

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 «СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ЗБУТОВОЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ ФІЛІЇ «ЛЬВІВСЬКЕ ЛІСОВЕ  
ГОСПОДАРСТВО» ДЕРЖАВНОГО  
СПЕЦІАЛІЗОВАНОГО ГОСПОДАРСЬКОГО  
ПІДПРИЄМСТВА «ЛІСИ УКРАЇНИ»

**Виконав**

\_\_\_\_\_

*(підпис)*

ст. гр. МЗЕД-61м

**Фікташ М.Б.**

\_\_\_\_\_

*(прізвище, ініціали)*

**Науковий керівник**

\_\_\_\_\_

*(підпис)*

**Борщук Є.М.**

\_\_\_\_\_

*(прізвище, ініціали)*

**Рецензент**

\_\_\_\_\_

*(підпис)*

\_\_\_\_\_

*(прізвище, ініціали)*

Львів – 2024 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

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

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**В.о. завідувача кафедри менеджменту**  
**та маркетингу**  
\_\_\_\_\_ к.е.н., доцент Максимець О.В.  
“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2023 р.

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТА**  
**Фікташа Михайла Богдановича**

1. Тема роботи: Стратегія розвитку збутової діяльності філії «Львівське лісове господарство» державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси України»  
керівник дипломної роботи \_\_\_\_\_ Борщук Євген Михайлович, д.е.н., професор

затверджена наказом по університету від «07» вересня 2023 року №С-455

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

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

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (розділи, які потрібно розробити) У першому розділі необхідно дослідити теоретико-методичні основи управління збутовою діяльністю підприємства. У другому розділі варто проаналізувати результати фінансової та збутової діяльності філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України». У третьому розділі обґрунтувати управлінські рішення щодо стратегії розвитку збутової діяльності та розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності виробництва та збільшення обсягів реалізації продукції філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України».

5. Перелік графічного матеріалу: 1. Мета дипломної роботи, предмет та об'єкт дослідження. 2. Алгоритм оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства. 3. Механізм управління збутовою діяльністю лісогосподарського підприємства. 4. Оцінювання результатів фінансової діяльності філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України». 5. Аналіз показників платоспроможності та рентабельності об'єкту дослідження. 6. SWOT-аналіз поточного стану та тенденцій розвитку лісогосподарського підприємства. 7. Стратегічні напрями розвитку та конкретні заходи реалізації запропонованої стратегії для філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України». 8. Висновки.

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_ «20» вересня 2023 року

Науковий керівник роботи \_\_\_\_\_

(підпис)

**Борщук Є.М.**

(прізвище, ініціали)

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Формування теми та складання плану магістерської роботи	07.09.2023 – 14.09.2023	виконано
2	Пошук літературних джерел для написання роботи	15.09.2023 – 20.09.2023	виконано
3	Збір та оброблення інформації про підприємство	21.09.2023 – 08.10.2023	виконано
4	Написання розділу 1	09.10.2023 – 30.10.2023	виконано
5	Написання розділу 2	31.10.2023 – 26.11.2023	виконано
6	Написання розділу 3	27.11.2023 – 24.12.2023	виконано
7	Оформлення роботи та графічного матеріалу	25.12.2023 – 09.01.2024	виконано

Студент

\_\_\_\_\_

*(підпис)*

**Фікташ М.Б.**

\_\_\_\_\_

*(прізвище та ініціали)*

Науковий керівник

\_\_\_\_\_

*(підпис)*

**Борщук Є.М.**

\_\_\_\_\_

*(прізвище та ініціали)*

## РЕФЕРАТ

**Фікташ М.Б. Стратегія розвитку збутової діяльності філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України».**

Метою дипломної роботи магістра є теоретико-методичні основи до обґрунтування управлінських рішень щодо стратегії розвитку збутової діяльності філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України» та надання практичних рекомендацій щодо її реалізації.

Результати дослідження: описано зміст поняття «збутова діяльність підприємства», розроблено алгоритм збутової політики, запропоновано механізм оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю. Охарактеризовано об'єкт дослідження, виконано фінансовий аналіз діяльності філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України», досліджено збутову діяльність підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках. Розроблено стратегію розвитку збутової діяльності лісогосподарського підприємства, виконано SWOT-аналіз, ідентифіковано основні проблеми та шляхи їхнього вирішення, обґрунтовано управлінські рішення щодо реалізації запропонованої стратегії розвитку філії на основі ключових показників оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю підприємства.

Рекомендації щодо використання результатів дослідження: результати наукового дослідження мають високу практичну цінність і можуть бути запропоновані керівництву філії до впровадження з метою підвищення ефективності управління збутовою діяльністю лісогосподарського підприємства.

Пояснювальна записка складається із трьох розділів, вступу, висновків, використаної літератури, додатків. Містить 10 таблиць, 5 рисунків і 30 використаних інформаційних джерел.

Ключові слова: управління, збутова діяльність, стратегія, лісове господарство, фінансовий аналіз, SWOT-аналіз, маркетинг, збутова політика, ринок.

## ABSTRACT

### **Fiktash M.B. Sales development strategy of the branch “Lviv Forestry” of the State Enterprise “Forests of Ukraine”.**

The purpose of the master’s thesis is providing theoretical and methodological approaches for substantiating development strategy of sales activities decision making of the branch «Lviv Forestry» of the State Enterprise «Forests of Ukraine» and providing practical recommendations for its implementation.

Results of the investigation: the content of the concept “enterprise’s sales activities” is described, an algorithm of sales policy is developed, a mechanism for evaluating the effectiveness of sales management is proposed. The case study is characterized, a financial analysis of the activities of the branch “Lviv Forestry” of the State Enterprise “Forests of Ukraine” is carried out, the sales activities of the enterprise in the domestic and foreign markets are studied. A strategy for the development of the sales activities of the forestry enterprise has been developed, a SWOT-analysis has been carried out, the main problems and ways to solve them have been identified, and decision making on the implementation of the proposed branch development strategy have been substantiated on the basis of key indicators for assessing the effectiveness of managing the sales activities of the enterprise.

Recommendations for the use of the research results: the results of the investigation have practical value and can be offered to the management of the branch for implementation in order to improve the efficiency of management of the forestry enterprise’s sales activities.

The master’s thesis consists of three chapters, introduction, conclusions, references, and appendices. It contains 10 tables, 5 figures and 30 references.

Keywords: management, sales activities, strategy, forestry, financial analysis, SWOT-analysis, marketing, sales policy, market.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА .....	8
1.1. Сутність та зміст поняття «збутова діяльність підприємства» .....	8
1.2. Сучасні підходи до управління збутовою діяльністю підприємства .....	10
1.3. Стратегічні напрями розвитку збутової діяльності лісогосподарських підприємств в Україні .....	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ ТА ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФІЛІЇ «ЛЬВІВСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО» ДП «ЛІСИ УКРАЇНИ».....	16
2.1. Загальна характеристика лісогосподарського підприємства .....	16
2.2. Аналіз фінансової діяльності філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України» .....	18
2.3. Аналіз збутової діяльності підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках .....	22
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	27
3.1. Розроблення стратегії розвитку збутової діяльності підприємства.....	27
3.2. Практичні рекомендації щодо покращення збутової діяльності філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України».....	32
ВИСНОВКИ .....	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	39

## ВСТУП

Більшості вітчизняних підприємств, які працюють в сучасних умовах ринкового середовища, властиві кризові явища. Це, насамперед, нестабільність соціально-економічного та політичного стану в країні, недостатній розвиток інфраструктури ринків, відсутність стратегічного планування в умовах конкурентного середовища.

Особливу увагу доцільно приділяти управлінню збутовою діяльністю підприємств, яка є достатньо багатогранною. За функціональною спрямованістю важливим напрямом управління є маркетинг. Для ефективного забезпечення збутової політики підприємства на етапі планування необхідно проводити SWOT-аналіз, який дозволяє своєчасно виявляти сильні і слабкі сторони підприємства, а також можливості і загрози для розроблення стратегії збуту. На етапі організування доцільно створити ефективну організаційну структуру управління збутом на підприємстві, використовувати сучасні підходи та методи продажу продукції, просування товарів чи надання послуг.

Метою роботи є аналіз управління системи збуту філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України» і розроблення пропозицій щодо удосконалення збутової діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є філія «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України».

Предметом дослідження є теоретико-методичні основи та практичні аспекти управління збутовою діяльністю лісогосподарських підприємств в умовах реформування лісової галузі України.

Методи дослідження: опис, аналіз, пояснення, класифікація, узагальнення, порівняння, графічний аналіз, SWOT-аналіз, моделювання, системний і функціональний підходи.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Сутність та зміст поняття «збутова діяльність підприємства»

Збутова діяльність підприємства повинна сприяти залученню потенційних споживачів продукції підприємства та забезпечувати доставку вироблених товарів у необхідній кількості та визначене місце та час.

Основними цілями збутової політики є:

- досягнення визначеної частки товарообороту;
- визначення частки ринку та глибини розподілу;
- мінімізація витрат на розподіл.

Важливі етапи розроблення та обґрунтування збутової політики підприємства представлені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Алгоритм розроблення та обґрунтування збутової політики [9, с. 160-162; 26]

Вибір	Визначення
1) цільового ринку або його сегментів;	1) системи руху товарів;
2) систем збуту та визначення необхідних фінансових витрат;	2) витрат на доставку товарів споживачу;
4) каналів і методів збуту;	3) форм і методів стимулюванню збуту;
5) способу виходу на ринок;	4) необхідних витрат та рекламу та просування виготовленої продукції.
6) часу виходу на ринок.	

Існуючі підходи до визначення поняття «збутової діяльності підприємства» потребують уточнення та додаткового роз'яснення. Збутова діяльність охоплює сукупність взаємопов'язаних елементів, які спрямовані на задоволення споживчого попиту та пропозиції товару. Формування ефективної маркетингової стратегії залежить від асортименту продукції, наявного попиту на товар, цінової та кредитної політик, додаткових послуг сервісного обслуговування, системи знижок і каналів розподілу продукції.

Над успішним запуском продукції на ринку повинна працювати команда професіоналів, які постійно досліджують останні тренди та підтримують тісний зворотній зв'язок з аудиторією покупців. Конкурентоспроможна високоякісна продукція обов'язково зацікавить потенційних клієнтів. При прийнятті управлінських рішень важливою складовою є розроблення маркетингової стратегії.

Управління збутом продукції передбачає процес розвитку відділу продажів. Працівники відділу продажів повинні реалізовувати успішні операції купівлі-продажу шляхом використання сучасних дієвих методів. Результати роботи безпосередньо впливають на фінансовий стан підприємства та його прибутковість.

Обов'язкові вимоги ефективного управління збутовою діяльністю підприємства [5; 11, с. 137-138; 24, с. 175-179] представлені на рис. 1.1.

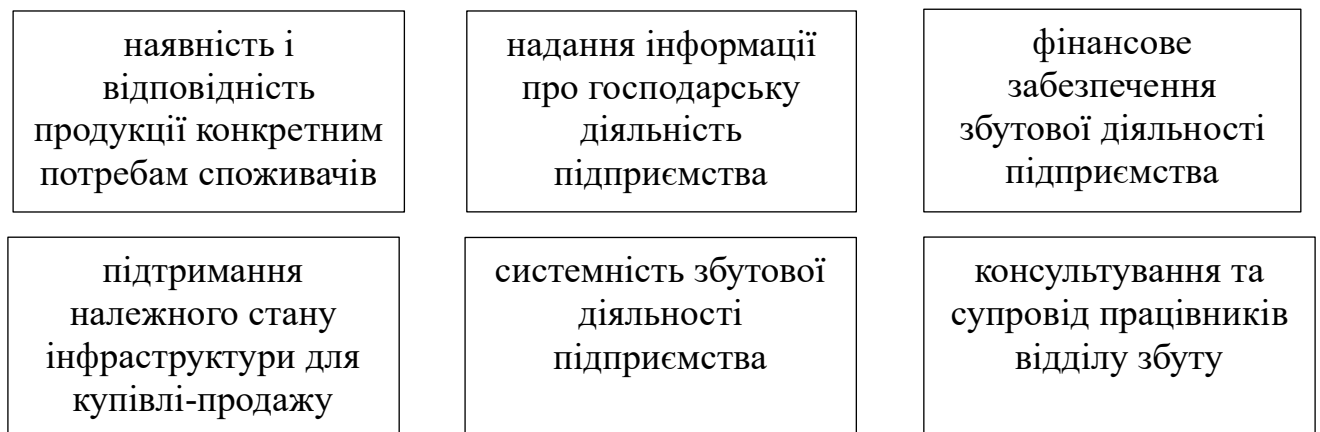


Рис. 1.1. Обов'язкові вимоги ефективного управління збутовою діяльністю

Додаткові послуги у сфері збуту, зокрема консультування, сервісне обслуговування, технічна підтримка спрямовані на полегшення процесу купівлі-продажу, напрацювання бази постійних покупців, поліпшення взаємовідносин зі споживачами. Важливо, щоб команда працівників відділу збуту розробила широкий асортимент передпродажних, післяпродажних і допоміжних послуг (табл.1.2).

Таблиця 1.2.

Система додаткових послуг збутової діяльності підприємства [3, с. 203-205; 15]

Передпродажні послуги	Післяпродажні послуги	Допоміжні послуги
1. Приймання замовлення по телефону	1. Доставка	1. Безготівкові розрахунки
2. Приймання замовлень поштою	2. Повернення товару	2. Надання загальної інформації
3. Реклама	3. Заміна товарів протягом гарантійного терміну	3. Продаж у кредит
4. Розроблення системи каталогів і прейскурантів	4. Надання альтернативного товару	4. Банкомати
5. Демонстрація функціональних характеристик товарів	5. Інструкції щодо використання товару	5. Підтримка постійних клієнтів

Основними критеріями вибору стратегії підприємства по роботі з клієнтами повинні бути врахування інтересів і потреб покупців, уподобання клієнтів, здатність фірми завоювати й утримати клієнтів в умовах конкуренції.

## 1.2 Сучасні підходи до управління збутовою діяльністю підприємства

Для досягнення ефективності збутової діяльності підприємства необхідне розроблення дієвої системи управління, основна мета якої направлена на реалізацію цілей продажів і стратегій, орієнтованих на потреби кінцевих споживачів. Загалом процес управління охоплює планування, організацію, мотивацію, регулювання, координування та контроль результатів збутової діяльності, досягнення цілей продажів, зокрема максимізації виручки від реалізації.

На думку Ю.В. Огерчука [16; 25, с. 5-9], збутова політика безпосередньо залежить від виробничого, комерційного, маркетингового та кадрового потенціалу підприємства. Формування маркетингової стратегії має на меті розроблення комплексу заходів із розширення асортименту товарів, політики

ціноутворення, стимулювання збуту, укладання договорів, оптимізації транспортних витрат тощо. Під час формування системи збуту продукції необхідно враховувати чинники як внутрішнього, так і зовнішнього середовищ. Система продажу товарів повинна мати певну просторову приналежність, керувати процесами руху товарів на етапах оформлення та доставки.

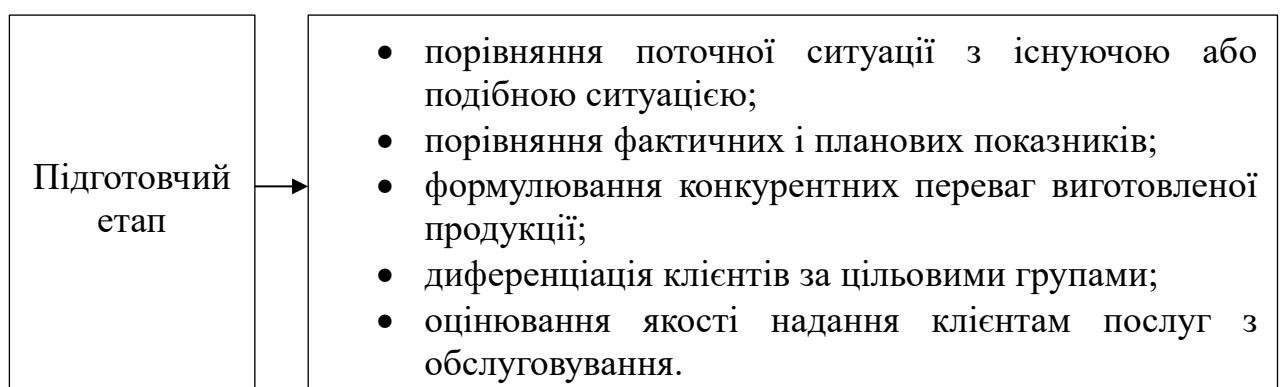
Досягнення позитивного ефекту від збутової діяльності підприємства вимагає використання не тільки традиційних методів просування продукції (товарів або послуг), але й впровадження сучасних підходів до роботи з клієнтами, широке застосування нестандартних маркетингових інструментів, інноваційних рекламних кампаній і креативних бізнес ідей. Часто такий підхід ще називають партизанським маркетингом, який полягає в тому, щоб захопити покупця зненацька, справити враження і не залишити байдужим. Іншими методами продажу є [1, с. 95-98; 15; 29]:

- вірусний маркетинг, який передбачає просування товару шляхом поширення інформації споживачами через особисті рекомендації, відгуки окремих груп людей;
- прихований маркетинг, який передбачає просування продукції за умови, що споживачі не усвідомлюють, що вони перебувають під впливом реклами.

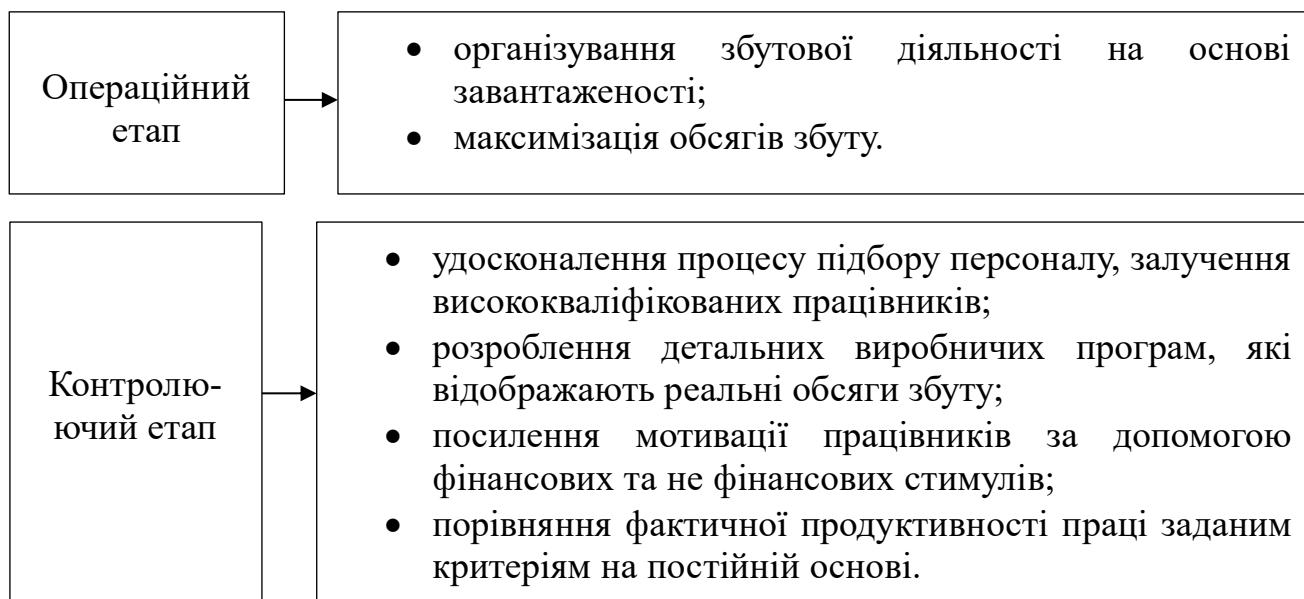
Для оцінювання ефективності ринку збуту продукції керівництву підприємства доцільно розробити систему критеріїв – виробничих і техніко-економічних показників. Дослідження динаміки зміни результатів діяльності дозволять розробити стратегії просування продукції на вітчизняному ринку та на експорт (табл. 1.3).

Таблиця 1.3.

Алгоритм оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства [2; 30]



Продовження табл.1.3.



Організація збутової діяльності повинна бути частиною стратегічного та операційного управління підприємством і формуватися у процесі складання виробничої програми підприємства. Ключовими аспектами є налагодження тісних взаємозв'язків між виробниками, споживачами та постачальниками сировини та матеріалів, маркетинговий аналіз, управління якістю, рекламна політика підприємства.

Швидке та якісне задоволення потреб споживачів, висока продуктивність праці, результати виробничо-господарської та фінансової діяльності дозволяють забезпечити ефективне управління продажами. Доступні канали продажу включають три основні методи [4; 8, с. 134-148; 18, с. 100-102]:

- 1) прямий – виробник продає безпосередньо продукцію покупцям;
- 2) непрямий – збут організований через незалежних посередників;
- 3) комбінований – збут здійснюється через підприємство зі спільним капіталом фірми-виробника та незалежної фірми.

Поряд із успішним формуванням і реалізацією збутової політики більшість вітчизняних підприємств зіштовхуються з певними труднощами, які все ж таки суттєво знижують темпи та погіршують результати збутової діяльності. До найбільш суттєвих ми відносимо [16; с. 344-358; 25, с. 3-12]:

- 1) недостатня фінансова підтримка з боку держави (дотації, пільги, кредити, програми підтримки);
- 2) немає чітко визначеної та прозорої системи формування цінової політики на сировину, матеріалу, комплектуючі вироби;
- 3) невисока кваліфікація працівників у сфері торгівлі та збуту;
- 4) недобросовісна конкуренція, низький рівень захисту бізнесу;
- 5) низька платоспроможність населення.

Механізм управління збутовою діяльністю [7, с. 156-159; 10, с. 146-150; 27, с. 188-190] є універсальним і може бути застосований підприємствами, об'єднаннями підприємств, асоціаціями, органами місцевого самоврядування для удосконалення управління збутовою діяльністю (рис.1.2.).

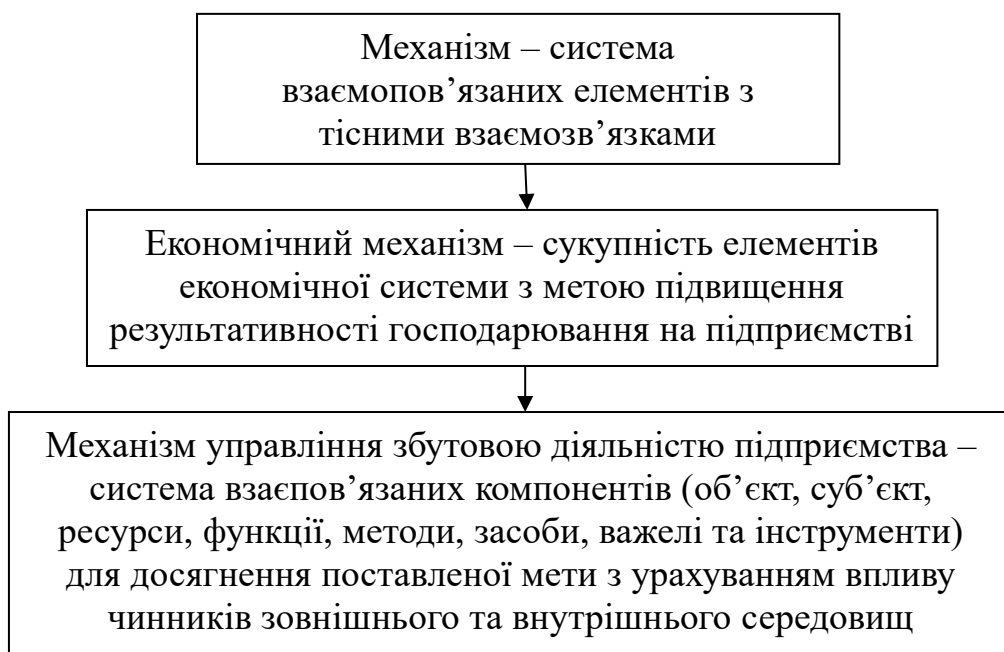


Рис. 1.2. Механізм управління збутовою діяльністю підприємства

Реформування традиційної системи управління збутовою діяльністю підприємств є нагальною проблемою в Україні. Сформовані досвідом і часом підходи до управління збутовою діяльністю не можуть вважатися достатньо ефективними, оскільки вони не визначають і адекватно не вирішують багато наявних проблем. Нестабільне бізнес середовище, часті зміни важливих чинників, які безпосередньо впливають на діяльність підприємств, налагодження співпраці з контрагентами, комунікація з постачальниками, споживачами та

потенційними клієнтами – це далеко не повний перелік перешкод, які характерні для вітчизняних підприємств.

Підприємницька діяльність в умовах ринкового середовища повинна здійснюватися з вчасним реагуванням на стрімкий розвиток і постійні зміни, зумовлені появою ризиків, які часто не враховуються у процесі прийняття управлінських рішень, зокрема тих, які пов'язані зі збутовою діяльністю.

Використання дієвого механізму управління збутовою діяльністю відкриває додаткові можливості для покращення фінансового стану та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Важливим є розроблення індивідуального підходу до реалізації продукції на основі знань щодо здійснення складних економічних процесів, що супроводжують підприємницьку діяльність.

### **1.3 Стратегічні напрями розвитку збутової діяльності лісогосподарських підприємств в Україні**

Соціально-економічний розвиток регіонів України в сучасних умовах багато в чому залежать від географічного розташування, наявного економічного потенціалу і раціонального використання ресурсів регіону. Лісова галузь України продовжує функціонувати, перебуваючи в умовах реформування. В умовах глобальних екологічних загроз спостерігається скорочення площі лісів, зміни лісорослинних умов, переформування лісових ландшафтів внаслідок активної господарської діяльності, зниження біологічної продуктивності лісових насаджень і збіднення біорізноманіття, значні обсяги заготівлі деревини в процесі рубок головного користування.

Збутова діяльність як складова зовнішньоекономічної діяльності лісогосподарських підприємств вимагає акумулювання зусиль для розвитку сфери продажу товарів і послуг, зокрема:

- зовнішньоекономічна діяльність та отримання максимального прибутку;
- узгодження напрямів діяльності з продажу до потреб вітчизняних клієнтів, щоб отримати максимальну вигоду;
- дослідження потреб споживачів продукції з-за кордону;
- збутова діяльність як один з етапів процесу виробництва.

Чинники, які зумовлюють погіршення стану довкілля та зниження якості лісових екосистем [6; 12, с. 118-122; 23, с. 8-14] наведено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Чинники, які зумовлюють деградацію довкілля і лісових екосистем

Є низка ключових аспектів в управлінні збутом, перший з яких полягає у встановленні комунікації із споживачами продукції, розвиток співпраці з ними, а другий стосується формування індивідуального підходу до управління продажах.

Неефективний механізм організації збутової діяльності спричиняє труднощі в процесах продажу, зокрема проблеми зі збутом товарного асортименту, географічна розрізненість, несвоєчасне отримання інформації про структуру ринку, попит, відсутність мотивації працівників відділу збуту до розвитку підприємства

Аналіз підходів і методів організації збуту на підприємстві дозволяє сформулювати мету, основні завдання управління збутовою діяльністю лісогосподарських підприємств: управління каналами розподілу продукції, комплексне вивчення кон'юнктури ринку, узгодження процесів збуту, постачання, виробництва, логістики та інших сфер діяльності.

**РОЗДІЛ 2**  
**АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ ТА ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФІЛІЇ**  
**«ЛЬВІВСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО» ДП «ЛІСИ УКРАЇНИ»**

**2.1 Загальна характеристика лісгосподарського підприємства**

Об'єктом дослідження є філія «Львівське лісове господарство» державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси України». Загальна характеристика підприємства наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Характеристика філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України» [20]

Критерій	Опис
Розташування	Центральна частина Львівської області, територія чотирьох адміністративних районів – Львівського, Червоноградського, Стрийського та Яворівського.
Лісорослинне районування	Європейська зона широколистяних лісів східно-європейської провінції Малополюського, Кременецько-Хотинського округів та округу Розточчя, району Подільського плато в зоні Львівсько-Бережанського водороздільного плато.
Водорозділ	Лісовий фонд розташований в басейнах рік Західний Буг, Дністер, Прип'ять, Зубра, Полтва, Щирець, Рата, Солокія.
Клімат	Клімат району розташування філії помірно-континентальний.
Підрозділи	На території підприємства функціонує 22 лісництва.
ПЗФ	ПЗФ становить 19% від загальної площі підприємства.

Ліси філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України» за екологічним і соціально-економічним значенням відносяться до категорій експлуатаційних і рекреаційно-оздоровчих лісів, які забезпечують потребу суспільства у лісових ресурсах, виконують рекреаційні, санітарно-гігієнічні, оздоровчі, естетичні, виховні функції та лісів природоохоронного, наукового, історико-культурного призначення поблизу великих населених пунктів.

Існуючий поділ на категорії лісів відповідає господарському призначенню, природним та економічним умовам району розташування підприємства, вимогам сучасного природоохоронного законодавства, а також сприяє охороні довкілля, збереженню природних ландшафтів і високопродуктивних насаджень, ділянок з наявністю реліктових, ендемічних видів рослин і рідкісних видів тварин.

Таблиця 2.2.

Характеристика об'єктів природно-заповідного фонду (ПЗФ)  
філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України» [20]

Ознака	Назва об'єкта ПЗФ
Лісові заказники місцевого значення	«Бутинський», «Глухівський», «Чортова скеля», «Львівський», «Винниківський», «Завадівський», «Любінський»
Ландшафтні заказники місцевого значення	«Липниківський», «Свірзький», «Романівський», «Климова добра»
Пам'ятки природи та садово-паркового мистецтва	«Винниківський дендропарк», «Жовківська», «Магнолія Кобус», «Басівський дендропарк»
Регіональний ландшафтний парк	«Стільське горбогір'я»
Ботанічна пам'ятка природи	дендропарки «В'язівський» та «Під Гараєм», «Дуби Лянга», «Дуби Кулича», «Дуби Рекленця», «Дуби Зіболки»
Заповідні урочища	«Борове», «Великомостівське», «Журі» та «Майдан».

У 2021 році на території підприємства проведено відтворення лісів на площі 1937,2 га, в тому числі створення лісових культур – 862,2 га, природне поновлення – 1019,3 га, доповнено лісових насаджень на площі 2112,5 га. Якщо порівнювати ці дані з даними 2020 року, то є невелике зменшення, але це свідчить про те, що площа суцільних рубок лісів зменшилася.

На землях лісового фонду підприємства організовано дві зони короткотермінового відпочинку населення (табл. 2.3.).

Таблиця 2.3.

## Рекреаційні зони філії «Львівське лісове господарство»

## ДП «Ліси України» [20]

Назва зони відпочинку	Характеристика
«Затишок» - Лапаївське лісництво, квартал № 25, виділ 2, площа 0,5 га., поблизу 19 км автодороги Львів-Шегині	На території встановлено 3 альтанки, чотири столи з лавками. Освітлення та водопостачання відсутнє.
«Конвалія» - Липниківське лісництво, квартал № 15, виділ 2, площа 0,7 га., поблизу 563 км автодороги Київ-Чоп	На території встановлено 1 альтанка, три столи з лавками, спортивні турніки та бруси, дві дитячі гойдалки.

За досліджуваний період (2020-2022 роки) філія «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України» збільшила експорт лісоматеріалів оброблених та обсяги реалізації деревини на внутрішній ринок. Під час воєнного стану в Україні це позитивна тенденція для підтримки економіки нашої держави. За перший квартал 2022 року ДП «Ліси України» експортувало 8485 м<sup>3</sup> продукції переробки на суму 1809000 доларів, що становить 76,4% в об'ємних показниках та 126,2% в грошовому вимірі порівняно з минулим роком. Поставка лісоматеріалів в необробленому (круглому) виді на експорт не здійснювалася.

## 2.2 Аналіз фінансової діяльності філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України»

Фінансово-економічну діяльність на підприємстві проводить бухгалтерська служба, основне завдання якої полягає в аналізі фінансових показників виробничо-господарської діяльності підприємства. Метою аналізу є порівняння фактичних результатів діяльності підприємства із запланованими для виявлення ресурсних резервів і підвищення ефективності виробництва. Для проведення аналізу результатів господарської діяльності вихідними даними

служать форми фінансово-статистичної звітності, а саме: форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати», форма №3 «Звіт про рух грошових коштів», форма №4 «Звіт про власний капітал», форма №5 «Примітки до річної фінансової звітності» [22, с. 87-104; 26]. Результати фінансового аналізу виробничо-господарської діяльності філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України», отримані на основі річної звітності за 2020-2022 рр. є важливими для оцінювання ефективності лісгосподарського виробництва. Ключовими показниками є рентабельність активів (наскільки ефективно використовуються основні засоби та нематеріальні активи підприємства) та власного капіталу (прибутковість вкладеного капіталу), виробничих фондів (наскільки ефективно використовуються основні засоби – машини, обладнання, технології у процесі виробництва продукції), а також аналіз доходів і фінансових результатів.

Найбільші обсяги витрат лісгосподарського виробництва філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України» станом на 2022 рік займають загальновиробничі (цехові) витрати і вони становлять 53037,8 тис грн., а найменші обсяги витрат на лісорозведення на землях, наданих у постійне користування, і становлять 78,1 тис грн. Також фактична структура цих витрат становить 26,26 % і 0,04 %, а відсоток виконання плану 102% та 409 % і має позитивну динаміку.

У практиці управління основними засобами підприємства використовують як натуральні, так і вартісні показники. Зміни у вартості основних засобів філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України» за 2020-2022 рік можуть суттєво впливати на фінансовий стан підприємства. Так, у 2022 році спостерігаємо збільшення вартості груп машини та обладнання, транспортні засоби. Вартість будинків, передавальних пристроїв і споруд становила 12952 тис. грн., машин та обладнання – 23706 тис. грн. Також заслуговує на увагу домінування у структурі основних фондів активної їх частини, зокрема машин та обладнання, які складають близько 40 % вартості усіх фондів підприємства. Це засвідчує розвиток підприємства та його здатність ефективно використовувати ці активи для виробництва товарів чи надання послуг.

Також для визначення ефективності використання основних засобів використовуються відносні показники, а саме: фондоддача, фондомісткість, фондоозброєність, рентабельність основних засобів. За останні три роки постійно зростали обсяг випуску продукції та середньорічна вартість основних фондів, тому фондоддача теж зросла і становила у 2022 році 18,16 грн./грн. Це означає, що з кожної грошової одиниці основних фондів підприємство отримує більше продукції. Іншими словами, на кожну грошову одиницю виручки підприємства припадає менше основних засобів. Якщо показник фондомісткості на підприємстві знижується, це означає економію праці. За 2020-2022 рр. показник фондомісткості філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України» знизився з 0,22 грн./грн. до 0,06 грн./грн. Рентабельність основних засобів зросла і станом на 2022 рік становила 61%, що безумовно є хорошим показником і означає, що виробничі фонди використовуються ефективно на даному підприємстві.

Наявність оборотних засобів на кінець звітної періоду – грошові кошти, запаси, дебіторська заборгованість та інші активи, які можуть швидко перетворитися в гроші, є важливим показником для оцінювання фінансового стану підприємства та забезпечення ефективної діяльності підприємства. Як бачимо, окремі оборотні активи підприємства за досліджуваний період мають тенденцію до зниження. Так, грошові кошти та їх еквіваленти станом на 2022 рік суттєво знизились порівняно з 2021 роком (на 1940 тис. грн.). Це може мати кілька причин [9, с. 160-162; 17, с. 103-105]:

- економічні чинники – можливо, підприємство зіткнулося зі складними економічними умовами, що призвели до зменшення грошових резервів;
- зміни в діяльності – підприємство може здійснювати інвестиції, розширювати бізнес або здійснювати інші фінансові операції, що впливають на рівень грошових коштів;
- фінансові рішення – можливо, підприємство прийняло рішення про зменшення грошових резервів для інших потреб, таких як виплати заробітної плати, інвестиції або погашення зобов'язань.

Показники ефективності використання оборотних коштів включають: коефіцієнт оборотності (скільки разів оборотні кошти повертаються в обіг за певний період), коефіцієнт завантаження (яка частка активів підприємства знаходиться в обігу), тривалість обороту (період часу, за який відбувається повний цикл одного обороту коштів). Ці показники дозволяють оцінити ефективність використання оборотних коштів на підприємстві. З огляду на зміст показників, коефіцієнт оборотності має найбільший вплив на результат. Його зростання з 3,40 у 2020 році до 13,50 у 2022 році свідчить про більш ефективне використання оборотних коштів на підприємстві внаслідок оптимізації процесів, зменшення запасів і швидшого обороту коштів. У 2020 році середньорічний залишок оборотних коштів становив 4581 тис. грн., у 2021 році – 4930 тис. грн. (збільшився на 349 тис. грн.), у 2022 році – 15847 тис. грн. (збільшився на 10917 тис. грн.). Позитивна динаміка зміни може бути результатом ефективного управління запасами та збільшенням обсягів виробництва.

Аналіз операційних витрат за економічними елементами передбачає вивчення їх складу, структури та її зміни за звітний період. Це дає змогу визначити роль окремих елементів у загальній структурі витрат, оцінити матеріаломісткість і трудомісткість продукції, виявити тенденції їх зміни та вплив на загальну величину операційних витрат, своєчасно реагувати на відхилення фактичних показників від очікуваних, окреслити найважливіші напрями пошуку резервів щодо їхнього зниження. Загальна величина операційних витрат зросла протягом 2020-2022 рр., максимальний приріст спостерігається у витратах на оплату праці, які становлять найбільшу частку від усіх витрат. Частка амортизаційних витрат знизилася відносно загальних витрат.

Аналіз показників фінансової діяльності засвідчує, що ефективно управління ресурсами позитивно впливає на показники прибутковості та ефективність використання ресурсів. Однак важливо також проаналізувати інші аспекти фінансового стану для поглибленого аналізу.

## 2.3 Аналіз збутової діяльності підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках

Аналіз збутової діяльності – це важливий етап стратегічного управління, який суттєво впливає на діяльність підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках. Зокрема, аналіз збутової діяльності на внутрішньому ринку допомагає визначити наскільки ефективно підприємство реалізує власну продукцію вітчизняним покупцям. Ключові показники для аналізу – обсяг продажів, прибутковість, рентабельність та ефективність маркетингових стратегій. Аналіз збутової діяльності на зовнішньому ринку допомагає визначити як підприємство взаємодіє з іноземними клієнтами, конкурентами та іншими гравцями на міжнародному ринку. Важливо проаналізувати ринкові тенденції, конкурентоспроможність продуктів, стратегії ціноутворення та маркетингові кампанії.

Аналіз збутової діяльності підприємства насамперед направлений на: оптимізацію використання наявних ресурсів – підприємство повинне виявити резерви для збільшення продажів і зниження витрат; прогнозування – дозволяє передбачити зміни на ринку та адаптувати стратегії; конкурентна перевага – розуміння ринкових умов допомагає підприємству займати сильну позицію.



Рис. 2.1. Прибуток підприємства [14, с. 8-10; 21, с. 3-6; 24, с. 175-178]

Сьогодні одним з ключових чинників, які впливають на фінансовий результат і прибутковість діяльності підприємства є ефективна система збутової діяльності. В умовах зростаючої конкуренції виробникам продукції потрібно постійно думати про задоволення потреб покупців, своєчасно реагувати на запити споживчого ринку, а також ефективно взаємодіяти з внутрішніми та

зовнішніми контрагентами. Збутова діяльність на підприємстві є однією з найважливіших складових його успішного функціонування шляхом застосування низки засобів: стимулювання кінцевих споживачів на зарубіжних ринках, стимулювання торгових посередників; стимулювання співробітників філій підприємства.

На зовнішньому ринку підприємство часто використовує комбіновану систему збуту, яка складається з двох видів каналів: товари транспортуються з країни випуску до посередників або безпосередньо кінцевим споживачам на зовнішньому ринку (рис. 2.2).

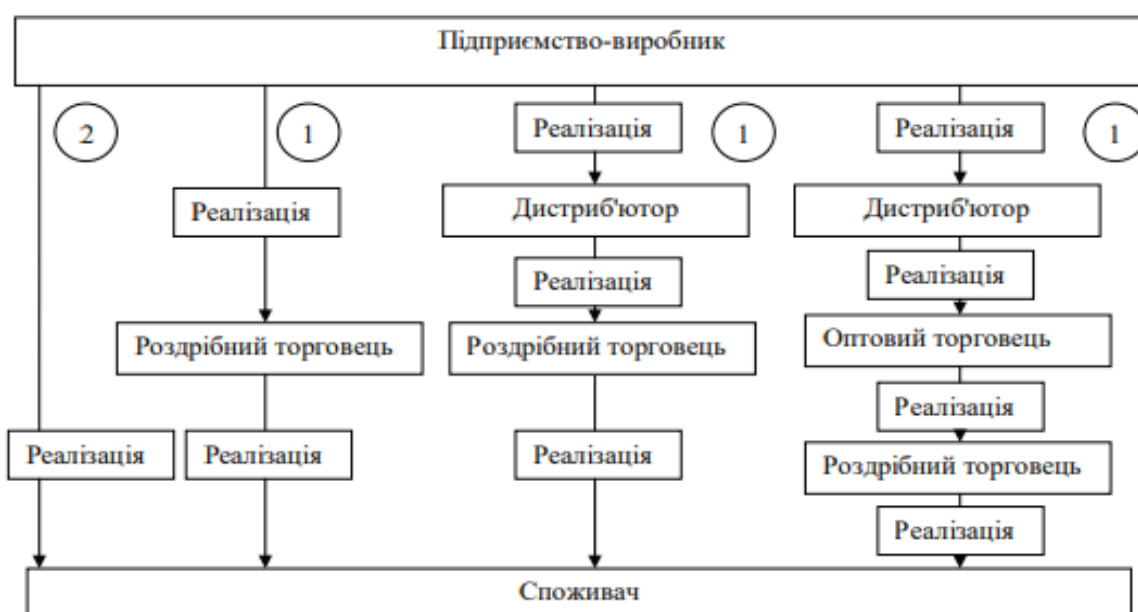


Рис. 2.2. Структура каналів збуту на ринку [13, с. 38-40; 19, с. 322-325]

Загальною метою фінансової діяльності підприємства є забезпечення стабільності, пошук перспектив для подальшого розвитку бізнесу, посилення довіри серед споживачів, підтримка клієнтів, покращення іміджу. Чистий дохід від реалізації продукції за досліджуваний період значно збільшився (з 15594 тис. грн. у 2020 році до 213970 тис. грн. у 2022 році) і засвідчує ефективну стратегію продажу та збільшення попиту на продукцію філії. Собівартість також зростала, але значно повільнішими темпами (з 11475 тис. грн. у 2020 році до 155108 тис. грн. у 2022 році) внаслідок збільшення витрат на виробництво. Валовий прибуток зріс з 4119 тис. грн. у 2020 році до 58862 тис. грн. у 2022 році внаслідок збільшення ефективності виробництва та продажів. Фінансовий результат від

операційної діяльності змінився з від'ємного значення у 2020 році (-79 тис. грн.) до 7040 тис. грн. у 2022 році. Це пояснюється насамперед змінами в організаційній структурі підприємства, коли у 2022 році до раніше окремого підприємства ДП «Львівське лісове господарство» (тепер філія «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України») було приєднано ще два: надлісництво «Жовква» та надлісництво «Бібрка». Покращення фінансового результату свідчить про позитивні зміни в операційній діяльності підприємства, а зростання величини чистого прибутку підтверджує прибутковість та ефективність управління.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (спочатку стрімке зростання з 0,06 у 2020 році до 0,57 у 2021 році, потім спад до 0,01 у 2022 році) вказує на те, наскільки швидко підприємство може погасити свої поточні зобов'язання. Коефіцієнт швидкої ліквідності (спад з 1,04 у 2021 році до 0,33 у 2022 році) відображає готовність підприємства погасити свої короткострокові зобов'язання без продажу запасів. Коефіцієнт покриття вказує на здатність підприємства покривати свої загальні зобов'язання за рахунок прибутку. Зменшення показника з 1,52 у 2021 році до 0,61 у 2022 році може вказувати на зниження фінансової стійкості підприємства. Зниження коефіцієнта фінансової автономії (з 0,63 у 2020 році до 0,25 у 2022 році) вказує на зростання фінансової залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Суттєве збільшення коефіцієнта співвідношення позикових і власних коштів (з 0,59 у 2020 році до 3,06 у 2022 році) свідчить про посилення зовнішньої фінансової залежності підприємства, що може бути достатньо ризикованим. Рентабельність реалізованої продукції (5,34% у 2022 році) та рентабельність підприємства (26% у 2022 році) мають позитивну динаміку, що свідчить про підвищення ефективності та прибутковості.

Коефіцієнт платоспроможності (автономії) у 2020 та 2021 роках становив 0,6, що відповідає нормативному значенню, однак у 2022 році значення показника знизилось до 0,2, що свідчить про проблеми з фінансовою стійкістю. Значення коефіцієнта співвідношення залученого і власного капіталу зростає з 0,6 у 2020 році до 0,7 у 2021 році, але далі суттєво збільшується до 3,1 в 2022 році. Це може свідчити про високу залежність від зовнішнього фінансування і

можливий ризик для фінансової стійкості. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними запасами у 2020 та 2021 роках дорівнює 0,3, що відповідає нормативному значенню, проте у 2022 році його значення від'ємне (-0,6), що може вказувати на зниження величини оборотних запасів і нестабільність в управлінні ними. Коефіцієнт маневреності власного капіталу спочатку збільшується (з 0,30 у 2020 році до 0,38 у 2021 році), але у 2022 році різко знижується до -1,2, що вказує на можливі проблеми в управлінні фінансами.

Узагальнюючи результати аналізу варто відмітити, що у 2022 році платоспроможність та стійкість підприємства знизилась внаслідок посилення залежності від зовнішніх джерел фінансування. Від'ємне значення коефіцієнта забезпеченості власними оборотними запасами та зниження маневреності власного капіталу можуть вказувати на проблеми в управлінні ресурсами та фінансами. Доцільно порекомендувати керівництву підприємства удосконалити підходи до управління операційною та фінансовою діяльністю, оптимізувати виробничі процеси, покращити систему управління запасами, переглянути фінансову стратегію підприємства шляхом розроблення дієвого механізму управління фінансовими ресурсами та покращення внутрішню фінансової дисципліни на підприємстві.

Коефіцієнт оборотності активів зростає з 1,93 в 2020 році до 6,51 в 2022 році і вказує на позитивну тенденцію в ефективності використання активів. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості збільшився з 4,42 у 2020 році до 9,22 у 2022 році, що свідчить про продовження строків кредиторської заборгованості. Значне збільшення коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості з 7,07 в 2020 році до 41,99 в 2022 році вказує на те, що підприємство стало більш ефективним у врегулюванні заборгованості від покупців та управління ризиками щодо невчасних виплат покупців. Зменшення строків погашення дебіторської заборгованості (скоротилися з 51 до 9 днів) та кредиторської заборгованості (скоротилися з 82 до 39 днів) засвідчує той факт, що підприємство стало швидше погашати свої зобов'язання перед кредиторами та отримувати оплату від покупців. Це може свідчити про покращення управління оборотними коштами. Збільшення коефіцієнтів оборотності

матеріальних запасів та основних засобів за досліджуваний період характеризує позитивні тенденції щодо покращення ефективності використання ресурсів підприємства.

Аналіз показників рентабельності допомагає визначити як ефективно підприємство використовує свої ресурси та генерує прибуток. Коефіцієнт рентабельності активів зростає від 0,01 в 2020 році до 0,17 в 2022 році, що вказує на підвищення ефективності використання активів. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу також зростає з 0,01 в 2020 році до 0,59 в 2022 році, що засвідчує збільшення частки власного капіталу підприємства в загальній структурі. Коефіцієнт рентабельності продажу також зростає з 0,003 в 2020 році до 0,027 в 2022 році, що засвідчує збільшення прибутковості від кожного проданого товару чи послуги. Це може бути результатом не лише ефективного управління фінансовою діяльністю (управління виробництвом, маркетингом чи іншими аспектами діяльності підприємства), але й підкреслювати конкурентоспроможність підприємства на ринку в довгостроковій перспективі.

## РОЗДІЛ 3

### ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1 Розроблення стратегії розвитку збутової діяльності підприємства

Важливим стратегічним завданням розвитку підприємства будь-якої галузі, в тому числі лісової, є досягнення високого рівня ефективності виробничо-господарської діяльності та конкурентоспроможності на ринку. Рівень ефективності функціонування лісгосподарських підприємств безпосередньо впливає на розвиток економіки регіону та держави в цілому, стан суспільного добробуту, розвиток туризму та рекреації. Реформування лісового господарства в Україні впливає на стабільність галузі та підвищує інтерес до оцінювання ефективності лісгосподарської діяльності. Проблеми якості докiлля та погіршення стану лісових екосистем вимагають розроблення ефективного механізму ведення лісового господарства на засадах сталого розвитку, обґрунтування шляхів підвищення ефективності використання лісових ресурсів і посилення екологічних, економічних і соціальних функцій лісів.

Враховуючи важливість лісової галузі в економіці країни, сьогодні існує чимало чинників, які перешкоджають швидким темпам розвитку лісового господарства України. Моніторинг та оцінювання поточного стану діяльності лісгосподарських підприємств є актуальним завданням, оскільки дозволяє розробляти стратегічні й тактичні рішення для підвищення ефективності функціонування підприємств, формування їхніх конкурентних переваг та основних тенденцій їхнього розвитку.

Доцільним є застосування інструментарію SWOT-аналізу (табл. 3.1.) для врахування зовнішніх і внутрішніх чинників, які безпосередньо впливають на поточні результати виробничо-господарської діяльності та визначають необхідні умови для досягнення бажаних результатів розвитку.

Таблиця 3.1.

SWOT-аналіз поточного стану та тенденцій розвитку філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України» [23, с. 8-14; 28, с. 212-225]

СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	СЛАБКІ СТОРОНИ (W)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Досвід роботи на ринку.</li> <li>2. Широкий асортимент.</li> <li>3. Державна форма власності.</li> <li>4. Швидка доставка продукції.</li> <li>5. Незалежність від постачальників сировини.</li> <li>6. Забезпеченість висококваліфікованим персоналом.</li> <li>7. Великі площі лісів.</li> <li>8. Наявність ресурсного потенціалу.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Великі ресурсо- та енерговитрати.</li> <li>2. Застаріле обладнання.</li> <li>3. Відсутність високотехнологічної продукції.</li> <li>4. Незначна фінансова підтримка держави.</li> <li>5. Неналежний стан лісових доріг.</li> <li>6. Недостатня забезпеченість транспортними засобами.</li> <li>7. Відсутність служби маркетингу на лісогосподарських підприємствах.</li> </ol>
МОЖЛИВОСТІ (O)	ЗАГРОЗИ (T)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збільшення кількості споживачів.</li> <li>2. Диверсифікація діяльності підприємств.</li> <li>3. Наявність дешевого якісного ресурсу.</li> <li>4. Впровадження високих технологій.</li> <li>5. Вихід на внутрішній і зовнішній ринки з високотехнологічною продукцією.</li> <li>6. Залучення фінансових ресурсів.</li> <li>7. Злагоджена система соціальної підтримки працівників.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Політична та економічна нестабільність.</li> <li>2. Мінливість законодавства.</li> <li>3. Надмірний вплив держави.</li> <li>4. Можлива заборона експорту сировини закордон.</li> <li>5. Виснаження зрілої деревини, що є найбільш цінною і може використовуватись у будівельній і деревообробній галузях.</li> <li>6. Виснаження земель.</li> <li>7. Природні катаклізми та непередбачувані стихійні лиха.</li> </ol>

З метою підвищення ефективності функціонування лісогосподарських підприємств і забезпечення їхньої конкурентоспроможності необхідно якісно розвивати ресурсний потенціал (матеріальні та нематеріальні ресурси) та уміло ним управляти. Важливим напрямом є збалансована лісова політика на макро- і мікрорівнях, направлена на раціональне використання лісових ресурсів, зменшення навантаження на природний капітал і впровадження новітніх підприємницьких ідей в сфері лісового господарства. Актуальним стратегічним завданням є державна підтримка розвитку деревообробної промисловості для покращення іміджу та конкурентних позицій на зовнішніх і внутрішніх ринках, позитивні наслідки суспільного розвитку на довгострокову перспективу.

Лісогосподарські підприємства мають значний досвід роботи на ринку, широкий асортимент продукції, висококваліфікований персонал і великі площі лісів. Однак, існують суттєві виклики для розвитку лісового господарства, зокрема великі ресурсо- та енерговитрати, застаріле обладнання, відсутність високотехнологічної продукції та недостатня фінансова підтримка. Можливості включають збільшення кількості споживачів, розширення видів діяльності, впровадження новітніх технологій і вихід на нові ринки. Загрози охоплюють політичну та економічну нестабільність, глобальні екологічні загрози та можливість обмежень експорту сировини. Врахування зазначених аспектів під час розроблення системи підтримки прийняття управлінських рішень сприятиме сталому розвитку лісової галузі навіть за несприятливих умов.

Стале управління лісовим господарством – це розширене відтворення лісових насаджень, охорона та захист лісу, раціональне використання лісових ресурсів з метою дотримання екологічної рівноваги, економічної ефективності та соціальної справедливості.

Узагальнивши результати проведеного SWOT-аналізу (табл. 3.1), варто ідентифікувати основні причини виникнення проблем у сфері лісового господарства та можливі шляхи їхнього вирішення (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

Основні проблеми філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України»  
та шляхи їхнього вирішення [7, с. 156; 10, с. 148; 24, с. 374; 29]

Основні проблеми	Шляхи вирішення
- недосконалість системи управління лісовим господарством;	1. Проведення обліку лісів з метою отримання достовірної та актуальної інформації про кожну лісову ділянку за площею, кількісними та якісними показниками окремо за усіма власниками лісів і постійними лісокористувачами
- дисбаланс організаційно-правової структури управління лісовими ресурсами;	
- значний обсяг незаконних рубок	
- корупційна складова в лісовому господарстві на всіх рівнях	2. Затвердження відповідних регуляторних актів з метою запровадження електронної системи обліку деревини
- відсутність правових та економічних механізмів стимулювання запровадження природо-зберігаючих технологій	3. Розроблення та впровадження ефективних механізмів реалізації деревини з прозорими та конкурентоспроможними правилами поведінки для бізнесу
- недосконалість фінансово-економічного механізму розвитку лісового господарства	
- недостатня наукова підтримка розвитку лісового господарства	4. Розроблення стратегії розвитку лісової галузі, яка визначить збалансовані пріоритетні напрями для держави та бізнесу
- багатовідомча система управління лісами	

Відсутність стимулів для природо-зберігаючих технологій у сфері лісового господарства вимагає розроблення дієвих механізмів стимулювання, а недосконалість фінансово-економічного механізму потребує формування ефективної (оптимальної) стратегії розвитку лісової галузі.

Таблиця 3.3.

Стратегічні напрями розвитку та конкретні заходи реалізації запропонованої стратегії для філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України»

Напрями стратегії	Конкретні заходи
Модернізація системи обліку лісів	Впровадження електронної системи обліку деревини для точного моніторингу кількісних та якісних параметрів лісових ділянок. Проведення регулярних перевірок та аудиту системи для підтвердження її достовірності та виявлення можливих недоліків.
Зменшення корупції та прозорість	Затвердження та впровадження нових регуляторних актів, спрямованих на запобігання корупції в сфері обігу деревини. Регулярне навчання персоналу з питань етики та протидії корупції для внутрішнього контролю та збереження етичних стандартів.
Стимулювання природо-зберігаючих технологій	Розроблення стимулюючих програм для підприємств, що використовують екологічно чисті технології у виробництві та обробленні деревини. Запровадження податкових пільг для підприємств, що впроваджують екологічно ефективні технології та стандарти виробництва.
Розвиток фінансово-економічного механізму	Розроблення стратегії розвитку лісової галузі з урахуванням інтересів держави та бізнесу. Створення ефективних механізмів продажу деревини з урахуванням прозорих і конкурентоспроможних правил для бізнесу.
Координація багатовідомчої системи управління	Встановлення координаційного органу для спільного прийняття рішень та управління в лісовому секторі. Розвиток програм взаємодії та обміну інформацією між різними відомствами для забезпечення єдиного підходу до управління.

У таблиці 3.3. охарактеризовано стратегічні напрями розвитку лісового господарства з урахуванням ключових викликів і пріоритетності щодо підвищення ефективності виробництва. Важливим напрямом є модернізація системи обліку лісів, зокрема запровадження електронної системи та моніторинг параметрів лісових ділянок. Ще один напрям направлений на боротьбу з корупцією та забезпеченням прозорості через нові регуляторні акти та етичне навчання персоналу. Третій напрям має на меті стимулювання використання природо-зберігаючих технологій через реалізацію екологічних ініціатив і системи податкових пільг. Наступний напрям орієнтований на розвиток фінансово-економічного механізму, включаючи стратегічне планування та підвищення конкурентоспроможності на ринку. Не менш важливий напрям актуалізує питання координації багатовідомчої системи управління для забезпечення єдиного підходу та ефективної взаємодії між відомствами. Ці заходи спрямовані на реалізацію інтегрованої стратегії, сприяючи сталому розвитку лісового господарства та забезпеченню балансу між економічними та екологічними вимогами.

### **3.2 Практичні рекомендації щодо покращення збутової діяльності філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України»**

Сьогодні лісова галузь в Україні відіграє важливу роль у збереженні природних ресурсів і створенні стійкого середовища для існування лісових екосистем. Філія «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України» має великий потенціал, проте покращення збутової діяльності може значно підвищити ефективність її функціонування. Розглянемо деякі практичні рекомендації, спрямовані на зміцнення позицій філії на ринку та забезпечення стабільного економічного зростання.

Важливо, насамперед, акцентувати увагу на рекламі та маркетингу продукції лісогосподарського підприємства. Створення ефективної рекламної кампанії дозволить не лише підвищити обізнаність споживачів про якість лісової продукції, але й позитивно вплине на їхнє сприйняття бренду ДП «Ліси України».

Використання сучасних медіа-платформ, соціальних мереж та інтернет-ресурсів дозволить ефективно досягти цільової аудиторії та створити позитивний імідж.

Перспективним напрямом розвитку є розширення асортименту продукції, що може бути ключовим чинником для залучення нових клієнтів і завоювання нових ринків збуту. Враховуючи різноманіття наявних лісових ресурсів, філія «Львівське лісове господарство» може розглядати можливість розширення асортименту лісопродукції, розроблення екологічних турів, виготовлення інноваційних виробів з дерева. Це дозволить вигідно позиціонувати філію на ринку та задовольняти різноманітні потреби клієнтів.

Також доцільно активно співпрацювати зі стейкхолдерами та розглядати перспективні можливості експорту лісо продукції, розширювати географію, напрацьовувати базу нових клієнтів, укладати договори про співпрацю. Залучення іноземних партнерів може відкрити нові ринки та забезпечити стабільні фінансові надходження. Крім того, участь у міжнародних виставках та галузевих ярмарках дозволить представити продукцію філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України» на світовому ринку та зацікавити потенційних інвесторів.

Не менш важливо вдосконалити систему логістики та постачання. Ефективне управління лісовими ресурсами та впровадження сучасних технологій оброблення деревини допоможе знизити витрати та підвищити продуктивність. Забезпечення якості продукції та вчасна поставка на ринок позитивно вплинуть на репутацію філії.

Покращення збутової діяльності філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України» вимагає комплексного підходу та системної роботи з реклами, маркетингу, розширення асортименту, співпраці з партнерами та удосконалення логістики. Реалізація цих рекомендацій сприятиме створенню конкурентоспроможного бізнесу, який забезпечить якісний розвиток лісової галузі.

Цілісну картину про ефективність збутової політики підприємства можна отримати на основі системи показників (табл. 3.4.), які враховують специфіку лісової галузі, вимоги ринку та конкретні обставини.

Таблиця 3.4.

Ключові показники для оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю підприємства [1, с. 96-100; 13, с. 38-40; 30]

Категорія	Показник	Вплив на збут
Фінансові	Прибуток	Високий рівень прибутку – ефективність і конкурентоспроможність.
	Витрати	Зниження витрат сприяє реалізації збутових стратегій.
Операційні	Продуктивність праці	Висока продуктивність – більший обсяг виробництва, швидше обслуговування.
	Якість продукції	Висока якість – позитивний імідж та підтримка збуту.
Маркетингові	Рекламні витрати та кампанії	Ефективна реклама привертає нових та утримує існуючих клієнтів.
	Ринкові дослідження	Розуміння ринку - адаптація продукції до потреб клієнтів.
Клієнтські	Задоволеність клієнтів	Задоволеність – лояльність та повторні покупки.
	Кількість клієнтів	Збільшення кількості клієнтів – зростання обсягу продажів.
Логістичні	Час доставки	Швидка та надійна доставка – позитивний вплив на збут.
	Інвентаризація	Ефективне управління запасами – уникнення затримок і втрат.

Поза вже наведеними практичними рекомендаціями (табл. 3.4.) існують й інші аспекти, які можуть сприяти покращенню збутової діяльності філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України». Ось додаткові рекомендації:

1) впровадження інновацій, технологічна модернізація – впровадження новітніх технологій у веденні лісового господарства, обробленні деревини та

виробництві з метою покращення якості продукції та зниження витрат. Впровадження інновацій у виробництві дозволяє підприємству адаптуватися до ринкових вимог і створювати конкурентні переваги.

2) цифровий маркетинг – використання цифрових платформ і соціальних мереж для продажу та маркетингу продукції з метою розширення аудиторії та підвищення ефективності збуту.

3) екологічна відповідальність, сертифікація та маркування – отримання сертифікатів на вироблену продукцію, які підтверджують її екологічну відповідність, можуть сприяти залученню екологічно-свідомих клієнтів, які цінують сталість довкілля та збереження природних ресурсів.

4) сталість ланцюга постачання деревини – забезпечення етичності та сталості ланцюга постачання допоможе заслужити довіру споживачів і партнерів. Ефективне управління логістикою та підвищення якості продукції є ключовими чинниками для задоволення потреб клієнтів і забезпечення стабільності збутових процесів.

5) розвиток нових ринків, експортна стратегія – розгляд можливостей виходу на міжнародні ринки через експорт може бути ключовим для диверсифікації ризиків і збільшення обсягів збуту.

6) партнерство та укладання угод – укладання стратегічних партнерств та угод з іншими підприємствами може допомогти розширити ринкові можливості, збільшити географію ринків збуту, забезпечити стабільний ріст обсягів збуту.

7) розвиток кадрового потенціалу, навчання та розвиток команди – інвестування у навчання та розвиток персоналу дозволяє підтримувати високий рівень професійної компетентності та ефективності, позитивно впливає на якість обслуговування та виробництва.

8) мотиваційні програми – впровадження мотиваційних програм і стимулювання персоналу може позитивно вплинути на результативність команди та якість обслуговування клієнтів.

9) адаптація до змін вимог ринку, моніторинг тенденцій – систематичний моніторинг та аналіз змін у споживчих вимогах і тенденціях ринку допомагає адаптувати продукцію та стратегії збуту.

Запропоновані практичні рекомендації, разом із зазначеними раніше, формують комплексний підхід до покращення збутової діяльності та забезпечення сталого розвитку філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України». Загалом успішна реалізація цих стратегій вимагатиме від управління філії гнучкості, інноваційності та здатності швидко адаптуватися до змін на ринку. Тільки комплексний підхід дозволить філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України» досягнути стабільного зростання та успіху в умовах сучасного мінливого бізнес-середовища.

## ВИСНОВКИ

Існуючі підходи до визначення поняття «збутової діяльності підприємства» потребують уточнення та додаткового роз'яснення. Збутова діяльність охоплює сукупність взаємопов'язаних елементів, які спрямовані на задоволення споживчого попиту та пропозиції товару.

Управління збутом продукції передбачає процес розвитку відділу продажів. Працівники відділу продажів повинні реалізовувати успішні операції купівлі-продажу шляхом використання сучасних дієвих методів. Результати роботи безпосередньо впливають на фінансовий стан підприємства та його прибутковість. Організація збутової діяльності повинна бути частиною стратегічного та операційного управління підприємством і формуватися в процесі складання виробничої програми підприємства.

Відсутність ефективної системи управління лісовим господарством, повільний темп реформ в лісовій галузі, нездатність досягнути очікуваних результатів у визначений термін призводять до використання й надалі застарілих і не завжди ефективних підходів до використання природних ресурсів, низького рівня ефективності державної лісової політики.

Аналіз фінансової діяльності лісогосподарського підприємства є важливим для оцінювання його ефективності та фінансового стану. Для аналізу можна використовувати різні показники, такі як рентабельність власного капіталу, виробничих фондів, а також аналіз доходів і фінансових результатів. Філія «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України» успішно функціонує, підвищує свою прибутковість та ефективність використання ресурсів.

З метою підвищення ефективності функціонування лісогосподарських підприємств і забезпечення їхньої конкурентоспроможності необхідно якісно розвивати ресурсний потенціал (матеріальні та нематеріальні ресурси) та уміло ним управляти. Відсутність стимулів для впровадження природо-зберігаючих технологій у сфері лісового господарства вимагає розроблення дієвих механізмів стимулювання, а недосконалість фінансово-економічного механізму потребує формування ефективної (оптимальної) стратегії розвитку лісової галузі.

Актуальним стратегічним завданням є державна підтримка розвитку деревообробної промисловості для покращення іміджу та конкурентних позицій на зовнішніх і внутрішніх ринках, врахування їхнього позитивного впливу на суспільний розвиток в довгостроковій перспективі.

Покращення збутової діяльності філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України» вимагає комплексного підходу та системної роботи у напрямку реклами, розширення асортименту, маркетингу, співпраці з партнерами та удосконалення логістики. Реалізація цих рекомендацій сприятиме створенню стійкого та конкурентоспроможного бізнесу, який забезпечить якісний розвиток лісової галузі в Україні.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артимонова І.В. Концепція маркетинг-мікс як основа програмно-цільового підходу до організації маркетингової діяльності підприємства. – Актуальні проблеми економіки, 2015. – № 4. – С. 94–101.
2. Баланюк І.Ф., Іваночко Н.В. Управління збутовою діяльністю підприємств: сутність та значення. – Інноваційна економіка. – Тернопіль, 2015. – №2. – С. 165–169.
3. Бондаренко С.М. Ділова досконалість підприємств як фактор конкурентоспроможності національної економіки України. – Економічний простір, 2016. – № 116. – С. 200-208.
4. Бондаренко С.М., Касич А.О. Використання концепції загального управління якістю в органах місцевого самоврядування. – Державне управління: удосконалення та розвиток, 2017. – № 2. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1029>
5. Бондаренко С.М., Леус А.Ю. Оцінка рівня якості продукції на підприємстві. – Ефективна економіка, 2017. – № 4. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5527>
6. Бугас В.В. Економічна сутність конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства. – Modern Economics, 2018. – № 11. – С. 34-37. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://doi.org/10.31521/modecon.V11\(2018\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V11(2018)-05)
7. Бугас Н., Вовк Т. Фактори впливу на конкурентоспроможність продукції сільського господарства. – Вісник Київського національного університету технологій та дизайну, 2015. – № 1. – С. 153–161.
8. Гудзенко Н.М. Облік і контроль збуту в операційній діяльності сільськогосподарських підприємств. – Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки» Української академії аграрних наук. – Київ, 2016. – 245 с.
9. Гуржій Н.Г. Теоретико-методичні аспекти стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства. – Вісник економіки транспорту і промисловості, 2018. – Вип. 45. – С. 159–163.

- 10.Іваночко Н.В. Особливості факторів впливу на управління збутовою діяльністю підприємства. – Вісник ПНУ. – Серія Економіка, 2015. – №2. – С. 146–150.
- 11.Іваночко Н.В. Особливості та економічний зміст поняття «управління збутом» підприємства. – Розвиток національної економіки: теорія і практика: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф., 2015. – Тернопіль. – С. 137–138.
- 12.Іваночко Н.В. Методологічні основи управління збутовою діяльністю підприємств. – Інноваційна економіка. – Тернопіль, 2015. – №3. – С. 115–124.
- 13.Кидирко Л., Севрук І. Формування систем збуту за участі міжнародних роздрібних торговельних мереж. – Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – Економіка. – 2015. – № 8. – С. 36-42.
- 14.Колос З.В. Проблеми збутової діяльності сільськогосподарських підприємств. –Агросвіт, 2016. – № 10. – С. 8–11.
- 15.Лавриненко Е.Т. Управління конкурентними перевагами підприємства. – Східна Європа: економіка, бізнес та управління, 2018. – № 6 (17). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.easterneurope-bm.in.ua/index.php/17-2018>
- 16.Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Пер. з англ. – К., 2018. – 800 с.
- 17.Ніценко В.С. Збутова політика аграрних підприємств: сучасний стан та перспективи розвитку. – Вісник Сумського національного аграрного університету. – Серія: Економіка і менеджмент, 2015. – Вип. 4. – С. 103–107.
- 18.Невмержицька С.М. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємств в умовах невизначеності. – Науковий вісник Херсонського державного ун-ту. – Серія «Економічні науки», 2018. – Вип. 32. – С. 99-103.
- 19.Невмержицька С.М., Шведа Ю.Є. Конкурентоспроможність підприємства та шляхи її підвищення. – Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні, 2017. – С. 322-325.
- 20.Офіційний веб-сайт філії «Львівське лісове господарство» ДП «Ліси України». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://lvivlis.gov.ua/lviv\\_forestry](https://lvivlis.gov.ua/lviv_forestry)

21. Покрещук О. Місце торгового кодексу в правовій системі України. – Підприємництво, господарство і право, 2018. – № 5. – С. 3-6.
22. Шведюк Ю.В. Оцінювання еколого-економічної ефективності лісовідновлення в умовах Малого Полісся: монографія / Ю.В. Шведюк. – Львів: СПОЛОМ, 2018. – 224 с.
23. Шведюк Ю.В. Удосконалення кадрової політики філії «Радехівське лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» Науковий журнал. Вінницького національного аграрного університету Економіка, фінанси, менеджмент. – Вип. №1 (63). – Вінниця, 2023. – С. 7-19. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: DOI: 10.37128/2411-4413-2023-1-1.
24. Kasych A., Vochozka M. (2018). Methodological support of the enterprise sustainable development management. – Маркетинг і менеджмент інновацій. – №1. – С. 371-381.
25. Kasych A., Vochozka M., Yakovenko Y. (2019). Diagnostic of the stability states of enterprises and the limits of their tolerance. – Quality Access to Success. – Vol. 20. – №. 172. – P. 3-12.
26. Factory management system. – [Electronic source]. – Available from: <https://www.sattaryah.com/factory-management-system.html>.
27. Fine, L.M. (2015). Selling and sales management. – Business Horizons. – Vol. 50. – Iss. 3. – P. 185-191.
28. Matveyev M., Shvediuk I. Features of choosing a forestry enterprise development strategy. Modern management technologies: monograph. Higher School of Social and Economic. Poland Przeworsk: WSSG, 2022. P. 210-226. – [Electronic source]. – Available from: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/21511>
29. Spillecke, S.B., Brettel, M. (2016). The impact of sales management controls on the entrepreneurial orientation of the sales department. – European Management Journal. – [Electronic source]. – Available from: <https://doi.org/10.1016/j.emj>
30. Transforming our world : the 2030 agenda for sustainable development. [Electronic source]: [https://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E](https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E)