

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: **Дослідження можливостей диверсифікації експортованої продукції філії “Болехівське лісове господарство” ДСГП “Ліси України”**

**Виконав:** студент групи МЗЕД-61м

\_\_\_\_\_ Вівсяник В.Р.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

**Керівник** \_\_\_\_\_ Юрків Н.М.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

**Рецензент** \_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

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 зовнішньоекономічної діяльності

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

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

**ЗАВДАННЯ**  
**НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

**Вівсянику Віталію Руслановичу**

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

1. Тема роботи: Дослідження можливостей диверсифікації експортованої продукції філії “Болехівське лісове господарство” ДСГП “Ліси України”  
керівник \_\_\_\_\_ дипломної Юрків Н.М., кандидат економічних наук, доцент  
роботи \_\_\_\_\_

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

затверджена наказом по університету від \_\_\_\_\_ «07» вересня 2023 р. № C-455

2. Термін подання студентом дипломної \_\_\_\_\_ «08» \_\_\_\_\_ січня 2024 р.  
роботи \_\_\_\_\_

3. Вихідні дані до дипломної роботи: бухгалтерська та статистична звітність підприємства, наукові публікації, статистичні дані щодо зовнішньоторгових операцій, закони України та нормативні акти в сфері зовнішньоекономічної діяльності, аналітичні дослідження ринку в Україні та закордоном \_\_\_\_\_

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (розділи, які потрібно розробити):  
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗДІЙСНЕННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА Розділ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ФІЛІЇ “БОЛЕХІВСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО” ДСГП “ЛІСИ УКРАЇНИ” Розділ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ДИВЕРСИКАЦІЇ ЕКСПОРТНОЇ ПРОДУКЦІЇ ФІЛІЇ “БОЛЕХІВСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО” ДСГП “ЛІСИ УКРАЇНИ”

Перелік графічного матеріалу: 1. Різні погляди на трактування поняття “диверсифікація” 2. Цілі диверсифікації 3. Види диверсифікації 4. Основна будівля філії “Болехівське лісове господарство” ДСГП “Ліси України” 5. Структура витрат підприємства на 2020-2022 рр. 6. Динаміка прибутків філії “Болехівське лісове господарство” 7. Динаміка експорту філії “Болехівське лісове господарство” 8. Структура експорту філії “Болехівське ЛГ” 9. Географічна структура експорту філії “Болехівське ЛГ” 10. Основні імпортери деревного вугілля у світі у 2022 році. 11. Основні експортери деревного вугілля у світі у 2022 році. 12. Динаміка експорту деревного вугілля найбільшими експортерами. 13. Піч вуглевипалювальна. 14. Деревне вугілля

## 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

---

*(підпис)*

Юрків Н.М.

---

*(прізвище, ініціали)*

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір статистичного матеріалу та опрацювання літератури	11.09-2.10.2023	
2	Написання теоретичного розділу	3.10-23.10.2023	
3	Опрацювання статистичної інформації підприємства, її аналіз, написання аналітичного розділу.	24.10-20.11.2023	
4	Розробка заходів та написання проектного розділу	21.11-18.12.2023	
5	Формування узагальнень та висновків, оформлення пояснювальної записки	19.12.2023-01.01.2024	
6	Підготовка виступу та оформлення графічного матеріалу.	01.01-07.01.2024	

Студент

---

*(підпис)*

Вівсяник В.Р.

---

*(прізвище та ініціали)*

Науковий керівник

---

*(підпис)*

Юрків Н.М.

---

*(прізвище та ініціали)*

Вівсяник В.Р. Дослідження можливостей диверсифікації експортованої продукції філії “Болехівське лісове господарство” ДСГП “Ліси України”): Випускна робота магістра. – Львів: НЛТУ України, 2024. - 55 с.

## РЕФЕРАТ

**Метою** даної дипломної роботи є аналіз діяльності філії “Болехівське лісове господарство” ДСГП “Ліси України” та визначення можливостей диверсифікації її експортованої продукції.

В магістерській роботі розглянуто та оцінено основні проблеми в експортній діяльності філії “Болехівське лісове господарство” ДСГП “Ліси України” та визначено і запропоновано шляхи диверсифікації її експортованої продукції.

**Предметом** дипломної роботи є пошук шляхів диверсифікації експортованої продукції лісогосподарського підприємства.

**Об’єктом** дослідження є філія “Болехівське лісове господарство” ДСГП “Ліси України”.

Робота складається з трьох розділів, які загалом складають 55 сторінок і включають 17 таблиць та 15 рисунків.

**Ключові слова:** експортна діяльність, оцінювання проблем, перспективи диверсифікації експорту, зовнішні ринки збуту, продукція деревообробки, лісогосподарські підприємства.

Vivsanyk V.R. Diversification of exported products possibilities for "Bolekhiv Forestry" branch of the SE "Forests of Ukraine": Final master's thesis. - Lviv, UNFU, 2024. - 55 p.

### ABSTRACT

*The purpose* of this thesis is to analyze the activities of the "Bolekhiv Forestry" branch of the SE "Forests of Ukraine" and to determine the possibilities of diversification of its exported products.

In the master's thesis, the main problems in the export activity of the "Bolekhiv Forestry" branch of the SE "Forests of Ukraine" were considered and the ways of diversification of its exported products were determined and proposed.

*The subject* of the thesis is the search for ways to diversify the exported products of the forestry enterprise.

*The object of the study* is the "Bolekhiv Forestry" branch of the State Public Enterprise "Forests of Ukraine".

The work consists of three sections, which are a total of 55 pages and include 17 tables and 15 figures.

**Key words:** export activity, problem assessment, prospects of export diversification, foreign markets, woodworking products, forestry enterprises.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	6
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗДІЙСНЕННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	8
1.1. Обґрунтування поняття “диверсифікації”.....	8
1.2. Види диверсифікації.....	12
1.3. Особливості впровадження диверсифікації товарної продукції для підприємства, яке здійснює експортну діяльність.....	17
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ФІЛІЇ “БОЛЕХІВСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО” ДСГП “ЛІСИ УКРАЇНИ”</b> .....	22
2.1. Характеристика діяльності філії “Болехівське лісове господарство” ДСГП “Ліси України”.....	22
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану філії “Болехівське лісове господарство” ДСГП “Ліси України”.....	22
2.3. Дослідження експортної діяльності філії “Болехівське лісове господарство” ДСГП “Ліси України”.....	31
<b>РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ДИВЕРСИКАЦІЇ ЕКСПОРТНОЇ ПРОДУКЦІЇ ФІЛІЇ “БОЛЕХІВСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО” ДСГП “ЛІСИ УКРАЇНИ”</b> .....	36
3.1. Аналіз проблем експортної діяльності філії “Болехівське лісове господарство” ДСГП “Ліси України”.....	36
3.2. Дослідження ринку деревного вугілля.....	37
3.3. Пропозиції диверсифікації експортної продукції філії “Болехівське лісове господарство” ДСГП “Ліси України”.....	41
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	51
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	54
<b>ДОДАТКИ</b> .....	56

## ВСТУП

Оскільки все більше компаній виходять на глобальні ринки, вплив міжнародної диверсифікації викликає великий інтерес серед науковців. Оскільки глобальна диверсифікація охоплює як географічні, так і продуктові ринки, багато транснаціональних компаній також диверсифікували свою продукцію. У попередній літературі стверджувалося, що стратегія диверсифікації продукту має важливий вплив на продуктивність багатонаціональних фірм. Наприклад, досвід диверсифікації продукції дає змогу менеджерам краще впоратися з різноманітністю та складністю, створеною міжнародною диверсифікацією. Диверсифіковані фірми можуть відтворювати структури та можливості, створені в їхніх існуючих операціях, для транскордонного розширення з метою зменшення потенційних операційних витрат. Крім того, економія за рахунок масштабу та обсягу, що виникає внаслідок взаємозалежності між підрозділами, надає компаніям більше можливостей для досягнення синергії різноманітності продуктів у міру їхнього виходу на глобальні ринки.

Незважаючи на те, що важливість стратегії диверсифікації продукту для корпоративної ефективності була добре задокументована, більшість досліджень ефекту взаємодії продукту та міжнародної різноманітності не враховували диференціальний вплив стратегій диверсифікації продукту. У літературі визначено два різних типи стратегії диверсифікації продукції. Диверсифікація пов'язаної продукції стосується залучення до товарних ринків, які пов'язані з основним ресурсом фірми, а непов'язана диверсифікація продукції включає розширення на товарні ринки, які не пов'язані з основним ресурсом фірми. Значна диверсифікація у непов'язані сфери, які не використовують стратегічні ресурси, не обов'язково збільшує ренту, що стратегії розміщення ресурсів, пов'язані з обсягом і зв'язком проданої продукції, є критичними для продуктивності транснаціональних корпорацій. У тій мірі, в якій диверсифікація на пов'язані продукти має інший вплив

на продуктивність, ніж на непов'язані продукти, неврахування стратегій диверсифікації продукту може призвести до необ'єктивних висновків про сповільнювальний ефект диверсифікації продукту на ефективність міжнародності.

Стратегія диверсифікації продукту відіграє важливу роль у сповільненні зв'язку між міжнародною диверсифікацією та продуктивністю. Коли різні стратегії диверсифікації продукту не розрізняються в аналізі, ефект взаємодії загального різноманіття продукту є статистично незначущим. Диверсифікація пов'язаного продукту має сильний позитивний сповільнювальний вплив на ефективність міжнародно диверсифікованих фірм.

Міжнародна диверсифікація показує, наскільки фірми здійснюють діяльність, що додає вартість на зовнішніх ринках. Протягом останніх кількох десятиліть велика кількість науковців намагалися з'ясувати природу та форму міжнародної диверсифікації та продуктивності. Науковці досліджували цю тему, використовуючи різні теоретичні підходи, такі як теорія ринкової влади, теорія трансакційних витрат, теорія портфолію, теорія організаційного. Незважаючи на велику кількість досліджень, література залишається розділеною щодо природи зв'язку між міжнародною диверсифікацією та ефективністю фірми.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗДІЙСНЕННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1. Обґрунтування поняття “диверсифікації”

Диверсифікація бізнесу означає розширення діяльності компанії на нові або не пов’язані продукти, послуги, ринки чи галузі.

Метою диверсифікації часто є зниження загального ризику бізнесу та створення нових джерел доходу. Хороша стратегія диверсифікації може дати поштовх підприємству, що переживає труднощі. Це також може збільшити успіх уже прибуткових компаній.

Є чотири основні причини, чому бізнес приймає стратегію диверсифікації: компанія хоче отримати більший дохід; компанія хоче менше економічного ризику; основний бізнес компанії занепадає; компанія хоче використати потенціал синергії.

Існують різні точки зору на розуміння поняття диверсифікації і на рис. 1.1 зображено відмінність цих поглядів.



Рис. 1.1. Різні погляди на трактування поняття “диверсифікація”

Розглянемо кілька найкращих прикладів стратегій диверсифікації бізнесу в дії.

Приклади диверсифікації: Apple Inc., одна з найвідоміших компаній у світі, є одним із найкращих прикладів моделі «пов'язаної диверсифікації».

Пов'язана диверсифікація означає наявність спільного між існуючими продуктами/послугами та новими, що розробляються.

Одного разу (1984) Apple випустила персональний комп'ютер Macintosh. Вони випускали продукти і до цього, як-от материнську плату Apple I, але Macintosh визначив ранній успіх Apple.

Період занепаду вразив компанію в середині 1990-х років. Microsoft постачала дешевшу та простішу (хоча й менш потужну) альтернативу ПК. Ближче до кінця 1990-х Apple наближалася до банкрутства. Потім все змінилося.

У 2001 році Apple випустила програмне забезпечення iPod і iTunes (2003). Це був успіх. Кілька років потому Apple виграла джекпот диверсифікації, випустивши iPhone у 2007 році.

Легко забути, що комп'ютери та мобільні телефони не мали майже нічого спільного з точки зору споживача до смартфона.

Операційна синергія дозволяє Apple ділитися ресурсами та можливостями між двома групами продуктів. iPhone використовував багато тих самих ресурсів і принципів дизайну, що й комп'ютери Apple.

Однак Apple не зупинилася на досягнутому. З тих пір компанія диверсифікувалася в планшети, годинники, смарт-аудіо та навіть електромобілі.

Стратегія диверсифікації врятувала Apple від провалу та допомогла їм вирости в одну з найбільших корпорацій світу.

Ще одним прикладом диверсифікації є компанія Amazon, яка є однією з найбільших і найвідоміших компаній світу. У 2020 році вони заробили апетитні 386 мільярдів доларів.

Спочатку Amazon був онлайн-продавцем книг, і він був дуже успішним після запуску в 1995 році. Книги було легко знайти та розповсюдити, але Джефф Безос планував диверсифікувати.

Диверсифікація може бути гарною ідеєю для бізнесу в кількох ситуаціях:

Насичення ринку: коли ринок певного продукту чи послуги стає насиченим, диверсифікація може допомогти бізнесу залучити нових клієнтів.

Управління ризиками: шляхом диверсифікації бізнес може розподілити свої інвестиції та зменшити вплив ризиків.

Підвищення конкурентоспроможності: диверсифікація може дозволити компанії пропонувати ширший асортимент продуктів або послуг, залучати нових клієнтів і виходити на нові ринки, на які конкуренти не можуть або не можуть.

Покращена стабільність: диверсифікація може допомогти стабілізувати бізнес, зменшивши його залежність від одного продукту чи ринку.

Тому для бізнесу важливо ретельно зважити витрати та переваги диверсифікації, перш ніж приймати рішення. А ще краще завантажте наш безкоштовний інструментарій диверсифікації, щоб перевірити, чи це правильний крок для вас.

Диверсифікація не завжди є гарною ідеєю. Це може бути ризиковано, особливо якщо компанія не знайома з новим ринком, на який вона виходить, або якщо їй не вистачає ресурсів для ефективного управління різноманітними продуктами та послугами.

На рис. 1.2 відображено основні цілі застосування диверсифікації у діяльності підприємств.

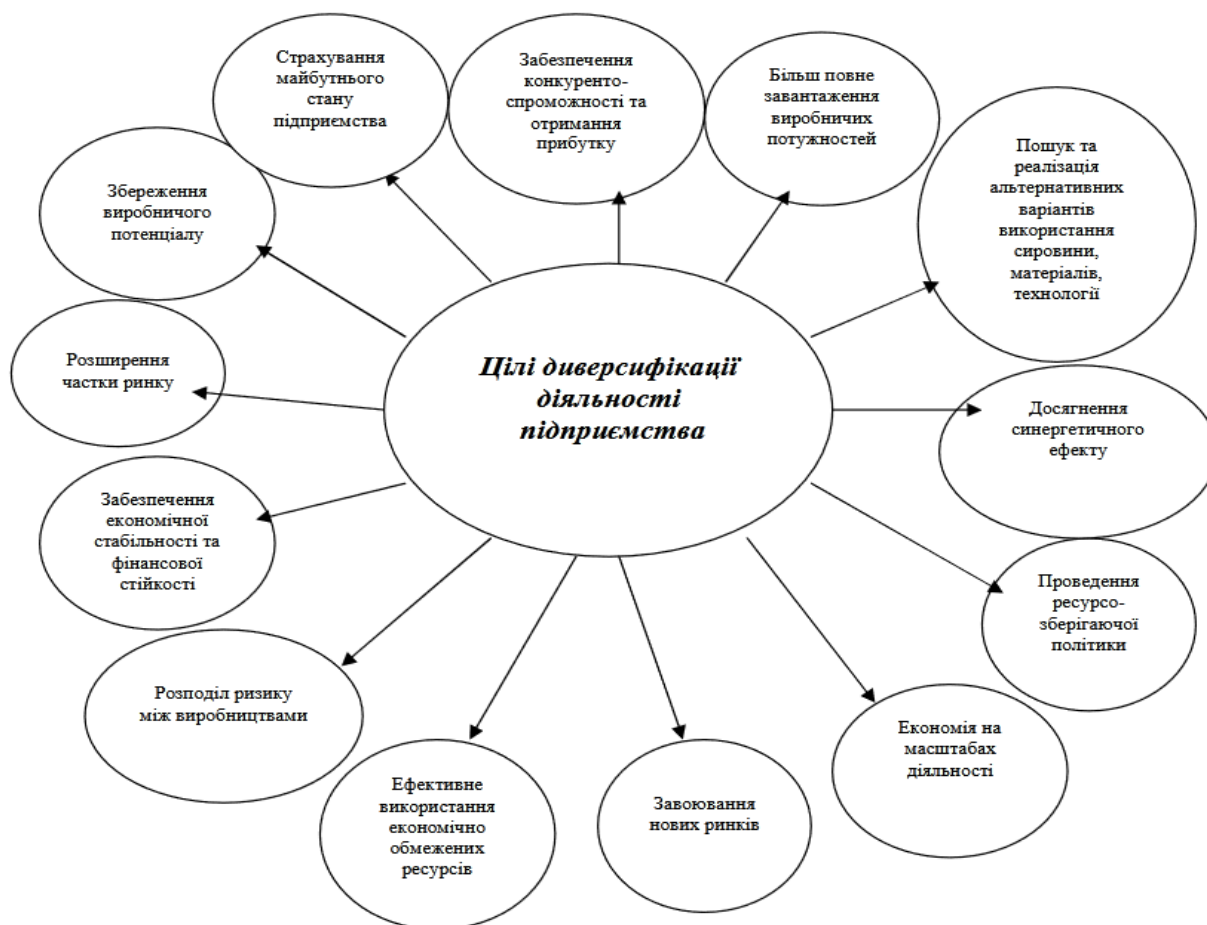


Рис. 1.2. Цілі диверсифікації

Існує безліч інших проблем, які можуть виникнути, і навіть деякі з найбільших світових компаній помилилися.

Диверсифікація в бізнесі – це стратегія, яка передбачає розробку нових продуктів і послуг для розширення ринку. Це також передбачає вдосконалення навичок, знань і технологій. Диверсифікація допомагає підприємствам бути прибутковими, навіть коли змінюються економіка, суспільство та споживча база. Іноді інші організації проводять диверсифікацію, щоб керувати потенційними ризиками та сприяти зростанню бізнесу. Наявність резервного плану може допомогти вам уникнути великих втрат, особливо якщо організація не настільки збалансована фінансово.

Як для нових, так і для старих компаній безпечно додавати нові продукти до свого ланцюжка поставок, щоб отримати прибуток. Коли продукти від брендів стають новим сегментом у галузі, це називається диверсифікацією на рівні бізнесу. Диверсифікація є однією зі стратегій зростання бізнесу, відомих Ігорем Ансоффом, яка може допомогти підприємствам керувати конкурентами на ринку.

## 1.2. Види диверсифікації

Виділяють декілька стратегій диверсифікації, серед яких наступні:

**Диверсифікація продукції:** компанія, яка переважно продає одяг, може розширити продаж товарів для дому та аксесуарів.

**Диверсифікація ринку:** компанія, яка продає лише на внутрішньому ринку, може вийти на міжнародні ринки.

**Диверсифікація галузі:** компанія, яка працює в галузі технологій, може диверсифікуватися в індустрії охорони здоров'я.

**Диверсифікація послуг:** компанія, яка надає лише консалтингові послуги, може диверсифікуватися, пропонуючи послуги навчання.

**Злиття та поглинання:** компанія може диверсифікуватися шляхом придбання або злиття з іншою компанією, яка працює в інших продуктах, послугах, на ринку чи в галузі.

**Спільні підприємства:** компанія може диверсифікуватися шляхом створення спільного підприємства з іншою компанією для спільної розробки та продажу нових продуктів або послуг.

**Диверсифікація в нові географічні регіони:** компанія, яка працює лише в одному регіоні, може розширюватися в нових географічних регіонах.

Основні види диверсифікації відображено на рис. 1.3.

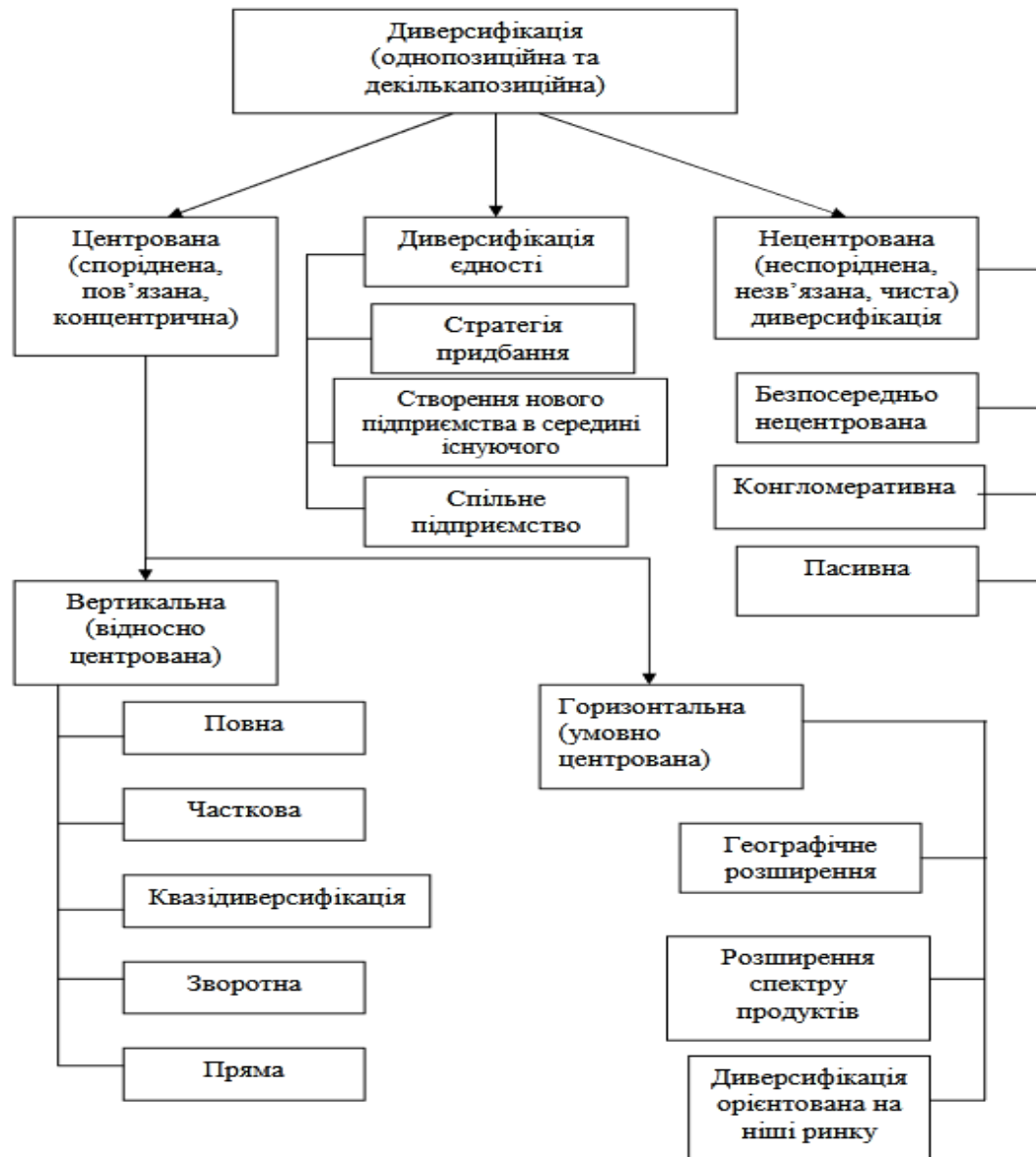


Рис. 1.3. Види диверсифікації

Різні типи стратегій диверсифікації включають:

*Горизонтальна диверсифікація.* Це стратегія диверсифікації з найменшим ризиком. Це передбачає додавання іншого продукту до вже запропонованих. Цей цілком новий продукт може все ще задовольняти потреби деяких клієнтів, хоча він і відрізняється від основних продуктів. Горизонтальна диверсифікація – це тип диверсифікації, при якому компанія диверсифікується на нові ринки або продуктові сфери, які не пов'язані з її існуючим бізнесом.

Наприклад, генеральний директор фітнес-закладу може вирішити вивести на ринок паперовий друк.

*Конгломератна диверсифікація.* Слово «конгломерат» означає окрему корпоративну групу з кількома суб'єктами господарювання в різних галузях. Початкова організація, яка володіє бізнесом, називається конгломератом. Таким чином, конгломератна диверсифікація полягає в тому, що бізнес використовує непов'язані продукти для досягнення абсолютно нових клієнтів.

*Вертикальна диверсифікація.* Вертикальна диверсифікація відбувається, коли бізнес рухається вгору або вниз по ланцюжку постачання шляхом злиття різних етапів виробництва. Вертикальна диверсифікація – це тип диверсифікації, за якого компанія диверсифікує нові продуктові лінії або послуги, пов'язані з її існуючим бізнесом.

Організація може вирішити взяти на себе відповідальність за всі функції, пов'язані з виробництвом і розповсюдженням її продукції. Він також може контролювати закупівлю сировини, виробничі процедури, розподіл і продажі. Існує дві форми вертикальної диверсифікації:

*Перспективна диверсифікація:* Стратегія перспективної диверсифікації дозволяє початківцям у ланцюзі поставок контролювати операції.

*Зворотна диверсифікація:* це стратегія диверсифікації в кінці ланцюга постачання, яка може вимагати від власників бізнесу виходу на ринки, пов'язані з вашим продуктом.

*Внутрішня диверсифікація.* Стратегія внутрішньої диверсифікації корисна при запуску нового бізнесу або виведенні нового продукту на новий ринок. Власники бізнесу впроваджують цю стратегію для отримання прибутку та розширення своїх географічних кордонів. Вони пропонують свої нові продукти та послуги новим клієнтам.

*Зовнішня диверсифікація.* Це коли бізнес представляє новий продукт на ринок, не використовуючи свої операції. Є також злиття та поглинання, які є двома

прикладами зовнішньої диверсифікації. Злиття – це коли дві різні організації об'єднуються для досягнення чогось нового. Придбання – це коли організація купує інший бізнес через його унікальність і схожість.

*Концентрична диверсифікація.* Підприємства, які виходять на нові ринки з новими продуктами, які мають технології та переваги, як і їхні старі продукти, здійснюють концентричну диверсифікацію. Ці нові продукти можуть мати такі ж переваги, як і старі, оскільки використовувалися товари, які використовувалися для виробництва початкового продукту, наприклад технічні ноу-хау та виробничі процеси. Концентрична диверсифікація – це тип диверсифікації, за якого компанія диверсифікується на нові ринки або продуктові сфери, пов'язані з її існуючим бізнесом. Наприклад, людина, яка ремонтує зламані телефони, може зайнятися ремонтом зламаних ноутбуків і комп'ютерів.

Диверсифікація за класами активів поділяється на наступні види:

1. Диверсифікація власного капіталу. Диверсифікація акцій – це тип диверсифікації, за якого компанія диверсифікує свої активи в нові інвестиції в акціонерний капітал.

2. Диверсифікація облігацій з фіксованим доходом. Диверсифікація інвестицій з фіксованим доходом – це тип диверсифікації, за якого компанія диверсифікує свої активи в нові інвестиції з фіксованим доходом.

3. Товарна диверсифікація. Товарна диверсифікація – це тип диверсифікації, при якому компанія диверсифікує свої активи в нові товарні інвестиції.

4. Географічна диверсифікація. Географічна диверсифікація – це тип диверсифікації, за якого компанія диверсифікує свою діяльність на нові географічні території.

5. Іноземна диверсифікація. Зарубіжна диверсифікація – це тип диверсифікації, при якому компанія диверсифікує свою діяльність на нових зовнішніх ринках.

Диверсифікація за бізнес-моделлю:

1. Диверсифікація платформи. Платформна диверсифікація – це тип диверсифікації, при якому компанія диверсифікує свою бізнес-модель шляхом створення нових платформ.

2. Диверсифікація продукції. Диверсифікація продукції – це тип диверсифікації, при якому компанія диверсифікує свою бізнес-модель шляхом створення нових продуктів.

3. Диверсифікація послуг. Диверсифікація послуг – це тип диверсифікації, при якому компанія диверсифікує свою бізнес-модель шляхом створення нових послуг.

Диверсифікація за галузями поділяється на:

1. Диверсифікація технологій. Технологічна диверсифікація – це тип диверсифікації, за якого компанія диверсифікує свою діяльність у нові галузі, пов'язані з її існуючою галуззю.

2. Диверсифікація роздрібною торгівлі. Диверсифікація роздрібною торгівлі – це тип диверсифікації, за якого компанія диверсифікує свою діяльність у нові галузі, не пов'язані з її існуючою галуззю.

3. Диверсифікація ЗМІ. Медіа-диверсифікація – це тип диверсифікації, за якого компанія диверсифікує свою діяльність у нових галузях, пов'язаних із існуючою галуззю.

Диверсифікація за секторами ділиться на:

1. Фінансова диверсифікація. Фінансова диверсифікація – це тип диверсифікації, за якого компанія диверсифікує свою діяльність у нових секторах, пов'язаних із існуючим сектором.

2. Споживча диверсифікація. Споживча диверсифікація – це тип диверсифікації, за якого компанія диверсифікує свою діяльність у нових секторах, які не пов'язані з її існуючим сектором.

3. Промислова диверсифікація. Промислова диверсифікація – це тип диверсифікації, за якого компанія диверсифікує свою діяльність у нових секторах, пов'язаних із існуючим сектором.

4. Диверсифікація технологій. Технологічна диверсифікація – це тип диверсифікації, за якого компанія диверсифікує свою діяльність у нових секторах, які не пов’язані з її існуючим сектором.

Диверсифікація продукції та диверсифікація ринку поділяється на такі типи:

1. Диверсифікація продукції. Диверсифікація продукції – це тип диверсифікації, при якому компанія диверсифікує нові продукти, пов’язані з наявними продуктами.

2. Диверсифікація ринку. Диверсифікація ринку – це тип диверсифікації, за якого компанія диверсифікується на нові ринки, пов’язані з її існуючими ринками.

Компанії, які використовують стратегію диверсифікації, зазвичай є великими компаніями з широким асортиментом продуктів і послуг.

Диверсифікацію можна використовувати як стратегію зростання або як стратегію управління ризиками.

Великі компанії, які використовують диверсифікацію як стратегію зростання, як правило, мають диверсифікований портфель підприємств.

Компанії, які використовують диверсифікацію як стратегію управління ризиками, як правило, мають більш цілеспрямований портфель підприємств.

Основний ризик стратегії диверсифікації полягає в тому, що вона може призвести до відсутності зосередженості на основному бізнесі.

Стратегія диверсифікації також може бути ризикованою, якщо новим бізнесом погано керують або він погано поєднується з існуючим бізнесом.

Стратегія диверсифікації також може призвести до збільшення витрат, якщо нові підприємства не такі ефективні, як існуючі.

### **1.3. Особливості впровадження диверсифікації товарної продукції для підприємства, яке здійснює експортну діяльність**

Стратегія диверсифікації – це стратегія зростання бізнесу, згідно з якою компанія прагне вийти на нові ринки або продуктові сфери, щоб компенсувати

ризиків та залежності, властиві їй поточному бізнесу. Це також інвестиційна стратегія, яка передбачає додавання нових інвестицій до портфеля з метою зменшення ризику. Метою диверсифікації є мінімізація впливу будь-якої окремої події на загальну продуктивність портфеля.

Коли бізнес хоче розширитися, використовується стратегія диверсифікації. Це практика введення нового продукту у ваш ланцюжок постачання з метою збільшення прибутку. Ці пункти можуть бути новою сферою у вашій галузі, яку ваша фірма вже займає, відомою як диверсифікація на рівні бізнесу. З іншого боку, диверсифікація на корпоративному рівні відбувається, коли ви виходите на новий ринок.

Стратегія диверсифікації – це стратегія зростання бізнесу, а також стратегія управління ризиками, яка використовується для виходу на нові ринки з новими продуктами з метою диверсифікації ризиків і залежностей, притаманних будь-якій поточній діяльності компанії.

Визначення диверсифікації як «плану зростання компанії для виробництва нових продуктів на нових ринках» означає, яку стратегію диверсифікації використовує бізнес. Компанії використовують різні стратегії диверсифікації для досягнення різних цілей.

Застосування стратегії диверсифікації в бізнесі відкриває для підприємства ряд переваг:

*Можливість для нових продуктів і нового ринку.* Нові продукти та нові ринки створюють стратегію диверсифікації. Виведення нових продуктів на новий ринок може допомогти отримати великі прибутки завдяки збільшенню маркетингу та реклами. Вихід на новий ринок може коштувати дорого, але він гарантує безперебійний перебіг бізнесу, коли компанія домінує на новому ринку.

*Різновид продукції.* Проведення належного дослідження може допомогти компанії мати різні варіанти продукту для виведення на новий ринок. Це може залучити більше клієнтів до бренду при виведенні нових продуктів на ринок.

Підприємство також може отримати визнання та отримати більше прибутку завдяки маркетингу цих нових сортів.

*Заохочує перехресні продажі.* Перехресний продаж передбачає впровадження нових продуктів на старий ринок або впровадження старих продуктів на новий ринок. Завдяки диверсифікації бізнес може успішно перехресно продавати свою продукцію. Наприклад, автомобільна компанія, відома своїми угодами з автомобілями, також може представити моторне масло чи інші автомобільні деталі на старому ринку або перехресний продаж нових продуктів.

*Знижений фактор ризику.* Підприємства, які розширюють охоплення, продукти та операції, мають тенденцію до створення хорошої клієнтської бази. Диверсифікація допомагає знизити ризик втрати клієнтів через повторення одних і тих же продуктів. Це показує, наскільки важливо для бізнесу збільшувати свою клієнтську базу. Диверсифікація дозволяє клієнтам насолоджуватися новими продуктами на ринку.

*Стимулює капітал бренду.* Виробництво різноманітних продуктів може сприяти запам'ятовуваності та охопленню бренду. Підприємство може досягти капіталу бренду через присутність нових продуктів на ринку. Наприклад, організація охорони здоров'я та фітнесу «All Green» може мати свої добавки для бодібілдингу, які домінують на ринку. Клієнти, ймовірно, впізнають і купуватимуть інші нові продукти "All Green".

Організації отримують більше технологічних можливостей. Виробництво нових предметів вимагає більше технологій і навичок. Організації, які сподіваються на диверсифікацію, також шукають шляхи покращення своїх технологічних можливостей. Ось чому нові вироби стають ефективнішими за старі. Таким чином, реалізація стратегії диверсифікації може вимагати оновлення технологічного потенціалу організації.

*Змагальний захист.* Диверсифікація бізнесу може виділити його серед конкурентів. Конкуренти, швидше за все, розширять свою організацію та отримають

більшу клієнтську базу, якщо ви цього не зробите. Іноді покупці можуть втомитися від частої покупки одних і тих самих продуктів. Виробництво нових товарів може підтримувати їхню лояльність до бренду, а також може допомогти бізнесу створити міцний захист від конкурентів на ринку.

*Стабілізуючий вплив.* Диверсифікація дозволяє бізнесу стати більш стабільним. Зосередження на одному продукті може призвести до втрати доходів і ресурсів, оскільки попит зростає і падає. Щоб уникнути збитків у бізнесі, рекламні агентства іноді диверсифікують клієнтів. В інших випадках існує більша передбачуваність для компаній, які охоплюють різні категорії та галузі.

Облікові записи менеджменту можуть сприяти диверсифікації, надаючи цінну інформацію про фінансові показники та становище компанії, що може допомогти керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо можливостей диверсифікації.

*Більше доходів і продажів.* Диверсифікація допомагає підприємствам отримувати більше доходів і продажів. У більшості випадків, коли організація заробила велику частку клієнтів, вона все ще може вдосконалюватися. Клієнтам подобається, коли бренд диверсифікується. Це може зробити їх більш лояльними, тим самим збільшуючи продажі.

Стратегія диверсифікації, яку використовує компанія, залежить від того, чого компанія хоче досягти та наскільки диверсифікованою вона хоче стати. Деякі з загальних цілей диверсифікації полягають у виході на нові ринки.

Є багато причин, чому компанії диверсифікуються. Деякі з найпоширеніших причин полягають у компенсації ризику, створенні нових джерел доходу, збільшенні частки ринку та використанні ефекту масштабу.

Диверсифікація ризиків – це стратегія, яка часто використовується компаніями, щоб зменшити свою залежність від одного продукту чи ринку. Коли компанія диверсифікується на нові ринки або продуктові сфери, вона розподіляє свій ризик на ширшу базу, що може призвести до підвищення стабільності та прибутковості.

Іншою поширеною причиною диверсифікації є створення нових джерел доходу. Компанії часто диверсифікуються на нові ринки або продуктивні сфери, щоб отримати нові джерела доходу. Це може допомогти компанії розвиватися та ставати більш прибутковою.

Диверсифікацію також можна використовувати як спосіб збільшення частки ринку. Завдяки диверсифікації на нові ринки або продуктивні сфери компанія може отримати більшу частку загального ринку. Це може призвести до збільшення прибутків і домінування на ринку.

Нарешті, диверсифікація може бути використана як спосіб отримати переваги від ефекту масштабу. Коли компанія диверсифікує свою діяльність, вона часто може отримати вигоду від ефекту масштабу. Це може призвести до зниження витрат і збільшення прибутку.

## РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ФІЛІЇ “БОЛЕХІВСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО” ДСГП “ЛІСИ УКРАЇНИ”

### 2.1. Характеристика філії “Болехівське лісове господарство” ДСГП “Ліси України”

Філія “Болехівське лісове господарство” ДСГП “Ліси України” – це державне лісогосподарське підприємство, яке займається вирощуванням та заготівлею лісу. Дане підприємство знаходиться у Івано-Франківській області в м. Болехів. Вся інформація про це підприємство доступна на офіційному сайті: <http://bdlg.com.ua/>. На рис. 2.1 зображено адмін. будівлю філії “Болехівське ЛГ” ДСГП “Ліси України”.



Рис. 2.1. Основна будівля філії “Болехівське лісове господарство” ДСГП “Ліси України”

На внутрішньому ринку підприємство реалізує дрова та круглий ліс, а також пиломатеріали. До складу філії “Болехівське лісове господарство” ДСГП “Ліси України” входить 7 лісництв, які активно працюють над поновленням та вирощуванням якісного лісу, ведуть лісогосподарювання і дбають про територію лісів філії.

### 2.2. Аналіз фінансово-економічного стану філії “Болехівське ЛГ”

У табл. 2.1. наведено основні фінансові показники досліджуваного нами підприємства.

**Базові показники діяльності підприємства за 2020-2022 рр.**

Назва показника	Один. виміру	2020	2021	2022	Абсолют. Відхил. 2021-2020	Абсолют. Відхил. 2022-2021	Темпи приросту 2021/2020	Темпи приросту 2022/2021
Обсяги реалізації продукції (чистий дохід від реалізації)	тис. грн.	50405	69611	93913	19206	24302	38,10	34,91
Собівартість реалізованої продукції	тис.грн.	41801	53620	72032	11819	18412	28,27	34,34
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис.грн.	50064	69635	92821	19571	23186	39,09	33,30
в т.ч. матеріальні затрати	тис.грн.	18840	23017	18961	4177	-4056	22,17	-17,62
Прибуток від реалізації продукції	тис.грн.	510	927	2111	417	1184	81,76	127,72
Чистий прибуток	тис.грн.	418	760	1440	342	680	81,82	89,47
Вартість основних засобів	тис.грн.	11160	11459,5	12665,5	299,5	1206	2,68	10,52
Залишки оборотних коштів	тис.грн.	5544	6410,5	14732,5	866,5	8322	15,63	129,82
Витрати на грн реалізованої продукції	грн./грн.	0,99	1,0003	0,99	0,01	-0,01	0,72	-1,20
Фондовіддача	грн./грн.	4,52	6,07	7,41	1,56	1,34	34,49	22,07
Матеріаловіддача	грн./грн.	2,68	3,02	4,95	0,35	1,93	13,04	63,77
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	об./рік	9,09	10,86	6,37	1,77	-4,48	19,44	-41,30
Тривалість обороту оборотних коштів	дн.	39,60	33,15	56,47	-6,44	23,32	-16,27	70,35

Подані у таблиці вище показники фінансової діяльності підприємства свідчать про те, що обсяги реалізації пиломатеріалів та продукції з деревини філії “Болехівське ЛГ” ДСГП “Ліси України” впродовж останніх трьох років зростали на понад 30%. Собівартість реалізованої продукції щорічно зростала, проте зростання у 2022 році було вищим. Витрати філії “Болехівське лісове господарство” ДСГП “Ліси України” також мали тенденцію до зростання за аналізовані роки, проте у 2022 році матеріальні затрати підприємства знизилися на понад 17% порівняно з їх обсягами у 2021 році.

За рахунок того, що витрати підприємства зростали, обсяг чистого прибутку філії “Болехівське лісове господарство” ДСГП “Ліси України” у порівнянні з вартістю реалізованої продукції був значно меншим. Проте слід відзначити, що за аналізовані роки обсяг чистого прибутку підприємства зростав на 81-89% порівняно з прибутком у попередніх роках. Прибутки могли б бути ще більшими, як би витрати підприємства не зростали такими високими темпами і розрахований показник витрат на 1 грн реалізованої продукції не був таким великим. Тому у табл. 2.2 ми проаналізувати витрати філії “Болехівське ЛГ” ДСГП “Ліси України”.

Таблиця 2.2

**Обсяг і динаміка витрат підприємства за 2019-2022рр.**

Назва витрат	2019	2020	2021	2022	Темпи приросту 2021/2020	Темпи приросту 2022/2021
Собівартість реалізованої продукції	51177	41801	53620	72032	-18,32	28,27
Адміністративні витрати	8299	7234	13158	14393	-12,83	81,89
Витрати на збут	717	724	1023	1426	0,98	41,30
Інші операційні витрати	59	305	1834	4970	416,95	501,31
<b>ВСЬОГО ВИТРАТИ</b>	<b>60252</b>	<b>50064</b>	<b>69635</b>	<b>92821</b>	<b>-16,91</b>	<b>39,09</b>

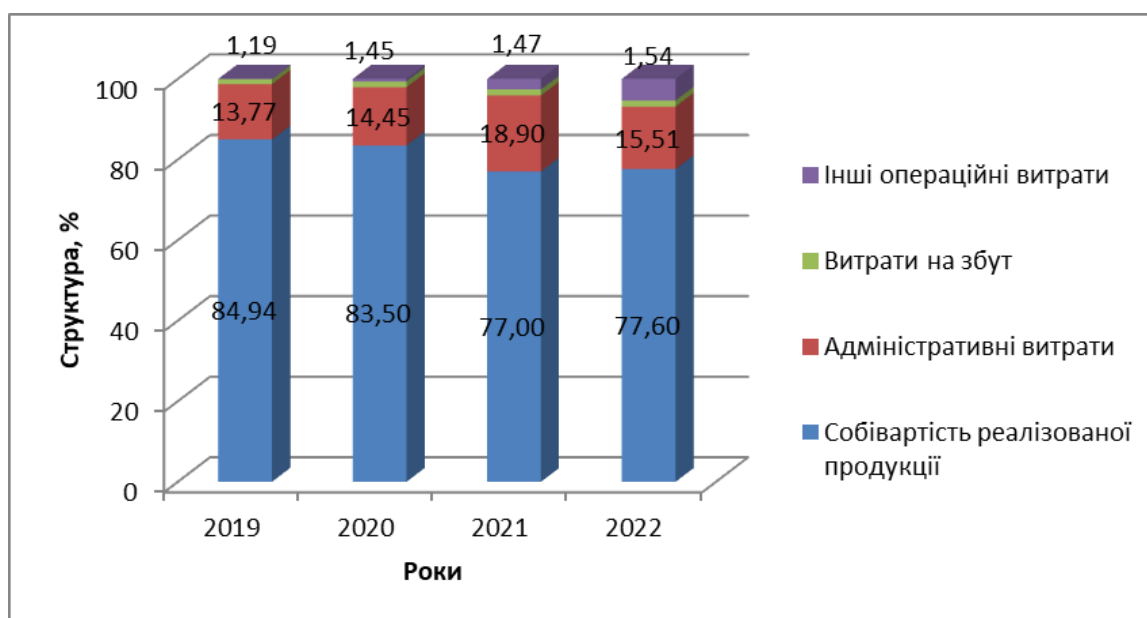
Вартість основних фондів підприємства зростала за аналізований період на 2-8%. Оборотність оборотних коштів у 2021 році зростала, проте у 2022 році дещо

знизилися і як наслідок тривалість обороту оборотних коштів у 2022 році зросла на 23 дні порівняно з їх тривалістю у 2021 році, що є негативним показником.

З даних табл. 2.2 видно, що у 2021 році собівартість реалізованої продукції філії “Болехівське лісове господарство” ДСГП “Ліси України” знизилися на 18%, але вже у 2022 році вона зросла на 28,3%.

Адміністративні витрати теж спочатку у 2021 році дещо знизилися, проте у 2022 році зросли на майже 82%, що є дуже великим показником. Витрати ж на збут у цьому ж році зросли на 41% порівняно з 2021 роком, а от інші операційні витрати в останньому році зросли у понад 5 разів.

Структуру витрат підприємства наведено на рис. 2.2.



**Рис.2.2. Структура витрат підприємства на 2020-2022 рр.**

Найбільшу частку у витратах філії “Болехівське лісове господарство” ДСГП “Ліси України” у продовж усіх аналізованих років становила собівартість реалізованої продукції. Проте слід відзначити, що частка собівартості у всіх витратах підприємства впродовж останніх років дещо знизилися. Також вагому частку у витратах підприємства становлять адміністративні витрати. Найбільшою частка цих витрат була у 2021 році, але в наступному році вона дещо знизилися. Проте зросла частка інших операційних витрат.

Розглянемо також динаміку та структуру операційних витрат філії “Болехівське лісове господарство” ДСГП “Ліси України”, яка подана у табл. 2.3-2.4.

Таблиця 2.3

**Динаміка операційних витрат підприємства  
за елементами у 2019-2022 рр.**

Елементи операційних витрат	2019	2020	2021	2022	Відхил. 2021-2020	Відхил. 2022-2021
Матеріальні витрати	21234	18840	23017	18961	4177	-4056
Витрати на оплату праці	24925	21365	29719	33952	8354	4233
Відрахування на соціальні заходи	5278	4117	5520	6750	1403	1230
Амортизація	2056	1976	1552	1753	-424	201
Інші операційні витрати	6700	4287	5533	23015	1246	17482
<b>РАЗОМ</b>	<b>60193</b>	<b>50585</b>	<b>65341</b>	<b>84431</b>	14756	19090

Якщо аналізувати динаміку операційних витрат філії “Болехівське лісове господарство” ДСГП “Ліси України” за останні чотири роки, то матеріальні витрати підприємства дещо скоротилися у останній рік і були на рівні практично 2020 року. Витрати ж на оплату праці підприємства щорічно зростали разом із відрахуваннями на соціальні заходи. Інші операційні витрати у 2022 році суттєво збільшилися ( на понад 17 тис. грн.), що є негативним показником і впливає на зниження прибутковості даного підприємства.

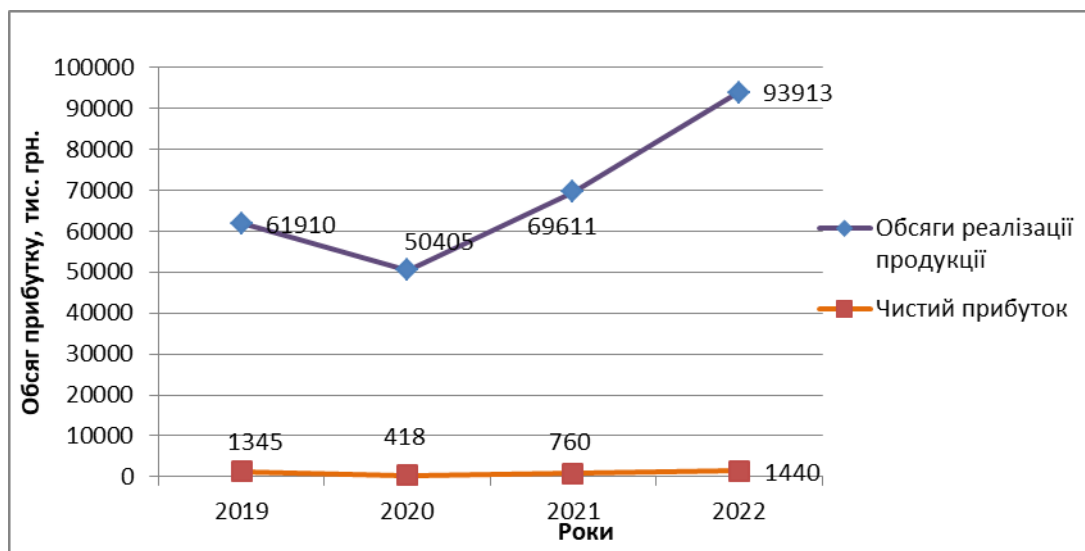
Як видно з вище поданої таблиці, найбільшу частку в структурі витрат філії “Болехівське лісове господарство” ДСГП “Ліси України” становили матеріальні витрати та витрати на оплату праці. У останньому аналізованому році суттєво зросла частка інших операційних витрат. І найменшу частку усіх операційних витрат підприємства становили амортизаційні відрахування.

Таблиця 2.4

**Структура операційних витрат підприємства за елементами  
у 2019-2022рр.**

Елементи операційних витрат	Структура, %			
	2019	2020	2021	2022
Матеріальні витрати	35,28	37,24	35,23	22,46
Витрати на оплату праці	41,41	42,24	45,48	40,21
Відрахування на соціальні заходи	8,77	8,14	8,45	7,99
Амортизація	3,42	3,91	2,38	2,08
Інші операційні витрати	11,13	8,47	8,47	27,26
РАЗОМ	100	100	100	100

На рис. 2.3 наведено динаміку прибутків філії “Болехівське лісове господарство” ДСГП “Ліси України” за аналізований період.



**Рис. 2.3. Динаміка прибутків філії “Болехівське лісове господарство”**

Аналізуючи динаміку прибутків досліджуваного нами підприємства слід відзначити, що у 2020 році спостерігалось зниження прибутку підприємства, проте з 2021 року прибутки почали зростати. Але варто зазначити, що у порівнянні з прибутком від реалізації, чистий прибуток є дуже низьким.

У табл. 2.5 розраховано та подано показники, які описують ділову активність філії “Болехівське лісове господарство” ДСГП “Ліси України”.

Таблиця 2.5

**Показники ділової активності філії “Болахівське лісове господарство”**

Назва показника	2019	2020	2021	2022	Відхил. 2021- 2020	Відхил. 2022- 2021
Коефіцієнт оборотності активів, об./рік	22,96	9,09	10,86	6,37	1,77	-4,48
Тривалість обороту активів, дн.	15,68	39,60	33,15	56,47	-6,44	23,32
Коефіцієнт оборотності товарних запасів, об./рік	43,08	7,54	8,36	4,89	0,82	-3,48
Тривалість обороту запасів, дн.	8,36	47,75	43,04	73,63	-4,71	30,59
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, об./кв.	42,64	21,63	34,55	55,87	12,92	21,31
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, дн.	8,44	16,64	10,42	6,44	-6,22	-3,97
Тривалість операційного циклу, дн.	16,80	64,39	53,46	80,07	-10,93	26,62

Коефіцієнт оборотності активів підприємства найвищим був у 2019 році, проте у 2022 році оборотність активів знизилася до 6 оборотів в рік. Відповідно тривалість обороту активів у останньому році зросла на 56 днів у порівнянні з тривалістю у 2021 році.

Коефіцієнт оборотності товарних запасів також за останні чотири роки знизився, що є негативним показником, оскільки тривалість поновлення та релізацій запасів лісопродукції у 2022 році збільшилася на 30 днів.

Розраховані коефіцієнт дебіторської заборгованості свідчать про навпаки позитивну динаміку, скільки термін погашення дебіторської заборгованості скоротився на майже 4 дні порівняно з тривалістю у 2021 році.

Загалом тривалість операційного циклу суттєво зросла у останній рік (на майже 27 днів), що пов'язано із зростанням коефіцієнту оборотності запасів підприємства.

Для оцінки фінансового стану підприємства важливо оцінити його фінансову стійкість та стабільність, результати чого подано у табл. 2.6.

Коефіцієнт фінансової стійкості філії “Болехівське лісове господарство” ДСГП “Ліси України” у 2020 році дещо зріс, проте у наступних роках знизився. Значення показника фінансової стійкості є достатньо високим і говорить про те, що у підприємства є висока частка позичених коштів і зростання коефіцієнту фінансової незалежності підтверджує те, що дане підприємство стає дедалі менш фінансово стійким і самостійним у фінансовому плані.

Таблиця 2.6

**Показники фінансової стійкості та стабільності філії “Болехівське ЛГ”**

<b>Назва показника</b>	2019	2020	2021	2022	Відхил. 2021- 2020	Відхил. 2022- 2021
Коефіцієнт фінансової стійкості	4,50	5,42	4,65	4,72	-0,77	0,07
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,22	0,18	0,21	0,21	0,03	0,00
Коефіцієнт заборгованості	0,78	0,58	0,56	0,53	-0,02	-0,03
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,78	2,33	2,14	2,14	-0,19	0,00
Коефіцієнт структури довготермінових вкладень	4,50	0,40	0,42	0,48	0,01	0,06
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,22	1,26	1,06	1,23	-0,20	0,17

Динаміка коефіцієнту заборгованості свідчить про зниження частки поточної заборгованості у підприємства, проте більше 50% поточних зобов'язань - це доволі високий показники.

Зміна коефіцієнту маневриності власного капіталу за аналізований період свідчить про зростання вартості власного капіталу у порівнні з активами підприємства, що є позитивним показником.

Що стосується довгострокових зобов'язань, то їх у 2019 році у підприємства взагалі не було, проте за наступні роки сума довгострокової заборгованості зростала.

У порівнянні із власним капіталом, довгострокова заборгованість підприємства зростала, про свідчить зростання коефіцієнту довгострокового залучення позикових коштів.

Загалом слід відзначити, що фінансова стабільність за останні роки філії “Болехівське лісове господарство” ДСГП “Ліси України” знизилася, оскільки зросла вартість довгострокових та поточних заборгованостей. Також у підприємства поняд половину залучених коштів, що говорить про зростання залежності підприємства від кредиторів.

У табл. 2.7 наведено основні показники рентабельності філії “Болехівське лісове господарство” ДСГП “Ліси України” в період 2019-2022 років.

Таблиця 2.7

**Розрахунок показників рентабельності філії “Болехівське ЛГ”**

<b>Назва показника</b>	2019	2020	2021	2022	Відхил. 2021- 2020	Відхил. 2022- 2021
Рентабельність реалізованої продукції	102,75	85,92	81,30	81,88	-4,62	0,58
Чиста рентабельність діяльності,%	2,23	0,71	0,89	1,26	0,2	0,4
Рентабельність продажу,%	2,17	0,83	1,09	1,53	0,3	0,4
Рентабельність власного капіталу,%	38,67	11,52	15,85	23,90	4,3	8,1
Рентабельність всього капіталу,%	8,60	2,13	3,41	5,06	1,3	1,7

Розраховані показники рентабельності діяльності філії “Болехівське лісове господарство” ДСГП “Ліси України” свідчать про доволі низьку чисту рентабельність та рентабельність продажів лісової продукції, оскільки чистий прибуток підприємства є доволі низьким у порівнянні з доходом підприємства.

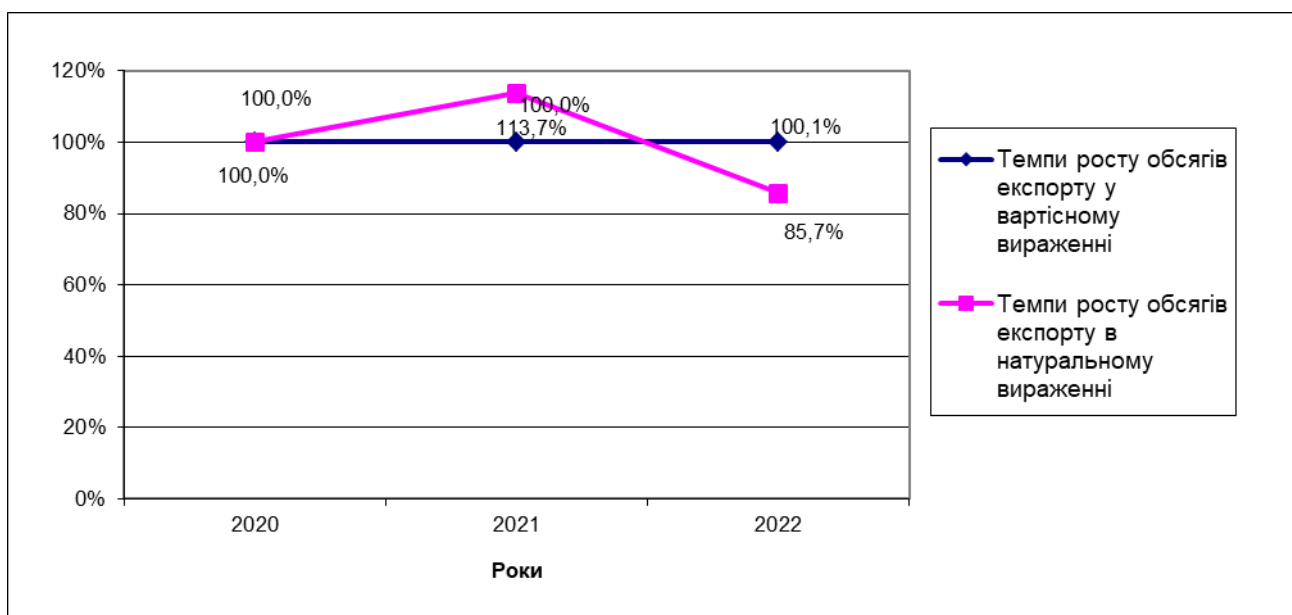
Рентабельність власного капіталу підприємства спочатку знизилася у 2020 році, проте в наступні роки почала зростати. Такою ж була і динаміка

рентабельності всього капіталу підприємства, хоча саме значення показника рентабельності всього капіталу було значно нижче.

### 2.3. Дослідження експортної діяльності філії “Болехівське лісове господарство” ДСГП “Ліси України”

Філія “Болехівське лісове господарство” ДСГП “Ліси України” окрім реалізації лісопродукції на внутрішньому ринку, також експортує продукцію деревообробки за кордон.

Динаміка експорту у вартісних та кількісних показниках за аналізований період зображена на рис. 2.4.



**Рис. 2.4. Динаміка експорту філії “Болехівське лісове господарство” продукції з деревини**

Оцінюючи динаміку експорту продукції філії “Болехівське лісове господарство” ДСГП “Ліси України” у вартісному вираженні варто відзначити, що у 2021 році вартість експорту зросла на 13,7%, а от зростання у 2022 році було несуттєвим.

У кількісному вираженні експорт зріс незначно у 2021 році, а у 2022 році кількість експорту навіть зменшилася на 14,3%.

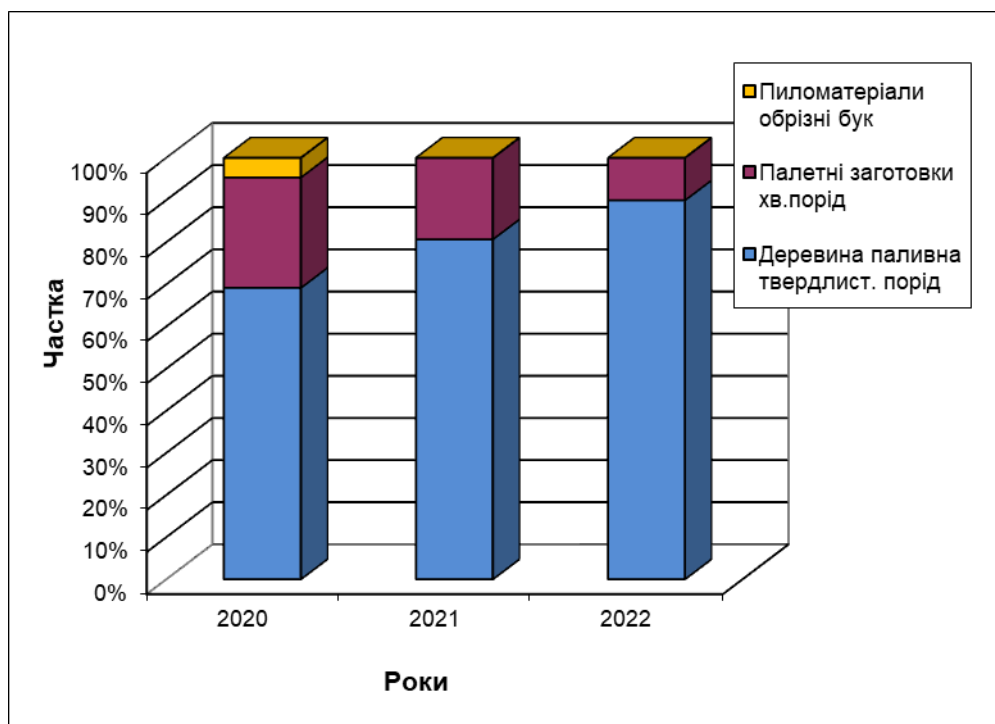
Аналіз товарної структури експорту та її зміни за аналізований період здійснено у вигляді табл. 2.8 та рис. 2.5.

Таблиця 2.8

**Обсяги експорту філії “Болехівське лісове господарство”, м<sup>3</sup>**

Назва продукції	2020	2021	2022
Деревина паливна твердлист. порід	1798,5	2386,2	2004,7
Палетні заготовки хв.порід	681,6	571,8	224,4
Пиломатеріали обрізні бук	120,8	0,0	0,0
<b>Всього</b>	<b>2600,9</b>	<b>2958,0</b>	<b>2229,1</b>

Філія “Болехівське лісове господарство” ДСГП “Ліси України” експортує паливну деревину, палетні заготовки та обрізні пиломатеріали. Найбільшими обсягами експортує підприємство паливну деревину, обсяги експорту якої у 2022 році становили понад 2 тис. м<sup>3</sup>. В найменших обсягах підприємство експортувало пиломатеріали обрізні у 2020 році, а у останні два роки вже не реалізувало цю продукцію за кордон.



**Рис. 2.5. Структура експорту філії “Болехівське ЛГ” (в кількісних показниках)**

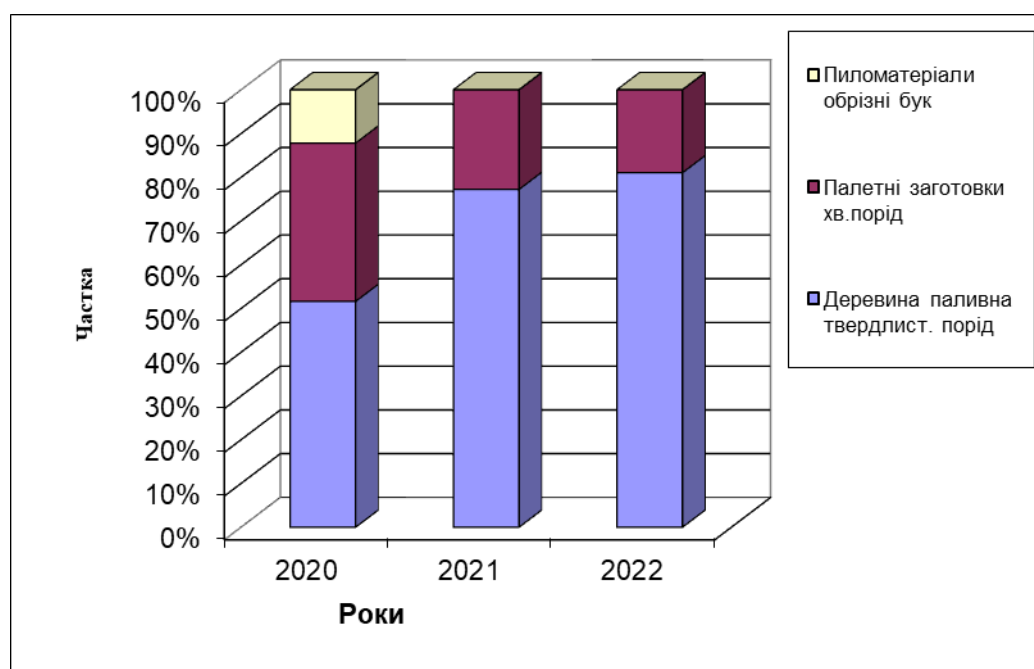
Частка експорту паливної деревини у структурі експорту підприємства за кількістю становила у 2020 році понад 69%, а у наступних роках частка експорту

зросла до 89% у 2022 році. Частка експорту палетних заготовок знизилася із 26% до 10%.

Розглянемо також як змінювалася структура експорту філії “Болехівське лісове господарство” ДСГП “Ліси України” у вартісному відношенні.

На рис. 2.6 продемонстровано динаміку часток експорту паливної деревини у загальному обсязі реалізації всієї пролдукції підприємства.

У вартісних показниках філії “Болехівське лісове господарство” ДСГП “Ліси України” експортувало у 2020 році паливних дров у співвідношенні до 51% усієї вартості експорту, проте вже у 2022 році частка вартості експорту паливної деревини зросла до 81%. Частка експорту заготовок для палет у 2020 році становила 36% вартості експорту, а у 2022 році знизилася до 19%.



**Рис. 2.6. Структура експорту філії “Болехівське ЛГ” (в вартісних показниках)**

Свою продукцію філії “Болехівське лісове господарство” ДСГП “Ліси України” експортує до країн. Які зазначені у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Динаміка експорту філії “Болехівське лісове господарство”**

Країна-імпортер	2020	2021	2022
Німеччина	1377,5	2024,3	1887,0
Латвія	420,9	361,9	117,7
Великобританія	395,3	137,0	157,3
Туреччина	286,3	434,7	67,0
Польща	119,6	0,0	0,0
<b>Всього, м<sup>3</sup></b>	<b>2599,6</b>	<b>2957,9</b>	<b>2229,0</b>

Слід зауважити, що в найбільших обсягах підприємство експортувало до Польщі, а саме до двох німецьких компаній Combulux sart та Malag and Soltau. Також дещо меншими обсягами підприємство експортувало до Латвії, Великобританії та Туреччини. А от з Польщею філія “Болехівське лісове господарство” ДСГП “Ліси України” припинила поставки лісопродукції з 2021 р.

До Німеччини та Латвії підприємство експортувало в основному паливну деревину, а от до Великобританії та Ірану – палетні заготовки. До Польщі філія “Болехівське лісове господарство” ДСГП “Ліси України” експортувало пиломатеріали обрізні букові.

На рис. 2.7 зображено динаміку структури експорту продукції філії “Болехівське лісове господарство” ДСГП “Ліси України” у розрізі країн-імпортерів.

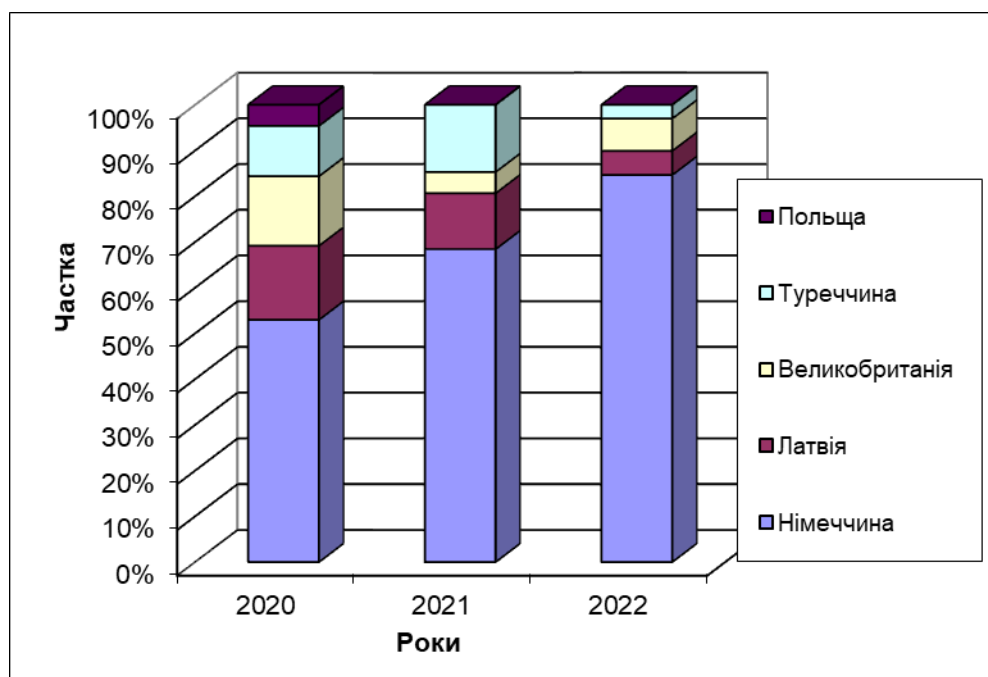


Рис.2.7. Географічна структура експорту філії “Болехівське ЛГ”

З наведено вище рисунку видно, що у 2020 році до Німеччини підприємство експортувало половину своєї продукції, а вже у 2022 році частка експорту в цю країну зросла до 85%. Частка експорту до Латвії у 2020 році становила 16%, а у 2022 році знизилася до 5%. До Туреччини підприємство реалізувало 11% всієї експортованої продукції, а в останньому році частка експорту до цієї країни складала лише 3%.

В цілому слід відзначити, що філія “Болехівське лісове господарство” ДСГП “Ліси України” має широку географію експорту до країн Європи, проте підприємству потрібно працювати над розширенням як товарної та і географічної структури експорту, щоб не втрачати співпрацю з європейськими компаніями, а навпаки розвивати.

### **РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ДИВЕРСИКАЦІЇ ЕКСПОРТНОЇ ПРОДУКЦІЇ ФІЛІЇ “БОЛЕХІВСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО” ДСГП “ЛІСИ УКРАЇНИ”**

#### **3.1. Аналіз проблем експортної діяльності філії “Болехівське лісове господарство” ДСГП “Ліси України”**

Філія “Болехівське лісове господарство” ДСГП “Ліси України” здійснює експорт до Німеччини, Латвії, Туреччини та Великобританії. У 2020 році підприємство також експортувало оброблені матеріали до Польщі, але вже останні два роки експорт до цієї країни не здійснюється. Основним імпортером продукції філії є Німеччина.

Досліджуване нами підприємство із обробленої продукції експортувало впродовж аналізованих років заготовки для пелет і пиломатеріали. Проте найбільшу частку в обсягах експорту становили дрова твердолистяних порід. Така товарна структура експорту свідчить про те, що експорт дешевої необробленої деревини такої як паливо не є рентабельним для підприємства, оскільки це дешева лісопродукція.

Зважаючи на це філії “Болехівське лісове господарство” ДСГП “Ліси України” потрібно підсилювати свої технічні потужності та виготовляти і експортувати більше продукції деревообробки. В такому випадку вартість експорту буде вищою, що дозволить підприємству отримувати більші прибутки від експортної діяльності.

Оскільки підприємство має можливість та обладнання здійснювати обробку деревини, то філії “Болехівське лісове господарство” ДСГП “Ліси України” потрібно диверсифікувати товарну структуру експорту і зосередитися на експорті саме оброблених лісоматеріалів, ціни на які є значно вижчими ніж на паливну деревину.

Таким чином, філії потрібно працювати над диверсифікацією експортованої продукції та можливостями розширення географічної структури експорту, що сприятиме розвитку експортної діяльності даного підприємства в цілому.

### 3.2. Дослідження ринку деревного вугілля

Оскільки у структурі експорту за товарним асортиментом філії “Болахівське лісове господарство” ДСГП “Ліси України” найбільшу частку займає паливна деревина (дрова), то як альтернативу можна запропонувати експортувати туж паливну деревину, але у вигляді деревного вугілля. Такий вид палива є дорожчим по ціні у порівнянні із звичними дровами і на деревне вугілля в останні роки значно зростає попит у країнах Європи і світу в цілому. Даний вид палива є екологічно безпечним і до того ж ним значно чистіше та зручніше користуватися у побуті, а ніж звичайними дровами. Саме через це такий вид паливної деревини використовують для обігріву у приватних будинках, так і для обслуговування ресторанів, барбекю, тощо. Також деревне вугілля в багатьох випадках використовують у промислових цілях, про які ми поговоримо далі. На рис. 3.1 наведено карту основним світових імпортерів деревного вугілля.

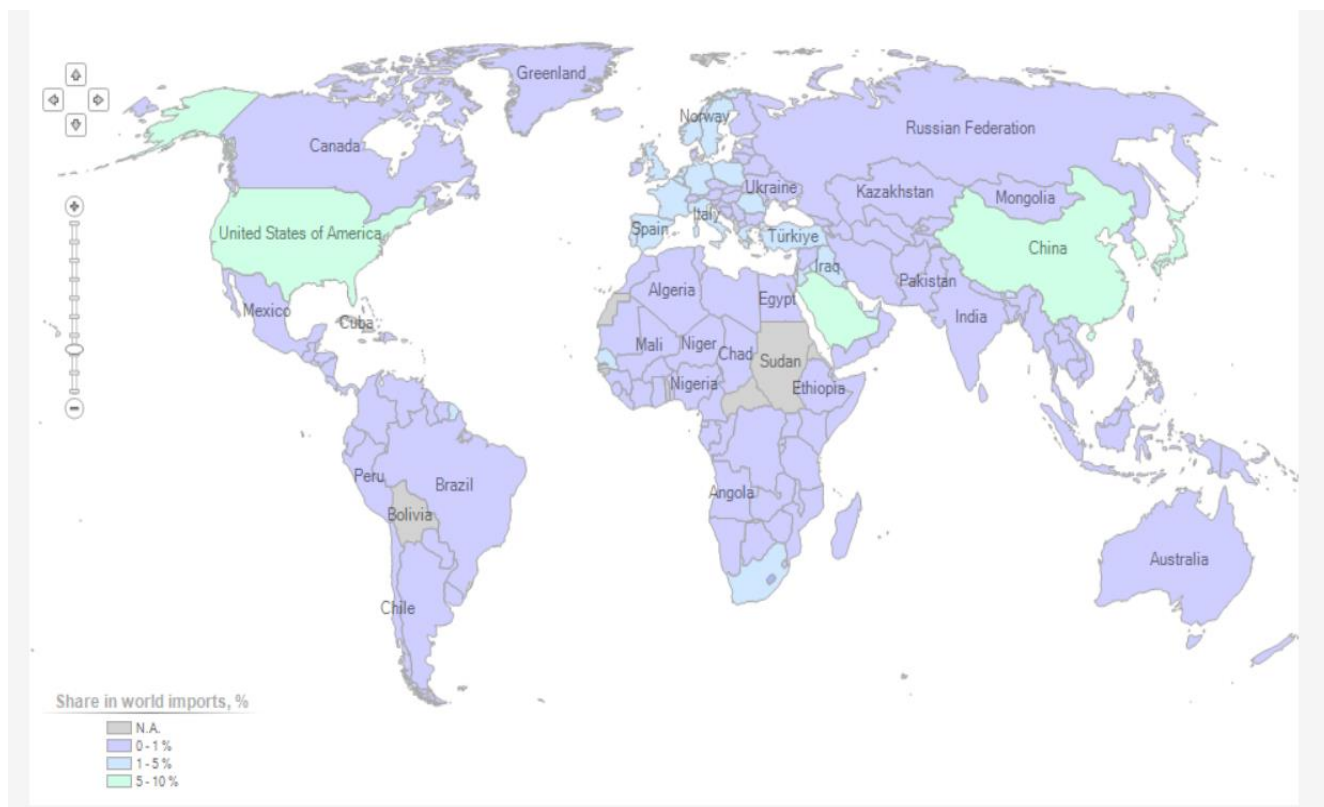


Рис. 3.1. Основні імпортери деревного вугілля у світі у 2022 році [20]

Основними покупцями деревного вугілля є такі країни як Китай, США, Німеччина, Іспанія, Італія, Ірак, Туреччина, Норвегія та ін.

В нижче поданій таблиці ведено обсяги імпорту деревного вугілля за період останніх чотирьох років.

Таблиця 3.1

**Обсяги імпорту деревного вугілля в світі у 2019-2022 роках [20]**

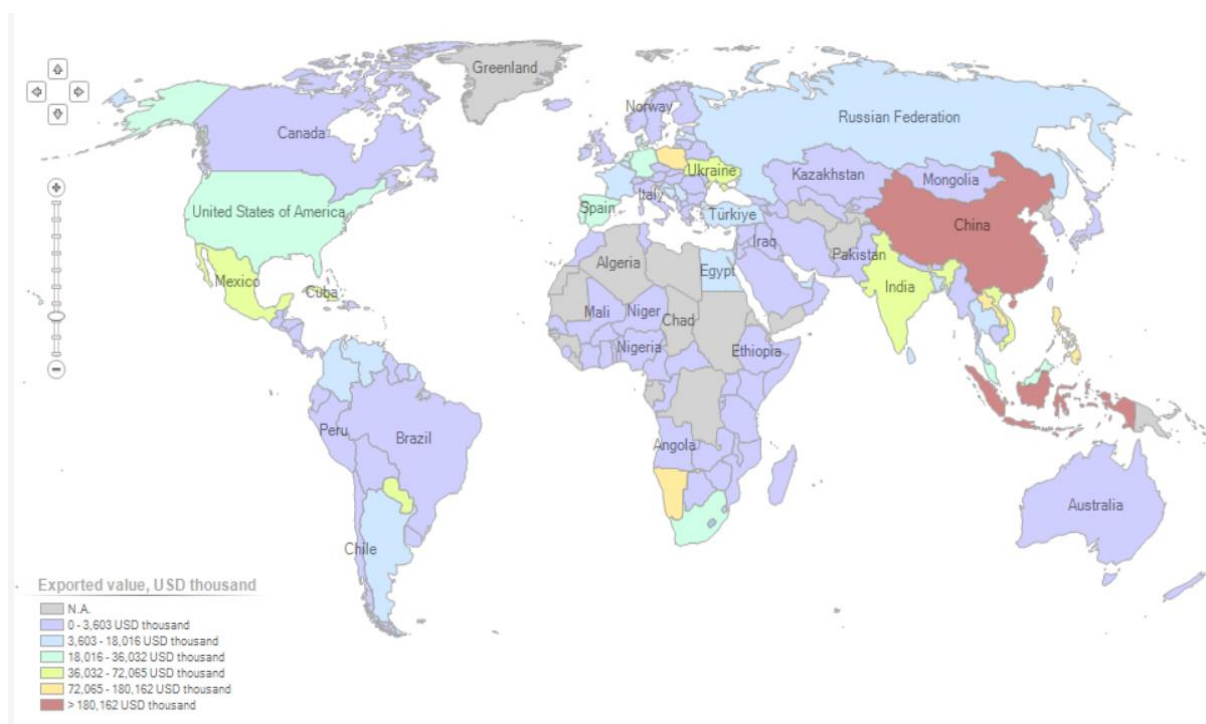
Імпортери	Вартість імпорту, тис. дол.			
	2019	2020	2021	2022
Світ загалом	1,524,855	1,460,502	1,551,226	1,954,814
США	71,471	101,166	123,398	105,120
Японія	128,715	109,192	111,769	122,778
Саудівська Аравія	83,702	81,978	96,756	145,694
Німеччина	117,357	101,616	93,655	97,003
Корейська Республіка	113,697	94,288	88,874	120,972
Китай	98,873	70,697	76,502	181,487
Франція	60,919	71,020	65,243	72,285
Великобританія	53,607	62,776	65,042	65,997
Нідерланди	43,218	45,153	52,254	45,549
Польща	47,426	46,433	47,810	44,320
Бельгія	35,752	38,996	41,839	32,957
Італія	27,160	29,534	33,994	33,892
Греція	30,028	26,573	29,353	39,088
ОАЕ	37,214	28,504	25,964	45,600
Португалія	16,260	14,055	23,254	27,958
Іспанія	22,852	20,524	20,442	33,968
Туреччина	33,585	26,900	20,433	38,736

Так, з вище наведеної таблиці бачимо, що найбільшими обсягами впродовж останніх чотирьох років деревне вугілля купляли США, Китай, Японія, Саудівська Аравія та Німеччина. При чому обсяги імпорту деревного вугілля до Китаю у 2022 році істотно зросли (більш ніж у два рази) порівняно з попередніми роками. Якщо аналізувати обсяги імпорту за 2022 рік, то з таблиці чітко видно, що імпорт до усіх країн збільшився в цьому році порівняно з обсягами імпорту

попередніх років. В цілому слід відмітити, що динаміка обсягів імпорту впродовж останніх чотирьох років свідчить про зростання попиту у світі на цей вид деревного палива, бо щороку обсяги імпорту деревного вугілля зростали.

Доцільно також розглянути продавців цього виду палива у світі, які будуть потенційними конкурентами для філії “Болехівське лісове господарство” ДСГП “Ліси України” в цьому сегменті експортної діяльності.

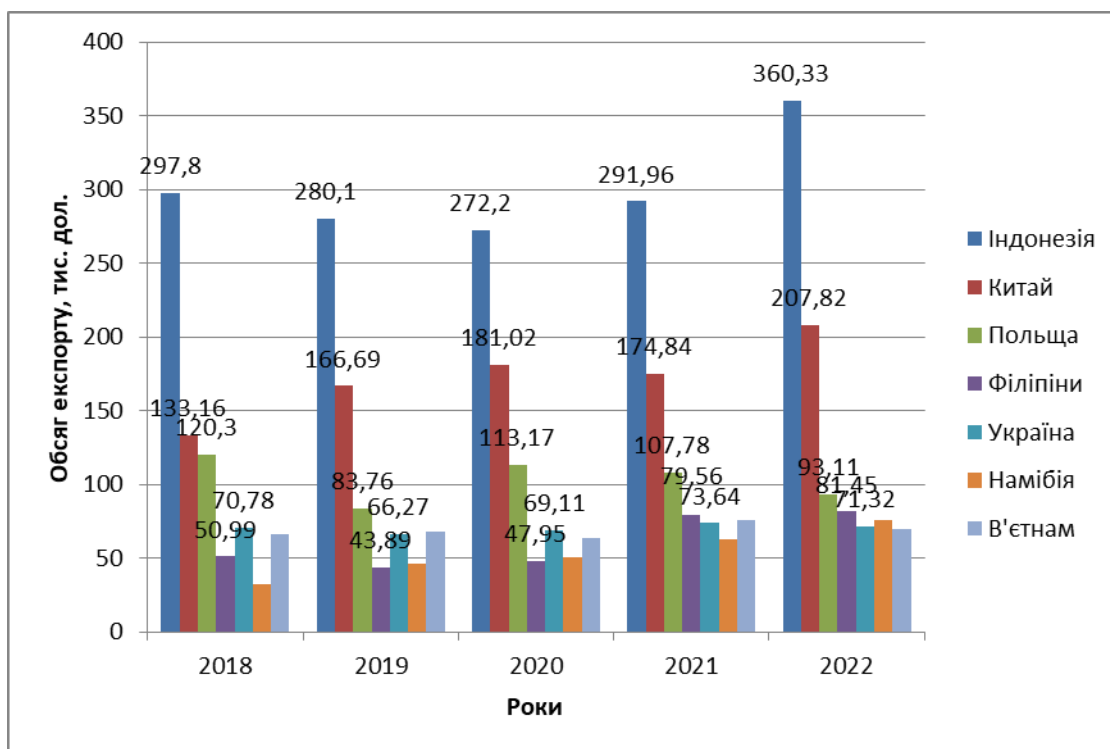
Карту основних експортерів деревного вугілля у 2022 році зображено на рис. 3.2.



**Рис. 3.2. Основні експортери деревного вугілля у світі у 2022 році [20]**

З рисунку видно. Що основним експортером деревного вугілля у 2022 році був Китай та Індонезія. Також у великих обсягах деревне вугілля експортували Індія, Польща, Україна та Мексика.

На рис. 3.3 зображено динаміку експорту деревного вугілля за останні п'ять років сім'яркою найбільших експортерів цього виду палива.



**Рис. 3.3. Динаміка експорту деревного вугілля найбільшими експортерами**

Аналіз динаміки експорту деревного вугілля найбільшими експортерами показав, що лідером на ринку з експорту цієї продукції є Індонезія і слід зауважити, що обсяги експорту цією країною щороку істотно зростали.

Другим за величиною експортером деревного вугілля є Китай, який також з кожним роком збільшував свої об'єми експорту. Також лідерами експорту цієї продукції є Польща, Філіпіни, Україна та В'єтнам. Варто звернути увагу на те, що у 2022 році обсяги експорту Україною деревного вугілля дещо впали. У 2021 році Україна експортувала деревного вугілля на суму 73,64 тис.дол., але у 2022 році експорт знизився до 71,32 тис.дол. Можна припустити, що зниження експорту пов'язано з початком повномасштабної війни в Україні, що значно ускладнило експорт України на початку року.

Підсумовуючи проведені нами дослідження міжнародного ринку деревного вугілля варто відзначити, що Україна входить до п'ятірки лідерів експортерів деревного вугілля. Попит на деревне вугілля у світі щороку зростає, оскільки дані вид палива копістується попитом через свою екологічність та зручність у використанні.

Зважаючи на це, можемо зробити висновки про те, що наша пропозиція виробництва та експорту філією “Болехівське лісове господарство” ДСГП “Ліси України” є перспективною, проте слід брати до уваги те, що в цьому випадку підприємству доведеться конкурувати не лише з вітчизняними виробниками деревного вугілля, але й виробниками цієї продукції з Китаю, Індонезії та Польщі. Це потрібно враховувати в процесі виробництва деревного вугілля, щоб воно не поступалося по якості з продукцією цих країн і було конкурентоспроможним на міжнародному ринку по всіх параметрах.

### **3.3. Пропозиції диверсифікації експортної продукції філії “Болехівське лісове господарство” ДСГП “Ліси України”**

Дослідження ринку деревного вугілля засвідчило, що щороку попит на деревне вугілля у світі зростає. Оскільки філія “Болехівське лісове господарство” ДСГП “Ліси України” в значних обсягах експортує паливну деревину у вигляді дров, то на нашу думку доцільніше було б зайнятися виготовленням деревного вугілля та його експортом на світовий ринок, оскільки такий вид палива має більший попит та є порівняно дорожчим у порівнянні зі звичними дровами.

Зростання попиту на деревне вугілля пояснюється тим, що сфера використання його є досить широкою. Окрім звичного використання для опалення будинків, деревне вугілля використовують і у промисловості. До прикладу його застосовують у металургії для виплавки рідкісних і цінних металів. Також деревне вугілля використовують під час виготовлення скла або кришталю. У сільському господарстві деревне вугілля використовують як добриво або харчову добавку худобі. У будівництві його використовують як засіб ізоляції. Отже сфера використання цієї продукції є достатньо великою, що і пояснює постійне зростання попиту на неї.

Філія “Болехівське лісове господарство” ДСГП “Ліси України” могла б експортувати деревне вугілля до Німеччини, враховуючи те, що ця країна входить до п'ятірки найбільших імпортерів деревного вугілля. Також у

подальшому підприємство могло б експортувати і до інших країн-контрагентів, які відображені у табл. 3.2. В цій таблиці наведено іноземні фірми, які зацікавлені у купівлі деревного вугілля та їх контакти. Також через наведені у таблиці сайти цих компаній можна вийти з ними на зв'язок та допитися про он-лайн зустріч чи надіслати пропозицію експорту їм деревного вугілля.

Таблиця 3.2

**Потенційні клієнти деревного вугілля [20]**

<b>Назва компанії</b>	<b>Країна</b>	<b>Місто</b>	<b>Web-сайт</b>
Müller-Zeiner Industrieverpackungen GmbH	Німеччина	Берлін	<a href="https://koppenbjerg.dk/">https://koppenbjerg.dk/</a>
Adwa Sp. z o.o.	Польща	Łódź	<a href="http://www.adwa.com.pl">http://www.adwa.com.pl</a>
Bio & Flame	Молдова	Chisinau	<a href="http://www.bioflame.md">http://www.bioflame.md</a>
CARBON GRILL S.R.L.	Італія	NUVOLENTO	<a href="http://www.carbongrill.it">http://www.carbongrill.it</a>
DELTA MAIN CO SRL	Румунія	BUCURESTI, SECTOR 3	<a href="http://www.deltaco.ro">http://www.deltaco.ro</a>
ELINOIL S.A.	Греція	Kifissia	<a href="http://www.elin.gr">http://www.elin.gr</a>
Hasslacher Preding Holzindustrie GmbH	Австрія	Preding	<a href="http://www.hasslacher.at">http://www.hasslacher.at</a>
Neuschmied Holz GmbH	Австрія	Hopfgarten-Markt	<a href="http://www.neuschmied.com">http://www.neuschmied.com</a>
PPUH BOLBAR B.WOJTASIK SP. J.	Польща	Boleslawiec	<a href="http://www.bolbar.pl">http://www.bolbar.pl</a>
PRYWATNE PRZEDSIĘBIORSTWO HANDLOWE STAMPOL STANKIEWICZ	Польща	Opole Lubelskie	<a href="http://www.pphstampol.pl">http://www.pphstampol.pl</a>
PRZEDSIĘBIORSTWO HANDLOWO- USŁUGOWO- PRODUKCYJNE ROLMASZ SP. Z O.O.	Польща	Słupsk	<a href="http://www.rolmasz.pl">http://www.rolmasz.pl</a>
PRZEDSIĘBIORSTWO WIELOBRANZOWE WARICOP A. ROGALA, W. ROGALA SP. J.	Польща	Kielce	<a href="http://waricop.pl">http://waricop.pl</a>
SPÓŁDZIELNIA TRANSPORTU WIEJSKIEGO	Польща	Kołobrzeg	<a href="http://www.stw.kol.pl">http://www.stw.kol.pl</a>
THERMODYNAMIKI S.A.	Греція	Ptolemaida	<a href="http://www.kombi.gr">http://www.kombi.gr</a>
UNIVAR	Франція	MONTREUIL	<a href="https://www.univar.com">https://www.univar.com</a>

Виготовляти деревне вугілля не складно. Ті, що працює в даній сфері пояснюють, що такий вид палива можна виготовляти і самостійно вдома у побутових умовах тим, хто має приватні будинки.

У великих масштабах і у промислових цілях для виробництва деревного вугілля потрібно приміщення, сушильну установку для сушіння деревини, які філія “Болеківське лісове господарство” ДСГП “Ліси України” має.

Окрім цього філії потрібно придбати вуглевипалювальну піч. Вартість таких печей коливається на ринку від 80 до 100 тис. грн. Дуже важливо для персоналу який буде обслуговувати ці печі, щоб метод виробництва був екологічно безпечним, тому підприємству при купівлі вуглевипалювальної печі на це потрібно звертати увагу і обирати таку піч, яка є екологічнобезпечно. Популярним екологічним методом виробництва деревного вугілля є метод піролізу. Слід також звернути увагу, що для виробництва деревного вугілля не обов'язково використовувати ділову деревину, достатньо брати відходи від основного виробництва, деревні залишки, або навіть соняшникове та горіхове лушпиння. Зважаючи на те, що філія наврядчи має в необхідних кількостях лушпиння, ми пропонуємо для виробництва використовувати відходи деревини в процесі обробки ділового лісу. На рис. 3.4 ми показали одну з варіантів вуглевипалювальних печей, яку підприємству необхідно придбати.



**Рис. 3.4. Піч вуглевипалювальна**

У табл. 3.3 наведено характеристики обладнання для виготовлення деревного вугілля екологічнобезпечним методом [21].

Таблиця 3.3

**Основні характеристики екообладнання  
для виготовлення деревного вугілля**

№ з/п	Показники	Опис
1	Властивості вугілля виготовленого на екообладнанні	<p>Висока механічна міцність, що гарантує відсутність дрібної фракції, а так само гарантує збільшення її змісту не більше ніж на 1%. Відповідність Європейським стандартам (Din, Din +) і ГОСТ 7657-84. Велика фракція і високий вміст вуглецю в деревному вугіллі забезпечують тривалий час горіння (не менше 3-х годин). Відсутність диму і запаху при горінні. Застосування як в металургійній і хімічній промисловості, так і в побутових каминах, мангалі тощо.</p>
2	Процес піролізу деревини (суха перегонка деревини)	<p>Виключає шкідливі викиди в атмосферу Збільшує процентний вихід деревного вугілля з 1-ї тонни сировини Зменшує кількість відходів деревообробної промисловості Знижує вирубку цінних порід дерев з метою отримання деревного вугілля Дає можливість отримати теплову енергію або електроенергію шляхом переробки піролізного газу</p>
3	Характеристики обладнання	<p>Вміст нелетучого вуглецю - не менше 80% Вміст золи - не більше 1% Вміст води (вологість) - не більше 5% Вміст сажок - не допускається Теплоємність горіння - 33,5 МДж/кг, або 8000 Ккал/кг Фракція - за погодженням</p>

Готова продукція деревного вугілля пакується в паперові мішки по 10-12 кг і кінцева продукція виглядає так, як це зображено на рис. 3.5.



**Рис. 3.5. Деревне вугілля**

Під час експортування деревного вугілля філією “Болехівське лісове господарство” ДСГП “Ліси України” до Німеччини дуже важливо, щоб воно приїхало у належному стану. Для цього упакування є дуже важливим. Перевозять деревне вугілля на піддонах розфасовуючи у поліпропіленові пакети або паперові мішки. Кількість та ємність такої тари яка вміщується на 1 піддоні і кількість піддонів з деревним вугіллям, які вміщуються в одну завантажену фуру описано в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Місткість деревного вугілля в різну тару і на піддони в автофуру**

<b>Кількість деревного вугілля в мішку, (кг / мішок)</b>	<b>Кількість мішків на піддоні, (шт.)</b>	<b>Вага завантаженого піддона, (кг.)</b>	<b>Місткість в фуру 86-120м<sup>3</sup>, (шт.)</b>	<b>Примітка</b>
12-14	-	-	14 - 20	Поліпропіленовий мішок
2,5	124	310	8-10,5	Паперовий мішок
3	110	330	8-10,5	Паперовий мішок
5	66	330	8,5-11	Паперовий мішок
10	33	330	9 - 12	Паперовий мішок

Перш ніж оцінювати економічну доцільність виробництва та експорту філією “Болехівське лісове господарство” ДСГП “Ліси України” деревних гранул потрібно зважити всі “за” і “проти” такого виду діяльності.

Для цього ми провели SWOT та PEST-аналіз діяльності з виробництва та експорту деревного вугілля досліджуванним нами підприємством. Проведення такого аналізу є дуже важливим для того, щоб оцінити всі можливості підприємства у цьому виді діяльності та певні загрози, які можуть виникати, враховуючи те, що в Україні вже другий рік ведеться повномасштабна війна, яка дуже сильно позначилася на бізнесі та ускладнила його здійснення через проблеми із логістикою та переміщенням через кордон, проблемами із енергоресурсами та проблемами з кадрами через велику міграцію населення.

Всі ці обставини змушують нас добре обдумати все перед тим, як почати займатися новим видом діяльності, що є дуже ризиковим у теперішній ситуації.

Таблиця 3.5

SWOT-аналіз виробництва та експорту деревного вугілля філією  
“Болехівське лісове господарство” ДСГП “Ліси України”

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>- наявність достатньої кількості необхідної сировини для виробництва деревного вугілля;</li> <li>- наявність приміщень під виробництво та сушильних камер для сушіння деревини;</li> <li>- досить кваліфікований колектив працюючих, яких можна навчити новому виробничому процесу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- налагоджувати “з нуля” процес виробництва та збуту;</li> <li>- низька мотивація праці працівників пов’язана із низькою середньомісячною зарплатою;</li> <li>- брак коштів для купівлі необхідного обладнання власними ресурсами.</li> </ul>
Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>- розвиток експортної діяльності та підвищення ефективності її здійснення;</li> <li>- підтримка з боку держави у теперішніх складних умовах;</li> <li>- налагоджені канали збуту продукції з німецькими імпортерами;</li> <li>- необмежений термін зберігання деревного вугілля.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ускладнення логістики за кордон через військовий стан у країні;</li> <li>- падіння престижності праці у лісовому господарстві;</li> <li>- залежність виробництва від наявності сировини у підприємства;</li> <li>- зменшення чисельності працівників через мобілізацію;</li> <li>- велика кількість конкурентів на міжнародному ринку.</li> </ul>

Проведений SWOT-аналіз дає можливість побачити, що виробництво та експорт деревного вугілля є вже ж таки перспективним, бо власні можливості філії для розпочаткування такої діяльності є достатньо сильні, до того ж даний вид діяльності відкриває для підприємства багато нових можливостей, які дозволять філії вийти на новий рівень експортної діяльності. Проте звичайно під час такого бізнесу потрібно враховувати і загрози, які будуть виниками враховуючи, що в країні ведуться військові дії. Також підприємству для того, щоб цей напрямок діяльності був успішним, потрібно працювати над своїми слабкими сторонами для того, щоб їх усунути.

У наступній таблиці розглянемо ще PEST-аналіз нового виду діяльності.

Таблиця 3.6

PEST-аналіз виробництва та експорту деревного вугілля філією “Болехівське лісове господарство” ДСГП “Ліси України”

Політичні чинники	Економічні чинники
<ul style="list-style-type: none"> <li>- постійні зміни у законодавстві стосовно експортно-імпорتنих операцій та митних тарифів;</li> <li>- нестабільна і важка політична обстановка;</li> <li>- жорстке податкове законодавство.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- залежність підприємства від військової ситуації в державі;</li> <li>- низька привабливість лісогосподарського підприємства для інвесторів в умовах воєнного стану в країні.</li> </ul>
Технологічні чинники	Соціальні чинники
<ul style="list-style-type: none"> <li>- висока вартість обладнання для виробництва деревного вугілля;</li> <li>- застаріле обладнання та високий ступінь його зносу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Падіння престижності праці в лісовому господарстві;</li> <li>недостатня підтримка сектору лісової промисловості з боку держави;</li> <li>недостатнє стимулювання до праці молодих робітників;</li> <li>зростання кількості працівників пенсійного та передпенсійного віку</li> </ul>

Проведений нами PEST-аналіз показав,ю які виникнуть у філії проблеми з боку політичних, економічних, технологічних та соціальних чинників. Наведені у таблиці чинники доводять те, що як і у кожній сфері є певні обставини з якими філії “Болехівське лісове господарство” ДСГП “Ліси України” прийдеться справлятися.

Для того, щоб зрозуміти вартість нашої пропозиції виробництва та експорту деревного вугілля для філії “Болехівське лісове господарство” ДСГП “Ліси України” потрібно з’ясувати, які витрати підприємству потрібно буде понести в такому випадку і які фінансові результати у короскостроковій перспективі отримає підприємство від цієї діяльності. Розрахунок витрат та доходів філії “Болехівське лісове господарство” ДСГП “Ліси України” в процесі виробництва та експорту деревного вугілля подано у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Розрахунок ефекту впровадження виробництва  
деревного вугілля**

№ з\п	Стаття витрат	Вартість
1	<b><i>Витрати пов'язані із закупівлею та експлуатацією обладнання</i></b>	<b>978 000 грн</b>
2	Агрегат для сушіння АКС-3 (3 котли, 18.5 кВт)	338 000 грн
3	Вуглевипалювальна піч	640 000 грн
4	<b><i>Витрати на виробництво (в розрахунку за 1т):</i></b>	<b>1978,84 грн/т</b>
5	Електроенергія 65,5 кВт/год. (за тарифом 2,64 грн./кВт)*2 год (тарифи постачальника АТ "ТРИКАРПАТТЯОБЛЕНЕРГО")	345,84 грн /т
6	Зарплата працівникам (3-4 людей)	800 грн/т
7	Вартість упаковки (паперові мішки)	833 грн/т
8	Обсяги виробництва за місяць(8 год*500 кг*25 роб днів)	100т/ місяць
9	Вартість виробництва 100 т/місяць	197 884 грн/міс.
10	<b>Розрахунок місячного доходу:</b>	
11	Ціна мінімальна за тону на ринку Європи (140-200 євро/т.)	4 200 грн/т
12	Вартість реалізованих 100 т. продукції	420 000 грн
13	<b><i>Місячний ефект від впровадженого заходу</i></b>	<b>222 116 грн</b>

Для виробництва деревного вугілля підприємству потрібно буде придбати вуглевипалювальну піч і по можливості котли для сушіння деревини, але в принципі обладнання над сушіння підприємство має то можна на початковому етапі використовувати і їх.

Наступні витрати ми робили в розрахунку на виробництво 1 т деревного вугілля і до цих витрат включили витрати на електроенергію, зарплату працівникам, які будуть задіяні у виробничому процесі та вартість упакування.

Середні витрати на оплату чотирьох працівників задіяних у виробничому процесі виробництва деревного вугілля в місяць становитиме 80 тис.грн, що в розрахунку на 1 тону вугілля при виробництві 100 тон в місяць становитиме 800 грн. Вартість мішнів для упакування деревного вугілля становить 7-12 грн/мішок. Приймаємо, що вартість мішка становитиме 10 грн/шт, мішок ємністю 12 кг і вартість упакування тони вугілля складе 833 грн/т.

Зважаючи на потужність даної вуглевипалювальної печі прогнозуємо, що в місяць на ній філія зможе виробити 100 тон деревного вугілля. Тому наступні можливі доходи підприємства від реалізації деревного вугілля ми здійснювали в розрахунку на обсяг вугілля у 100 тон та місячний термін дохідності.

Враховуючи ціну деревного вугілля на світовому ринку та витрати пов'язані з його виробництвом, за місяць філія “Болехівське лісове господарство” ДСГП “Ліси України” зможе отримати більш ніж 222 тис. грн доходу.

Звичайно, це дохід є без врахування митних платежів та витрат на логістику деревного вугілля під час експорту його до Німеччини.

Самостійно закупити все необхідне обладнання для виготовлення деревного вугілля філії “Болехівське лісове господарство” ДСГП “Ліси України” теоретично може, оскільки прибуток підприємства у 2022 році становив 1 440 000 грн. Для купівлі обладнання підприємству знадобиться майже 1 млн.грн і на перший місяць забезпечення виробництва ще 200 тис.грн. Проте потрібно також враховувати і витрати, які будуть пов'язані із експортною діяльністю.

Тому ми вважаємо, що вкладати одразу всі власні кошти в купівлю обладнання є невиправдано і дуже ризиковано в теперішніх складних умовах в країні. Через це пропонуємо філії взяти обладнання в користування на умовах лізингу або в кредит. Для цього ви проаналізували ці два варіанти і обрали найбільш доцільний для підприємства з точки зору економічної ефективності. Для аналізу взяли умови лізингу у компанії ОТП Лізинг та кредит у Глобус банку (оскільки цей банк пропонує найнижчі кредитні відсотки) (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

### Порівняння методів купівлі обладнання

5 років	Умови у разі:	
	Кредиту	Лізингу
Аванс	-	20% вартості обладнання
Річний %	25 %	17,7%
Комісія	1,5%	2%
Страховання	-	1,5%

З умов наведених у табл. 3.8 бачимо, що для філії найбільш доцільшим буде взяття обладнання на умовах лізингу, оскільки в такому випадку підприємство заплатить менше відсотків. Заборгованість філії “Болехівське лісове господарство” ДСГП “Ліси України” перед кредиторами у останні роки і так зростала, тому в даному випадку потрібно вибирати той варіант використання обладнання, який дозволить не загнати підприємство у ще більші борги.

Враховуючи те, що по-перше, філія є прибутковою і за останні роки чистий прибуток підприємства незважаючи на все зростає, і по-друге, даний вид діяльності є досить прибутковим, підприємство зможе швидко покрити заборгованість по лізингу та в майбутньому придбати своє обладнання.

Якщо філія “Болехівське лісове господарство” ДСГП “Ліси України” зможе добре налагодити виробництво та експорт деревного вугілля, і таким чином диверсифікує свій експорт, то це значно підвищить прибутковість діяльності підприємства в цілрму та сприятиме значному розвитку експортної діяльності філії.

Такий шлях диверсифікації експортованої продукції філії “Болехівське лісове господарство” ДСГП “Ліси України” значно розширить і товарну і географічну структуру експорту філії та зміцнить зовнішньоекономічну діяльність даного підприємства.

## ВИСНОВКИ

У даній магістерській роботі аналізувалася можливість диверсифікації експортованої продукції філії “Болехівське лісове господарство” ДСГП “Ліси України”. Філія “Болехівське лісове господарство” ДСГП “Ліси України” – це підприємство розташоване на Заході України у Івано-Франківській області, яке займається лісовирощуванням та продажем лісопродукції.

Діяльність даного підприємства у роботі ми аналізували за останні 4 роки і аналіз показників фінансового стану показав, що обсяг реалізації деревини філією щороку зростав на понад 30%, а прибутки підприємства у останні два роки зростали на понад 80%. Проте разом із зростанням обсягів реалізації та прибутків, зростали і витрати філії. Так, собівартість реалізованої продукції у 2022 році зросла на 28% порівняно з собівартістю у 2021 році. Адміністративні витрати в останньому році зросли аж на 82%, витрати на збіт лісопродукції - на 41%, а інші операційні витрати зросли у понад 5 разів порівняно з їх обсягом у 2021 році. Тому підприємству потрібно переглядати свої статті витрат та шукати шляхи зниження витрат і в такому випадку прибутки підприємства будуть ще вищими.

Розраховані показники ділової активності філії “Болехівське лісове господарство” ДСГП “Ліси України” показали, що у 2022 році підприємство побало швидше розраховуватися із своїми дебіторами, проте обсяг продукції на складах зростав у останньому році. В наслідок зростання запасів на складах, тривалість операційного циклу виробництва і реалізації лісопродукції у 2022 році у підприємства значно зросла. Якщо у 2021 році тривалість операційного циклу становила 53 дні, то через зростання запасів тривалість циклу затягнулася до 80 днів, що є негативним у діяльності даного підприємства.

Високі показники фінансової стійкості підприємства є свідченням того, що філія “Болехівське лісове господарство” ДСГП “Ліси України” має значну частку позикових коштів як поточних зобов'язань так і довгострокових. Також розраховані показники фінансової стійкості свідчать про те, що з кожним роком через зростання позик філія стає все менш фінансово незалежною.

Показники рентабельності філії “Болехівське ЛГ” ДСГП “Ліси України” засвідчили доволі високу рентабельність реалізованої продукції (понад 80%) та разом з цим достатньо низький рівень чистої рентабельності діяльності філії та рентабельності продажу, яка впродовж аналізованих років коливалася на рівні 1%. Проте слід відзначити, що у 2022 році рентабельність зростала.

Окрім продажу деревини на внутрішньому ринку філія продаж також деревину за кордон. Найбільшими обсягами філія “Болехівське лісове господарство” ДСГП “Ліси України” експортує паливну деревину, дещо меншими обсягами – палетні заготовки з хвойних порід та букові обрізні пиломатеріали.

Якщо аналізувати експорт філії за 2020-2022 роки, то слід відзначити що найбільші обсяги експорту у підприємства були у 2021 році. За кількісними показниками обсяг експорту у 2022 році дещо знизився у порівнянні з обсягом у 2021 році, проте по вартісних параметрах залишився практично на тому ж самому рівні.

Найбільшими обсягами філія “Болехівське лісове господарство” ДСГП “Ліси України” у 2020-2022 роках експортувала до Німеччини, проте а 2022 році обсяг експорту дещо знизився. Також за аналізовані роки філія експортувала лісопродукцію до Латвії, Великобританії, Туреччини та Польщі, але в останні два роки зовнішньоекономічна діяльність філії з Польщею зупинилася.

Оскільки географія експорту філії є доволі широкою і підприємство має можливість здійснювати обробку деревини, то філії “Болехівське лісове господарство” ДСГП “Ліси України” потрібно працювати над диверсифікацією експортної продукції і експортувати більше продукції обробленої, а не паливної деревини, оскільки ціни на оброблені лісоматеріали є значно вищими ніж на паливну деревину і в такому випадку підприємство буде більше заробляти експортуючи саме продукції деревообробки.

Звичайно, в процесі обробки деревини підприємство несе додаткові витрати на її виробництво у порівнянні з паливною деревиною. Проте економічний ефект від такої діяльності є значно вищим, що ми і намагалися довести у даній магістерській роботі.

Зважаючи на те, що філія “Болехівське лісове господарство” ДСГП “Ліси України” має деревообробку в процесі якої є певні відходити деревини та потрібну техніку для обробки деревини, вважаємо за доцільне для філії окрім іншої лісопродукції прочати виготовляти та експортувати деревне вугілля.

Для підтвердження доцільності нашої пропозиції ми проаналізували міжнародний ринок деревного вугілля. Результати аналізу світового ринку показали, що попит на деревне вугілля в останні роки помітно зростає у світі. Основними покупцями деревного вугілля на міжнародному ринку за останні чотири роки були США, Китай, Японія, Східна Аравія, Німеччина, Корея, Іспанія та ін.

Найбільшими експортерами цього виду палива за останні п'ять років були Китай, Індонезія, Філіпіни, Україна та Польща. Динаміка експорту цієї продукції також засвідчила щорічне її зростання у останні роки. Все це дає підставу стверджувати, що ринок деревного вугілля є досить перспективним і досліджуване нами підприємство матиме попит на цю продукцію за кордоном, якщо буде виготовляти такий вид палива.

Для того, щоб організувати виробничий процес у роботі ми описали всі супутні витрати, які будуть з цим пов'язані, зокрема це витрати на купівлю обладнання та витрати на оплату заробітної плати працівникам, електроенергії, пакування, тощо. Проте ми не врахували витрат, які будуть пов'язані з здійсненням експорту. Почати експортувати вугілля пропонуємо до Німеччини, оскільки ця країна входить до п'ятірки лідерів імпорту деревного вугілля і наше підприємство вже експортує лісоматеріали до цієї країни і має досвід співпраці з німецькими контрагентами.

Для підтвердження ефективності нашої пропозиції ми порахували орієнтовний дохід, який отримає підприємство від реалізації деревного вугілля за кордоном і ці розрахунки дають підстави стверджувати, що наші пропозиції є доцільними. Експорт деревного вугілля філією не тільки дозволить розширити товарну структуру експорту підприємства, але й значно підвищить прибутковість експортної діяльності досліджуваного нами підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Борисова В.А. Диверсифікація сільськогосподарського виробництва фермерських господарств / Борисова В.А., Маслак Н.Г., Корецький М.Х. – Суми: „Довкілля”, 2002. – 202с.
2. Боумен К. Основы стратегического менеджмента / Боумен К. ; пер. с англ. Л. Г. Зайцева, М.И. Соколова. – М.: Юнити, 1997. – 174с.
3. Бутенко Н. В. Диверсифікація виробництва: цілі та стратегії реалізації / Н. В. Бутенко // Економіка АПК. – 2003. – №7 – С. 109-114.
4. Василенко В.О. Інноваційний менеджмент : навчальний посібник / В. О. Василенко, В. Г. Шматько. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 440с.
5. Гаркавенко С.С. Маркетинг : підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] /Гаркавенко С.С. –К. : Лібра, 1998. – 384 с.
6. Гришко В.А. Промислово – фінансова диверсифікація в розвитку підприємств: дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Гришко Валерій Анатолійович. – К., 1999. – 199 с.
7. Доценко Г. О. Маркетинговий підхід до вибору ефективної стратегії диверсифікації / Доценко Г. О. // Аграрний інформаційний науково– виробничий журнал «Агроінком». – К. : СПД Трубак І.М., 2006. – № 5 – 6. – С. 120 – 125.
8. Доценко Г. О. Особливості ефективної стратегії диверсифікації / Доценко Г. О. // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка та менеджмент». – 2004. – № 8. – С. 209 – 213.
9. Доценко Г. О. Маркетинговий підхід до стратегії диверсифікації/ Доценко Г. О. // Аналитический журнал Маркет – Ревю. – Одесса : ООО «Инновационно – ипотечный центр», 2004. – № 9. – С. 56-6.
10. Ілляшенко С.М. Системний аналіз поглядів різних вчених на стратегію диверсифікації / С. М. Ілляшенко, Г. О. Пересадко // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія « Економіка та менеджмент». – 2008. – № 4 (28).– С. 3 – 8.
11. Пересадко Г.О. Управління диверсифікаційною політикою у контексті концепції інноваційного розвитку / Пересадко Г.О., Цимбал В.А. // Механізм регулювання економіки. – 2007. – № 1 (29). – С. 237-244.
12. Радева М. М. Механізм формування диверсифікаційної політики підприємства в умовах трансформаційної економіки: дис. ... канд. екон. наук: 08.02.03 / Радева Марина Миколаївна. – Дніпропетровськ, 2005. – 210 с.
13. Ульвик Э. Чего хотят потребители / Энтони Ульвик ; Пер. с англ. – К. : Companion Group, 2007. – 224 с.

14. The Dangers Of Over-Diversification / Investopedia Staff. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.investopedia.com/articles/01/051601.asp>
15. Брызгалов В.В. Мотивы осуществления стратегии диверсификации/ В.В. Брызгалов.– [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.mstu.edu.ru>
16. Алимова Т. Диверсификация деятельности малых предприятий / Т. Алимова. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.xserver.ru/user/didmp/>
17. Глобальна торгівля потребує більш диверсифікованих ланцюгів поставок, щоб впоратися з майбутніми потрясіннями: МВФ. REL Investments Group. 2022. URL:[https://www.relinvestmentsgroup.com/ua/novosti/globalnaja-torgovlja-nuzhdaetsja-v-bolee-diversificirovannyh-cepochkah-postavok\\_-chtoby-spravitsja-s-budushimi-potrjasenijami-mvf.htm](https://www.relinvestmentsgroup.com/ua/novosti/globalnaja-torgovlja-nuzhdaetsja-v-bolee-diversificirovannyh-cepochkah-postavok_-chtoby-spravitsja-s-budushimi-potrjasenijami-mvf.htm)
18. Офіційний сайт Національного банку України. Електронний ресурс. Доступний з: <https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerate-chart>
19. Офіційний сайт філії “Болахівське лісове господарство” ДСГП “Ліси України”. Доступний з: <http://bdlg.com.ua/>
20. Trade Map. Statistic of international development. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.trademap.org/Index.aspx#>
21. Ecofriendly technology <http://greenpower.com.ua/products/2017-11-10-17-48-20/>