta_indykatory_stlogo_vedennya_lisovogo_gospodarstva_29.07.2015.pdf)
22. Сеньовська Я.В. Використання інноваційних технологій у лісовому господарстві України. – Науковий журнал «ЛОГОС», 2019. – № 4. – С. 22–25.
23. Сталий розвиток лісового господарства в Україні. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://sfmu.org.ua/about>.
24. Таран-Лала О.М., Сухорук К.В. Особливості стратегічного управління підприємством / О.М. Таран-Лала, К.В. Сухорук // Економіка і суспільство, 2021. – Вип. №25. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/296/284>
25. Хорошко О. Сучасний стан системи управління державними лісогосподарськими підприємствами та шляхи її удосконалення. – Економіка та суспільство, 2021. – № 24. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cutt.ly/bmWLgfA>
26. Шведюк Ю.В. Оцінювання еколого-економічної ефективності лісовідновлення в умовах Малого Полісся: монографія / Ю.В. Шведюк. – Львів: СПОЛОМ, 2018. – 224 с.
27. Ямненко Г.Є. Механізм управління процесами розвитку підприємства / Г.Є. Ямненко // Економічний простір, 2016. – №6. – С. 231-240.

28. Forest Strategy 2020. – [Electronic source]. – Available from: <https://www.bmel.de/EN/topics/forests/forests-in-germany/forest-strategy-2020.html>
29. World Wide Fund For Nature (2020). Перешкоди на шляху до припинення незаконних санітарних рубок, і чому екоінспекція нічим не може зарадити. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://wwf.ua/?1180366/illegal-sanitary-logging>
30. Cherchyk, L., Shershun, M., Khumarova, N., Mykytyn, T., Cherchyk, A. (2019). Assessment of forest enterprises' performance: integrating economic security and ecological impact. – Entrepreneurship and Sustainability Issues 6(4). – PP- 1784-1797. <http://doi.org/10.9770/jesi.2019.6.4>
31. Matveyev M., Shvediuk I. Features of choosing a forestry enterprise development strategy. – Modern management technologies: monograph. Higher School of Social and Economic. – Poland Przeworsk: WSSG, 2022. – P. 210-226. – [Electronic source]. – Available from: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/21511>
32. Matveyev M., Shvediuk I. The features of strategic management of forestry enterprise. – Features and trends of socio-economic development in global and local dimensions: International scientific conference (October 21-22, 2022. Leipzig, Germany). – Riga, Latvia: “Baltija Publishing”, 2022. – PP. 86-90. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-244-9-20>
33. Rezaei, J. Best-worst multi-criteria decision-making method: some properties and a linear model. – Omega, 2016. – Vol. 64. – PP. 126–130.
34. Winkel, G. (2017). Towards a Sustainable European Forest-Based Bioeconomy- Assessment and the Way Forward. – European Forest Institute: Joensuu, Finland. [Electronic source]. – Available from: [https://efi.int/sites/default/files/files/publication-bank/2018/efi\\_wsctu8\\_summary\\_2017.pdf](https://efi.int/sites/default/files/files/publication-bank/2018/efi_wsctu8_summary_2017.pdf)
35. Zemguliene, J., Valukonis, M. (2018). Structured literature review on business process performance analysis and evaluation. – Entrepreneurship and Sustainability Issues 6 (1). – PP. 226-252. [http://doi.org/10.9770/jesi.2018.6.1\(15\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2018.6.1(15))

**ДОДАТКИ**

## Додаток А

Види робіт	Сума витрат, тис. грн.		Відсоток виконання плану, %	Фактична структура витрат, %
	план	факт		
Лісовпорядкування та проектно-вишукувальні роботи	3250	2524,6	78%	1,25%
Рубання формування та оздоровлення лісів та інші заходи	12196,1	16418,8	135%	8,13%
Допоміжні лісогосподарські роботи	5815,8	9251,7	159%	4,58%
Відновлення лісів на землях наданих у постійне користування	5532,3	5694,4	103%	2,82%
Охорона лісу від пожеж	413,2	577	140%	0,29%
Боротьба зі шкідниками та хворобами лісу	110	90,3	82%	0,04%
Лісорозведення на землях наданих у постійне користування	19,1	78,1	409%	0,04%
Заготівля деревини в порядку рубок головного користування	25819,7	23746,1	92%	11,76%
Мисливське господарство	241	288	120%	0,14%
Перевезення деревини на нижні склади	33508	40513	121%	20,06%
Загальновиробничі (цехові) витрати	51990	53037,8	102%	26,26%
Адміністративні витрати	34100	37345	110%	18,49%
Витрати на збут	11250	12435	111%	6,16%

**Додаток Б**

**Динаміка вартості основних засобів філії «Львівське лісове господарство»**

**ДП «Ліси України» за 2020-2022 рр.**

Показники	Наявність на кінець року			Абсолютне відхилення	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021
Будинки, передавальні пристрої, споруди	4506	4506	12952	0	8446
Машини та обладнання	1081	1081	23706	0	22625
Транспортні засоби	1911	2562	16870	651	14308
Інструменти, прилади, інвентар	118	118	1047	0	929
Інші основні засоби	81	81	309	0	228
Малоцінні необоротні матеріальні активи	349	414	3178	65	2764
Разом	8046	8762	58062	716	49300

**Показники ефективності використання основних засобів філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України» за 2020-2022 рр.**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Коефіцієнт оновлення	0,01	0,23	0,42	0,22	0,19
Коефіцієнт вибуття	0,00	0,01	0,63	0,01	0,63
Коефіцієнт зношення	0,60	0,61	0,66	0,01	0,05
Коефіцієнт придатності	0,40	0,39	0,34	-0,01	-0,05
Фондовіддача, грн./грн.	4,58	6,69	18,16	2,10	11,47
Фондомісткість, грн./грн.	0,22	0,15	0,06	-0,07	-0,09
Фондоозброєність, грн./прац.	43,17	45,27	31,99	2,11	-13,29
Рентабельність основних засобів, %	2%	6%	61%	0,05	0,55

## Додаток В

**Наявність оборотних засобів на кінець звітного періоду філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України» за 2020-2022 рр.**

Оборотні засоби	Роки			Абсолютне відхилення	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Виробничі запаси	661	384	2714	-277	2330
Незавершене виробництво	647	410	2563	-237	2153
Готова продукція	554	1095	6487	541	5392
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1684	1455	7741	-229	6286
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	55	29	425	-26	396
Інша поточна дебіторська заборгованість	290	295	247	5	-48
Грошові кошти та їх еквіваленти	174	2193	253	2019	-1940
Разом	4065	5861	20430	1796	14569

**Показники ефективності використання оборотних коштів філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України» за 2020-2022 рр.**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Середньорічний залишок оборотних коштів, тис. грн.	4581	4930	15847	349	10917
Коефіцієнт оборотності	3,40	4,59	13,50	1,19	8,91
Коефіцієнт завантаження	0,29	0,22	0,07	-0,08	-0,14
Тривалість одного обороту, днів	106	78	27	-27	-52

## Додаток Г

**Обсяги та структура операційних витрат філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України» за 2020-2022 рр.**

Елементи операційних витрат	Роки					
	2020		2021		2022	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Матеріальні витрати	4082	20%	5332	20%	63647	26%
Витрати на оплату праці	7999	39%	10274	39%	95170	39%
Єдиний соціальний внесок	1781	9%	2242	8%	20074	8%
Амортизація	544	3%	597	2%	3761	2%
Інші операційні витрати	6049	30%	7944	30%	61181	25%
<b>Всього витрат</b>	<b>20455</b>	<b>100%</b>	<b>26389</b>	<b>100%</b>	<b>243833</b>	<b>100%</b>

**Результати фінансової діяльності філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України» за 2020-2022 рр., тис. грн.**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021
Чистий дохід від реалізації продукції	15594	22645	213970	7051	191325
Собівартість реалізованої продукції	11475	13709	155108	2234	141399
Валовий прибуток	4119	8936	58862	4817	49926
Фінансовий результат від операційної діяльності	-79	132	7040	211	6908
Фінансовий результат до оподаткування	54	212	7007	158	6795
Витрати з податку на прибуток	10	38	1261	28	1223
<b>Чистий прибуток</b>	<b>44</b>	<b>174</b>	<b>5746</b>	<b>130</b>	<b>5572</b>

## Додаток Д

**Оцінка фінансового стану філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України» за 2020-2022 рр.**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,06	0,57	0,01	0,51	-0,57
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,81	1,04	0,33	0,23	-0,71
Коефіцієнт покриття	1,50	1,52	0,61	0,02	-0,91
Коефіцієнт фінансової автономії	0,63	0,59	0,25	-0,04	-0,34
Коефіцієнт фінансової залежності	1,59	1,70	4,06	0,11	2,35
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	0,59	0,70	3,06	0,11	2,35
Рентабельність продукції	- 24,19 %	- 5,36%	5,34%	19%	11%
Рентабельність підприємства	1%	3%	26%	2%	23%

**Показники платоспроможності (фінансової стійкості) філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України» за 2020-2022 рр.**

№ з/п	Назва показника	Роки			Нормативне значення
		2020	2021	2022	
1	Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,6	0,6	0,2	>0,5
2	Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	0,6	0,7	3,1	<1, зменшення
3	Коефіцієнт маневреності обігового капіталу	0,3	0,3	-0,6	>0,1
4	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,30	0,38	-1,2	>0 збільшення

**Додаток Е****Показники ділової активності філії «Львівське лісове господарство» ДП  
«Ліси України» за 2020-2022 рр.**

№ з/п	Назва показника	Роки		
		2020	2021	2022
1	Коефіцієнт оборотності активів	1,93	2,74	6,51
2	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	4,42	6,94	9,22
3	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	7,07	11,89	41,99
4	Строк - погашення дебіторської заборгованості, днів	51	30	9
5	Строк - погашення кредиторської заборгованості, днів	82	52	39
6	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	5,23	7,31	22,72
7	Коефіцієнт оборотності основних засобів	4,46	6,85	18,63
8	Коефіцієнт оборотного капіталу	3,43	4,52	22,11

**Показники рентабельності філії «Львівське лісове господарство»  
ДП «Ліси України» за 2020-2022 рр.**

№ з/п	Назва показника	Роки		
		2020	2021	2022
1	Коефіцієнт рентабельності активів	0,01	0,02	0,17
2	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,01	0,03	0,59
3	Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,003	0,008	0,027