

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту

ДИПЛОМНА РОБОТА

бакалавра на тему

**«ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЧО-
ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ РАДЕХІВСЬКОГО
НАДЛІСНИЦТВА ФІЛІЇ «КАРПАТСЬКИЙ ЛІСОВИЙ
ОФІС» ДЕРЖАВНОГО СПЕЦІАЛІЗОВАНОГО
ГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА
«ЛІСИ УКРАЇНИ»**

Виконав

ст. гр. МОз-41

Морохович Н.С.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Науковий керівник

Шведюк Ю.В.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Рецензент

(підпис)

(прізвище, ініціал)

Львів – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут _____ бізнесу, менеджменту та маркетингу
Кафедра _____ менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень _____ бакалавр
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент»
Освітня програма _____ Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту

_____ к.е.н., доцент Максимець О.В.

“ _____ ” _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Мороховичу Назару Степановичу

(прізвище, ім'я, по-батькові у давальному відмінку)

1. Тема роботи: **Особливості планування виробничо-господарської діяльності Радехівського надлісництва філії «Карпатський лісовий офіс» ДП «Ліси України»**

керівник дипломної роботи _____ Шведюк Юлія Володимирівна, канд. екон. наук, доцент

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від «28» лютого 2025 р. № С-154

2. Термін подання студентом дипломної роботи «9» червня 2025 р.

3. Вихідні дані до дипломної роботи: Наукові статті, монографії у сфері сталого лісокористування та управління виробничо-господарською діяльністю підприємства, навчально-методична література з операційного менеджменту, нормативно-правова база щодо сталого управління лісами, фінансова та статистична звітність Радехівського надлісництва філії «Карпатський лісовий офіс» ДП «Ліси України».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (розділи, які потрібно розробити):

У першому розділі доцільно дослідити теоретичні аспекти планування виробничо-господарської діяльності підприємства. У другому розділі необхідно проаналізувати результати операційної та фінансової діяльності Радехівського надлісництва філії «Карпатський лісовий офіс» ДП «Ліси України» за 2022-2024 рр. У третьому розділі варто обґрунтувати систему ключових показників ефективності та розробити практичні рекомендації щодо планування виробничо-господарської діяльності об'єкту дослідження.

5. Перелік графічного матеріалу: 1. Наукові підходи до визначення поняття «планування», етапи циклу Едвардса Демінга. 2. Модель функціонування підприємства. 3. Аналіз виробничо-господарської та фінансової діяльності об'єкту дослідження. 4. Аналіз фінансового плану Радехівського надлісництва філії «Карпатський лісовий офіс» ДП «Ліси України». 5. Алгоритм впровадження та застосування системи КРІ на лісогосподарському підприємстві. 6. Основні завдання для підвищення ефективності управління виробничо-господарською діяльністю об'єкта дослідження. 7. Практичні рекомендації керівництву філії «Карпатський лісовий офіс».

8. Висновки.

7. Дата видачі завдання

«28» лютого 2025 р.

Науковий керівник

Шведюк Ю.В.

_____ (підпис)

_____ (прізвище, ім'я, по-батькові)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Формування теми та складання плану дипломної роботи	01.03.2025-09.03.2025	
2	Збір та опрацювання інформації про підприємство	10.03.2025-23.03.2025	
3	Пошук літературних джерел для написання роботи	24.03.2025-13.04.2025	
4	Написання розділу 1	14.04.2025-27.04.2025	
5	Написання розділу 2	28.04.2025-11.05.2025	
6	Написання розділу 3	12.05.2025-01.06.2025	
7	Оформлення роботи та графічного матеріалу	02.06.2025-08.06.2025	

Студент

Морохович Н.С.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

Шведюк Ю.В.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Морохович Н.С. Особливості планування виробничо-господарської діяльності Радехівського надлісництва філії «Карпатський лісовий офіс» державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси України»

Метою дипломної роботи є теоретико-методичні аспекти планування виробничо-господарської діяльності підприємств лісової галузі.

Об'єкт дослідження – Радехівське надлісництво філії «Карпатський лісовий офіс» ДП «Ліси України».

Методи дослідження: індукція, дедукція, порівняння, узагальнення, комплексний підхід, аналіз.

Результати дослідження: у першому розділі досліджено теоретичні аспекти планування виробничо-господарської діяльності підприємства; у другому розділі проаналізовано результати фінансової та операційної діяльності Радехівського надлісництва філії «Карпатський лісовий офіс» ДП «Ліси України»; у третьому розділі обґрунтовано систему ключових показників ефективності на лісогосподарському підприємстві та розроблено практичні рекомендації щодо покращення планування виробничо-господарської діяльності об'єкту дослідження. Практичні заходи, запропоновані керівництву філії «Карпатський лісовий офіс», мають прикладний характер і можуть бути використані в стратегічному управлінні підприємством.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Робота містить 11 таблиць, 7 рисунків та 21 літературне джерело.

Ключові слова: управління, планування, виробничо-господарська діяльність, фінансовий аналіз, ключові показники ефективності, фінансовий план.

ABSTRACT

Morokhovych N.S. Features of planning of production and economic activities of the Radekhiv Forestry Department of the Carpathian Forest Office branch of the State Specialized Economic Enterprise «Forests of Ukraine».

The purpose of the thesis is the theoretical and methodological aspects of planning of production and economic activities of enterprises in the forest industry.

The object of the study is the Radekhiv Forestry Department of the Carpathian Forest Office branch of the State Specialized Economic Enterprise «Forests of Ukraine».

Research methods: induction, deduction, comparison, generalization, integrated approach, analysis.

Research results: the first chapter examines the theoretical aspects of planning of production and economic activities of the enterprise; the second chapters analyzes the results of financial and operational activities of the Radekhiv Forestry Department of the Carpathian Forest Office branch of the State Specialized Economic Enterprise “Forests of Ukraine”; the third chapter substantiates the system of key performance indicators at the forestry enterprise and develops practical recommendations for improving the planning of production and economic activities of the case study.

Practical recommendations proposed to the management of the Carpathian Forest Office branch are of an applied nature and can be used in the strategic management of the enterprise.

The thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, references and appendices. The paper contains 11 tables, 7 figures and 21 literary sources.

Keywords: management, planning, production and economic activity, financial analysis, key performance indicators, financial plan.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Планування як важлива функція управління на підприємстві	8
1.2. Особливості та основні завдання виробничо-господарської діяльності підприємства в сучасних умовах	10
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ РАДЕХІВСЬКОГО НАДЛІСНИЦТВА ФІЛІЇ «КАРПАТСЬКИЙ ЛІСОВИЙ ОФІС» ДП «ЛІСИ УКРАЇНИ»	12
2.1. Загальна характеристика об'єкту дослідження	12
2.2. Аналіз результатів виробничо-господарської діяльності підприємства	14
2.3. Аналіз фінансового плану Радехівського надлісництва філії «Карпатський лісовий офіс» ДП «Ліси України»	19
РОЗДІЛ 3. ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ПРОЦЕСІ ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЛІСОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	23
3.1. Обґрунтування системи ключових показників ефективності на лісогосподарському підприємстві.....	23
3.2. Розроблення практичних рекомендацій щодо покращення планування виробничо-господарською діяльністю Радехівського надлісництва філії «Карпатський лісовий офіс» ДП «Ліси України».....	25
Висновки.....	27
Список використаних джерел.....	29
Додатки.....	32

ВСТУП

Стратегічне планування займає ключову функцію в системі управління підприємством і має на меті побудову стійкої бізнес-моделі, розроблення керівництвом підприємства планів і вчасну ідентифікацію потенційних ризиків внаслідок появи непередбачуваних ситуацій. Це також сприяє проактивному прийнятті рішень керівництвом підприємства, забезпечує гнучкість й маневреність основних напрямів діяльності (виробничо-господарської, маркетингової, збутової, кадрової, облікової, фінансової) та створює умови для ефективного функціонування підприємства.

Метою дипломної роботи бакалавра є теоретико-методичні аспекти планування виробничо-господарської діяльності підприємств лісової галузі. Суть планування виробничо-господарської діяльності підприємства полягає у розробленні та обґрунтуванні цілей, визначенні ефективних методів і способів їхнього досягнення, встановленні взаємодії між ними і раціональному використанні ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових, технічних).

Для досягнення поставленої теми варто вирішити низку завдань:

- дослідити планування як одну з важливих функцій управління;
- описати особливості та основні завдання виробничо-господарської діяльності підприємства;
- охарактеризувати специфіку об'єкту дослідження;
- проаналізувати результати виробничо-господарської діяльності підприємства лісової галузі;
- вивчити фінансовий план об'єкту дослідження, основні його розділи;
- обґрунтувати систему ключових показників ефективності діяльності лісгосподарського підприємства;
- розробити практичні рекомендації щодо покращення планування виробничо-господарської діяльності об'єкту дослідження.

Об'єкт дослідження – Радехівське надлісництво філії «Карпатський лісовий офіс» ДП «Ліси України».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Планування як важлива функція управління на підприємстві

Стратегічне управління – це багатоаспектний процес взаємодії підприємства із внутрішнім і зовнішнім середовищем з метою досягнення встановлених цілей і реалізації проголошеної місії. Планування передбачає постійний моніторинг бізнес-середовища, аналіз тенденцій і своєчасне внесення змін до стратегічних напрямів розвитку операційної (виробничо-господарської) діяльності підприємства, використовуючи наявні можливості та зменшуючи появу потенційних загроз. Це дозволяє підприємствам змінювати напрями діяльності, впроваджувати інновації та досліджувати нові шляхи для масштабування бізнесу, довгострокової стійкості та перспектив розвитку.

Наукові підходи до визначення сутності «планування» наведено в табл. 1.1

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення поняття «планування» [5, 7, 12]

Автор	Сутність поняття
Василик О.Д., Павлик К.В.	вміння передбачати майбутнє з метою запобігання помилкових дій або зведення до мінімуму їх негативних наслідків
Данилюк М.О.	процес перетворення цілей підприємства в прогнози та плани, визначення пріоритетів, засобів і методів їхнього досягнення
Мартиненко В., Гальчик О.	процес визначення необхідної кількості ресурсів та орієнтири майбутнього стану підприємства
Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф.	безперервний процес, оскільки підприємство продовжує працювати після досягнення поставлених цілей і невизначеність майбутнього спонукає до регулярного перегляду уже побудованих планів та створення нових
Орлов В.В.	розроблення керівництвом підприємства системи кількісних і якісних показників, в яких визначаються темпи, пропорції і тенденції розвитку як у поточному періоді, так і на перспективу
Росоха В.В., Газуда Л.М.	визначення системи цілей функціонування і розвитку підприємства, шляхів і засобів їх досягнення

Стратегічне управління підприємством в умовах циркулярної економіки – це процес розроблення та впровадження стратегічних управлінських рішень щодо розвитку підприємства в умовах глобальних екологічних і соціальних викликів, забезпечують його функціонування в межах замкнутого циклу виробництва, підвищуючи ресурсну ефективність і мінімізуючи утворення відходів.

Для ефективного впровадження концепції циркулярної економіки в стратегічне управління [19], вітчизняним підприємствам необхідно враховувати як економічний, так і соціальний та екологічний аспекти. Актуальними сьогодні є застосування циркулярних бізнес-моделей з метою уникнення потенційних ризиків, широке використання стратегій маркетингових комунікацій з метою створення конкурентної переваги та зміни в сприйнятті культури споживання, врахування екологічної користі продукту та впливу на довкілля, довговічності та надійності продукту. Принципи циркулярної економіки є актуальними для впровадження в діяльність підприємств лісової галузі, яка сьогодні перебуває та етапі реформування і потребує абсолютно нових підходів до управління.

Для планування виробничо-господарської діяльності доцільно використовувати цикл Едвардса Демінга (цикл «PDCA») [2, 11].

Плануй (<i>Plan</i>)	Виконуй (<i>Do</i>)	Перевірйай (<i>Check</i>)	Дій (<i>Act</i>)
Вивчення поточної ситуації, вибір мети, цілей, способів і методів їхнього досягнення	Виконання запланованих завдань	Збір і систематизація даних, опрацювання інформації, порівняння отриманих результатів із запланованими	Коригування параметрів, оптимізація процесів з метою отримання кращих результатів

Рис. 1.1. Планування діяльності підприємства за циклом Едвардса Демінга

Варто зазначити, що в умовах VUCA-світу [4], важливе місце належить класичним функціям управління (планування, організування, регулювання та координування, мотивація та стимулювання, облік, аналіз та контроль) і окремої уваги заслуговують такі складові як маркетингова, фінансова, управління персоналом, виробнича, логістична, інноваційна, екологічна, соціальна.

1.2. Особливості та основні завдання виробничо-господарської діяльності підприємства в сучасних умовах

У сучасних умовах стратегічним завданням є забезпечення сталого розвитку економіки України та підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Під час реформування сфери лісового господарства України практикують створення виробничо-господарських структур – форми господарювання, яка об'єднує різні за організаційно-правовим статусом (приватні, комунальні, державні), масштабом (великі, середні, малі) та специфікою діяльності підприємства з установами та організаціями інших сфер економіки [6, 13]. Структура системи визначається кількістю, складом, співвідношенням, взаємозв'язком, взаємодією і взаємозалежністю між компонентами. Функція системи – це діяльність, яку вона здійснює. Тому виокремлюють два основні підходи в системі управління підприємством:

- структурний – вибір структур, які здатні забезпечити виконання функцій і процесів;
- функціональний – перелік основних видів діяльності (робіт), їхня послідовність і бажаний результат, який планується досягнути.

Модель функціонування підприємства наведена на рис. 1.2.

Входи	Перероблення	Виходи
Природні ресурси, енергія, матеріали, фінанси, люди, інформація	Перетворення ресурсів на продукти	Продукти: товари, послуги

Рис. 1.2. Модель підприємства [9]

Також на виході з'являється додаткова вартість у вигляді прибутку, збільшення обсягів продажу, розширення сегмента ринку, задоволення інтересів працівників, реалізація соціальної політики на підприємстві.

Ця модель є достатньо спрощеною і не враховує впливу чинників зовнішнього середовища. Доцільно виокремити ключові чинники зовнішнього середовища, які впливають на функціонування підприємства та його результати виробничо-господарської діяльності (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Характеристика чинників, які впливають на функціонування підприємства

Чинники прямого впливу	Чинники непрямого впливу
- постачальники матеріальних ресурсів (сировини, комплектуючих)	- наукові розробки та інноваційні рішення, технології
- джерела фінансування капітальних вкладень	- соціальні та культурні цінності (суспільний лад, демократична держава)
- персонал (працівники)	- морально-етичні цінності
- органи державної влади	- соціальна відповідальність (належні умови праці, техніка безпеки та охорона праці)
- споживачі	
- конкуренти	

Важливе місце в системі управління підприємством належить інформації, оскільки це один з ключових ресурсів, який використовується в процесах виробництва, розподілу, обміну та споживання матеріальних і нематеріальних благ, які пропонує підприємство. Виокремлюють два рівні забезпечення [14]:

- інформаційний, який складається з таких підсистем: збору, опрацювання, збереження та передачі інформації, формування інформаційно-аналітичних матеріалів; захисту інформації;
- аналітичний, який охоплює чотири підсистеми: організаційно-аналітичну, кадрову, методичного забезпечення та нормативно-правового забезпечення.

Тому сьогодні застосування концепції адаптивного управління [1, 3, 10] дозволяє вищому керівництву підприємств вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища (нестабільну ситуацію в країні, соціально-економічний розвиток), застосовувати дієві чинники прямого та опосередкованого впливу і приймати виважені управлінські рішення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ РАДЕХІВСЬКОГО НАДЛІСНИЦТВА ФІЛІЇ «КАРПАТСЬКИЙ ЛІСОВИЙ ОФІС» ДП «ЛІСИ УКРАЇНИ

2.1. Загальна характеристика об'єкту дослідження

Радехівське надлісництво філії «Карпатський лісовий офіс» державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси України» знаходиться за адресою: 80200, Україна, Львівська область, Шептицький район, м. Радехів, вул. Витківська, 26. Організаційні зміни в останні роки пов'язані з реалізацією реформи у сфері лісового господарства [8]. Так, у січні 2022 року відбулося об'єднання двох державних лісогосподарських підприємств ДП «Радехівське лісомисливське господарство» та ДП «Буське лісове господарство», далі в січні 2023 року підприємство було реорганізовано в філію «Радехівське лісомисливське господарство», а в січні 2024 року, після чергового етапу реалізації реформи, підприємство знову зазнало організаційних змін і було створено Радехівське надлісництво як структурний підрозділ філії «Карпатський лісовий офіс» ДП «Ліси України».

Організаційна структура Радехівського надлісництва філії «Карпатський лісовий офіс» ДП «Ліси України» станом на 2023 рік представлена на рис. 2.1.

Згідно штатного розпису Радехівського надлісництва філії «Карпатський лісовий офіс» ДП «Ліси України» (рис. 2.1.) кількість штатних працівників становить 230 осіб.

До складу надлісництва також входить 16 лісництв (Полоничнівське, Незнанівське, Таданівське, Грабівське, Верблянське, Куткірське, Ожидівське, Боложинівське, Соколянське, Бендюзьке, Бабичівське, Витківське, Нивицьке, Сокальське, Радехівське, Лопатинське), лісопромисловий комплекс (нижній склад) та автотранспортний цех (транспортна дільниця).

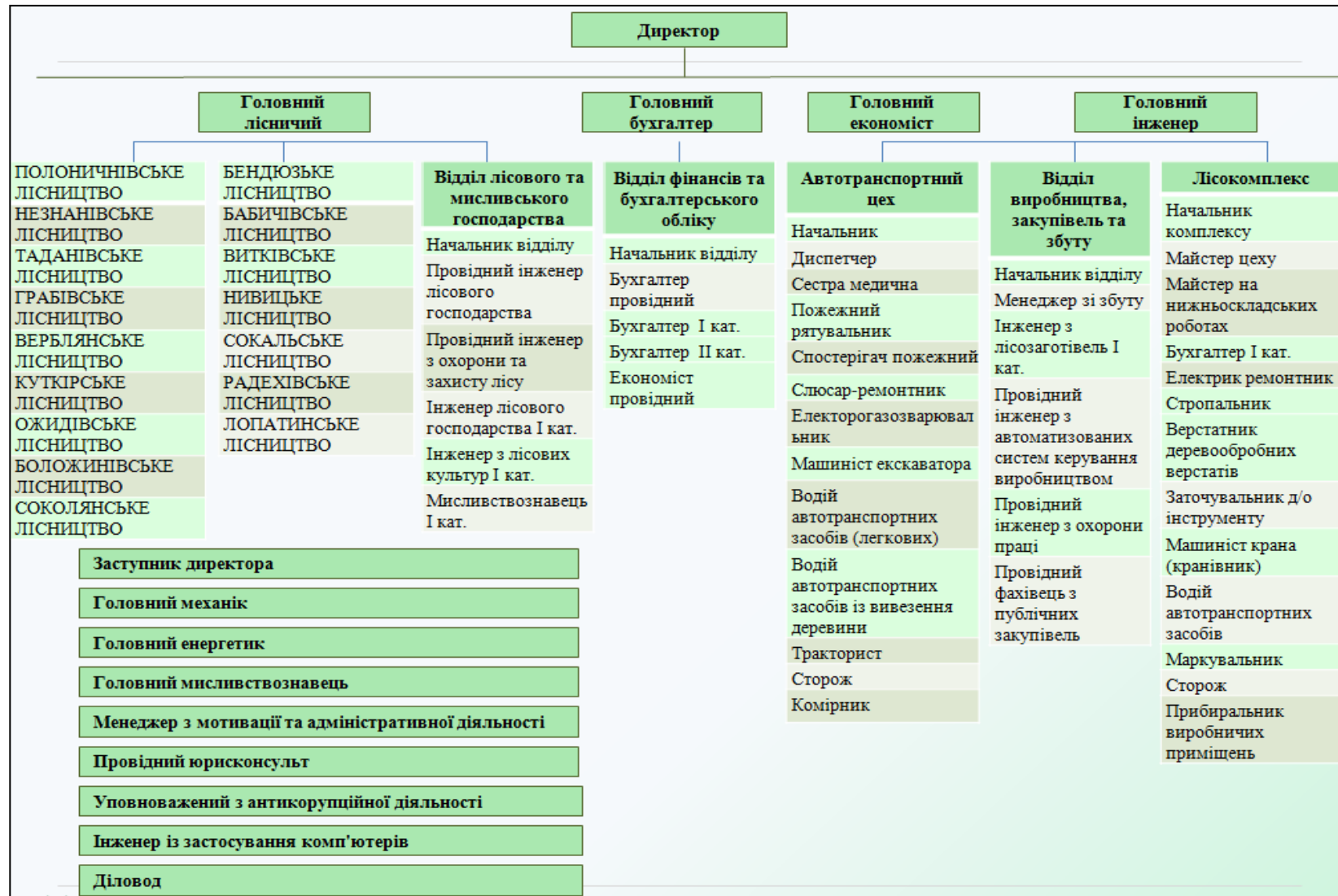


Рис. 2.1. Організаційна структура Радехівського надлісництва філії «Карпатський лісовий офіс» ДП «Ліси України» станом на 2023 рік

Характеристика основних техніко-економічних показників діяльності лісогосподарського підприємства за 2022 р. (табл. 2.1.) підтверджує позитивну динаміку діяльності підприємства.

Таблиця 2.1.

Основні техніко-економічні показники діяльності Радехівського надлісництва філії «Карпатський лісовий офіс» за 2022 року

№	Назва показника	Од. виміру	2022
1.	Загальна площа лісового фонду	га	60300
2.	Заготівля деревини, всього	м ³	44059
	в т.ч. від рубок головного користування	м ³	33197
3.	Реалізація деревини, зокрема:	тис. грн.	98809
	Внутрішній ринок	тис. грн.	79423,4
	Зовнішній ринок	тис. грн.	19385,6
4.	Чисельність штатних працівників	осіб	404
5.	Середньомісячна заробітна плата	грн.	15681
6.	Сплачено податків до зведеного бюджету	тис. грн.	30051
7.	Сплачено єдиного соціального внеску	тис. грн.	7341

Керівництво підприємства має на меті максимально узгодити напрями діяльності надлісництва з пріоритетними стратегічними цілями розвитку філії «Карпатський лісовий офіс» ДП «Ліси України», тому процесу планування, зокрема складанню стратегічних, оперативних (тактичних), бізнес-планів надається особлива увага. Контроль за виконанням планових показників, зіставлення планових і фактичних значень дозволяє вчасно виявити прогалини в процесі планування і розробити дієві заходи щодо їхнього попередження.

2.2. Аналіз результатів виробничо-господарської діяльності підприємства

Аналіз діяльності Радехівського надлісництва філії «Карпатський лісовий офіс» ДП «Ліси України» проведено на основі річної фінансової звітності за 2022-2024 рр. Також плановий і фактичний обсяг витрат лісогосподарського виробництва за основними видами робіт у 2022 р. розраховано за даними форми 10-ЛГ (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Обсяг витрат лісогосподарського виробництва Радехівського надлісництва філії «Карпатський лісовий офіс» ДП «Ліси України» у 2022 р.

Вид робіт	Витрати, тис. грн.		% плану	Структура витрат, %
	план	факт		
Лісовпорядкування та проєктні роботи	1400	1649,8	118%	1,38%
Рубання формування та оздоровлення лісів	3572,4	6111,7	171%	5,10%
Допоміжні лісогосподарські роботи	537,3	1448,8	270%	1,21%
Лісовідновлення	5535	9850,3	178%	8,22%
Охорона лісу від пожеж	200,7	820,6	409%	0,68%
Боротьба зі шкідниками та хворобами лісу	81,9	27,8	34%	0,02%
Мисливське господарство	166	162,2	98%	0,14%
Спеціальне використання лісових ресурсів	53636	53328,1	99%	44,49%
Загальновиробничі витрати	22000	30776,2	140%	25,67%
Адміністративні витрати	7700	12063,8	157%	10,06%
Витрати на збут	1500	3631	242%	3,03%
Всього витрат	96329	119871	124%	100,00%

Витрати на спеціальне використання лісових ресурсів, які в загальній структурі витрат лісогосподарського виробництва займають майже половину (44,49%) відповідають планованим показникам. Суттєве недофінансування стосується заходів, направлених на боротьбу зі шкідниками та хворобами лісу (заплановано 81,9 тис. грн., тоді як фактично витрачено лише 27,8 тис. грн.). За іншими видами робіт спостерігається суттєве перевиконання плану, в окремих випадках, у півтори, два чи навіть чотири рази. Тому наша пропозиція керівництву Радехівського надлісництва посилити контроль за процесом планування витрат на лісогосподарське виробництво на наступні роки, з метою попередження таких суттєвих відхилень в показниках в майбутньому. Важливо взяти до уваги фактичні витрати на фінансування лісогосподарської діяльності підприємства за останні п'ять років і прослідкувати динаміку.

Аналіз фінансової звітності, зокрема форми №1 «Баланс» за 2022-2024 рр. дозволяє оцінити наявність та ефективність використання оборотних коштів (табл. 2.3 та 2.4).

Таблиця 2.3

Наявність оборотних засобів Радохівського надлісництва філії «Карпатський лісовий офіс» ДП «Ліси України» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Оборотні засоби	Роки			Абсолютне відхилення	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Виробничі запаси	2427	2269	2833	-158	564
Незавершене виробництво	0	869	602	869	-267
Готова продукція	6372	2295	2490	-4077	195
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	7842	2330	94	-5512	-2236
Дебіторська заборгованість за розрахунками та із внутрішніх розрахунків	0	557	8058	557	7501
Інша поточна дебіторська заборгованість	126	99	85	-27	-14
Грошові кошти та їх еквіваленти	535	1140	0	605	-1140
Інші оборотні активи	273	1508	520	1235	-988
Разом	17575	11067	14682	-6508	3615

Обсяг оборотних засобів у 2024 р. суттєво змінився за окремими видами, порівняно з двома попередніми роками. Так, обсяг готової продукції зменшився з 6372 тис. грн. до 2490 тис. грн., дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги має схожу тенденцію (знизилась з 7842 тис. грн. до 94 тис. грн.), грошові кошти та їх еквіваленти зменшились до нуля, втричі скоротились інші оборотні активи (з 1508 тис. грн. до 520 тис. грн.). Лише дебіторська заборгованість за розрахунками та із внутрішніх розрахунків суттєво зросла з 557 тис. грн. у 2023 р. до 8058 тис. грн.

Аналізуючи показники ефективності використання оборотних коштів об'єкту дослідження, варто зазначити позитивну динаміку коефіцієнта оборотності (зростання з 11,76 у 2022 р. до 14,13 у 2024 р.).

Таблиця 2.4

Показники ефективності використання оборотних коштів
Радехівського надлісництва філії «Карпатський лісовий офіс» ДП «Ліси України»

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Середньорічний залишок оборотних коштів, тис. грн.	16747	14321	12875	-2426	-1446
Коефіцієнт оборотності	11,76	13,47	14,13	0,30	0,08
Коефіцієнт завантаження	0,09	0,07	0,07	-0,02	0
Тривалість одного оборту, днів	31	27	25	-4	-2

Відповідно спостерігаємо скорочення коефіцієнта завантаження (з 0,09 до 0,07), що засвідчує кращу віддачу від кожної гривні, вкладеної в оборотні запаси. Поступове зниження тривалості одного обороту (з 31 до 25 днів) показує, що прискорився процес перетворення матеріальних цінностей підприємства в грошові кошти та їхні еквіваленти.

Досліджуючи динаміку зміни операційних витрат Радехівського надлісництва філії «Карпатський лісовий офіс» ДП «Ліси України» (табл. 2.5) на основі форми №2 «Звіт про фінансові результати», можна зробити висновок, що за 2023-2024 рр. суттєвих змін у загальній структурі витрат зазнали матеріальні витрати, частка яких скоротилася з 50 % у 2022 р. до 15-16 % у 2023-2024 рр., тоді як інші операційні витрати навпаки збільшили свою частку з 2% до 31-41%. Інші елементи операційних витрат (витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи та амортизація) майже не змінилися в структурі, хоча в абсолютних значеннях мають тенденцію до зростання майже вдвічі за останні три роки.

Таблиця 2.5

Обсяги та структура операційних витрат Радехівського надлісництва філії «Карпатський лісовий офіс» ДП «Ліси України» за 2022-2024 рр.

Елементи операційних витрат	Роки					
	2022		2023		2024	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Матеріальні витрати	29195	50%	26440	16%	23088	15%
Витрати на оплату праці	21278	36%	67325	41%	51934	34%
Відрахування на соціальні заходи	4433	8%	14078	9%	10496	7%
Амортизація	2328	4%	4375	3%	4833	3%
Інші операційні витрати	1138	2%	50202	31%	63839	41%
Всього витрат	58372	100%	162420	100%	154190	100%

Проаналізувавши дані форми №1 «Баланс» та форми №2 «Звіт про фінансові результати» за 2022-2024 рр., можна стверджувати про хороший фінансовий стан об'єкту дослідження (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Результати фінансової діяльності Радехівського надлісництва філії «Карпатський лісовий офіс» ДП «Ліси України» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2022	2023	2024	2023/	2024/
				2022	2023
Чистий дохід від реалізації продукції	196952	192853	181867	-4099	-10986
Собівартість реалізованої продукції	164634	133639	117749	-30995	-15890
Валовий прибуток	32318	59214	64118	26896	4904
Фінансовий результат від операційної діяльності	6017	29590	31974	23573	2384
Фінансовий результат до оподаткування	6017	29643	32413	23626	2770
Витрати з податку на прибуток	1175	0	0	-1175	0
Чистий прибуток	4842	29643	32413	24801	2770

Так, чистий дохід від реалізації продукції за 2022-2024 рр. має тенденцію до поступового зниження (з 196952 тис. грн. до 181867 тис. грн.). Зменшення обсягів реалізації деревини пов'язане безпосередньо зі скороченням собівартості продукції (з 164634 тис. грн. до 117749 тис. грн.). Валовий прибуток за досліджуваний період зріс вдвічі (з 32318 тис. грн. до 64118 тис. грн.). Оскільки на лісогосподарському підприємстві здійснюється не лише операційна, але й інвестиційна та фінансова діяльності, тому величина чистого прибутку за останні три роки зростала ще швидшими темпами, більш ніж у шість разів (з 4842 тис. грн. до 32413 тис. грн.).

2.3. Аналіз фінансового плану Радехівського надлісництва філії «Карпатський лісовий офіс» ДП «Ліси України»

На лісогосподарському підприємстві зазвичай складають стратегічний план розвитку, фінансовий план та виробничий план. Також для отримання цілісної картини про поточний стан та перспективні напрями розширення видів діяльності розраховують план інвестицій, план обсягу продажу, план з праці та персоналу, план забезпечення матеріально-технічними ресурсами, план витрат (рис. 2.3).

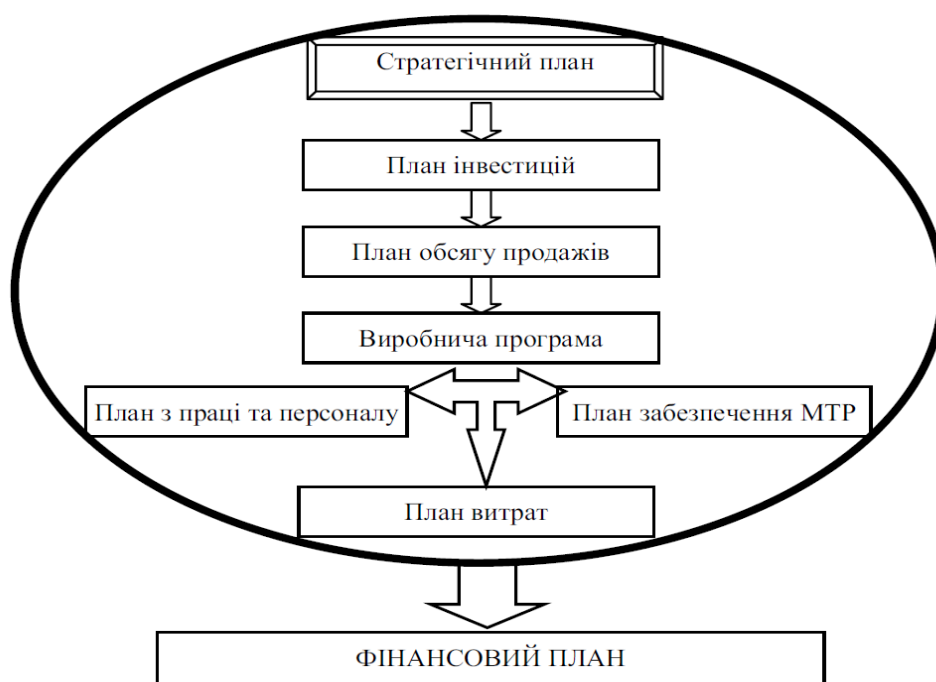


Рис. 2.3. Взаємозв'язок між стратегічним, фінансовим і виробничим планами

Фінансовий план лісогосподарського підприємства складається на календарний рік. Крім того, в плані зазначаються фактичні показники за основними видами діяльності за два попередні роки, план на наступний рік і деякі показники ще на чотири роки вперед, беручи до уваги інформацію зі стратегічного плану розвитку підприємства.

Виокремлюють сім основних елементів фінансового плану лісогосподарського підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Основні елементи фінансового плану Радохівського надлісництва
філії «Карпатський лісовий офіс» ДП «Ліси України»

№	Назва розділу
1	Інформація до фінансового плану (дані про бізнес підприємства та розшифрування до запланованого рівня доходів і витрат)
2	Розрахунки з бюджетом (сплата податків, зборів та інших обов'язкових платежів до державного та місцевого бюджетів, погашення боргу)
3	Рух грошових коштів від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності
4	Капітальні інвестиції (придбання основних засобів, інших необоротних матеріальних активів, нематеріальних активів)
5	Інформація про отримання та повернення залучених коштів (довго-, короткострокові зобов'язання, інші фінансові зобов'язання)
6	Джерела капітальних інвестицій (власні кошти, бюджетне фінансування, залучення кредитних коштів, інші джерела)
7	Капітальне будівництво

Для аналізу розглянемо фінансові плани об'єкту дослідження за 2022-2024 рр. (табл 2.6). Далі порівняємо планові показники і спробуємо спрогнозувати перспективи розвитку підприємства в найближчі роки.

За даними табл. 2.6, у 2024 році більш, ніж у 5 разів зріс чистий фінансовий результат (з 4640 грн. до 27494 грн.), тоді як результат від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності, навпаки, зменшився втричі (з 14868 грн. до 4040 грн.). За іншими розділами планові показники змінюються не суттєво. Складання фінансового плану та простежування зміни показників в динаміці дозволяє чітко спрогнозувати діяльність підприємства.

Таблиця 2.6

Аналіз фінансового плану за 2022-2024 рр. Радехівського надлісництва
філії «Карпатський лісовий офіс» ДП «Ліси України»

Назва розділу фінансового плану	Роки			Абсолютне відхилення	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Розділ I. Формування фінансових результатів Чистий фінансовий результат	4277	4640	27494	363	22854
Розділ II. Розрахунки з бюджетом Сплата податків, зборів та інших обов'язкових платежів	57134	62984	68267	5850	5283
Розділ III. Рух грошових коштів	1039	14868	4040	13829	10828
Розділ IV. Капітальні інвестиції	3613	1100	3830	-2513	2730
Розділ V. Коефіцієнтний аналіз	-	-	-	-	-
Розділ VI. Звіт про фінансовий стан	53662	43400	48600	-10262	5200
Розділ VII. Кредитна політика	4000	0	0	-4000	0
Розділ VIII. Дані про персонал і витрати на оплату праці	58460	64920	64940	6460	20

Планові показники та фактичні результати виробничо-господарської діяльності представлені в формі 10-ЛГ в натуральних (га, м³) і вартісних (тис. грн.) одиницях виміру. Виробничий план по лісовому господарству складається з 4 розділів: лісове і мисливське господарство, лісорозведення, збереження природно-заповідного фонду, спеціальне використання лісових ресурсів та інші заходи. В основному на лісogосподарських підприємствах плануються і фактично здійснюються витрати за першим і четвертим розділами (табл. 2.7, табл. 2.8).

Таблиця 2.7

Статті витрат розділу 1 «Лісове і мисливське господарство»

Шифр	Вид робіт
1.1.	Лісовпорядкування та проєктно-вишукувальні роботи
1.2.	Рубки формування та оздоровлення лісів та інші заходи
1.3.	Допоміжні лісгосподарські роботи
1.4.	Відновлення лісів на землях, наданих у постійне користування
1.5.	Охорона лісу від пожеж
1.6.	Боротьба зі шкідниками та хворобами лісу
1.7.	Мисливське господарство
1.8.	Загальновиробничі (цехові) витрати
1.9.	Адміністративні витрати

Доповненням до виробничого плану лісгосподарського виробництва є складання довідок: №1 «Рух лісопродукції від рубок формування і оздоровлення лісів і ліквідації захаращеності», №2 «Рух лісопродукції від рубок головного користування», №3 «Рух лісопродукції на нижньому складі», №4 «Капітальні видатки».

Таблиця 2.8

Статті витрат розділу 4 «Спеціальне використання лісових ресурсів та інші заходи»

Шифр	Вид робіт
4.1.	Заготівля деревини в порядку рубок головного користування
4.2.	Заготівля другорядних лісових матеріалів
4.3.	Здійснення побічних лісових користувачів
4.4.	Використання корисних властивостей лісів
4.5.	Інші заходи
4.6.	Загальновиробничі (цехові) витрати
4.7.	Адміністративні витрати

Керівництво філії «Карпатський лісовий офіс» складає фінансовий план і надсилає на погодження та затвердження ДП «Ліси України». Виробничий план по лісовому господарству складає також керівництво філії в розрізі надлісництв, з урахуванням побажань начальника надлісництва.

РОЗДІЛ 3
ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ПРОЦЕСІ
ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ЛІСОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Обґрунтування системи ключових показників ефективності на лісогосподарському підприємстві

Стратегічне управління керівництво Радеківського надлісництва філії «Карпатський лісовий офіс» ДП «Ліси України» здійснює на основі розробленої системи показників ефективності (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Система ключових показників ефективності на лісогосподарському підприємстві

№	Назва показника	Алгоритм розрахунку	Роки		
			2022	2023	2024
1	Рентабельність діяльності	Чистий фінансовий результат / чистий дохід від реалізації продукції * 100%	2,458	3,114	3,568
2	Рентабельність активів	Чистий фінансовий результат / вартість активів * 100%	10,659	10,691	12,364
3	Рентабельність власного капіталу	Чистий фінансовий результат / власний капітал * 100%	45,384	45,492	52, 649
4	Коефіцієнт фінансової стійкості	Власний капітал / (Довгострокові + короткострокові зобов'язання)	0,307	0,307	0,884
5	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти та їхні еквіваленти / поточні зобов'язання	0,023	0,034	0
6	Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Сума оборотних активів – запаси та біологічні активи) / поточні зобов'язання	0,262	0,165	0,851
7	Коефіцієнт зносу основних засобів	Сума зносу / Первісна вартість основних засобів	0,694	0,694	0,705

За даними табл. 3.1 спостерігаємо позитивну тенденцію покращення фінансових показників діяльності об'єкту дослідження за останні три роки. Тому рекомендуємо керівництву й надалі чітко дотримуватися принципів бізнес-планування, узгоджувати свою роботу з діяльністю філії «Карпатський лісовий офіс» і враховувати стратегію розвитку лісового господарства державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси України».

Алгоритм впровадження та застосування системи КРІ на лісгосподарському підприємстві представлено на рис. 3.1.

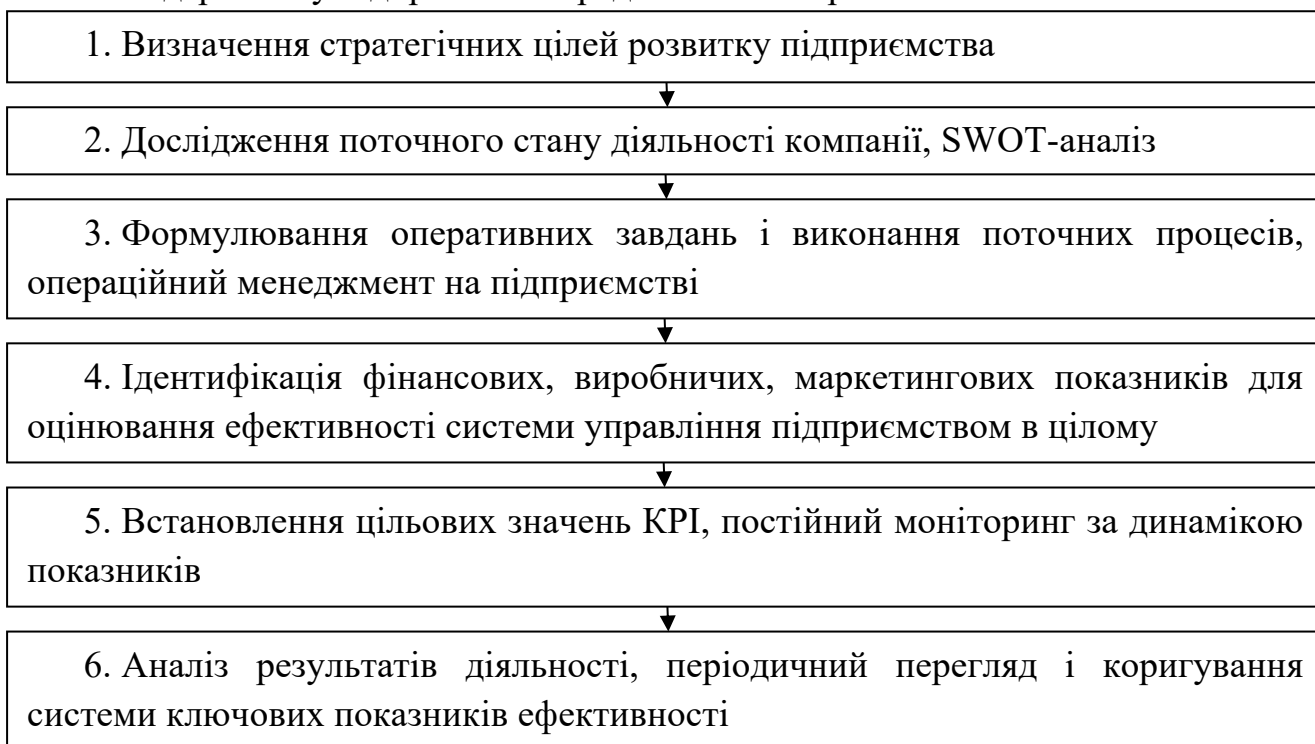


Рис. 3.1. Алгоритм впровадження та застосування системи КРІ на лісгосподарському підприємстві

Керівництву підприємства важливо дотримуватися взаємозв'язку між усіма функціями управління (планування, організування, координування та регулювання, мотивування та стимулювання, облік, аналіз і контроль). Ефективність управління виробничо-господарською діяльністю повинна враховувати, насамперед, специфіку лісової галузі, тривалий період лісовирощування, значний вплив чинників зовнішнього середовища, зокрема природних умов.

3.2. Розроблення практичних рекомендацій щодо покращення планування виробничо-господарською діяльністю Радехівського надлісництва філії «Карпатський лісовий офіс» ДП «Ліси України»

Для підвищення ефективності управління виробничо-господарською діяльністю лісгосподарського підприємства [16, 17] необхідно вирішити низку завдань (рис. 3.1).

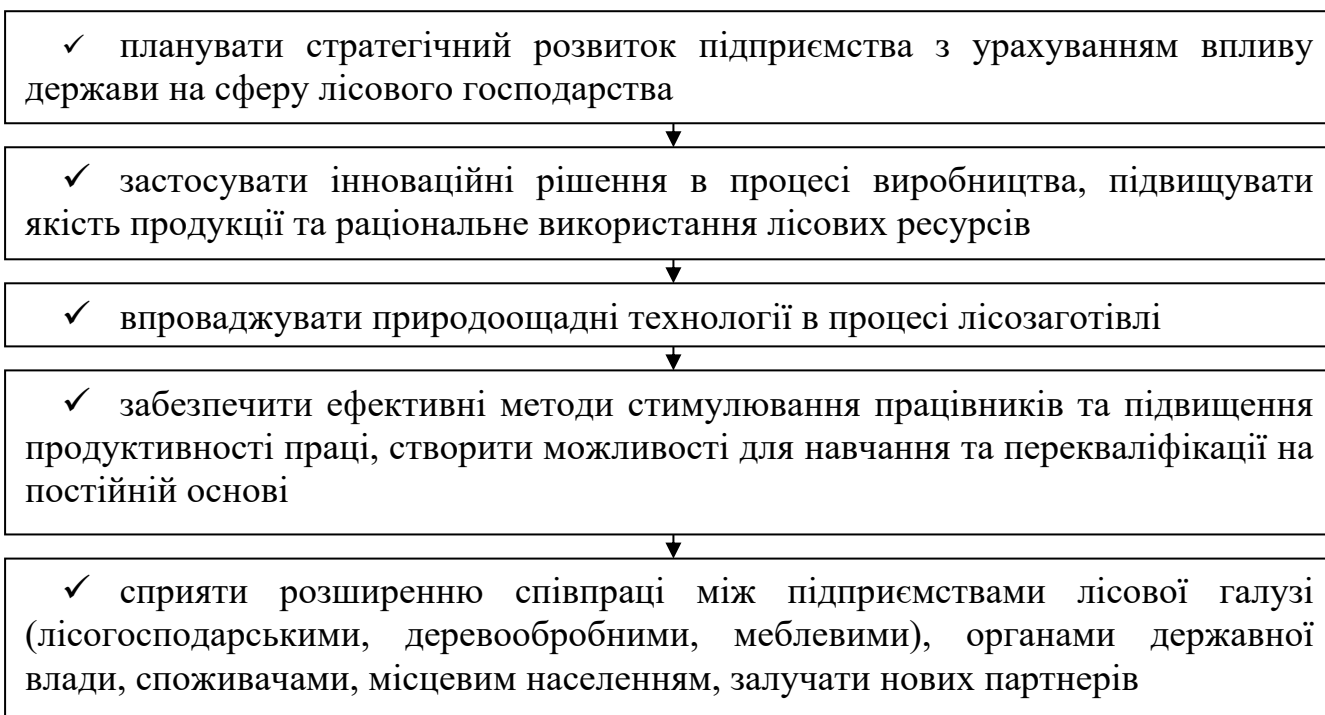


Рис. 3.1. Основні завдання для підвищення ефективності управління виробничо-господарською діяльністю лісгосподарського підприємства

Практичні рекомендації філії «Карпатський лісовий офіс» [20]:

- 1) реалізація Державної стратегії управління лісами України до 2035 року;
- 2) запровадження корисних практик планування виробничо-господарської діяльності з закордону;
- 3) адаптація стратегічних та оперативних планів розвитку Радехівського надлісництва філії «Карпатський лісовий офіс»;
- 4) формулювання візії та місії об'єкту дослідження відповідно до перспектив розвитку лісової галузі, бачення керівництва державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси України»;

- 5) забезпечення багатоцільового лісокористування, акцент не лише на заготівлі деревини, а й отримання вигоди від інших продуктів і послуг лісу (грибів, ягід, харчової та технічної рослинності, рекреації);
- 6) посилення уваги до питань розширеного відтворення лісових насаджень (лісовідновлення та лісорозведення), впровадження концепції наближеного до природи лісівництва на практиці [15];
- 7) забезпечення охорони та захисту лісів від пошкоджень хворобами та шкідниками [18, 21], негативного впливу стихійних явищ (пожеж, вітровалів, буреломів) та наслідків діяльності людини (засмічення лісових масивів побутовими відходами, розведення багаття у місцях, які належним чином не облаштовані);
- 8) облаштування рекреаційних об'єктів, зон відпочинку в лісах, розвиток рекреаційного лісокористування
- 9) зменшення обсягів заготівлі та продажу необробленої деревини на вітчизняному ринку та за кордон;
- 10) узгодити процедуру реалізації деревини через тендерні закупівлі, забезпечити прозорість та відкритість проведення конкурсів.

ВИСНОВКИ

Досліджено наукові підходи до визначення поняття «планування». Вивчено роль концепції циркулярної економіки в стратегічному управлінні. Запропоновано використання циклу «Плануй-Виконуй-Перевірй-Дій» для планування виробничо-господарської діяльності підприємства.

Описано модель підприємства та ідентифіковано основні чинники зовнішнього середовища, які впливають на результати виробничо-господарської діяльності. Досліджено доцільність застосування концепції адаптивного управління на практиці.

Охарактеризовано об'єкт дослідження – Радехівське над лісництво філії «Карпатський лісовий офіс» державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси України». Обґрунтовано основні техніко-економічні показники діяльності підприємства.

Проаналізовано обсяг і структуру витрат лісогосподарського виробництва об'єкту дослідження, наявність та ефективність використання оборотних коштів, обсяг та структуру операційних витрат за елементами та результати фінансової діяльності.

Вивчено особливості стратегічного, фінансового та виробничого планів лісогосподарського підприємства (Радехівського надлісництва). Детально досліджено основні розділи фінансового плану за 2022-2024 рр. Порівняно планові та фактичні показники виробничо-господарської діяльності об'єкту дослідження.

Запропоновано систему ключових показників ефективності лісогосподарського підприємства. Розроблено алгоритм впровадження та застосування системи КРІ, який складається з шести послідовних етапів.

Чітко окреслено керівництву Радехівського надлісництва філії «Карпатський лісовий офіс» державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси України» планові завдання та запропоновано дієві практичні рекомендації, які сприятимуть підвищенню ефективності управління виробничо-

господарською діяльністю. Серед ключових варто виокремити забезпечення багатоцільового лісокористування, розширене відтворення лісових насаджень, охорона та захист лісу, розвиток лісової рекреації та таких видів туризму як екологічний, зелений та сільський.

В умовах реформування лісової галузі в Україні доцільно детально познайомитися з успішними практиками зарубіжних країн, спробувати адаптувати корисні знання та практичний досвід з урахуванням наших національних особливостей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Буняк Н.М. Особливості адаптивного управління підприємством в умовах кризових явищ. Економіка та управління підприємствами. – Випуск № 2(88), 2022. – С. 56-61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-2-7>.
2. Гусева О.Ю., Воскобоева О.В., Ромащенко О.С. Планування діяльності підприємств: навч. посібник. – К.: Державний університет телекомунікацій, 2020. – 135 с. – Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://nemk.com.ua/wp-content/uploads/2024/04/Гусева-Є.О.-Планування-в-схемах.pdf>
3. Дідович І.І., Вайданич Т. В., Маліновська М.В., Наливайко Н.Я., Кульчицька Е.А., Чопик О.В., Юрків Н.М., Шведюк Ю.В. Ризик менеджмент. Навчальний посібник: РВВ НЛТУ України. – Львів, 2024. – 236 с.
4. Крилов Д.В. Управління підприємством: функціональний аналіз. Економічний простір. – №195, 2024. – С. 108-112. Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://doi.org/10.30838/EP.195.108-112>
5. Лабеза Є.С. Основні функції управління підприємством та їх взаємозв'язок. Вісник Полтавського державного аграрного університету. – Вип. 4.3., 2019. – С. 81-85. Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.3/81.pdf>
6. Мариненко Н.Ю. Характеристика та особливості функціонування виробничо-господарських структур в сучасних умовах. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – Вип. 8, част. 2, 2020. – С. 16-19.
7. Мартиненко В.П., Гальчик О.А. Функції управління виробничою діяльністю підприємства. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. – Вип. 20, 2017. – С. 217-224. Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/118777>
8. Офіційний сайт ДП «Ліси України». Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://e-forest.gov.ua/>

9. Петрович Й.М. Управління діяльністю організаційно-виробничих систем: навч. посібник. – К.: Знання, 2018. – 510 с.

10. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю. Система адаптивного управління підприємством в умовах мінливого зовнішнього середовища. – Бізнес інформ. Економіка. Менеджмент і маркетинг. – Випуск №12, 2018. – С. 435-440. – Електронний ресурс. – Режим доступу: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-12_0-pages-435_440.pdf

11. Планування і контроль на підприємстві: навч. посібник / за ред. М.О. Данилюка. – Львів: «Магнолія», 2017. – 328 с. Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://nemk.com.ua/wp-content/uploads/2024/04/Данилюк-М.О.-Планування-і-контроль.pdf>

12. Росоха В.В., Газуда Л.М. Особливості планування в системі маркетингового менеджменту. – Економіка. Менеджмент. Бізнес. – №4, 2019. – С. 223-233.

13. Феєр О.В. Теоретичні підходи до управління виробничо-господарською діяльністю підприємства. Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». – Вип. 11-12, 2017. – С. 140-144. Електронний ресурс. – Режим доступу: http://dspace.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/1891/1/IE_Феєр_2017.pdf

14. Шапошников К.С. Роль і значення інформаційно-аналітичного забезпечення в системі регіонального менеджменту. Інфраструктура ринку. – Вип. 29, 2019. – С. 373-378. Електронний ресурс. – Режим доступу: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/29_2019_ukr/60.pdf

15. Шведюк Ю.В. Оцінювання еколого-економічної ефективності лісовідновлення в умовах Малого Полісся: монографія. – Львів: СПОЛОМ, 2018. – 224 с.

16. Шведюк Ю.В. Удосконалення кадрової політики філії «Радехівське лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» Науковий журнал. Вінницького національного аграрного університету Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. – Вип. №1 (63). – Вінниця, 2023. – С. 7-19. DOI: 10.37128/2411-4413-2023-1-1.

17. Шведюк Ю., Швець Т. Концепція природоорієнтованих рішень в інноваційній діяльності лісогосподарських підприємств. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. – Вип. 1, 2025. – С. 106-114. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-01-106-114>

18. Cooper, L., MacFarlane, D. (2023). Climate-Smart Forestry: Promise and risks for forests, society and climate. PLOS Clim 2(6): e0000212. <https://doi.org/10.1371/journal.pclm.0000212>

19. Hetemäki L. Et al. (2022). Forest Bioeconomy and Climate Change, Managing Forest Ecosystems 42. https://doi.org/10.1007/978-3-030-99206-4_9

20. Matveyev M., Shvediuk I. (2022) Features of choosing a forestry enterprise development strategy. Modern management technologies: monograph. Higher School of Social and Economic. Poland Przeworsk: WSSG. – P. 210-226. <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/21511>

21. Shvediuk I. (2024). Implementation of the smart-forestry approach in the forestry decision-making. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (23-25 жовтня 2024 р., м. Львів) «Лісотехнічна освіта і наука: виклики сьогодення та перспективи розвитку». – Львів: РВВ НЛТУ України. – 4 с. <https://doi.org/10.36930/conf150.4.10>