

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: **Управління розвитком підприємства  
лісового сектору в Україні та Німеччині**

**Виконала**

студентка гр. МО-61м  
Скрипець С.І.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

**Науковий керівник**

доц., к.с.н.  
Максимець О.В.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

**Рецензент**

доц., к.с.н.  
Адамовський О.М.

(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»  
Освітня програма Менеджмент організації і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри менеджменту  
та маркетингу

к.е.н., доцент Максимець О.В.  
« 7 » вересня 2023 р.

ЗАВДАННЯ  
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

**Скрипещь Софії Ігорівні**

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

1. Тема роботи: Управління розвитком підприємства лісового сектору в Україні та Німеччині керівник дипломної роботи Максимець Олена Віталіївна, доцент, к.е.н.  
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)  
затверджена наказом по університету від «07» вересня 2023 р. № С-455
2. Термін подання студентом дипломної роботи «08» січня 2024 р.
3. Вихідні дані до дипломної роботи:  
законои України та нормативні акти щодо реформ лісового господарства України та Німеччини, бухгалтерська та статистична звітність українського та німецького підприємства лісового сектору, наукові публікації щодо засад та методичних підходів щодо порівняльного аналізу секторальних підприємств, статистичні дані щодо розвитку лісового сектору в Україні та Німеччині з урахуванням реформ та умов невизначеності, аналітичні дослідження ринку деревини та важливість врахування нових підходів до управління
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (розділи, які потрібно розробити):  
Розділ 1. Теоретичні та методичні підходи до управління у лісовому секторі. Розділ 2. Порівняльний аналіз діяльності підприємств фанерного виробництва в Україні та Німеччині.  
Розділ 3. Формування напрямів управління на основі порівняльного аналізу розвитку підприємств лісового сектору України та Німеччини
5. Перелік графічного матеріалу:  
1. Особливості оцінювання та аналізу розвитку секторів економіки як наслідок змін. 2. Проблеми та можливості використання підходів врахування невизначеності у лісовому секторі. 3. Огляд розвитку лісового господарства України та Німеччини за 2018-2023 роки. 4. Вплив реформ у лісовому секторі на діяльність окремих підприємств. 5-6. Динаміка показників окремих підприємств лісового сектору ТОВ «Язьм» та «Westag» AG. 7. Порівняльний аналіз діяльності ТОВ «Язьм» та «Westag» AG. 8. Формування пропозицій розвитку на основі аналізу зовнішньоекономічної активності. 9. Можливості використання нових підходів для удосконалення діяльності у лісовому секторі. 10. Пропозиції щодо розвитку фанерного виробництва в Україні з урахуванням досвіду німецької компанії

## 6. Консультанти розділів роботи (за потреби)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

## 7. Дата видачі завдання

«11» вересня 2023 р.

## Науковий керівник

Максимець О.В.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір статистичного та допоміжного матеріалу у рамках стажування за програмою Erasmus+	28.08.2023- 10.09.2023	
2	Опрацювання джерел щодо оцінювання діяльності підприємств лісового комплексу та формування теоретичного розділу	11.09.2023- 08.10.2023	
3	Аналіз статистичної інформації, її аналіз, написання пп. 2.1-2.2 дипломної роботи магістра	05.09.2023- 08.10.2023	
4	Дослідження особливостей діяльності в умовах реформи та написання п. 2.3 дипломної роботи магістра	09.10.2023- 24.10.2023	
5	Виявлення проблем в умовах реформи лісового господарства в Україні та нюансів щодо діяльності підприємств в Німеччині	25.10.2023- 06.11.2023	
6	Обґрунтування напрямів розвитку та формування розділу 3 дипломної роботи магістра	07.11.2023- 15.12.2023	
7	Формування узагальнень та висновків, оформлення пояснювальної записки	16.12.2023- 28.12.2023	
8	Подання дипломної роботи магістра на перевірку щодо наявності плагіату	03.01.2024- 08.01.2024	
9	Подання роботи та графічного матеріалу на кафедрі	08.01.2024	
10	Підготовка виступу та презентації	10.01.2024- 18.01.2024	

Студент

Скрипещ С.І.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

Максимець О.В.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Метою дипломної роботи магістра є визначення особливостей управління розвитком підприємств лісового сектору України та Німеччини, заважаючи реформування галузі та особливості діяльності у воєнний часі й обмеження у сучасних умовах.

Для досягнення мети ми поставили такі завдання: вивчити теоретичні засади та основні методичні підходи до управління у лісовому секторі; виконати порівняльний аналіз підприємств фанерного виробництва України та Німеччини; оцінити та проаналізувати фінансово-економічний ТОВ «Язьм»; оцінити та проаналізувати фінансово-економічний «Westag» AG; дослідити збутову діяльність окремих підприємств на внутрішньому та зовнішніх ринках; визначити основні проблеми та можливості для лісових підприємств; запропонувати шляхи удосконалення управління підприємствами у сучасних умовах.

Об'єктом дослідження є теоретичні та методичні засади управління розвитком підприємств лісового сектору.

Предметом дослідження є особливості управління розвитком підприємств лісового сектору в Україні та Німеччині.

Дипломна робота магістра розташована на 55 сторінках, містить вступ, три основні розділи, висновки, список використаних джерел та список літератури. Розташована на 55 сторінках, містить 10 таблиць, 12 рисунків. У роботі використано 49 джерел.

Ключові слова: управління розвитком, лісовий сектор, міжнародна співпраця, стратегія розвитку

## **RESUME**

The purpose of the Master's Thesis is to determine the specifics of managing the development of enterprises in the forest sector of Ukraine and Germany, hindering the reform of the industry and the specifics of activity in wartime and limitations in modern conditions.

To achieve the goal, we set the following tasks: to study the theoretical foundations and main methodical approaches to management in the forest sector; perform a comparative analysis of plywood production enterprises of Ukraine and Germany; - evaluate and analyze financial and economic LLC "Yazm"; evaluate and analyze financial and economic "Westag" AG; to investigate the sales activity of individual enterprises in the domestic and foreign markets; identify the main problems and opportunities for forest enterprises; to propose ways of improving enterprise management in modern conditions.

The object of the study is the theoretical and methodical principles of managing the development of forest sector enterprises.

The subject of the study is the peculiarities of managing the development of forest sector enterprises in Ukraine and Germany.

The Master's Thesis contains an introduction, three basic sections, conclusions, a list of used sources and a list of references. Located on 55 pages, contains 10 tables, 12 figures. The Master Thesis uses 49 references

**Key words:** development management, forest sector, international cooperation, development strategy

## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУП .....</b>	<b>7</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ У ЛІСОВОМУ СЕКТОРІ .....</b>	<b>9</b>
<b>РОЗДІЛ 2. ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ФАНЕРНОГО ВИРОБНИЦТВА В УКРАЇНИ ТА НІМЕЧЧИНІ .....</b>	<b>14</b>
2.1. Оцінювання фінансово-економічних показників та особливостей діяльності для ТЗОВ «Язьм» .....	14
2.2. Оцінювання фінансово-економічних показників та особливостей діяльності для «Westag» .....	27
<b>РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ НАПРЯМІВ УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ ПОРІВНЯЛЬНОГО АНАЛІЗУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЛІСОВОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ ТА НІМЕЧЧИНІ .....</b>	<b>39</b>
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>52</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>54</b>
<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>59</b>

## ВСТУП

Актуальність дослідження. Лісовий сектор останні п'ять років набуває кардинальних зрушень та змін. Спочатку через обговорення та подання інформації щодо зовнішньоекономічної діяльності підприємств лісового сектору було розпочато багато справ та надруковано безліч статей, які часом стосувались проблеми нелегальної торгівлі необробленою деревиною, а часом були лише PR-заходами, які повинні були стати підґрунтям. Після 2019 року з наслідками ковіду, реформою 2021 року та рестрикціями у 2022 року з початком війни ми маємо особливостями використання деревини та продукції лісового сектору.

Підприємства лісового сектору зараз, очевидно, мають певні труднощі не лише з реалізацією заготовленої продукції закордон, але і з продажем її на території України, однак це може не відобразитись на ефективності. У попередні роки активність, розвиток та перспективи розвитку підприємств у лісовому секторі були відображені у роботах наступних вчених: О.Биконь, А.Дейнека, Н.Горбань, О.Горохівський, О.Максимець, Ю.С.Панченко, Б.Проць, Н.Юрків та інші.

Метою дипломної роботи магістра є визначення особливостей управління розвитком підприємств лісового сектору України та Німеччини, заважаючи реформування галузі та особливості діяльності у воєнний часі й обмеження у сучасних умовах.

Для досягнення мети ми поставили такі завдання:

- вивчити теоретичні засади та основні методичні підходи до управління у лісовому секторі;
- виконати порівняльний аналіз підприємств фанерного виробництва України та Німеччини;
- оцінити та проаналізувати фінансово-економічний ТОВ «Язьм»;
- оцінити та проаналізувати фінансово-економічний «Westag» AG;
- дослідити збутову діяльність окремих підприємств на внутрішньому та зовнішніх ринках;

- визначити основні проблеми та можливості для лісових підприємств;
- запропонувати шляхи удосконалення управління підприємствами у сучасних умовах.

Об'єктом дослідження є теоретичні та методичні засади управління розвитком підприємств лісового сектору.

Предметом дослідження є особливості управління розвитком підприємств лісового сектору в Україні та Німеччині.

Основними методами дослідження були: метод спостереження (при проведенні спостережень за діяльністю підприємств лісового сектору України та Німеччини), системно-структурний аналіз (при систематизації методичних підходів до визначення та оцінювання змін у діяльності ТОВ «Язьм» та «Westag» AG), статистичні методи (при виявленні основних тенденцій розвитку економічної діяльності та зовнішньої торгівлі ТОВ «Язьм» та «Westag» AG та лісових підприємств в цілому); методи системного аналізу (при формування методики та проведення оцінювання впливу змін у лісовому секторі в цілому та на ТОВ «Язьм» та «Westag» AG зокрема).

Інформаційними джерелами дослідження були положення Конституції України, закони і постанови Верховної Ради України, укази президента, постанови Кабінету Міністрів України, нормативні акти Державної митної служби України та інших органів виконавчої влади, і дані лісового сектору України та Німеччини в цілому та ТОВ «Язьм» та «Westag» AG зокрема, довідкова література, а також дані Державного комітету статистики України та Німеччини, СOT, COMTRADE, TradeMap, Світового банку й інших статистичних та інформаційних інституцій ЄС.

Апробація результатів дослідження проходила під час 71, 72 та 74-ої науково-практичних конференцій НЛТУ України.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ У ЛІСОВОМУ СЕКТОРІ

Ліси та економіка дотична до господарства України та Німеччини є складовою економіки обох країн і тому потребує відповідного аналізу. Це дослідження дає порівняти лісові сектори двох країн та виявити їхні спільні риси та відмінності. Це важливий крок до розуміння ситуації та формулювання рекомендацій щодо вдосконалення українського лісового сектору на основі німецького досвіду.

Метою дослідження є проведення комплексного аналізу лісового сектору України та Німеччини та виявлення подібностей і відмінностей між ними. Дослідження також має на меті визначити основні проблеми та виклики українського лісового сектору, зробити висновки та надати рекомендації щодо покращення роботи лісового сектору України.

Предметом дослідження є лісовий сектор України та Німеччини. Воно зосереджене на аналізі лісових територій, лісоохоронного законодавства, проблем та викликів, ініціатив та досягнень в обох країнах. Це дозволить отримати загальну картину лісового сектору та визначити ключові питання для подальшого порівняльного аналізу та висновків.

Лісовий сектор в Україні є важливою частиною національної економіки. Більшість лісів (близько 80%) перебувають у державній власності, решта - у приватній. Закон "Про охорону лісів" є важливим аспектом управління лісовим господарством і містить низку положень та заборон щодо вирубки лісів та її впливу на природні біологічні системи. Однак лісовий сектор України також стикається з проблемами, які потребують вирішення, такими як незаконні рубки, недостатній захист від пожеж та шкідників, а також втрата біорізноманіття.

Згідно з офіційними даними, Україна має велику площу лісів. Загальна площа лісів становить майже 10 мільйонів гектарів. Це означає, що ліси покривають близько 17 відсотків території країни. Ця цифра показує розмір природних ресурсів лісового сектору України. Відомо, що ліси поширені по всій

території України, переважно в Карпатах, на Поліссі. Ця велика лісова територія України відіграє важливу роль у збереженні біорізноманіття, виробництві деревини та наданні екосистемних послуг. Велика лісова територія України надає значні можливості для розвитку лісового сектору національної економіки.

Україна має комплексну правову систему, що регулює охорону лісів. Одним з ключових документів у цій сфері є Лісовий кодекс України, який встановлює правила використання, охорони та відтворення лісових ресурсів. Крім того, існує лісовий реєстр, який фіксує всі види лісокористування, а також низка рішень та підзаконних актів, що регулюють діяльність лісокористувачів та виконання лісового законодавства. Водночас українське законодавство враховує міжнародні норми та транснаціональне співробітництво у сфері охорони лісів.

Лісовий сектор в Україні стикається з низкою проблем і викликів, які впливають на його розвиток і стан. Однією з найважливіших проблем є незаконні рубки, які призводять до неконтрольованого скорочення лісових площ та порушення екосистемних процесів. Зміна клімату також створює проблеми, впливаючи на здоров'я лісів та призводячи до спалахів шкідників і хвороб. Брак інвестицій у лісове господарство та відсутність ефективного управління також є серйозними викликами для українського лісового сектору. Ці проблеми необхідно вирішувати та шукати рішення для покращення здоров'я лісів та забезпечення сталості лісового сектору.

У Німеччині лісовий сектор є важливою частиною економіки та екосистеми. Це робить Німеччину однією з найбільш лісистих країн Європи. Німецьке законодавство про охорону лісів є детальним і забезпечує ефективне управління та захист лісових ресурсів. Крім того, німецький лісовий сектор активно розвиває нові ініціативи та досягнення, такі як лісова сертифікація, постачання відновлюваної енергії та економічне використання лісових резервів. Огляд лісового сектору Німеччини свідчить про велику площу, детальне законодавство щодо захисту лісів та активне впровадження інноваційних ініціатив для сталого ведення лісового господарства.

Статистика показує, що вражаючи 33,4% площі Німеччини вкриті лісами. Це означає, що Німеччина має один з найвищих показників лісистості в Європі. Загалом у країні налічується близько 11 мільйонів гектарів лісу, що є дуже великою кількістю. Ця лісова територія складається з різних типів лісів, включаючи хвойні ліси, листяні ліси та змішані ліси. Лісовий сектор відіграє важливу роль у багатьох аспектах життя Німеччини, включаючи зайнятість, виробництво деревини, збереження біорізноманіття та рекреаційні можливості для громадян.

Україна та Німеччина мають відмінне лісозахисне законодавство. У Німеччині існує цілеспрямований підхід до охорони лісів, що базується на розробці та впровадженні конкретних правил і норм. Країна має комплексну нормативно-правову систему для сприяння сталому збереженню лісів та управлінню їх використанням. З іншого боку, Україна також має законодавство про охорону лісів, але воно зосереджене на вирішенні екологічних питань, а не на просуванні сталого лісового господарства. Слід зазначити, що Україна активно працює над удосконаленням свого законодавства, зокрема, шляхом його гармонізації з нормами ЄС.

Лісове господарство Німеччини відоме своїми активними ініціативами та значними досягненнями. Однією з найважливіших ініціатив є впровадження принципів сталого ведення лісового господарства, які допомагають забезпечити збереження та стале використання лісових ресурсів. Крім того, німецьке лісове господарство активно використовує сучасні технології, зберігає та економно використовує ресурси та мінімізує негативний вплив на навколишнє середовище. Крім того, в Німеччині постійно проводяться дослідження та реалізуються проекти, спрямовані на розвиток лісового сектору, впровадження екологічно чистих технологій та захист біорізноманіття. Завдяки цим зусиллям і досягненням німецький лісовий сектор є успішним прикладом сталого лісового господарства та світовим лідером.

Україна та Німеччина мають багато спільних рис у лісовому секторі. По-перше, обидві країни мають велику площу лісів, що є важливим ресурсом для

економічного розвитку країни. По-друге, обидві країни активно ведуть лісове господарство, включаючи лісорозведення, використання деревини та збереження біорізноманіття. Крім того, Україна та Німеччина приділяють особливу увагу заходам із захисту лісів та боротьбі з незаконними рубками. Обидві країни співпрацюють у міжнародних ініціативах із захисту лісів, таких як Європейська мережа біорізноманіття та Європейська програма з питань зміни клімату. Загалом, Україна та Німеччина мають схожі підходи до управління лісами з метою збереження природних ресурсів та сталого використання лісових екосистем.

Відмінності між українським та німецьким лісовими секторами є значними з точки зору організації та управління. Однією з найважливіших відмінностей є право власності на лісові землі. У Німеччині більшість лісів перебуває у приватній власності, тоді як в Україні більшість лісів належить державі. Це впливає на управління та ведення бізнесу в цих секторах. Крім того, Німеччина має добре розвинену систему лісової сертифікації, яка сприяє сталому використанню та збереженню лісових ресурсів. Україна також запровадила систему сертифікації, але цей процес потребує подальшого розвитку. Таким чином, відмінності між українським та німецьким лісовими секторами включають елементи власності та сертифікації, які впливають на організацію та управління цими секторами.

Дослідження лісового сектору в Україні та Німеччині показало, що обидві країни мають значну площу лісів. Україна має одну з найбільших площ лісів у Європі і є важливим ресурсом для національної економіки. Німеччина відома своїм високоорганізованим та ефективним управлінням лісовим господарством. Однак, були виявлені також значні проблеми, що впливають на лісові сектори обох країн. До них відносяться скорочення фінансування охорони та захисту лісів через нестабільну економічну ситуацію, надмірні та незаконні рубки, а також недостатнє використання сучасних технологій ведення лісового господарства. Рекомендовано впровадити стратегічні заходи для покращення

ситуації в лісовому секторі обох країн та співпрацювати у сфері охорони та захисту лісів і сталого управління лісами.

Для покращення стану лісового сектору в Україні необхідно вжити декілька заходів. По-перше, слід посилити контроль за використанням лісових ресурсів та впровадити природоохоронні та управлінські норми. Крім того, слід активніше залучати громадськість до прийняття рішень у лісовому секторі, а також забезпечити прозорість і доступність інформації про лісові ресурси та їх використання. Необхідно впроваджувати систематичні природоохоронні заходи та лісорозведення для захисту та відновлення лісів. Крім того, слід розвивати лісогосподарську освіту та підвищувати кваліфікацію працівників лісового господарства. Важливо також сприяти розвитку лісогосподарських підприємств і створювати сприятливі умови для інвестицій у лісовий сектор. Ці заходи допоможуть покращити ситуацію в лісовому господарстві України та забезпечити сталий розвиток лісового сектору.

## РОЗДІЛ 2. ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ФАНЕРНОГО ВИРОБНИЦТВА В УКРАЇНІ ТА НІМЕЧЧИНІ

### 2.1. Оцінювання фінансово-економічних показників та особливостей діяльності для ТзОВ «Язьм»

ТОВ «Язьм» – це виробник широкого асортименту фанерних виробів.

Компанія ТзОВ "Язьм" зареєстрована 14.05.2002 за юридичною адресою Україна, 79039, Львівська обл., місто Львів, вул. БРЮХОВИЦЬКА, будинок 35. Керівником організації є Білик Р.І. Розмір статутного капіталу складає 14 000,00 грн.. На момент останнього оновлення даних 20.06.2022 стан організації - не перебуває в процесі припинення.

Властивості фанери, представленої ТзОВ «Язьм», такі, як висока механічна міцність, невелика вага, легкість обробки, екологічність та привабливий зовнішній вигляд роблять її незамінною у пакуванні, будівництві, меблевому виробництві, машинобудуванні, суднобудуванні, використовується для облаштування інтер'єрів та інших галузях.



Рис. 2.1. Місце ТзОВ «Язьм»

За останні роки чистий дохід ТОВ «Язьм» зменшився. При цьому, ми бачимо найбільше зменшення у 2021 році (рис. 2.1). Дані для розрахунків та оцінки подані у Додатку А.

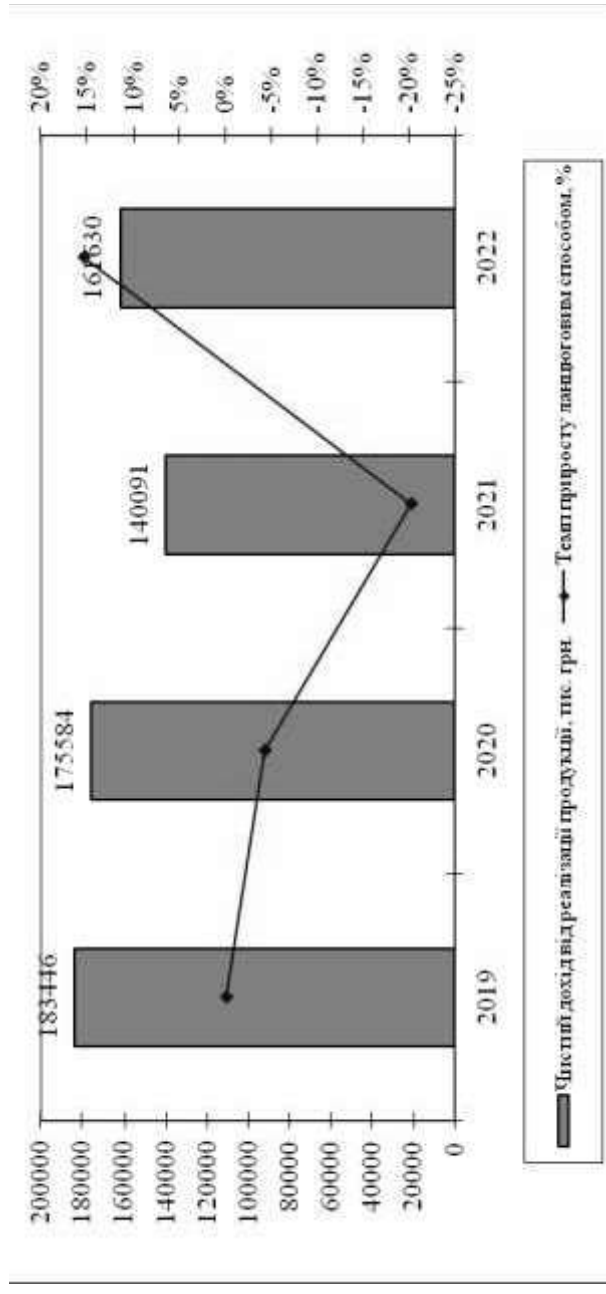


Рис. 2.1. Динаміка доходу від реалізації ТОВ «Язьм» за 2019-2022 рр.

Як бачимо, у 2020 році зменшення доходів було несуттєвим – лише на 4.3%, однак у 2021 році в порівнянні з 2020 роком зменшення відбулось на цілих 20.2%. Щодо 2022 року ми можемо спостерігати вагомий зріст на 15.4% в порівнянні з 2021 роком. За аналізований період обсяги чистого доходу ТОВ «Язьм» зменшились із 183.5 млн. грн. у 2019 році до 161.6 млн. грн., тобто на 11.9%.

Повні витрати на виготовлення і реалізацію продукції мали дещо іншу динаміку за досліджуваний період (рис. 2.2).

Зважаючи на подану інформацію на рисунку, у 2020 році витрати зросли на 0.3% (тоді як чистий зменшився), а у 2021 році вони значно більшими темпами – на 45.3%. Щодо 2022 витрати значно зросли на цілих 17.9% в порівнянні з 2021 роком. Повні витрати на і реалізацію продукції ТОВ «Язьм» на 35.2% зменшено, що негативно позначилось на формуванні прибутку від реалізації продукції (рис. 2.3).

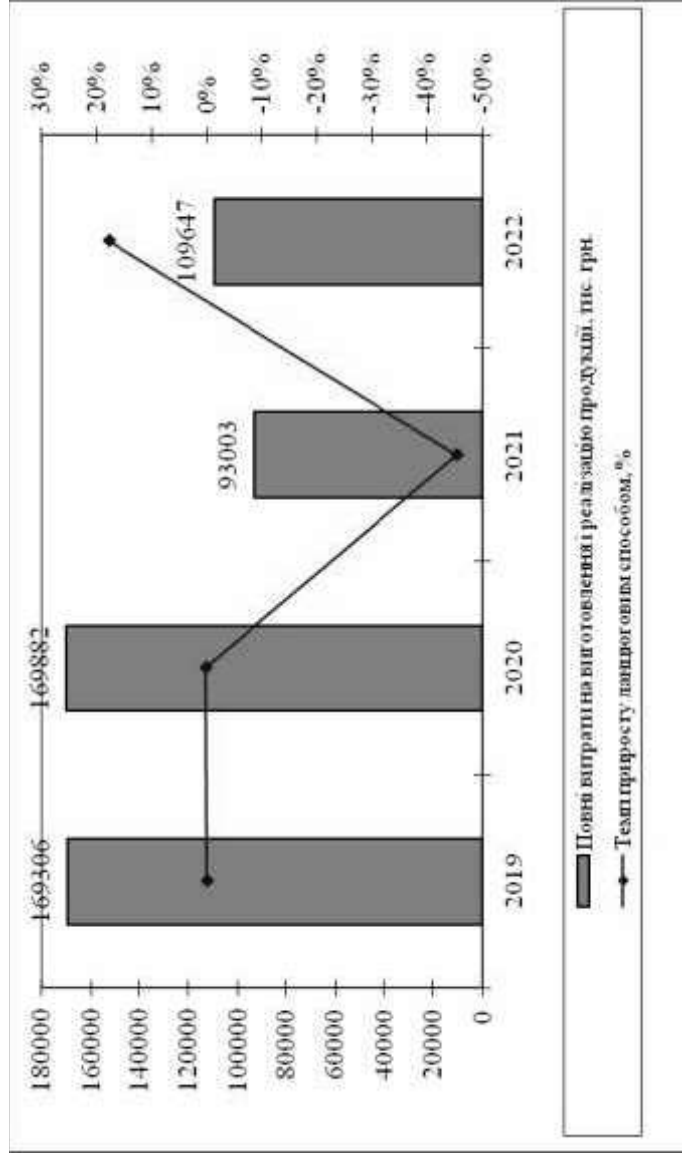


Рис. 2.2. Динаміка витрат на продукції ТОВ «Язьм» за 2019-2022 рр.

Бачимо, що від реалізації продукції ТВ “Язьм” у 2020 році зменшилась у 1.2 рази, а у 2021 році в порівнянні з 2020 роком зросла в понад 6.4 рази. Та порівняно 2022 рік з 2021 реалізація зросла у 1.2 рази. В цілому за досліджуваній період прибуток від продукції збільшився із 30 млн. грн. , тобто у понад 9.3 рази.

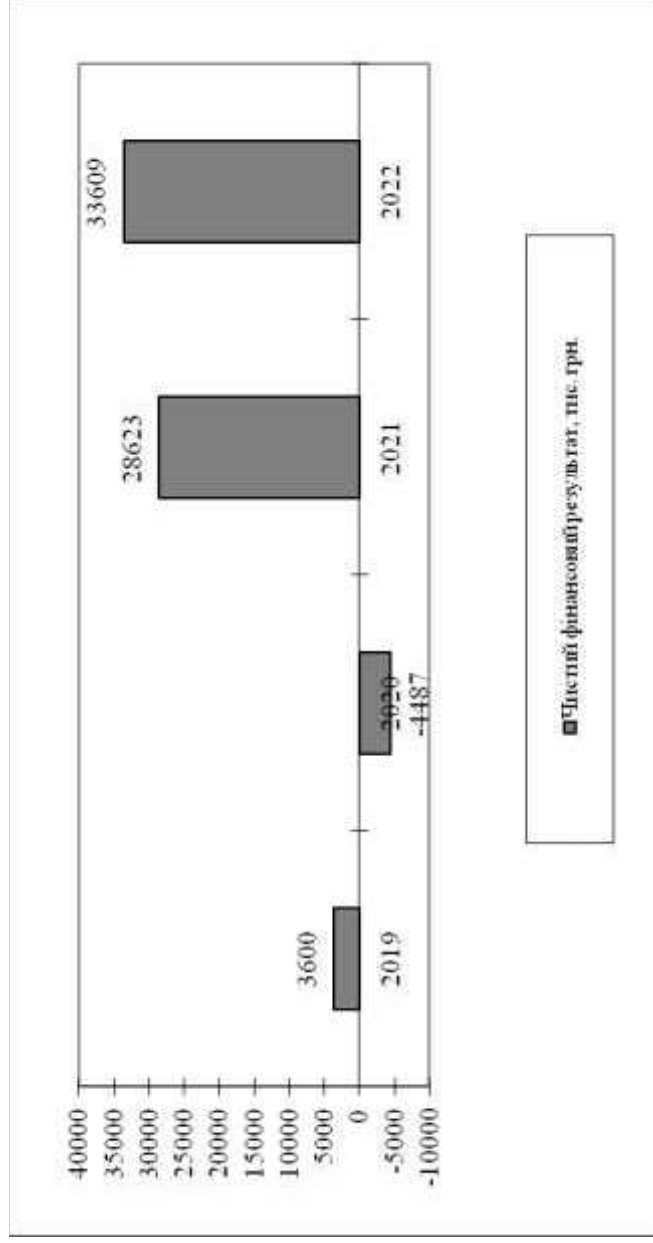


Рис. 2.3. Динаміка чистого фінансового результату ТОВ «Язьм» протягом 2019-2022 рр.

Операційні витрати ТОВ «Язьм» зростали протягом періоду (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Обсяги та темпи приросту операційних витрат ТОВ «Язьм»  
за 2019-2022 рр., тис. грн.

Найменування показника	2019	2020	2021	2022	2019 до		2021 до	
					2020	2021	2020	2022
Матеріальні затрати	4061	3911	3263	5185	-3,7%	-16,6%	58,9%	
Витрати на оплату праці	3375	4760	5815	4697	41,0%	22,2%	-19,2%	
Відрахування на соціальні заходи	685	1037	1287	1149	51,4%	24,1%	-10,7%	
Амортизація	1024	1041	1121	1284	1,7%	7,7%	14,5%	
Інші операційні витрати	3618	4242	4642	5511	17,2%	9,4%	18,7%	
Разом	12763	14991	16128	17826	17,5%	7,6%	10,5%	

В цілому елементи операційних витрат ТОВ «Язьм» у 2020 році зменшились на 3,7%, що відбулось зокрема за рахунок зменшення матеріальних затрат, які зменшились на 3,7%. Витрати на оплату праці зросли суттєво – на 41%. Амортизація зросла на 1,7%, а інші операційні витрати на 17,2%.

У 2021 році збільшення витрат на 7,6% було зумовлене зростанням витрат на оплату праці (на 22,2%), відрахувань (на 24,1%), амортизації (на 7,7%), а також інших операційних витрат на 9,4%

У 2022 році збільшення витрат на 34,2% було зумовлене збільшенням матеріальних затрат (на 58,9%). Також і інші операційних витрат збільшились на 18,7%, натомість витрати на оплату праці зменшились на 19,2%, відрахування на соціальні заходи – на 10,7%.

Зміни протягом 2019-202 років зумовили структурні зрушення у 2021 та 2022 роках щодо елементів операційних витрат підприємства (рис. 2.4).

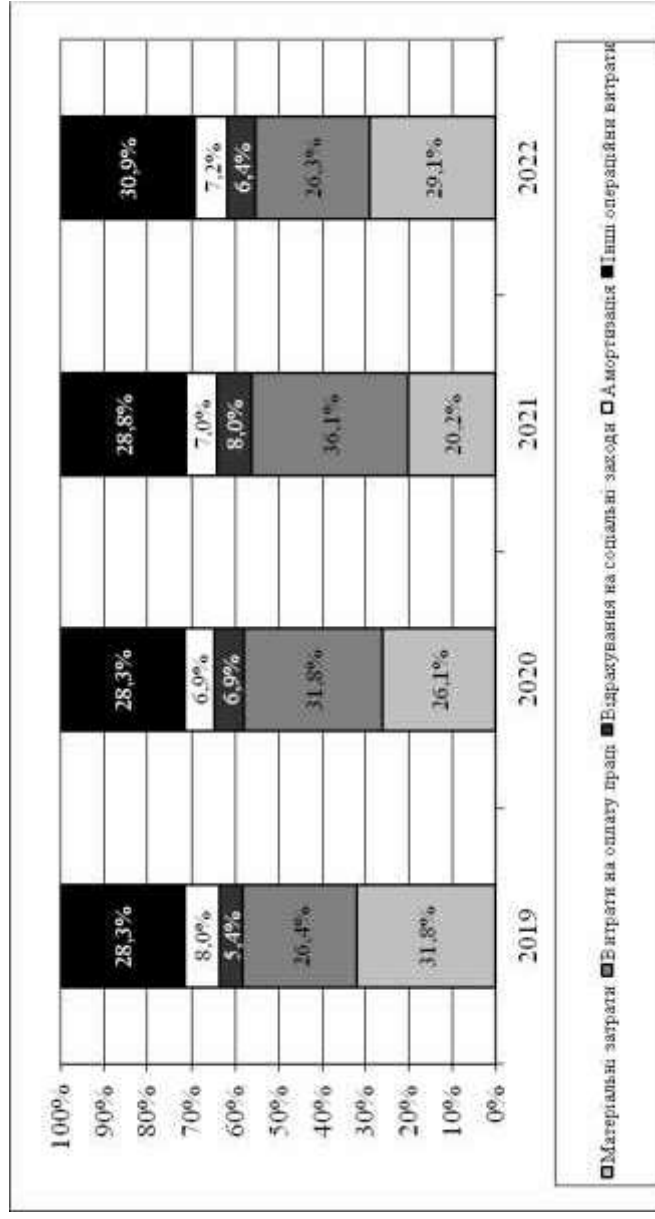


Рис. 2.4. Структурні зміни операційних витрат ТОВ «Язьм» за 2019-2022 рр.

Найбільшу частку у структурі операційних витрат мали матеріальні затрати, однак частка зменшилась із 31.8% у 2019 році до 29.1% у 2022 році. Натомість зросла частка витрат на оплату праці протягом періоду 2019-2021 років – із 26,4% у 2019 році до 36,1% у 2021 році. Маємо зазначити, що у 2022 році зважаючи на зменшення чисельності працівників витрати на оплату праці знизилась, що відобразилось на питомій вазі цих елементів операційних витрат – 26,3% у 2022 році.

Динаміка обсягів та зміна частки матеріальних затрат ТзОВ «Язьм» пояснюється специфікою виробничого процесу фанерного виробництва та суттєвим зростанням сировинної частини у структурі собівартості за рахунок обмежень ринку та військових дій.

Зважаючи на те, що за аналізований період ТОВ «Язьм» в цілому нарощувало обсяги отриманих доходів та прибуток від реалізації продукції, воно отримало негативний фінансовий результат у 2021 році.

Таблиця 2.2

## Динаміка результатів ТОВ «Язьм» за 2019-2022 рр., тис. грн.

Назва показника	2019	2020	2021	2022	2020/2019	2021/2020	2022/2021
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	183446	175584	140091	161630	-4,3%	-20,2%	15,4%
Товарна продукція, тис. грн.	187115	162636	149188	174078	-13,1%	-8,3%	16,7%
Собівартість продукції, тис. грн.	169306	169882	93003	109647	0,3%	-45,3%	17,9%
Повні витрати, тис. грн.	169306	169882	93003	109647	0,3%	-45,3%	17,9%
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	14140	5702	47088	51983	-59,7%	725,8%	10,4%
Прибуток/збиток до оподаткування, тис. грн.	4390	-4487	34132	41031	-202,2%	-860,7%	20,2%
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	3600	-4487	28623	33609	-224,6%	-737,9%	17,4%
Чисельність працівників, ос.	175	182	180	171	4,0%	-1,1%	-5,0%
Витрати на оплату праці, тис. грн.	3375	4760	5815	4697	41,0%	22,2%	-19,2%
Середньомісячна з/п, грн./ос.	7607	10179	12692	14289	35,6%	23,5%	-15,0%
Вартість ОЗ, тис. грн.	4250	3357	2934	2957	-21,0%	-12,6%	0,8%
Оборотні активи, тис. грн.	43678	33045	35511	66158	-24,3%	7,5%	86,3%
Продуктивність праці, тис. грн./ос.	1069	894	829	1018	-16,4%	-7,2%	22,8%
Фондовіддача, грн./грн.	44,03	48,45	50,85	58,87	10,0%	5,0%	15,8%
Фондомісткість, грн./грн.	0,023	0,021	0,020	0,017	-9,1%	-4,7%	-13,6%
Фондоозброєність, тис. грн./ос.	24,29	18,45	16,30	17,29	-24,0%	-11,6%	6,1%
Матеріаловіддача, грн./грн.	45,17	44,89	42,93	31,17	-0,6%	-4,4%	-27,4%
Матеріаломісткість, грн./грн.	0,02	0,02	0,02	0,03	0,6%	4,6%	37,7%
Оборотність оборотних активів, об./рік	4,20	5,31	3,95	2,44	26,5%	-25,8%	-38,1%
Тривалість обороту, дн.	85,72	67,75	91,25	147,35	-21,0%	34,7%	61,5%

Бачимо, що навіть незначне зниження обсягів реалізації (на 4,3%), які були викликані зменшенням обсягів виробництва призвели до негативного результату від реалізації продукції – майже 5,7 млн. грн. В цілому за рахунок отримання інших доходів підприємства дещо зменшило негативний фінансовий результат діяльності, який у 2022 році становив майже 4,5 млн. грн.

Розрахунку зазначають, що прибуток спочатку зменшився, а потім суттєво зріс протягом досліджуваного періоду випереджаючими темпами (на 59.7% у 2020 році та у понад 725.8% у 2021 році і знову зменшився на 10.4% у 2022 році), що було викликане збільшенням собівартості реалізованої продукції. Так, вона зросла на 0.3% у 2020 році і зменшилась на 45.3% у 2021 році, тоді як чистий дохід у 2021 році зменшився на 20.2% та у 2022 році собівартість зросла на 17.9%, а чистий дохід – 15.4%.

Значними темпами зменшувались доходи, особливо у 2021 році, що було викликано зміною попиту, а також спостерігали зростання витрат у той самий період, що можна пояснити курсовими різницями, які були зумовлені купівлею імпортних матеріалів, та експортом фанери за закордон.

Фінансовий стан підприємства оцінюється за чотирма групами показників: показники ділової активності, показники ліквідності та платоспроможності, показники фінансової стійкості та показники рентабельності.

Показники оборотності оборотного капіталу, в цілому, та за окремими його елементами, а також показники доходності капіталу, авансованого у виробництво, дозволяють оцінити ділову активність підприємства.

В цілому за підсумками 2019 року ТОВ «Язьм» отримало чистий збиток у розмірі понад 6.2 млн. грн., тоді як у 2020 році діяльність фанерного виробництва була прибутковою – майже 4,3 млн. грн.. З таблиці вибно, що у 2022 році ТОВ «Язьм» отримало прибутку розмірі майже 33,6 млн. грн.

Ділова активність, що відображена показниками оборотності активів, запасів, дебіторської та кредиторської заборгованостей, ТОВ «Язьм» представлена у табл. 2.3. Вихідні дані подано у Додатку А та Додатку Б, що

відображають баланс та звіт про фінансові результати досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.3

Показники ділової активності ТОВ «Язъм» за 2019-2022 рр.

Назва показника	2019	2020	2021	2022	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021
Коефіцієнт оборотності оборотних активів об./рік	4,20	5,31	3,95	2,44	26,5%	-25,8%	-38,1%
Тривалість обороту, дн.	85,72	67,75	91,25	147,3	-21,0%	34,7%	61,5%
Коефіцієнт оборотності товарних запасів об./рік	5,30	10,50	3,50	2,73	98,3%	-66,7%	-21,8%
Тривалість обороту запасів, дн.	67,97	34,28	102,93	131,7	-49,6%	200,3%	27,9%
Коефіцієнт дебіторської заборгованості, об./рік	18,82	12,18	20,62	8,03	-35,3%	69,3%	-61,0%
Тривалість дебіторської заборгованості, дн.	19,13	29,57	17,46	44,82	54,6%	-40,9%	156,7%
Коефіцієнт кредиторської заборгованості, об./рік	11,42	17,76	17,45	33,02	55,6%	-1,8%	89,2%
Тривалість кредиторської заборгованості, дн.	31,53	20,27	20,63	10,90	-35,7%	1,8%	-47,2%

Дані вказують на зменшення ефективності використання оборотних активів в цілому з 4,2 обороту в рік у 2019 році до понад 2,4 оборотів в рік у 2022 році. Відповідно тривалість обороту активів для фанерного виробництва є відносно повільною – у 2019 році оборотні активи обертались майже 86 днів протягом року, хоча, у 2022 році тривалість зросла до понад 147 днів.

Оборотність запасів підприємства дещо погіршилась, що бачимо із результатів розрахунку коефіцієнт3 оборотності запасів, який зменшився із майже 5,3 оборотів в рік у 2019 році до 2,7 оборотів в рік у 2022 році. Відповідно, якщо у 2019 році товарно-матеріальні запаси оновлювались кожні 68 днів, то у 2022 році цей період збільшився до 132 днів.

Зростання обороту запасів досліджуваного підприємства стало наслідком зростання залишків готової продукції та товарів на складах ТОВ «Язъм» (рис. 2.6).

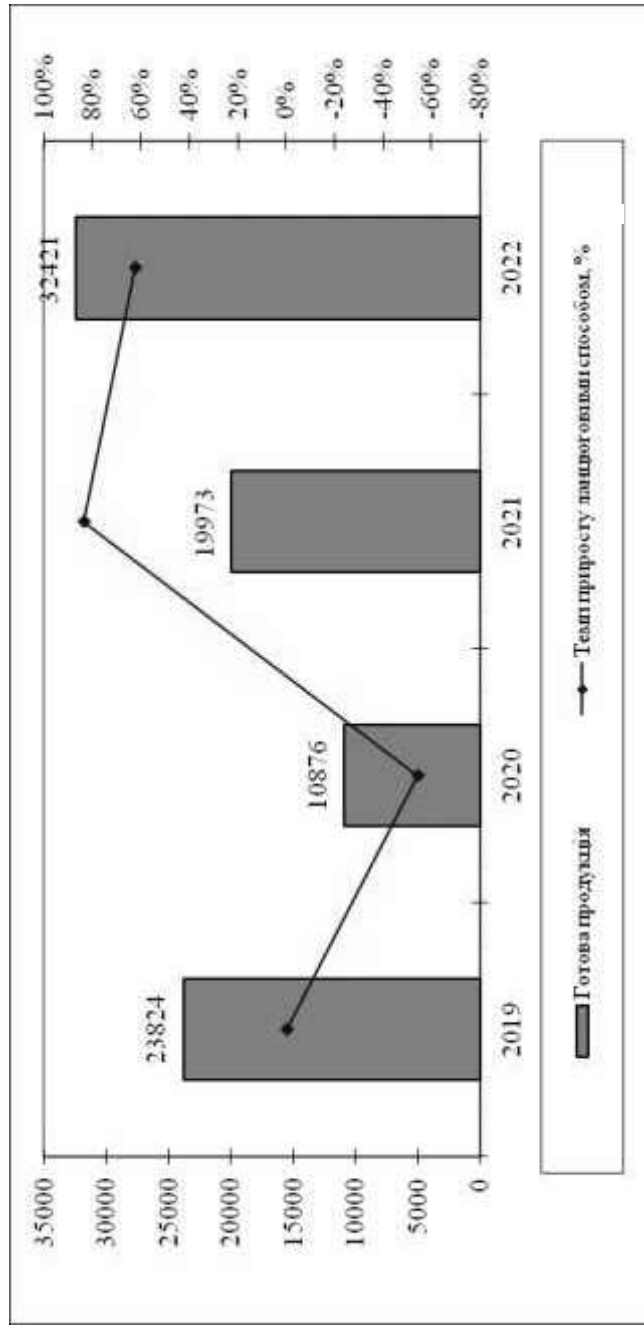


Рис. 2.6. Обсяги та зміни залишків готової продукції і товарів на складах ТОВ «Язьм» (станом на кінець кожного року) за 2019-2022 рр.

Бачимо, що залишки продукції ТЗОВ «Язьм» збільшились із майже 24 млн. грн. у 2019 році до понад 32.4 млн. грн. у 2022 році, тобто на понад 60%.

Що означають такі зміни, так це необхідність кращого управління запасами та налагодження співпраці із контрагентами як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Одним з найважливіших показників фінансового стану є ліквідність балансу підприємства. У короткостроковій перспективі показники ліквідності і платоспроможності є визначниками фінансового стану підприємству. Оскільки одні види активів обертаються в гроші швидше, інші – повільніше, необхідно групувати активи підприємства за ступенем їхньої ліквідності, тобто по можливості обертання в грошові кошти.

Для кредиторів, може стати у нагоді коефіцієнт абсолютної ліквідності. Оптимальне значення коефіцієнта абсолютної ліквідності становить 0,2-0,35.

Для кращої оцінки компанії та її ліквідності, використовують коефіцієнт термінової (критичної) ліквідності. Цей коефіцієнт розраховується за формулою, подібною до коефіцієнта покриття, але із суми оборотних активів виключається вартість товарно-матеріальних запасів.

Коефіцієнт критичної ліквідності показує дещо іншу картину про платоспроможність підприємства, особливо, якщо запаси складають значну частку у структурі оборотних активів. Оптимальне значення цього коефіцієнта – 0,7-0,8.

Аналіз показників, що відображають спроможність компанії розраховуватись за своїми короткостроковими зобов'язаннями за аналізований період, а також нормативні значення подані у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка показників ліквідності і платоспроможності ТОВ «Язьм» за 2019-2022 рр.

Показник	2019	2020	2021	2022	Норматив
Коефіцієнт загальної ліквідності	2,379	2,485	2,621	6,236	від 1 до 3
Коефіцієнт критичної ліквідності	0,638	1,269	0,658	2,456	від 0,7 до 0,8 (0,85)
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,103	0,171	0,145	0,494	від 0,2 до 0,35
Коефіцієнт маневреності оборотного капіталу	0,580	0,598	0,618	0,840	від 0,25 до 0,4

Результати показують, що у 2019-2022 роках баланс ТОВ «Язьм» був ліквідним і підприємство змогло погасити свої зобов'язання перед кредиторами. Важливо, однак відмітити те, що багато показників перевищували оптимальні значення через те, що компанія намагалась менше використовувати залучених джерел, однак мало багато активів.

Керівництву фанерного виробництва ТзОВ «Язьм» важливо редагувати свою поточну заборгованість для підвищення ліквідності і платоспроможності.

Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) є оберненим показником до показника фінансової стійкості, тобто визначається як відношення власного капіталу та валюти балансу підприємства. Чим більшим є показник цього показника, тим більше підприємство є незалежним від зовнішніх кредиторів.

Коефіцієнт довгострокового залучення позиченого капіталу визначається діленням суми довгострокових зобов'язань до власного капіталу. Характеризує

структуру капіталу підприємства. Зростання цього показника в динаміці є негативною тенденцією, яка означає, що підприємство дедалі більше залежатиме від зовнішніх інвесторів.

Показник структури позикового капіталу визначається як відношення залученого капіталу та короткострокових кредитів банків до активів підприємства.

Коефіцієнт власними аспектами розраховується як суми капіталу та короткострокових кредитів банків до власного фанерного виробництва . Є підсумковою оцінкою фінансової стабільності.

Фінансову стабільність ТзОВ «Язьм» ми оцінювали за допомогою значень та розрахунків, які оснований на базі даних пасиву балансу. Результати показників для ТОВ «Язьм» подані у табл. 2.5.

Результати розрахунку показали, що ТОВ «Язьм» є залежним від зовнішніх джерел фінансування, оскільки коефіцієнт автономії майже не перевищує 0.5, так само як і коефіцієнт фінансової стабільності не перевищує одиницю. Зокрема, у 2021 році лише 27.7% активів фінансувались за рахунок власних джерел, і відповідно понад 70% фінансувалось за рахунок позичених коштів.

Слід зазначити, що підприємство (як це видно з балансу) не використовувало ні довго, ні короткострокових кредитів банків. Однак суттєвою була поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги.

Таблиця 2.5

Значення фінансової стійкості ТОВ «Язьм» за 2019-2022 рр.

Показник	2019	2020	2021	2022	Норматив
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	0,618	0,660	0,671	0,852	більше 0,5
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,638	0,660	0,671	0,852	більше 0,7
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,617	1,514	1,490	1,173	наближ до 1
Коефіцієнт маневреності	0,808	0,764	0,794	0,907	0,4-0,6
Коефіцієнт заборгованості	0,617	0,514	0,490	0,173	не більше

Питома вага залучених	0,382	0,340	0,329	0,148	0,5
Коефіцієнт інвестування основних засобів	0,223	0,236	0,206	0,093	в межах 1-2

Важливими показниками, які характеризують загальну ефективність діяльності підприємства, є показники рентабельності. Рентабельність реалізованої продукції визначається як відношення прибутку від реалізації продукції до повної собівартості реалізованої продукції.

Рентабельність продажу визначається як відношення чистого прибутку підприємства до чистого доходу від реалізації і показує маржу підприємства при реалізації продукції.

Результати оцінки та аналізу показників рентабельності для ТОВ «Язьм» за 2019-2022 рр. подані у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників рентабельності для ТОВ «Язьм»  
за 2019-2022 рр., %

Показник	2019	2020	2021	2022
Рентабельність реалізованої продукції	8,4%	3,4%	50,6%	47,4%
Чиста рентабельність діяльності	2,1%	-2,6%	30,8%	30,7%
Рентабельність продажу	2,0%	-2,6%	20,4%	20,8%
Рентабельність власного капіталу	11,5%	-17,4%	103,5%	54,9%
Рентабельність активів	7,1%	-11,5%	69,5%	46,8%
Рентабельність виробництва	9,2%	-12,3%	88,8%	59,4%

Зважаючи на те, що за підсумками 2019 та 2022 років підприємство отримало від'ємні фінансові результати, усі показники рентабельності, що визначаються на основі чистого прибутку / збитку, були від'ємними.

Слід відмітити, що рентабельність реалізованої продукції була додатною протягом усього досліджуваного періоду і суттєво зросла – із 8.4% у 2019 році до 47.4% у 2022 році.

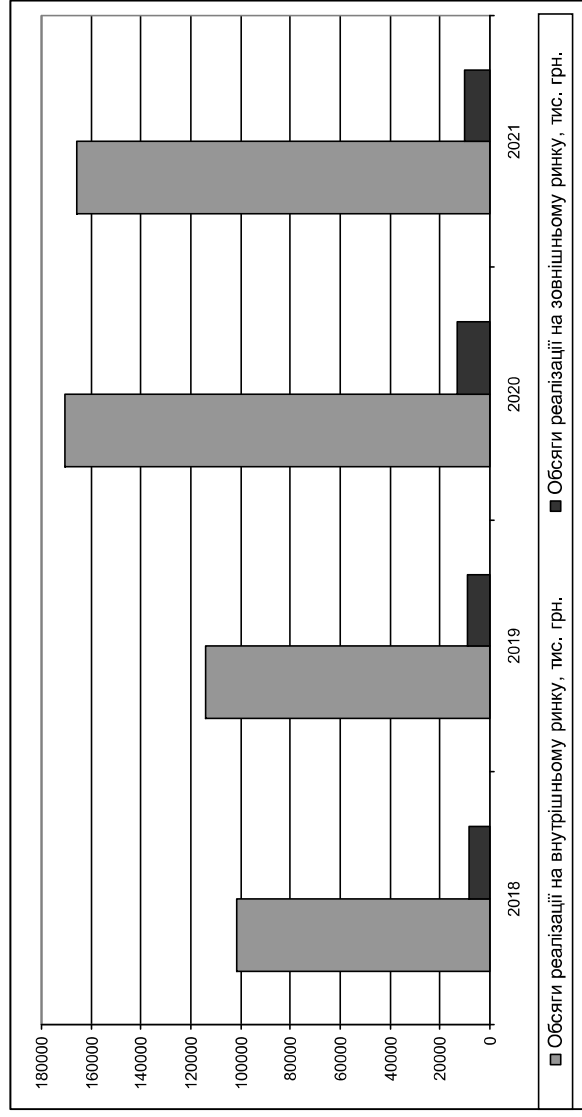


Рис. 2.7. Обсяги та зійми експорту ТОВ «Язьм» за 2019-2022 рр.

Бачимо, що переважна частина доходів за останні роки була отримана ТОВ «Язьм» від збуту продукції на внутрішньому ринку (рис. 2.8).

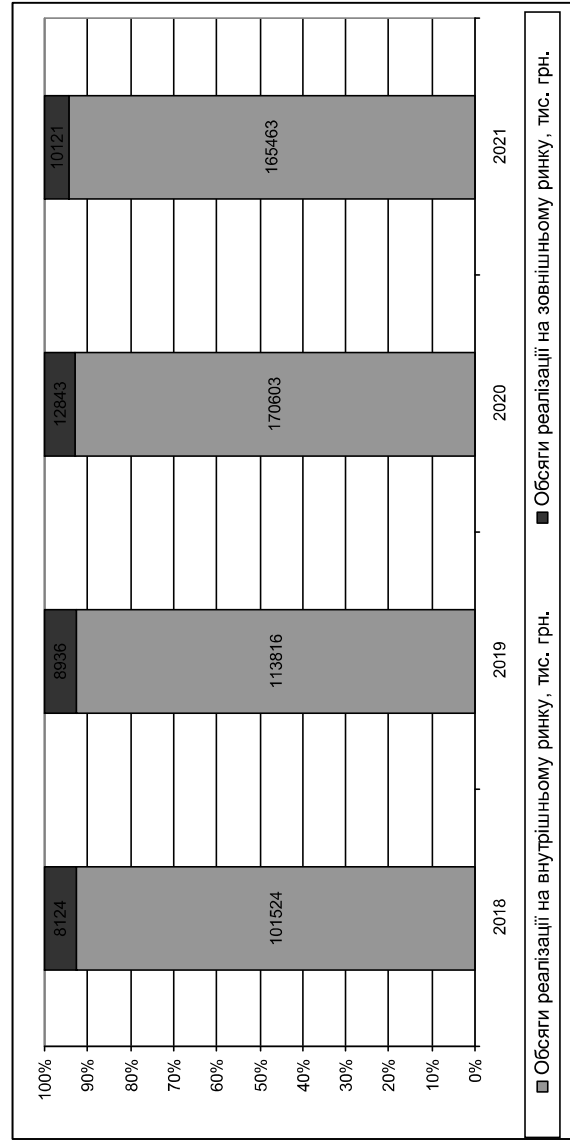


Рис. 2.8. Питома вага доходів від збуту продукції ТОВ «Язьм» на внутрішньому ринку та зовнішніх ринках, тис. грн.

Враховуючи подані результати досліджень та особливості діяльності компанії ви можемо визначити, що питома вага експорту у загальному обсязі отриманого доходу ТОВ «Язьм» зменшилась із 7,4% до 5,8% (рис. 2.9).

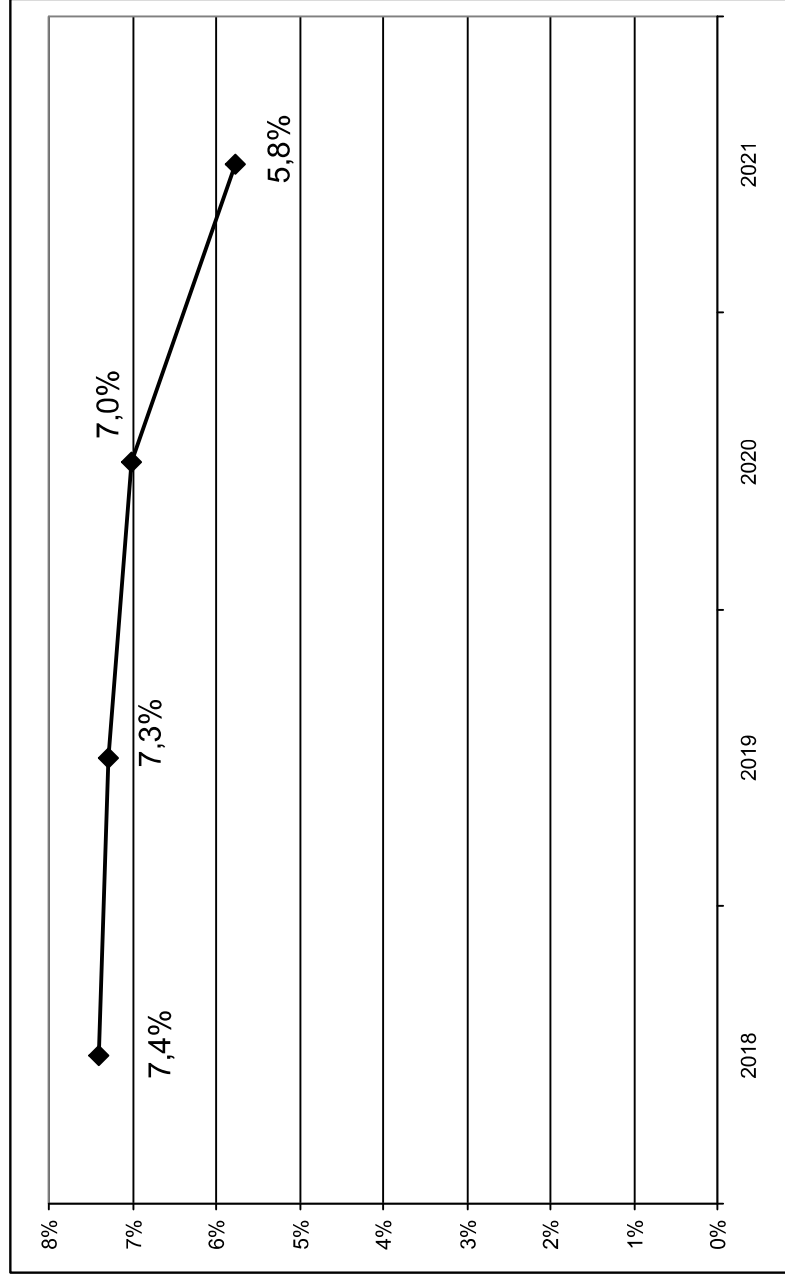


Рис. 2.9. Питома вага експорту в чистому доході ТОВ «Язьм» за 2019-2022 рр.

У 2019 році середній рівень рентабельності реалізації продукції ТзОВ «Язьм» перевищувала 28% .

## 2.2. Оцінювання фінансово-економічних показників та особливостей діяльності для «Westag»

Заснована в 1901 році Йозефом Еллендорфом, Westag є добре зарекомендував себе виробничою компанією. Компанія спеціалізується на виготовленні високоякісних дерев'яних дверей, рам і поверхонь для житлових і комерційних приміщень. Протягом багатьох років Westag стала лідером ринку у своїй галузі та визнана своєю прихильністю до майстерності та інновацій. Маючи сильні позиції на національному та міжнародному ринках, Westag створив солідну репутацію надійних та красивих продуктів.



Рис. 2.10. Сторінка «Westag»

Протягом останніх років і до 2021 року компанія Westag демонструє позитивну динаміку. Аналіз доходів показує, що продажі компанії продовжують збільшуватися та досягають стабільного зростання. Це пояснюється декількома факторами, такими як високий попит на продукцію компанії та успішна стратегія виходу на ринок. З точки зору рентабельності, Westag підтримує здорову норму прибутку, що відображає ефективний контроль над витратами та стратегію ціноутворення. Компанія також демонструє високу ліквідність, потужний грошовий потік і керований рівень боргу. Це відображається в його здатності виконувати короткострокові зобов'язання та інвестувати в можливості зростання. Загалом фінансові результати Westag свідчать про те, що його бізнес дуже успішний і добре керований.

Аналіз ринку Westag включає комплексний огляд галузі, конкурентного середовища та аналіз клієнтів. Огляд галузі показує, що Westag працює на висококонкурентному ринку з кількома великими гравцями. Для компанії важливо розуміти поточні ринкові тенденції, зокрема зростаючий споживчий попит на стійкі та екологічно чисті продукти.

Аналіз конкурентного середовища визначає основних конкурентів Westag та їхню частку ринку. Ця інформація допомагає Westag розробляти ефективні стратегії, щоб виділитися серед конкурентів і отримати конкурентну перевагу.

Крім того, аналіз клієнтів зосереджується на розумінні цільового ринку та його переваг.

Аналізуючи властивості, поведінку та потреби клієнтів, Westag може адаптувати свою продукцію та маркетингові кампанії відповідно до потреб клієнтів і максимізації продажів. Огляд промисловості Westag забезпечує глибоке розуміння ринків, на яких працюють компанії. Westag — це виробнича компанія, що спеціалізується на виробках з дерева, таких як двері, рами та підлогове покриття. Галузь характеризується незмінним попитом на цю продукцію, особливо в умовах збільшення обсягів будівельно-ремонтних робіт. Деревообробна промисловість є висококонкурентною, багато компаній змагаються за частку ринку.

Проте компанія Westag стала лідером у цій галузі завдяки своєму багатому досвіду, технологічним досягненням і стандартам якості. Галузь також стикається з такими проблемами, як коливання цін на сировину та екологічні проблеми. Ось чому Westag впроваджує екологічні практики та активно працює над зменшенням свого вуглецевого сліду. Загалом, профіль галузі показує потенціал зростання та конкурентне середовище, в якому працює Westag. Конкурентне середовище Westag формується рядом великих гравців галузі. З точки зору частки ринку, Westag має перевагу завдяки широкому асортименту продукції та лояльності клієнтів.

Однак компанія стикається з жорсткою конкуренцією з боку цих великих компаній, і щоб зберегти свої позиції в конкурентному середовищі Westag, важливо постійно вдосконалювати свою продукцію, стратегії ціноутворення та рівень задоволеності клієнтів. Аналітика клієнтів Westag надасть вам уявлення про цільові ринки та сегменти клієнтів вашої компанії. Основною цільовою аудиторією Westag є клієнти в будівельній галузі, такі як будівельники, підрядники та архітектори. Розуміння потреб і переваг цих клієнтів дозволяє Westag адаптувати продукти та послуги до їхніх конкретних вимог.

Однак компанія стикається з жорсткою конкуренцією з боку цих великих компаній, і щоб зберегти свої позиції в конкурентному середовищі Westag,

важливо постійно вдосконалювати свою продукцію, стратегії ціноутворення та рівень задоволеності клієнтів. Аналітика клієнтів Westag надасть вам уявлення про цільові ринки та сегменти клієнтів вашої компанії. Основною цільовою аудиторією Westag є клієнти в будівельній галузі, такі як будівельники, підрядники та архітектори. Розуміння потреб і переваг цих клієнтів дозволяє Westag адаптувати продукти та послуги до їхніх конкретних вимог.

Компанія також наголошує на інноваціях і регулярно випускає нові та вдосконалені продукти, щоб задовольнити мінливі потреби клієнтів і вимоги ринку.

Westag також використовує конкурентоспроможний підхід у своїй стратегії ціноутворення, намагаючись забезпечити найкращу цінність для клієнтів, зберігаючи прибутковість. Аналіз продуктів заглиблюється в ці аспекти та дає цінну інформацію про сильні сторони та стратегії Westag на ринку.

Завдяки команді експертів і надійній системі управління якістю продукція Westag відповідає найвищим стандартам.

Westag постійно інвестує в дослідження та розробки, щоб залишатися в авангарді галузевих інновацій. Ця відданість якості та інноваціям відображена в широкому асортименті продукції Westag, яка відома своєю довговічністю, функціональністю та інноваційним дизайном. Регулярно впроваджуючи нові функції та технології, Westag підтримує конкурентну перевагу та пропонує інноваційні рішення, які перевершують очікування клієнтів. Westag зосереджується на якості та інноваціях для задоволення потреб клієнтів і досягнення довгострокового зростання.

За останні роки доходи «Westag» в цілому збільшувались. При цьому, бачимо, що у 2022 році чисті доходи зросли до майже 240 млн. Євро у порівнянні із 230 млн. Євро у 2019 році (рис. 2.11). Вихідні дані у Додатку В.

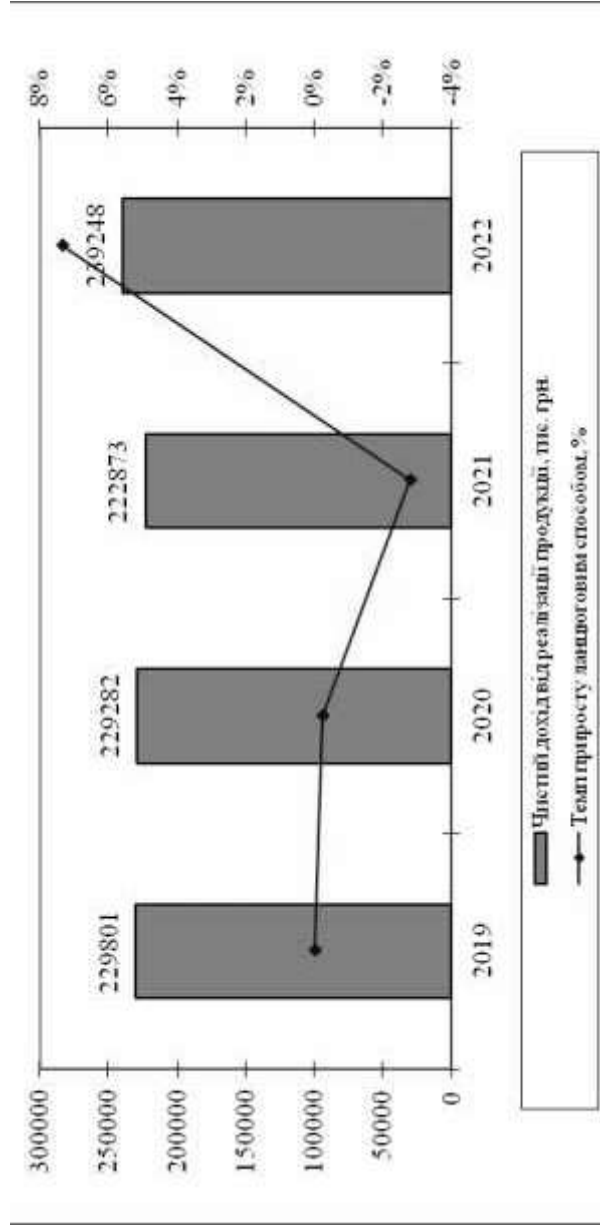


Рис. 2.11. Динаміка чистого доходу «Westag» за 2019-2022 рр.

Як показують дані та розрахунки, у 2020 році зменшення доходів було несуттєвим – лише на 0.2%, однак у 2021 році в порівнянні з 2020 роком зменшення відбулось на цілих 2.8%. Щодо 2022 року ми можемо спостерігати вагомий зріст на 7.3% в порівнянні з 2021 роком. За аналізований період обсяги збуту продукції «Westag» зросли із 229.8 тис. євро у 2019 році до 239.3 тис. євро, тобто на 4.1%.

Повні витрати на виготовлення і реалізацію продукції мали дещо іншу динаміку за досліджуваний період (рис. 2.12).

Як показують дані, у 2020 році повні зменшились на 0.4% (тоді як чистий зменшився), а у 2021 році вони незначно збільшились – на 0.1%. Щодо 2022 витрати значно зросли до цілих 8.3% в порівнянні з 2021 роком. В цілому за аналізований період повні витрати на і реалізацію продукції «Westag» на 7.9% збільшено, що негативно позначилось на формуванні прибутку від реалізації продукції (рис. 2.13).

Отримані дані вказують на зменшення витрат «Westag» у 2020 році у 3.3 рази та у 2021 році в порівнянні з 2020 роком ще раз зменшилась в 1.6 рази. Та порівняно 2022 рік з 2021 реалізація зросла у 7.1 разів. За аналізований період прибуток від продукції збільшився із 6248 тис. євро, тобто у понад 14.6 разів.

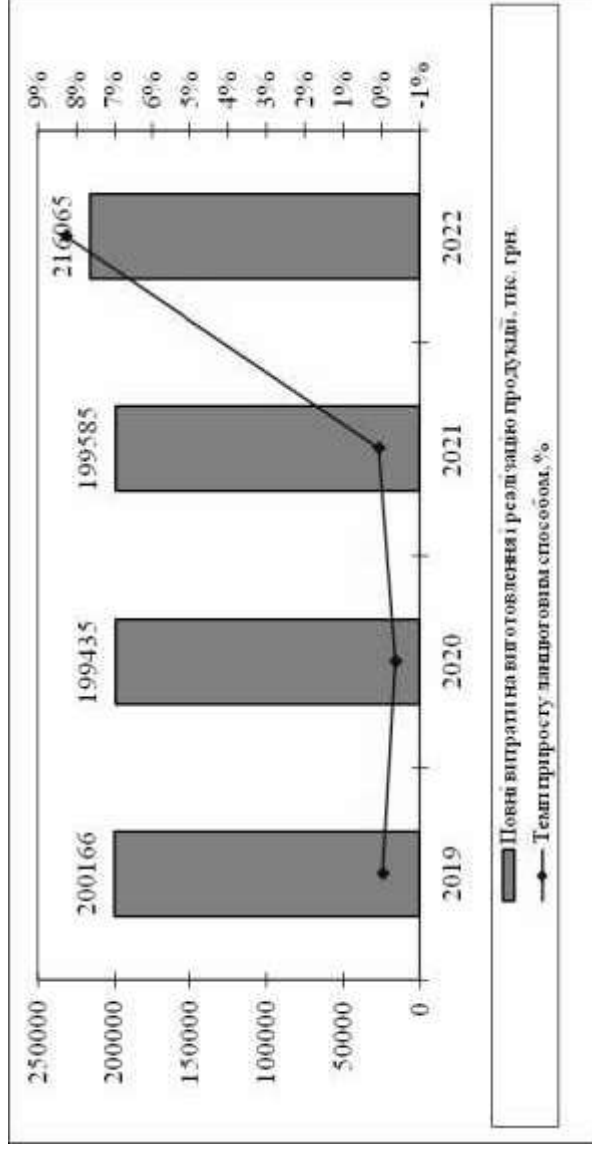


Рис. 2.12. Динаміка повних витрат «Westag» за 2019-2022 рр.

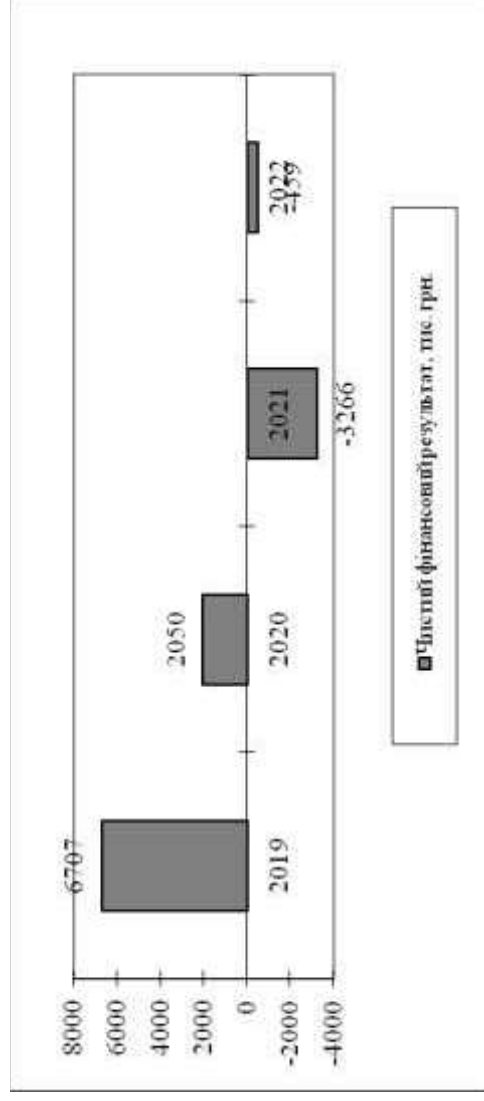


Рис. 2.13. Динаміка чистого фінансового результату «Westag» за 2019-2022 рр.

Як видно з даних, 2020 рік був прибутковий, але порівнюючи з 2019 був великий збиток на цілих 4657 тис. євро. Щодо 2021 року видно з розрахунків, що чистий фінансовий результат зменшився до 3266 тис. євро, тобто на цілих 159%. Це означає, що підприємство ... Порівнюючи 2021 та 2022 можемо спостерігати, що фінансовий результат виріс на 86% - це позитивно впливає на підприємство.

## Динаміка результатів «Westag» за 2019-2022 рр., тис. Євро.

Назва показника	2019	2020	2021	2022	2020/2019	2021/2020	2022/2021
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. Євро.	229801	229282	222873	239248	-0,2%	-2,8%	7,3%
Товарна продукція, тис. Євро.	234397	229769	212301	237170	-2,0%	-7,6%	11,7%
Собівартість реалізованої продукції, тис. Євро.	200166	199435	199585	216065	-0,4%	0,1%	8,3%
Повні витрати, тис. Євро.	200166	199435	199585	216065	-0,4%	0,1%	8,3%
Прибуток від реалізації, тис. Євро.	29635	29847	23288	23183	0,7%	-22,0%	-0,5%
Прибуток/збиток до оподаткування, тис. Євро.	8184	3792	-3009	-218	-53,7%	-179,4%	-92,8%
Чистий фінансовий результат, тис. Євро.	6707	2050	-3266	-459	-69,4%	-259,3%	-85,9%
Чисельність працівників, ос.	1292	1234	1197	1117	-4,5%	-3,0%	-6,7%
Середньомісячна заробітна плата, Євро./ос.	2218	2321	2405	2350	47,7%	25,9%	-13,4%
Вартість основних засобів, тис. Євро.	70700	62424	55311	49653	-11,7%	-11,4%	-10,2%
Оборотні активи, тис. Євро.	535	92885	92710	93125	1,5%	-0,2%	0,4%
Продуктивність праці, тис. Євро./ос.	181	186	177	212	2,6%	-4,7%	19,7%
Фондовіддача, Євро./ Євро.	3,32	3,68	3,84	4,78	11,0%	4,3%	24,4%
Фондомісткість, Євро./ Євро.	0,302	0,272	0,261	0,209	-9,9%	-4,1%	-19,6%
Фондоозброєність, тис. Євро./ос.	54,72	50,59	46,21	44,45	-7,6%	-8,7%	-3,8%
Матеріаловіддача, Євро./ Євро.	6,59	8,62	8,30	6,14	3,6%	16,5%	-32,4%
Матеріаломісткість, Євро./ Євро.	0,15	0,12	0,13	0,16	-3,5%	-14,2%	48,0%
Оборотність оборотних активів, об./рік	2,51	2,47	2,40	2,57	-1,7%	-2,6%	6,9%
Тривалість обороту, дн.	143,40	145,84	149,75	140,13	1,7%	2,7%	-6,4%

З даних таблиці бачимо, що прибуток спочатку зменшився, а потім суттєво зріс протягом аналізованого періоду випереджаючими темпами (на 0.2% у 2020 році та у понад 2.8% у 2021 році і знову зменшився на 7.3% у 2022 році), що було зумовлено зростанням витрат. Так, вони знизились на 0.4% у 2020 році і зросла на 0.1% у 2021 році, тоді як чистий дохід у 2021 році зменшився на 2.8% та у 2022 році собівартість зросла на 8.3%, а чистий дохід – 7.3%.

Суттєво зросли витрати та зменшились доходи, особливо у 2021 році, що було за рахунок курсових різниць, які виникали в результаті купівлі імпортних матеріалів, та продажам фанери на закордон.

Збитки «Westag» підприємства виникли внаслідок значних витрат, які були майже 200 тис. євро у 2019 році та майже 199 тис. євро у 2021 році. Такі зміни у 2021 році були зумовлені операційними різницями.

Фінансовий стан підприємства оцінюється за чотирма групами показників: показники ділової активності, показники ліквідності та платоспроможності, показники фінансової стійкості та показники рентабельності.

Показники оборотності оборотного капіталу, в цілому, та за окремими його елементами, а також показники доходності капіталу, авансованого у виробництво, дозволяють оцінити ділову активність підприємства.

За результатами 2019 року «Westag» отримало чистий збиток у розмірі понад 6.2 млн. грн., тоді як у 2020 році діяльність фанерного виробництва була прибутковою – майже 4.3 млн. грн.. Бачимо, що у 2021 році компанія отримала збиток у розмірі майже 30.9 млн. грн.

Такі зміни негативно позначились на ефективності діяльності фанерного виробництва «Westag» (а саме, щодо показників рентабельності) та фінансовій стійкості (за рахунок зменшення вартості власного капіталу).

За допомогою цих коефіцієнтів «Westag» має можливість оцінити використання оборотних активів та виявити напрями покращання управління ними у сучасних умовах обмеження та незначеності.

Основні показники активності «Westag» подані у табл. 2.3. Вихідні дані для розрахунку взято зі Звіту про фінансові результати (Додаток А) та Балансу (Додаток Г) підприємства.

Таблиця 2.3

Показники ділової активності «Westag» за 2019-2022 рр.

Назва показника	2019	2020	2021	2022	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021
Коефіцієнт оборотності оборотних активів об./рік	2,51	2,47	2,40	2,57	-1,7%	-2,6%	6,9%
Тривалість обороту, дн.	143,40	145,84	149,75	140,13	1,7%	2,7%	-6,4%
Коефіцієнт запасів об./рік	5,81	5,92	5,57	5,49	1,9%	-5,9%	-1,5%
Тривалість запасів, дн.	61,95	60,77	64,58	65,58	-1,9%	6,3%	1,6%
Коефіцієнт дебіторської заборгованості,	8,41	9,82	13,39	14,14	16,8%	36,3%	5,6%
Тривалість дебіторської заборгованості,	42,82	36,65	26,88	25,47	-14,4%	-26,6%	-5,3%
Коефіцієнт кредиторської заборгованості	49,52	46,38	27,63	24,06	-6,3%	-40,4%	12,9%
Тривалість кредиторської заборгованості,	7,27	7,76	13,03	14,96	6,8%	67,8%	14,8%

Бачимо зниження оборотних активів з 2.51 обороту в рік у 2019 році до 2.47 оборотів в рік у 2020 році та у 2021 2.4 і 2022 році зросли до 2.57. Слід відмітити, що тривалість обороту на підприємстві є досить повільною – у 2019 році оборотні активи обертались майже 144 дні протягом року, хоча, у 2022 році тривалість знизилась до майже 141 дні.

Оборотність товарних запасів фанерного виробництва дещо погіршилась. Так, коефіцієнт оборотності ТМЗ зменшився із майже 5.8 оборотів в рік у 2019 році до 5.5 оборотів в рік у 2022 році. Відповідно, якщо у 2019 році товарно-матеріальні запаси оновлювались кожні 62 днів, то у 2022 році цей період збільшився до 66 днів.

Збільшення обороту відбувається за рахунок зростання залишків готової продукції та товарних запасів на складах досліджуваної компанії (рис. 2.6).

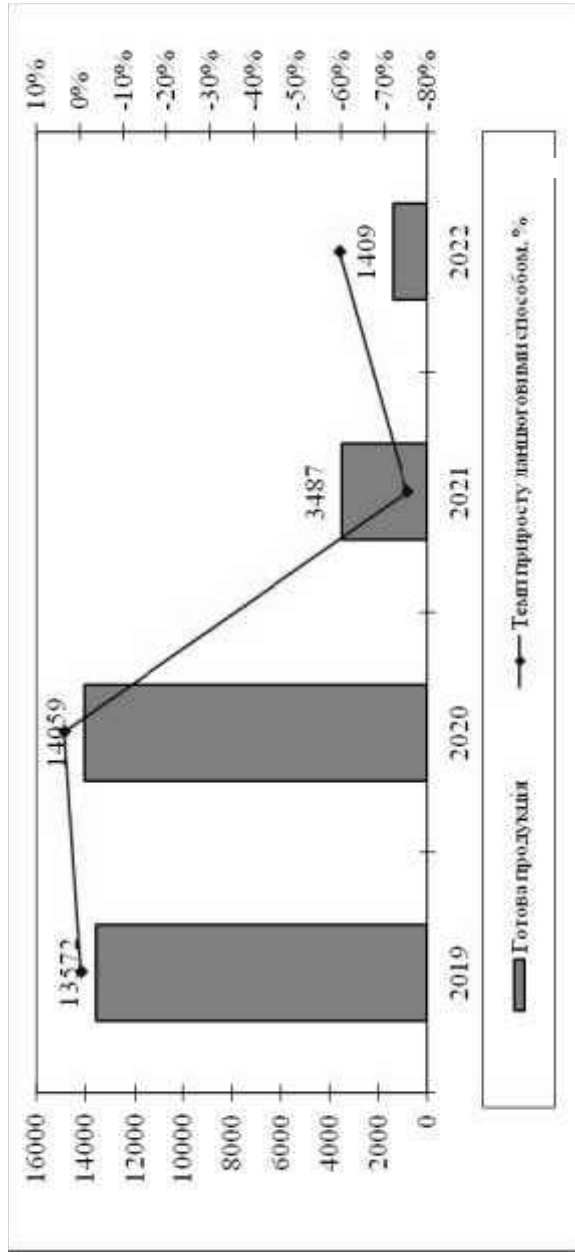


Рис. 2.6. Динаміка готової продукції «Westag» (станом на кінець кожного року) за 2019-2022 рр.

Як видно з поданих даних, залишки продукції фанерного виробництва «Westag» суттєво знизились із майже 14 тис. євро у 2019 році до понад 1.4 тис. євро у 2022 році, тобто на понад 90%.

Розрахунки та значення коефіцієнтів для досліджуваного фанерного «Westag» у базовому та звітному роках аналізованого періоду, а також їх визначення подані у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка показників ліквідності та платоспроможності «Westag» AG за 2019-2022 рр.

Показник	2019	2020	2021	2022	Норматив
Коефіцієнт загальної ліквідності	9,632	9,434	7,153	6,536	Від 1 до 3
Коефіцієнт критичної ліквідності	6,008	6,015	4,391	3,773	Від 0,7 до 0,8 (0,85)
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2,975	3,531	2,838	2,486	Від 0,2 до 0,35
Коефіцієнт маневреності оборотного капіталу	0,896	0,894	0,860	0,847	Від 0,25 до 0,4

Керівництву фанерного виробництва «Westag» важливо редагувати свою поточну заборгованість для підвищення ліквідності і платоспроможності.

Фінансову стабільність «Westag» ми оцінювали за допомогою значень та розрахунків, які оснований на базі даних пасиву балансу. Результати показників для «Westag» подані у табл. 2.5.

Результати розрахунку показали, що «Westag» є залежним від зовнішніх джерел фінансування, оскільки коефіцієнт автономії майже не перевищує 0.5, так само як і коефіцієнт фінансової стабільності не перевищує одиницю. Зокрема, у 2021 році лише 27.7% активів фінансувались за рахунок власних джерел, і відповідно понад 70% фінансувалось за рахунок позичених коштів.

Слід зазначити, що підприємство (як це видно з балансу) не використовувало ні довго, ні короткострокових кредитів банків. Однак суттєвою була поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги.

Таблиця 2.5

Показники фінансової стабільності «Westag» за 2019-2022 рр.

Показник	2019	2020	2021	2022	Нормати
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	0,698	0,670	0,628	0,592	Більше 0,5
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,942	0,937	0,914	0,902	Більше 0,7
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,433	1,493	1,592	1,690	Наближ до 1
Коефіцієнт маневреності	0,720	0,788	0,846	0,921	0,4-0,6
Коефіцієнт заборгованості	0,433	0,493	0,592	0,690	Не більше 0,5
Питома вага залучених коштів	0,302	0,330	0,372	0,408	0,5-1
Коефіцієнт інвестування основних засобів	0,628	0,608	0,608	0,599	В межах 1-2

Результати розрахунку показників рентабельності для «Westag» за 2019-2022 рр. подані у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Показники доходності та прибутковості «Westag»  
за 2019-2022 рр., %

Показник	2019	2020	2021	2022
Рентабельність реалізованої продукції	14,8%	15,0%	11,7%	10,7%
Чиста рентабельність діяльності	3,4%	1,0%	-1,6%	-0,2%
Рентабельність продажу	2,9%	0,9%	-1,5%	-0,2%
Рентабельність власного капіталу	5,9%	1,9%	-3,5%	-0,5%
Рентабельність активів	4,1%	1,3%	-2,2%	-0,3%
Рентабельність виробництва	5,0%	2,4%	-2,0%	-0,2%

Слід відмітити, що рентабельність реалізованої продукції була додатною протягом усього досліджуваного періоду, хоч і суттєво спадала – із 14.8% у 2019 році до 10.7% у 2022 році.

### **РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ НАПРЯМІВ УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ ПОРІВНЯЛЬНОГО АНАЛІЗУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЛІСОВОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ ТА НІМЕЧЧИНИ**

#### **НІМЕЧЧИНИ**

Для порівняння ми взяли сектор, який може вказати на особливості розвитку сектору в цілому, оскільки залежні від сировини, реформ, технологічно і технічного розвитку – фанерне виробництво. Порівняльний аналіз був здійснений на основі оцінки та аналізу даних двох підприємств – ТОВ «Язьм» (Україна) та Westag AG (Німеччина). Основні дані щодо кожного підприємства та їх порівняльна характеристика будуть детально подані протягом презентації.

Методичний підхід щодо порівняння оснований та засадах бенчмаркінгу з використання основних відносних показників, серед яких є: витрати на гр. одиницю реалізованої продукції; фондовіддача; матеріаловіддача; рентабельність реалізованої продукції; рентабельність активів; рентабельність власного капіталу; загальна ліквідність; оборотність активів; фінансова автономія; продуктивність праці; темп приросту чистого доходу за 2019-2022рр.; темп приросту обсягів прибутку від реалізації за 2019-2022 рр.; зміна рентабельності реалізованої продукції за 2019-2022 рр.

Розуміючи значно кращу технічну та технологічну базу «Westag» AG зумовлену в першу чергу кращими фінансовими можливостями через особливості залучення коштів як акціонерного товариства все ж таки не стало вирішальним фактором у результативності та ефективності діяльності.

Розуміючи значно кращу технічну та технологічну базу «Westag» AG зумовлену в першу чергу кращими фінансовими можливостями через особливості залучення коштів як акціонерного товариства все ж таки не стало вирішальним фактором у результативності та ефективності діяльності

Порівняльна характеристика двох досліджуваних компаній за останні чотири роки подана у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

## Порівняльна таблиця ТОВ «Язьм» та «Westag» AG

<b>Показники</b>	<b>ТЗОВ «Язьм»</b>	<b>«Westag» AG</b>
Країна	Україна	Німеччина
Рік	2002	1901
Ресурсна база	Бук, береза, сосна, дуб	Бук, сосна, дуб
Персонал	180	1197
Основні засоби	2957 ₪	49653 €
Обсяги чистого доходу	161630 ₪	239248 €
Прибуток від реалізації	51983 ₪	23183 €
Чистий прибуток/збиток	33609 ₪	-459 €
Витрати на гр. одиницю реалізованої продукції	0,678	0,903
Фондовіддача	58,87	4,78
Матеріаловіддача	7,29	6,14
Рентабельність реалізованої продукції	47,4%	10,7%
Рентабельність активів	46,8%	-0,3%
Рентабельність власного капіталу	54,9%	-0,5%
Загальна ліквідність	6,236	6,5
Оборотність активів	2,44	2,57
Фінансова автономія	0,852	0,592
Продуктивність праці	1018	212
Темп приросту чистого доходу за 2019-2022рр.	-11,9%	4,1%
Темп приросту обсягів прибутку від реалізації за 2019-2022 рр.	збільшення у 3,7 рази	-21,8%
Зміна рентабельності реалізованої продукції за 2019-2022 рр.	збільшення у 5,6 рази	-27,5%

Порівняльний аналіз двох компаній вказує на те, що не важливо, коли було створене саме підприємство, однак важливим є традиції та можливості. К ми знаємо ТОВ «Язьм» стало спадкоємцем багатьох особливостей технології виробництва фанерної продукції, однак не зупинилось на досягнутому і використовуючи кваліфіковану робочу силу та відповідну ресурсну базу змогло у 2021 та 2022 роках значно збільшити свої прибутки незважаючи на обмеження та воєнний стан. Натомість щодо «Westag» AG бачимо зменшення ефективності і результативності незважаючи на збільшення отриманих доходів. Для

німецького підприємства це було пов'язане зі зростанням матеріальних затрат та в цілому збільшення собівартості продукції.

Зовнішня економіка лісового господарства включає в себе торгівлю деревиною та лісопродукцією з іншими країнами, а також адаптацію відповідного лісового законодавства до вимог світового ринку. Наприклад, відповідно до міжнародних стандартів, ведення лісового господарства має бути екологічно сталим та забезпечувати участь громадськості у прийнятті рішень.

Зовнішні інновації в лісовому господарстві включають широкий спектр заходів, таких як технологічний розвиток, модернізація, наукові дослідження і розробки та фінансування нових проектів. У цьому випадку посилена співпраця з іноземними партнерами має важливе значення для досягнення успіху.

Залучаючи іноземні інвестиції та застосовуючи новітні технології в лісовому секторі, можна створити умови для забезпечення сталого розвитку та ефективного управління змінами в цій галузі.

Отже, елементи іноземної економіки є важливими передумовами для управління змінами в лісовому секторі. Обміни з іншими країнами є важливим елементом розвитку галузі, включаючи впровадження технологічних рішень, інновацій та програм екологічної стійкості. Безперечно, успішна зовнішньоекономічна діяльність забезпечує міцний фундамент для сталого розвитку лісового господарства та ефективного управління змінами в лісовому секторі.

Цей рисунок містить дані про виробництво різних видів деревини та виробів з деревини в Україні протягом чотирьох років (2019-2022).

Аналізуючи дані таблиці, можна зробити наступні висновки:

1. Деревина, розпиляна, є найбільш виробленим продуктом серед усіх продуктів, перерахованих у таблиці. Виробництво цього продукту зменшилося на 0,04% у 2020 році порівняно з 2019 роком, але зросло на 34,9% у 2021 році порівняно з 2020 роком. Однак у 2022 році виробництво цього продукту зменшилося на 31,02% порівняно з 2021 роком.

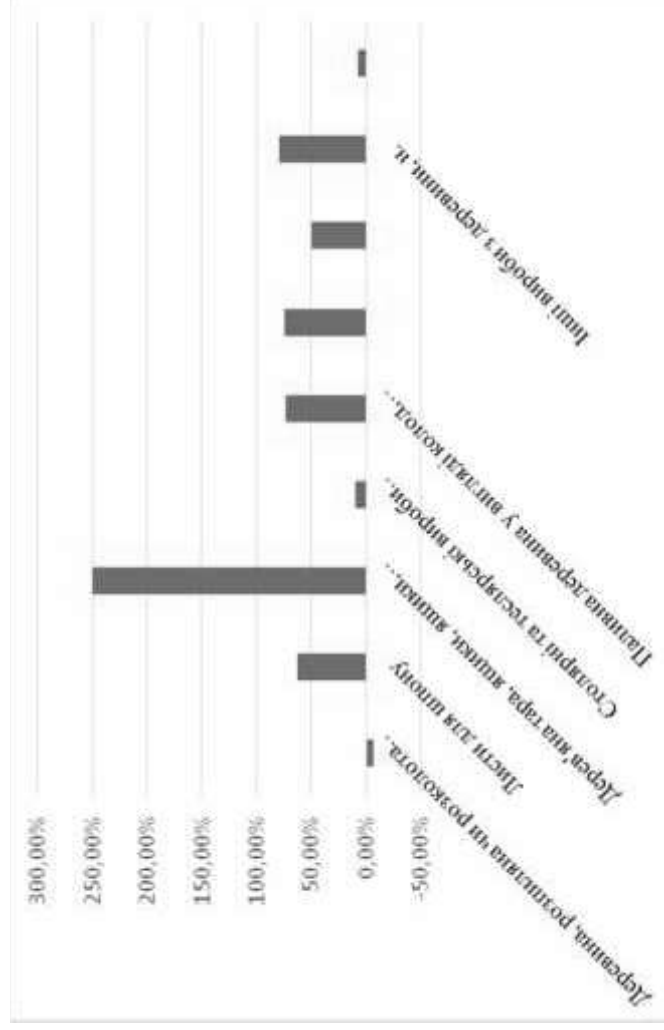


Рис. 3.1. Динаміка експорту окремих товарів з України

2. Листви для шпону, в т.ч. ті, що отримані шляхом різання ламінованої деревини, для фанери чи інших, є другим за виробництвом продуктом серед усіх продуктів, перерахованих у таблиці. Виробництво цього продукту зросло на 4,29% у 2020 році порівняно з 2019 роком, на 37,82% у 2021 році порівняно з 2020 роком та на 12,97% у 2022 році порівняно з 2021 роком.

3. Дерев'яна тара, ящики, ящики, барабани та подібна тара; кабельні барабани дерев'яні; піддони є третім за виробництвом продуктом серед усіх продуктів, перерахованих у таблиці. Виробництво цього продукту зросло на 1,34% у 2020 році порівняно з 2019 роком, на 123,65% у 2021 році порівняно з 2020 роком, але зменшилося на 54,46% у 2022 році порівняно з 2021 роком.

4. Столярні та теслярські вироби, збірні панелі для підлоги, є четвертим за виробництвом продуктом серед усіх продуктів, перерахованих у таблиці. Виробництво цього продукту зросло на 1% у 2020 році порівняно з 2019 роком, на 33,13% у 2021 році порівняно з 2020 роком, але зменшилося на 18,75% у 2022 році порівняно з 2021 роком.

5. Паливна деревина є п'ятим за виробництвом продуктом серед усіх продуктів, перерахованих у таблиці. Виробництво цього продукту зменшилося

на 9,41% у 2020 році порівняно з 2019 роком, на 21,83% у 2021 році порівняно з 2020 роком, але зросло на 56,67% у 2022 році порівняно з 2021 роком.

6. Фанера, шпоновані панелі та подібна ламінована деревина (крім листів пресованої деревини, стільникових...) є шостим за виробництвом продуктом серед усіх продуктів, перерахованих у таблиці. Виробництво цього продукту зменшилося на 7,79% у 2020 році порівняно з 2019 роком, на 45,83% у 2021 році порівняно з 2020 роком, але зросло на 29,92% у 2022 році порівняно з 2021 роком.

7. Деревно-стружкові плити, орієнтовано-стружкові плити "OSB" і аналогічні плити "наприклад, вафельні плити" з деревини або... є сьомим за виробництвом продуктом серед усіх продуктів, перерахованих у таблиці. Виробництво цього продукту зменшилося на 13,92% у 2020 році порівняно з 2019 роком, на 102,48% у 2021 році порівняно з 2020 роком, але зменшилося на 14,05% у 2022 році порівняно з 2021 роком.

8. Інші вироби з деревини, н. є восьмим за виробництвом продуктом серед усіх продуктів, перерахованих у таблиці. Виробництво цього продукту зросло на 26,77% у 2020 році порівняно з 2019 роком, на 49,15% у 2021 році порівняно з 2020 роком, але зменшилося на 5,16% у 2022 році порівняно з 2021 роком.

9. Деревне вугілля, в т.ч. деревне вугілля з шкаралупи або горіхів, агломероване або неагломероване (крім деревного вугілля... є дев'ятим за виробництвом продуктом серед усіх продуктів, перерахованих у таблиці. Виробництво цього прод

Аналіз цих даних допомагає зрозуміти тенденції виробництва та попиту на різні види деревини та вироби з неї. Цю інформацію можна використовувати для прийняття стратегічних рішень у лісовому господарстві та деревообробній промисловості.

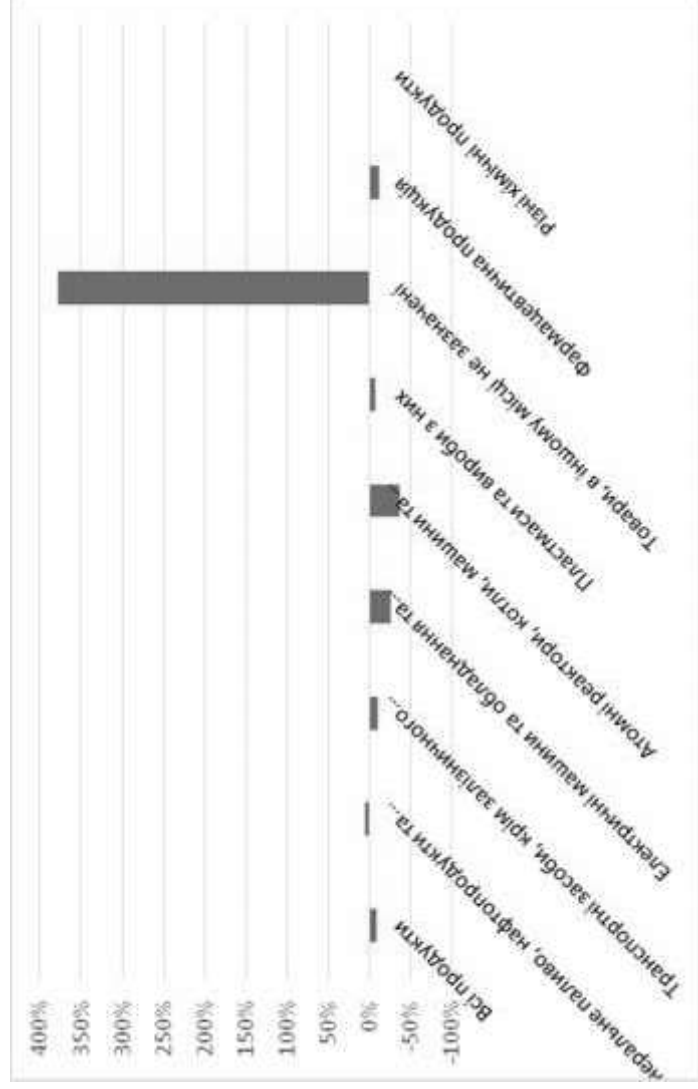


Рис. 3.2. Динаміка імпорту окремих видів продукції в Україну за 2019-2022 роки

Даний рисунок містить інформацію про виробництво різних продуктів протягом років з 2019 по 2022. Кожен рядок таблиці відповідає окремому продукту, а стовпці відображають кількість виробленої продукції у відповідному році.

За даними таблиці, можна побачити, що загальне виробництво всіх продуктів зменшилося на 11% у 2020 році порівняно з 2019, але зросло на 34% у 2021 порівняно з 2020. Також можна відзначити, що виробництво "Мінерального палива, нафтопродуктів та продуктів їх перегонки" зменшилося на 34% у 2020 порівняно з 2019, але зросло на 80% у 2021 порівняно з 2020.

За даними таблиці можна зробити наступні висновки щодо окремих продуктів:

- Виробництво "Товарів, в іншому місці не зазначених" зменшилося на 57% у 2020 порівняно з 2019, але зросло на 715% у 2021 порівняно з 2020.
- Виробництво "Фармацевтичної продукції" зросло на 18% у 2021 році порівняно з 2020, але зменшилося на 38% у 2022 порівняно з 2021.

- Виробництво "Мінерального палива, нафтопродуктів та продуктів їх перегонки" зменшилося на 34% у 2020 порівняно з 2019, але зросло на 80% у 2021 порівняно з 2020.
- Виробництво "Транспортних засобів, крім залізничного або трамвайного рухомого складу" зменшилося на 5% у 2020 порівняно з 2019, але зросло на 28% у 2021 порівняно з 2020.
- Виробництво "Електричних машин та обладнання та їх частин; апаратів для запису" зменшилося на 18% у 2020 порівняно з 2019, але зросло на 13% у 2021 порівняно з 2020.
- Виробництво "Атомних реакторів, котлів, машин та механічних пристроїв; його частин" зменшилося на 9% у 2020 порівняно з 2019, але зросло на 32% у 2021 порівняно з 2020.
- Виробництво "Пластмас та виробів з них" зменшилося на 6% у 2020 порівняно з 2019, але зросло на 45% у 2021 порівняно з 2020.
- Виробництво "Різних хімічних продуктів" збільшилося на 30% у 2021 порівняно з 2020, але зменшилося на 24% у 2022 порівняно з 2021.

Ці дані можуть бути використані для аналізу тенденцій виробництва в різних категоріях продукції та для прийняття стратегічних рішень в галузі.

За даними з рисунку 3.3., можна зробити наступні висновки:

1. Загальне виробництво продуктів зросло на 38% в 2021 році порівняно з 2020 роком, але знизилось на 35% в 2022 році порівняно з 2021 роком.
2. Виробництво злуків знизилось на 2% в 2020 році порівняно з 2019 роком, але зросло на 31% в 2021 році порівняно з 2020 роком. Однак, в 2022 році воно знову знизилось на 26% порівняно з 2021 роком.
3. Виробництво жирів та олій зросло на 21% в 2020 році порівняно з 2019 роком, і на 22% в 2021 році порівняно з 2020 роком, але знизилось на 15% в 2022 році порівняно з 2021 роком.

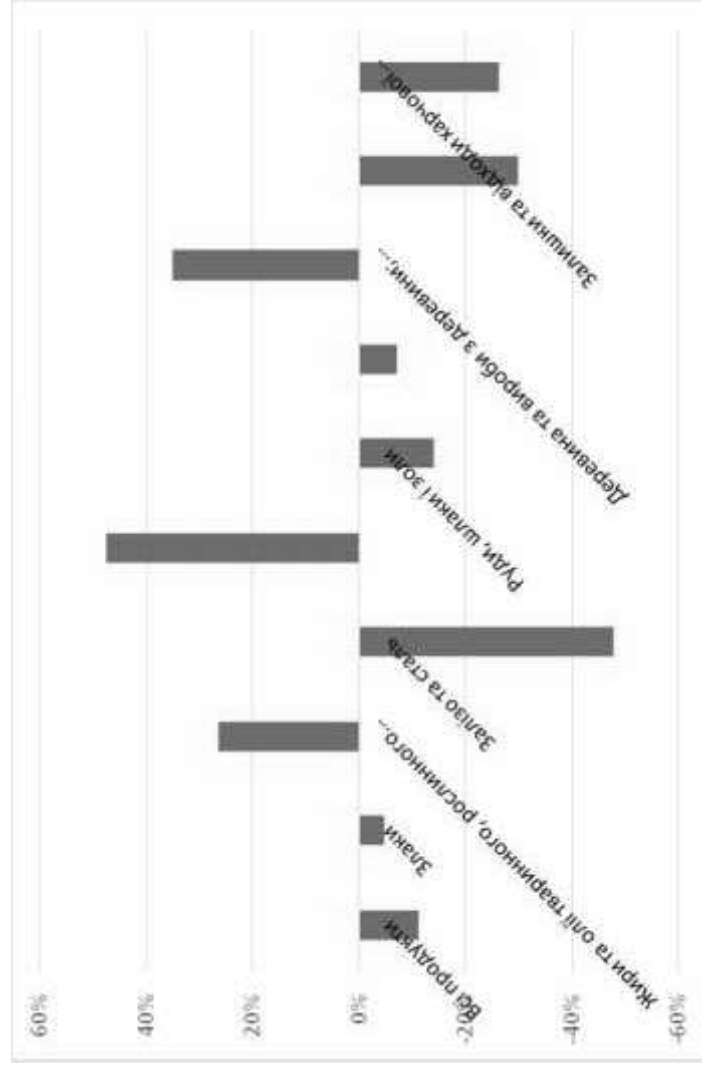


Рис. 3.3. Динаміка зовнішньої торгівлі за окремими групами за 2019-2022 рр.

4. Виробництво заліза та сталі знизилось на 12% в 2020 році порівняно з 2019 роком, але зросло на 81% в 2021 році порівняно з 2020 роком. Однак, в 2022 році воно знову знизилось на 67% порівняно з 2021 роком.
5. Виробництво насіння та плодів знизилось на 28% в 2020 році порівняно з 2019 роком, але зросло на 32% в 2021 році порівняно з 2020 роком, і на 55% в 2022 році порівняно з 2021 роком.
6. Виробництво руд, шлаків і золи зросло на 23% в 2020 році порівняно з 2019 роком, і на 61% в 2021 році порівняно з 2020 роком, але знизилось на 57% в 2022 році порівняно з 2021 роком.
7. Виробництво електричних машин знизилось на 7% в 2020 році порівняно з 2019 роком, але зросло на 22% в 2021 році порівняно з 2020 роком, і знову знизилось на 18% в 2022 році порівняно з 2021 роком.
8. Виробництво деревини та виробів з деревини зросло на 1% в 2020 році порівняно з 2019 роком, і на 42% в 2021 році порівняно з 2020 роком, але знизилось на 6% в 2022 році порівняно з 2021 роком.
9. Виробництво атомних реакторів, котлів, машин та механічних пристроїв зросло на 13% в 2020 році порівняно з 2019 роком, і на 11% в 2021 році

порівняно з 2020 роком, але знизилось на 44% в 2022 році порівняно з 2021 роком.

10. Виробництво залишків та відходів харчової промисловості зросло на 6% в 2020 році порівняно з 2019 роком, і на 10% в 2021 році порівняно з 2020 роком, але знизилось на 37% в 2022 році порівняно з 2021 роком.

Загалом, можна побачити, що виробництво продуктів зазнало значних змін протягом останніх трьох років. Хоча деякі категорії продуктів зросли, інші знизилися. Ці дані можуть бути використані для прийняття стратегічних рішень в галузі та для прогнозування майбутнього виробництва.

Аналізуючи дані для всіх продуктів, можна помітити, що відбулося зниження загального виробництва протягом періоду 2019/2020, після чого відбулося значне зростання в період 2020/2021 і ще одне наступне зниження в період 2021/2022.

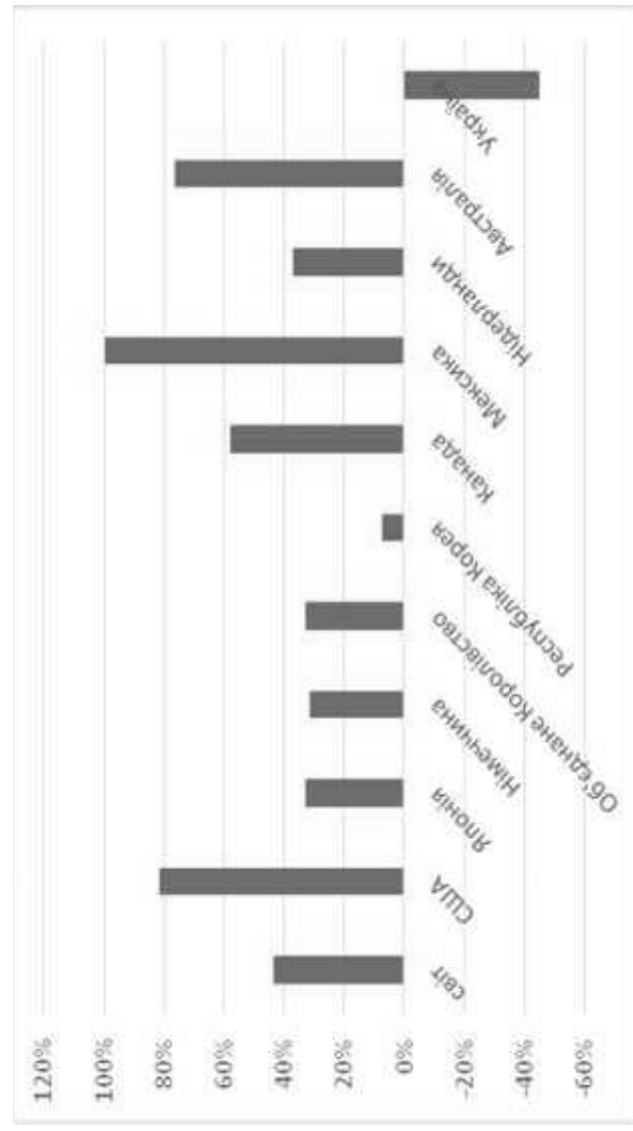


Рис. 3.4. Географічна структура експорту деревини у 2022 році

1. Загальний світовий імпорт деревини зріс у період з 2019 по 2022 рік. Дані показують, що імпорт збільшився на 40% у 2020 році порівняно з 2019 роком, на 7% у 2021 році порівняно з 2020 роком і на 9% у 2022 році порівняно з 2021 роком.
2. Найбільшими імпортерами деревини є США, Японія та Німеччина. Зокрема, між 2021 і 2022 роками спостерігається зростання на 8% у США, 22% в Японії та 4% у Німеччині.

3. Інші країни, такі як Велика Британія, Південна Корея, Канада, Мексика, Нідерланди, Австралія та Франція, також збільшили імпорт деревини за цей період.

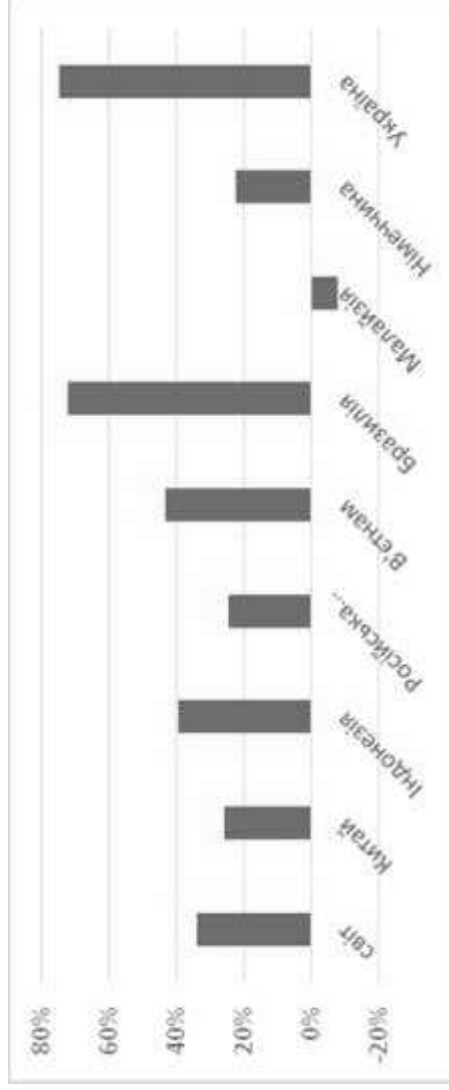


Рис. 3.5. Географічна структура імпорту деревини у 2022 році

1. Україна експортує деревину до низки країн, зокрема до Туреччини, Іспанії, Італії, Польщі та Китаю. Згідно з таблицею, Туреччина є найбільшим імпортером деревини з України, експорт до якої збільшився на 22% у 2020-2021 роках.

2. Іспанія та Італія також є великими імпортерами деревини з України, експорт яких збільшився на 16% та 14% у 2020-2021 роках відповідно.

3. Польща та Китай також є важливими ринками для українського експорту деревини, обсяги експорту до яких зросли на 10% та 8% відповідно у 2020-2021 роках.

4. Як видно з таблиці, загальний обсяг українського експорту деревини збільшився на 14% у 2020-2021 роках. Ці дані є корисними для аналізу тенденцій на світовому ринку деревини та прийняття стратегічних рішень у лісовому господарстві та деревообробній галузі.

Щороку обсяги виробництва фанери в Україні зростають, однак найбільш стрімкий приріст ми спостерігаємо починаючи з 2019 року (табл. 3.1 та 3.2.).

Основними проблемами у фінансово-економічній та експортній діяльності підприємств

- низький рівень фінансування для лісового господарства;
- недосконала система плати за спеціальне використання лісових ресурсів;
- не всі лісокористувачі реалізують деревину через біржові торги;
- нестабільність законодавства, що регламентує;
- недостатня мережа рекреаційних ділянок.

Таблиця 3.1

Динаміка та основні характеристики світового ринку фанери (експорт) за 2019-2022 рр., тис. дол. США

Експортери	2019	2020	2021	2022	2020/2019	2021/2020	2022/2021	2022/2019
Світ	14725193	14432568	20717678	19687449	-2%	44%	-5%	34%
Китай	4482326	4223783	5895799	5630204	-6%	40%	-5%	26%
Індонезія	1690804	1744322	2512799	2354732	3%	44%	-6%	39%
Російська Федерація	1141303	1154108	1934423	1420548	1%	68%	-27%	24%
В'єтнам	676020	714469	1113433	968701	6%	56%	-13%	43%
Бразилія	551206	645648	1210558	950346	17%	87%	-21%	72%
Малайзія	821787	676281	791408	755635	-18%	17%	-5%	-8%
Фінляндія	563465	497683	648447	712905	-12%	30%	10%	27%
Чилі	353531	354795	430617	551491	0%	21%	28%	56%
Канада	365321	368984	520069	543999	1%	41%	5%	49%
Бельгія	239173	224922	383049	437036	-6%	70%	14%	83%
Іспанія	307993	279237	380154	417911	-9%	36%	10%	36%
Італія	253634	227584	310188	407810	-10%	36%	31%	61%
Латвія	258482	264923	306335	369972	2%	16%	21%	43%
Німеччина	297951	289003	386877	364957	-3%	34%	-6%	22%
Сполучені Штати Америки	259287	227215	370156	364429	-12%	63%	-2%	41%
Австрія	252168	246863	379093	325894	-2%	54%	-14%	29%
Естонія	124782	140827	187838	229808	13%	33%	22%	84%
Камбоджа	125726	186734	269965	208122	49%	45%	-23%	66%
Чеська Республіка	132775	131831	185252	188830	-1%	41%	2%	42%
Франція	181259	176145	173269	162078	-3%	-2%	-6%	-11%
Словаччина	115224	109010	148312	155647	-5%	36%	5%	35%
Румунія	113303	108104	151972	152270	-5%	41%	0%	34%
Нідерланди	101885	100050	131825	146306	-2%	32%	11%	44%
Україна	60176	55488	80917	105129	-8%	46%	30%	75%

Таблиця 3.2

Динаміка та основні характеристики світового ринку фанери (імпорт) за 2019-2022 рр., тис. дол. США

Імпортери	2019	2020	2021	2022	2020/2019	2021/2020	2022/2021	2022/2019
Світ	14232773	13704688	19138021	20452146	-4%	40%	7%	44%
Сполучені Штати Америки	2730801	2936460	4528081	4950677	8%	54%	9%	81%
Японія	1461354	1184011	1584859	1939278	-19%	34%	22%	33%
Німеччина	887257	816095	1119378	1167966	-8%	37%	4%	32%
Об'єднане Королівство	651836	552522	780029	865217	-15%	41%	11%	33%
Республіка Корея	723635	716860	837115	778401	-1%	17%	-7%	8%
Канада	376572	369836	625729	595107	-2%	69%	-5%	58%
Мексика	289063	289106	434032	577557	0%	50%	33%	100%
Нідерланди	417611	416688	571386	572336	0%	37%	0%	37%
Австралія	311336	314644	447369	549686	1%	42%	23%	77%
Франція	411198	366972	503914	531280	-11%	37%	5%	29%
Бельгія	248562	238739	350870	469392	-4%	47%	34%	89%
Італія	231172	207643	362023	465387	-10%	74%	29%	101%
Малайзія	265936	252062	390444	418242	-5%	55%	7%	57%
Ізраїль	134827	148802	241014	290100	10%	62%	20%	115%
Філіппіни	265823	233309	299359	287049	-12%	28%	-4%	8%
Саудівська Аравія	206215	240623	202983	280140	17%	-16%	38%	36%
Тайбей, китайський	250779	251986	266763	271520	0%	6%	2%	8%
Таїланд	176807	197962	262345	268174	12%	33%	2%	52%
Швейцарія	197048	199279	272315	263154	1%	37%	-3%	34%
Об'єднані Арабські Емірати	232181	159689	178529	207463	-31%	12%	16%	-11%
Україна	27845	29655	51390	15369	7%	73%	-70%	-45%

Джерело: сформовано автором на основі [22]

Слід зазначити, що шляхи вирішення проблем можуть бути наступними:

- фінансування з державного та місцевих бюджетів;
- запровадження нової системи оподаткування в лісовому господарстві на основі рентних платежів;
- реалізація деревини всіма лісокористувачами лише на біржових торгах;
- передача лісових ділянок у тимчасове користування для рекреаційного використання на конкурсних засадах;
- прийняти чіткі і прозорі законодавчі акти, що регулюють господарську діяльність підприємств;
- залучення інвестицій у всі сектори лісогосподарської галузі;
- розвиток ринку послуг лісовому господарству.

## ВИСНОВКИ

У сучасних умовах лісове господарство є одним з найважливіших секторів економіки, що безпосередньо впливає на стан довкілля та економічний розвиток цілих країн. Стрімкий розвиток глобалізаційних процесів, посилення конкуренції на світових ринках та зміни в економічному середовищі країн зробили управління змінами в лісовому секторі необхідністю. Однією з передумов успішного управління змінами є здійснення оптимальної зовнішньоекономічної діяльності.

Зовнішньоекономічна діяльність - це діяльність, пов'язана зі співробітництвом лісового сектору з іншими країнами у сферах торгівлі, інвестицій та передачі технологій. Залучення іноземних інвестицій, розширення експортних можливостей та участь у міжнародних проектах може значно покращити економічне становище лісового сектору.

Зовнішня економіка лісового господарства включає в себе торгівлю деревиною та лісопродукцією з іншими країнами, а також адаптацію відповідного лісового законодавства до вимог світового ринку. Наприклад, відповідно до міжнародних стандартів, ведення лісового господарства має бути екологічно сталим та забезпечувати участь громадськості у прийнятті рішень.

Зовнішні інновації в лісовому господарстві включають широкий спектр заходів, таких як технологічний розвиток, модернізація, наукові дослідження і розробки та фінансування нових проектів. У цьому випадку посилена співпраця з іноземними партнерами має важливе значення для досягнення успіху.

Залучаючи іноземні інвестиції та застосовуючи новітні технології в лісовому секторі, можна створити умови для забезпечення сталого розвитку та ефективного управління змінами в цій галузі.

Отже, елементи іноземної економіки є важливими передумовами для управління змінами в лісовому секторі. Обміни з іншими країнами є важливим елементом розвитку галузі, включаючи впровадження технологічних рішень, інновацій та програм екологічної стійкості. Безперечно, успішна

зовнішньоекономічна діяльність забезпечує міцний фундамент для сталого розвитку лісового господарства та ефективного управління змінами в лісовому секторі.

Лісовий сектор – не є пріоритетним для економіки України, однак він демонструє максимум в кризових умовах і дає надійне підґрунтя для розвитку окремих регіонів

За обсягом реалізованої продукції лісовий сектор у 2022 році посідав шосте місце. На першому місці – постачання електроенергії, на другому – продукти харчування, далі – металургія, машинобудування, гумові вироби

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський Кодекс України Відомості Верховної Ради (ВВР), 2003, №18, №19-20, №21-22, ст.144.
2. Митний кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4495-17>
3. Податковий кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
4. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 № 959-ХІІ. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/959-12>
5. Офіційний сайт ДП «Ліси України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://e-forest.gov.ua/about-us/>
6. Офіційний сайт Державного лісового агентства України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://forest.gov.ua/>
7. Офіційний сайт Західного міжрегіонального управління лісового та мисливського господарства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://w.forest.gov.ua/pro\\_uravlinnya\\_646b2368e6e5f](https://w.forest.gov.ua/pro_uravlinnya_646b2368e6e5f)
8. Постанова КМУ «Деякі питання реформування управління лісової галузі» від 7 вересня 2022 р. № 1003. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1003-2022-%D0%BF#Text>
9. Офіційний сайт Державного агентства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.ukrforest.com/auction\\_next](https://www.ukrforest.com/auction_next)
10. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності. Навчальний посібник. 2-е видання доповнене і перероблене // А.М. Вічевич, О.В. Максимець. – К.: Професіонал, 2009. – 216 с.
11. Аукціонні торги деревиною [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://vivlis.gov.ua/activities\\_auction](https://vivlis.gov.ua/activities_auction)
12. Вплив Covid-19 та карантинних заходів на підприємства лісового сектору України – результати дослідження [Електронний ресурс]. – Режим

- доступу: <https://info.ppv.net.ua/study-covid-impact-on-forest-sector/?fbclid=IwAR2ZI3LsT4miYXm4it0kZsZNqTSr0vnFovm4Fdpto1IM8oB3uQwZQGau8Yg>
- 13.Гамалій, В. Ф. Сучасні проблеми збутової політики українських підприємств [Електронний ресурс] / В.Гамалій, С.Романчук, І.Фабрика. – Режим доступу: [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb\\_22\(2\)\\_ekon/stat\\_20\\_1/02.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22(2)_ekon/stat_20_1/02.pdf)
- 14.Загородна, О. М. Діагностування проблемних зон виробничо-збутової діяльності за ключовими індикаторами її оцінки / О. М. Загородна, І. В. Спільник // Проблеми та перспективи розвитку теорії і практики обліку, контролю, економічного аналізу і статистики: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. – Тернопіль, 5 грудня 2014 року. – Тернопіль: ТНЕУ, 2014. – С. 48-50
- 15.Максимець О.В. Використання підходів «КРІ» для підвищення конкурентоспроможності підприємств лісового сектору України / О. Максимець, С. Антосевич // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. – Львів: НЛТУ, 2019. – Випуск 29. – С. 62-66
- 16.Максимець О.В. Особливості урахування засад сталого (збалансованого розвитку) при формуванні стратегії підприємств лісового сектору України // Технології стратегічного стійким розвитком сучасних організацій: (Монографія) / За заг. ред. док. екон. Наук, професора І.О. Кузнецової, канд. екон. наук, доцента О.С. Балабаш – Харків: «Діва плюс», 2020. – Сс. 119-129
- 17.Максимець О.В. Управління клієнтським капіталом при роботі лісових підприємств на зовнішніх ринках / О. Максимець, Н.Лаврович // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. – Львів: НЛТУ, 2015. – Випуск 25.3. – С. 206-212
- 18.Основні показники роботи управління. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://lvivlis.gov.ua/activities\\_finance](https://lvivlis.gov.ua/activities_finance)

19. Шевчик М. Г. Інструменти оцінки збутової політики підприємства / М.Г.Шевчик // Науковий вісник нац.університету біоресурсів і природокористування України . – 10/11/2011. – N154 част. 2 Економіка, аграрний менеджмент та бізнес. – С. 324-332.
20. Шпилик, С. Управління збутовою діяльністю підприємства / С. Шпилик // Галицький економічний вісник. – 2012. – №4(37). – С. 88-95.
21. Як мораторій на екс Біленкй О.Ю. Вдосконалення системи управління асортиментом продукції: напрямки та результативність [Електронний ресурс] / О. Ю. Біленький // Вісник Одеського національного університету. Економіка. – 2020. – Т. 18, Вип. 1(1). – С. 31-37 // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vopu\\_econ\\_2020\\_18\\_1\(1\)\\_8.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vopu_econ_2020_18_1(1)_8.pdf)
22. Гінстон Пітер. Найкраща книжка про збут і маркетинг / Українсько-американський фонд «Сейбр - Свігло». – Львів, 2005. – 206 с.
23. Гірченко Т.Д. Маркетинг: навчальний посібник/ Т.Д. Гірченко, О.В. Дубовик. – Київ : Центр навчальної літератури, 2007. – 255 с.
24. Гоголь Г. П. Міжнародний маркетинг: Навчальний посібник. – Львів: Вид-во Нац. ун-гу «Львівська політехніка». – Львів, 2004. – 148 с.
25. Гончар Л. А. Застосування сумісного аналізу з метою оптимізації асортиментної політики торговельного підприємства / Л. А. Гончар, О. Ю. Холодова // Товарознавчий вісник. – 2021. – Вип. 7. – С. 123-132
26. Гринев В.Ф. Товарно-інноваційна політика підприємства: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2004. – 160 с.
27. Канцідал Т. В. Вплив маркетингового середовища на асортиментну політику підприємства / Т. В. Канцідал, О. В. Комаровська // Вісник ПолтНТУ. Економіка і регіон. – № 2 (39) – 2020 – С. 52-57
28. Зебарна Е.М. Маркетинг : навчальний посібник для викладачів та студентів економічних спеціальностей / Е.М. Зебарна, Т.О. Окландер. – Одеса : ОНТПУ, 2012 – 149 с.

- 29.Канцідал Т. В. Вплив маркетингового середовища на асортиментну політику підприємства / Т. В. Канцідал, О. В. Комаровська // Економіка і регіон . – 2013. – № 2. – С. 52-57
- 30.Кардаш, В.Я. Маркетингова товарна політика [Текст]: Підручник / В.Я Кардаш. – К.: КНЕУ, 2010. – 240 с.
- 31.Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, орієнтований на ринок / Перев. с англ. под. ред. В.Б. Колчанов. – СПб.: Питер, 2007. – 800 с.
- 32.Макаренко М. В. Підвищення конкурентоспроможності промислової продукції шляхом застосування ефективної маркетингової концепції збуту [Текст] / М. В. Макаренко // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – 1(79) . – С. 26-34.
- 33.Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств: Монографія / Л.В. Балабанова, О.А. Бриндіна. - Донецьк: ДонДУЕТ, 2006.
- 34.Майер Дж. Міжнародне середовище бізнесу : Конкуренція та регулювання в глобальній економіці / Майер Дж., Олесневич Д. ; пер. з англ. – К. : Либідь, 2002. – 703 с.
- 35.Максимець О.В. Використання підходів «КРІ» для підвищення конкурентоспроможності підприємств лісового сектору України / О. Максимець, С. Антосевич // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. – Львів: НЛТУ, 2019. – Випуск 29. – С. 62-66
- 36.Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. - М: Дело, 1994. - 702 с.
- 37.Монтік О. Н. Оптимізація управління асортиментною політикою промислового підприємства / О. Н. Монтік // Економіка харчової промисловості. – 2020. – № 1. – С. 24-29
- 38.Пономарьов Ю.В. Логістика: Навчальний посібник: Вид. 2-ге., перероб. та доп. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 328 с
- 39.Проблемы управления торговыми марками (материалы круглого стола) // Маркетинг и реклама. – 2010.– №2. – С. 18–26.

40. Скригун Н. П. Використання портфельного і однопродуктового аналізу при розробленні асортиментної політики підприємства / Н. П. Скригун, В. А. Стеценко, Л. В. Капінус // Формування ринкових відносин в Україні. – 2011. – № 4. – С. 153-157
41. Шумкова О. В. Окремі аспекти управління товарним асортиментом підприємства [Текст] / О. Шумкова, І. Глубока // Вісник СНАУ. – 2010. – № 5/1. – С. 64-69.
42. Офіційний сайт державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
43. [Електронний ресурс] – Режим доступу :<http://www.trademap.org>
44. [Електронний ресурс] – Режим доступу :<http://www.ukrstat.gov.ua>
45. Sawn Wood Export by Country [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.worldstopexports.com/sawn-wood-exports-country/>
46. [https://w.forest.gov.ua/establishment\\_management](https://w.forest.gov.ua/establishment_management)
47. [http://dklg.kmu.gov.ua/forest/control/uk/publish/article?art\\_id=195404&cat\\_id=32888](http://dklg.kmu.gov.ua/forest/control/uk/publish/article?art_id=195404&cat_id=32888)
48. [http://dklg.kmu.gov.ua/forest/control/uk/publish/category?cat\\_id=32882](http://dklg.kmu.gov.ua/forest/control/uk/publish/category?cat_id=32882)
49. <https://www.westag.de/en/investor-relations/financial-publications/financial-reports/>

## **ДОДАТКИ**