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: **Антикризовий менеджмент в системі управління філії «Львівське лісове господарство» ДСГП «Ліси України»**

Виконав студент гр. МО-61м
Заяць І.В.
(підпис) *(прізвище, ініціали)*

Науковий керівник
Малик Л.О.
(підпис) *(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»

Освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о. завідувача кафедри менеджменту
та маркетингу
_____ к.е.н., доцент Максимець О.В.
"_____" _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

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

1. Тема роботи: Антикризовий менеджмент в системі управління філії «Львівське лісове господарство» ДСГП «Ліси України»
керівник дипломної роботи Малик Л.О. к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджена наказом по університету від «07» вересня 2023 р. № С-455

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

3. Вихідні дані до дипломної роботи:
державна статистична звітність, літературні джерела, звітність досліджуваного підприємства, законодавчо-нормативна база, періодичні економічні видання, інтернет-ресурси.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (розділи, які потрібно розробити):
Розділ 1. Теоретичні засади антикризового менеджменту
Розділ 2. Аналіз лісогосподарської діяльності філії «Львівське лісове господарство»
Розділ 3. Удосконалення стратегії і тактики антикризового менеджменту для лісогосподарських підприємств

5. Перелік графічного матеріалу:
Мета, завдання, об'єкт, предмет дослідження 2.Основні механізми управління нтикризовими ситуаціями. Складові механізму антикризового управління. 3. Стратегії управління в умовах кризи 4. Обсяг і структура витрат лісогосподарського виробництва філії «Львівське лісове господарство». 5. Структура та динаміка вартості основних фондів підприємства 6.Результати фінансової діяльності філія "Львівське лісове господарство" за 2020-2022 рр. 7. Ризики, які можуть мати місце для філії «Львівське лісове господарство». 8. SWOT-аналіз діяльності філії «Львівське лісове господарство» 9. Окремі аспекти

забезпечення конкурентоспроможності лісових господарств 10. Завдання учасників кластеру 11. Висновки

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 _____ Малик Л.О.
(підпис) *(прізвище, ініціали)*

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	**Назва етапів дипломної роботи**	**Термін виконання етапів роботи**	**Примітка**
1	Вступ	11.09.23-17.09.23	
2	Розділ 1	18.09.23-15.10.23	
3	Розділ 2	16.10.23-12.11.23	
4	Розділ 3	13.11.23-17.12.23	
5	Висновки	18.12.23-31.12.23	
6	Оформлення графічного матеріалу та пояснювальної записки.	1.01.24-7.01.24	

Студент _____ Заяць І.В.
(підпис) *(прізвище та ініціали)*

Науковий керівник _____ Малик Л.О.
(підпис) *(прізвище та ініціали)*

РЕФЕРАТ

Антикризовий менеджмент в системі управління філії «Львівське лісове господарство» ДСГП «Ліси України». – Дипломна робота магістра. – Національний лісотехнічний університет України. – Львів, 2024.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування і практичні рекомендації стосовно вдосконалення стратегій і тактик антикризового управління на підприємстві. У дипломній роботі проаналізовано виробничо-господарську діяльність філії «Львівське лісове господарство». Запропоновані стратегії виведення продукції на ринок, а також цінову та рекламну стратегію.

Об’єктом дослідження є філія «Львівське лісове господарство».

Ключові слова: менеджмент, антикризове управління, стратегія, тактика, економічні інструменти, лісове господарство.

Сторінок – 48 , рисунків – 3, таблиць – 15, використаних літературних джерел – 26.

ABSTRACT

Anti-crisis management in "Lviv Forestry" branch of the SE "Forests of Ukraine" management system. - Magister's thesis. - National Forestry University of Ukraine. - Lviv, 2024.

The purpose of the work is theoretical justification and practical recommendations regarding the improvement of strategies and tactics of anti-crisis management at the enterprise. In the thesis the production and economic activity of the branch "Lvivske Forestry" is analyzed. Proposed strategies for introducing products to the market, as well as pricing and advertising strategies.

The object of research is the branch "Lvivske Forestry".

Keywords: management, anti-crisis management, strategy, tactics, economic tools, forestry.

Pages - 48, figures - 3, tables - 15, used literature sources - 26.

ЗМІСТ

ВСТУП……5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ……7

1.1. Суть та основні інструменти антикризового управління підприємством ...7

1.2. Методичні підходи до формування стратегії і тактики антикризового управління на підприємстві……..…...14

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЛІСОГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФІЛІЇ «ЛЬВІВСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО»……...…19

2.1. Загальна характеристика філії «Львівське лісове господарство» ДСЛП «Ліси України»……....19

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ І ТАКТИКИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ЛІСОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ……..…31

3.1. Напрямки оптимізації організаційно-економічного механізму розвитку.....31

3.2. Кластеризація як інноваційна форма диверсифікації лісогосподарської діяльності: можливості та переваги ……..……37

ВИСНОВКИ……...43

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……..…..45

ДОДАТКИ……..48

\

ВСТУП

Актуальність теми. Економічна нестабільність є викликом для багатьох компаній. Економічний колапс країни, політична корупція, економічне зростання та безробіття призвели до поганих корпоративних фінансів. За відсутності належної системи управління критичною є ситуація ринкової позиції підприємства в умовах такої кризи. Тому необхідно створити систему антикризових заходів, щоб підприємство могло зберегти свої позиції на ринку. Антикризовий менеджмент є одним із ключів до зростання вітчизняного бізнесу, що дозволяє йому ефективно реагувати на зміни, які загрожують його нормальному функціонуванню. Проте багатьом компаніям не вистачає цілісної антикризової стратегії для забезпечення стабільної та ефективної фінансово-фінансової діяльності. Правильне застосування антикризової політики може збільшити обсяги виробництва, стабілізувати прибутки, покращити умови прибутку та дати можливість компаніям вижити у складних фінансових умовах.

Проблеми антикризового управління досліджувалися такими вітчизняними та зарубіжними вченими, як Василенко В.О. [5], Карпун В.В. [15], Ковальов А.І. [19], Кривовязнюк І.В. [22], Лігоненко Л.О. [23], Макаренко І.О. [28], Шевчук В.В. [53] та інші, які зробили вагомий внесок у розвиток теоретичних основ оцінки антикризового управління, визначили вплив різних чинників на формування кризової ситуації та розробили систему антикризових управлінських рішень.

Мета і завдання дослідження. Метою даної роботи є теоретичне обґрунтування і практичні рекомендації стосовно вдосконалення стратегій і тактик антикризового управління на підприємстві.

Досягнення цієї мети включає такі завдання:

• узагальнити теоретичні основи антикризового управління бізнесом;

• проаналізувати результати діяльності підприємства філії «Львівське лісове господарство»;

• визначення та оцінка основних пріоритетів у розвитку компанії та галузі в цілому;

• визначення напрямків удосконалення організаційного механізму та економічного розвитку досліджуваного підприємства;

• надати рекомендації щодо вдосконалення стратегії та тактики антикризової діяльності філії «Львівське лісове господарство».

Об'єктом дослідження є процес антикризового управління філії «Львівське лісове господарство».

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та прикладні аспекти реалізації стратегії і тактики антикризових заходів в управлінні підприємством.

Практична цінність магістерської роботи полягає в тому, що її принципи та пропозиції можуть бути використані в практиці управління місцевими антикризовими організаціями.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Суть та основні інструменти антикризового управління підприємством

У сучасній економічній літературі серед дослідників досі немає єдиної думки щодо сутності поняття антикризового управління (табл. 1.1).

Антикризова політика підприємства – це комплекс заходів стратегічного керівництва, які дають можливість усунути проблеми, що виникають при управлінні зовнішньоекономічною діяльністю, попередити та стримати кризові процеси.

Метою антикризового управління є безпосереднє підвищення платоспроможності та фінансової стабільності підприємства шляхом планування та реалізації дій, що забезпечують можливість виходу з кризової ситуації.

Головними завданнями антикризового управління є:

- постійна оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища компанії, що провадить діяльність;
- вжити заходів щодо зниження зовнішньої чутливості фірми;
- попередження кризи в суспільстві;
- забезпечити розвиток гнучкості корпоративного управління;
- розробка планів управління аварійними дорогами на майбутнє;
- миттєве реагування на кризу у разі виникнення кризи.

Таблиця 1.1

Трактування сутності антикризового менеджменту

Автор, джерело	Сутність
В.О. Василенко [8]	Антикризовий менеджмент - це управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів стосовно зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для позитивного розвитку.
Л.О. Лігоненко [17, с. 57]	Антикризовий менеджмент - це постійно організоване управління, спрямоване на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, запобігання його банкрутству.
Бланк І.А. [4]	Антикризовий менеджмент - постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ та реалізацію генерального плану недопущення поширення кризових явищ й стагнації розвитку підприємства, який здійснюється протягом усього періоду його функціонування.
О.О. Терещенко [30]	Антикризовий менеджмент - застосування специфічних методів та прийомів управління фінансами, які дають змогу забезпечити безперервну діяльність підприємств на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками профілактики та нейтралізації фінансової кризи.
О.М. Скібіцький [28, с. 9]	Антикризовий менеджмент - менеджмент, що спрямований на запобігання ймовірним серйозним ускладненням діяльності підприємства, забезпечення його успішного функціонування.
А.В. Череп [34, с. 26]	Антикризовий менеджмент - комплексна система заходів, що зосереджується на запобіганні кризі та забезпеченні обставин, які б усували передумови і наслідки її появи згідно з прогнозуванням розвитку підприємства, та втіленні антикризової стратегії для зміцнення конкурентних позицій підприємства в умовах ринку.

Таким чином, антикризове управління міжнародним бізнес-підприємством є системою, яка являє собою комплекс стратегічних заходів, які допомагають підприємству ліквідувати наявні кризи та запобігти кризовій діяльності.

Механізм управління кризою — це безперервне застосування управлінської діяльності, яка дає можливість досягти економічного впливу, який можна побачити в системах і процесах. Діапазон завдань і змісту, які

виконуються під час управління, залежить від розміру, типу, сфери діяльності, рівня ієрархії управління та інших факторів компанії.

У науковій літературі виділено три основні механізми управління протикризовими ситуаціями (рис. 1.3). У свою чергу, комплексна конструкція механізму антикризового управління забезпечує ефективну реакцію на зміни, які порушують нормальну господарську діяльність.

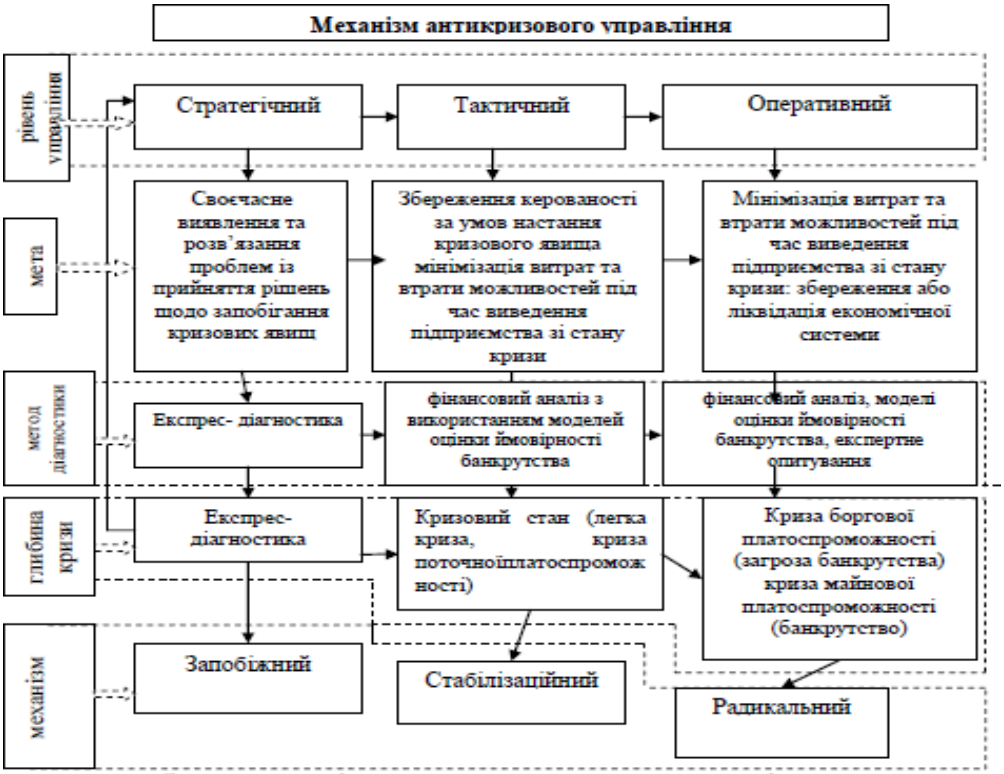

Рис. 1.3. Схема вибору механізму антикризового управління

Усі типи механізмів антикризового управління спрямовані на певний рівень у структурі корпоративного управління. Зокрема, має бути розроблений механізм запобігання на рівні стратегій, тактик та операцій .

Загалом антикризове управління в науковій літературі поділяється на такі підвиди за стадією кризи:

- передкризове управління, що включає вчасне виявлення та вирішення (рішення) проблем з метою передбачення кризі;
- антикризове управління, яке спрямоване на стабілізацію невизначеності та збереження керованості системи;

- управління аварійно-відновлювальними діями, метою яких є зменшення збитків і втрат можливостей при виведенні компанії з катастрофи.

Так виник механізм антикризового управління, який реалізувався як реакція на кризи як необхідність здійснення антикризового управління та сукупність принципів, методів, способів, інструментів, важелів і рівнів управління для попередження, та подолання кризи з метою реалізації антикризових заходів, спрямованих на підтримку стабільності економічної системи. Розглянуто об’єктивну спрямованість антикризового управління та деталізовано структурні елементи, спрямовані на виявлення, попередження та усунення кризових явищ шляхом управління на тактичному, стратегічному та оперативному рівнях.

Переглянувши визначення антикризового менеджменту з різних джерел, ми можемо виділити наступні принципи антикризового менеджменту:

• готовність змінити фінансовий баланс підприємства;

• об'єктивність аналізу та оцінки не тільки зовнішнього середовища, а й внутрішніх факторів організації;

• своєчасне реагування на кризу, оскільки зволікання може призвести до погіршення ситуації компанії;

• управлінські рішення з оперативних питань повинні прийматися на основі точної інформації;

• здібності: проблемами в компанії повинні займатися фахівці в цій галузі або проблемі;

• принцип основного зв’язку, який означає, що вирішення проблеми має бути знайдено з джерела.

• принцип оперативності, що означає максимальну готовність до реалізації антикризового плану дій, зниження фінансових, матеріальних і часових витрат, пов’язаних з кризовою ситуацією компанії.

Сутність антикризового управління полягає в наступному:

1. криза може виникнути, бути очікуваною та створеною;
2. до кризи потрібно готуватися заздалегідь;

3. за певних умов проблему можна пом’якшити;

4. 4. проблему можна прискорити або усунути.

Існують певні виділені етапи впровадження антикризового менеджменту:

І етап це визначення характеру проблеми. Діагностика може бути проведена персоналом компанії або незалежними зовнішніми експертами.

ІІ етап - постановка цілей, визначення методів управління проти криз. Шляхом проведення бізнес-діагностики та розуміння суті проблеми визначаються мета та масштаби антикризового управління.

ІІІ етап – вибір суб'єкта антикризового процесу. На цьому етапі вказується, що має бути обраний суб’єкт, який буде нести повну відповідальність за прийняття та впровадження антикризових заходів. Такі утворення українською мовою називаються «ліквідатори». Це можуть бути незалежні експерти або антикризові менеджери.

IV етап - терміни антикризових заходів.

V етап - оцінка розподілу ресурсів проти управління кризою. У цій рамках досліджуються такі ресурси, як технічні, технологічні, енергетичні, інформаційні, фінансові та організаційні структури.

VI етап передбачає розробку антикризової стратегії, яка включає набір кроків щодо дій та досягнення мети антикризового управління.

VII етап - реалізація вибраного плану та контроль за його впровадженням. Ми вважаємо, що цей крок є найважливішим через необхідність швидкого прийняття інноваційної стратегія та коригувальні рішення, всі управлінські заходи повинні бути вжиті для контролю за її впровадженням.

VIII етап - розробка антикризового плану дій [29].

Вважається, що на кожному етапі життя компанії важливо застосовувати навички антикризового управління, в результаті чого можуть змінитися певні умови або ситуації в цілому.

Крім того, ми вважаємо, що є багато факторів поза контролем компанії. До них відноситься політична, економічна, регуляторна, екологічна та податкова система. Вони хоч і не постійні, але змінюються, але лише через тривалий період.

Етап створення компанії характеризується нижчим рівнем ймовірності. Це пов’язано з тим, що маркетологи добре знають конкурентів, потенційних клієнтів, їхні бажання та запити та, як правило, використовують ефективні стратегії для представлення продукту на ринку. У той же час важливий вибір правильного аналізу та стратегії переговорів.

Етап корпоративного відновлення характеризується вибором правильної стратегії, залученням інших часток ринку, випуском нових продуктів і розширенням клієнтської бази та каналів збуту. Антикризові заходи на цьому етапі реалізуються за рахунок раціонального використання коштів підприємства, в тому числі власних та його зацікавлених сторін, та необхідності підвищення попиту шляхом розробки ефективної маркетингової комунікаційної стратегії.

Щоб уникнути проблем, важливо використовувати ефективну та професійну систему управління. На етапі експірації характеризується різким падінням обсягів продажів, сильним тиском з боку конкурентів і стабільним попитом на продукцію. Основною метою застосування антикризових заходів є врівноваження ситуацій.

Стадія санації або банкрутства з самого початку передбачає факторну раціоналізацію грошових витрат, упорядкування бюджету та, за необхідності, здачу в оренду не використовуваних площ, викуп окремих будівель тощо. По-друге, при кожній угоді компанія несе більші збитки, виникають затримки по виплаті боргу і прибутку, в цьому випадку краще ліквідувати компанію або продати компанію за вищою ціною і при цьому ви отримаєте невеликий дохід.

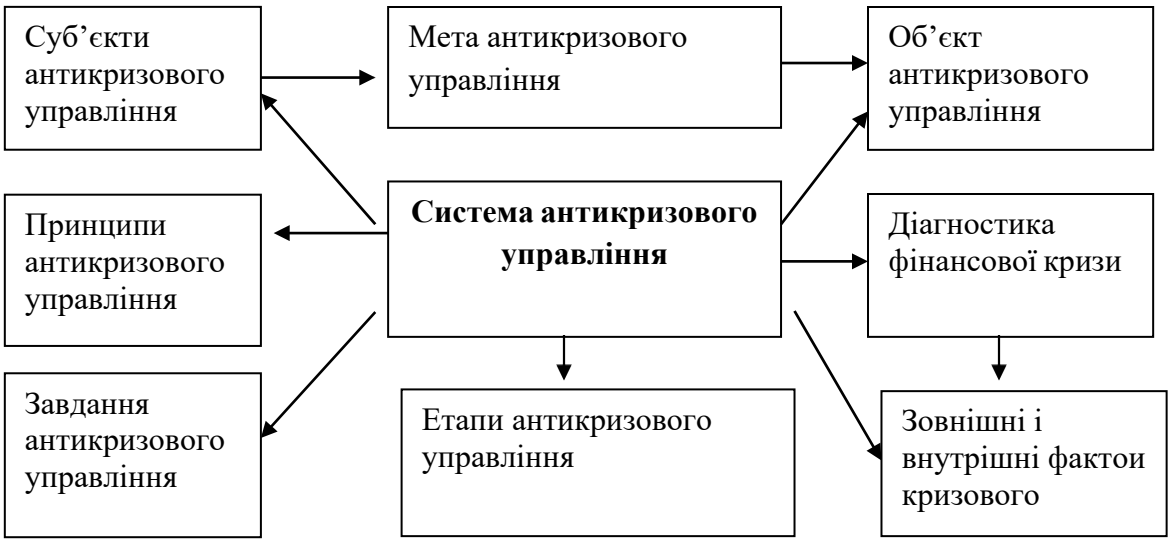

Рис.1.2. Складові механізму антикризового управління

Дії керівника при застосуванні антикризових заходів повинні бути спрямовані на пріоритетність сплати фінансових зобов'язань, врахування інтересів підприємства, розширення вибору та накопичення об'ємів продукції.

1.2. Методичні підходи до формування стратегії і тактики антикризового управління на підприємстві

Одним із напрямків покращення успішного ділового та фінансового становища є вибір відповідної стратегії управління в умовах кризи. Основною метою антикризового управління є досягнення стабільних макроекономічних показників, розширення ринкового сегмента та збереження на ньому стійких позицій. Антикризові заходи запобігають руху грошових коштів, знижують ризики збитків компанії, зменшують ліквідацію компанії, адаптують правила управління до практичних операцій, що дозволяють адаптуватися до ринкового середовища та виходу на нові ринки, підтверджують пріоритети під час кризи для покращення спостережень за проблемні операції, знизити мінімальні витрати.

При плануванні етапів антикризової стратегії в системі управління бізнесом необхідно враховувати: цілі та принципи зростання бізнесу; рівень швидкості прийняття рішення та направляння інформації у процесах практичної реалізації.

Маркетингова стратегія для підтримки та розвитку продажів, розвитку мислення компанії, підвищення продуктивності, задоволення потреб клієнтів. Освоєння нових ринків і збільшення продажів повинні бути довгостроковими відносинами в життєвому циклі продуктів і самої компанії. На підставі прогнозу ринкової кон'юнктури і власних можливостей підприємства вибирається той чи інший вид антикризової стратегії маркетингу.

Виділяють такі вагомі стратегії маркетингу:

- стратегія повернення підприємства на ринок;
- стратегія розвитку ринку;
- стратегія розробки товару;
- стратегія диверсифікації.

Стратегія повороту включає повторний вихід компанії на ринок з продуктами, які не відрізняються від наявних на ринку. Стратегія обороту дешевша для платоспроможності компанії, особливо коли ринок не переповнений новими конкурентами. Відправною точкою стратегії повороту є нормалізація діяльності компанії. Основними аспектами реалізації цієї стратегії є тактичні рішення, організація маркетингу в компанії та збут. Цей підхід часто використовують текстильні, меблеві, промислові, машинобудівні та будівельні компанії.

Стратегія розвитку ринку включає шляхи виходу на нові ринки. Реалізація її передбачає тактичні заходи: створення дилерської мережі на нових ринках; розробка аналітичних засобів бізнес, наприклад планування; проведення рекламних кампаній; збір даних та оцінка продукту. Дотримуючись цієї стратегії, компанія виходить на нові географічні ринки за рахунок зниження витрат і підвищення якості продукції. Ця стратегія широко використовується у фармацевтичній промисловості.

Стратегія зростання включає розробку нових або зовсім інших продуктів на традиційних ринках. Стратегія розвитку продукту використовується компаніями, які не мають попиту на ринку. Для реалізації цієї стратегії також доступне додаткове фінансування.

Стратегія диверсифікації виникає, коли компанія хоче вийти на нові ринки з новими продуктами. Ця стратегія дуже ризикована, оскільки вимагає великих капіталовкладень, а не передбачити попиту клієнтів на заощадження — найгірше, що можна зробити компанії, яка опинилася в кризі. Вважаємо, запровадження цих стратегій може впливати на досягання деякої структури втрат і стандартизації якостей, особливо при потужній конкуренції на ринках.

На жаль, управління персоналом вважається другорядним у системі механізмів попередження криз. Проте всі вони наполягають на тому, що трудові ресурси важливі та цінні. На нашу думку, питання ефективності управління персоналом під час кризи має бути одним із найважливіших питань антикризових заходів.

Основною метою управління персоналом є забезпечення підприємства персоналом, який відповідає вимогам підприємства та професійній діяльності. До завдань, які вирішує система управління персоналом, відносяться: планування робочих потреб компанії, пошук потрібних співробітників, навчання та підвищення кваліфікації, управління трудовою мотивацією, створення умов для підвищення продуктивності праці.

Серед протикризових кадрових рішень Василенко В.О. виділяє такі:

- стратегія укріплення кадрового напрацювання підприємства;
- запуск оновлених типів управління;
- зміна методу керування товариством [5].

Стратегії збільшення потенціалу робочої сили включають створення взаємодії між підрозділами, усунення дублювання та вдосконалення навичок робочої сили. Ця стратегія реалізується в усіх відділах організації, особливо у відділах маркетингу, продажів, фінансів та бухгалтерів.

Запровадження нових методів управління означає запровадження нових стратегічних методів управління, моніторингу та контролю. Вважаємо, що ці кроки сприяють виведенню бюджету на новий рівень, оновленню бази даних за рахунок баз даних і готових програмних продуктів [63; 64]. Стратегія реструктуризації компанії полягає у створенні нової організаційної структури. Керівники повинні бути зосередженими на завданнях і відповідати лише за свою роботу.

Фінансова стратегія підприємства має бути спрямована на ефективне управління грошовими потоками, що дозволяє вносити стратегічні та тактичні корективи.

З поміж стратегій фінансів виділяють нижче наведені:

- стратегія покращення оборотності активів;
- стратегія покращення структури капіталу;
- стратегія вдосконалення системи бухгалтерського обліку та управління витратами;
- стратегія підвищення продуктивності.

Стратегія збільшення ліквідності активів полягає у збільшенні власного майна. Стратегія покращення капіталових структур спрямована на досягнення коефіцієнта левериджу у всьому довгостроковому фінансуванні. Коригування може бути досягнуто шляхом збільшення вартості позикових коштів і зменшення вартості позикових коштів.

Стратегія вдосконалення системи бухгалтерського обліку та управління витратами, реалізована в організації управлінського обліку. Метою стратегії є реалізація внутрішніх резервів, управління стратегічними та операційними витратами та прибутками, підвищення конкурентоздатності.

Управління стратегією оптимізації прибутку складається з витрат на основні засоби, прибутковості продукції, управління витратами та оптимізації управління вибором [30].

Покращити фінансовий стан підприємства можливо за допомогою тактичних заходів щодо запобігання таким кризам:

1. Зменшення витрат або покращення можуть бути відображені у: використанні компанією або прийнятті нових та інноваційних технологій; зменшення або покращення витрат на управління та транспортування; використовувати більш дешеві матеріали; впровадження безвідходної технології виробництва; зниження витрат шляхом вивчення причин браку та зменшення втрат від браку; коригування бюджету; оптимізація організаційної структури, що знижує вартість управлінського обладнання.

2. Ефективне впровадження системи маркетингу для збільшення обсягу продажів з наступних причин: посилювання продажу; висування реклами .

3. Податкова реформа передбачає: зменшення податкових платежів у податковий сезон; зменшити податковий тягар.

4. Кадрова політика компанії сувора, що включає в себе здатність співробітника приймати рішення і високу відповідальність за рішення. Найголовнішою цінністю суспільства має бути людина, а також позитивний психологічна поведінка, соціальна захищеність тощо, а не фінансова; більша довіра до співробітника і розподіл зобов'язань; менеджери, зацікавлені в розвитку персоналу; використовувати засоби мотивації.

5. Забезпечення позитивного грошового потоку, який можна розглядати: як дефіцит державного фінансування; створення кращих моделей для покращення фінансових показників відповідно до галузі, системи управління, ринкових умов тощо [17].

Ковтун О.І. зауважив, що стратегія управління кризою є запорукою сталого організаційного зростання. Проте не можна сказати, що стратегія дозволяє повністю уникнути кризових ситуацій. Це дозволяє лише зменшити відсотки, а якщо вони з'являться, то можна швидко та безболісно виграти. Крім того, стратегію можна використовувати для зменшення ймовірності уникнення непомітної проблеми.

Стратегія і тактика плануються настільки переплетено, що їх неможливо розглядати окремо. Тактичні планування повинні впроваджуватися в рамках конкретної зі стратегій. У випадку, коли тактичні заходи реалізуються окремо,

це покращує становище компанії в короткостроковій перспективі, але не усуває справжні причини.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФІЛІЇ «ЛЬВІВСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО»

2.1. Загальна характеристика підприємства філія «Львівське лісове господарство» ДСЛП «Ліси Укоаїни»

Філія “Львівське лісове господарство” ДСЛП “Ліси України” розміщена у Львівській області і простягається на чотирьох районах ***п****лощею 82706 га, офіс розташований у м. Львів.*

Підприємство включає в собі 22 лісництва, інформація про них наведена в таблиці 2.1. Ліси підприємства є у водному ореолі річок: Західний Буг, Дністер, Прип’ять, Зубра, Полтва, Щирець, Рата, Солокія.

Природно-заповідний фонд філії становить 21% від загальної площі підприємства і складається з 7 лісових заказників місцевого значення – «Бутинський», «Глухівський»,«Чортова скеля», «Львівський», «Винниківський», «Завадівський», «Любінський», 4 ландшафтних заказників місцевого значення «Липниківський», «Свірзький», «Романівський», «Климова дебра»; 2 пам’ятки природи – «Винниківський дендропарк», «Жовківська»; 1 пам’ятка садово-паркового мистецтва – «Басівський дендропарк», частини регіонального ландшафтного парку “Стільське горбогір’я”,

Природно-заповідний фонд філії становить 21% від загальної площі підприємства і складається з 7 лісових заказників місцевого значення – «Бутинський», «Глухівський», «Чортова скеля», «Львівський», «Винниківський», «Завадівський», «Любінський», 4 ландшафтних заказників місцевого значення «Липниківський», «Свірзький», «Романівський», «Климова дебра»; 2 пам'ятки природи – «Винниківський дендропарк», «Жовківська»; 1 пам'ятка садово-паркового мистецтва – «Басівський дендропарк», частини регіонального ландшафтного парку "Стільське горбогір'я",.

Господарська діяльність філії "Львівське лісове господарство" спрямована на вирощування високопродуктивних стійких насаджень з метою покращення рекреаційних, природоохоронних і захисних функцій лісів. Ліси філії «Львівське лісове господарство» за екологічним і соціально-економічним значенням відносяться до категорії експлуатаційних, 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.

Виробничі підрозділи, окрім лісництв, включають автотранспортний цех (м.Жовква), лісокомплекс (м. Жовква), нижній склад (с.Брюховичі), нижній склад (с. Великі Глібовичі), цех переробки (м.Жовква), цех переробки (с. Кимир) та еколого-просвітницький центр.

Таблиця 2.1

Адміністративно-господарська структура підприємства і загальна площа

Назва лісництва	Площа	
	га	%
1. Борщовицьке	2679	3,2
2. Брюховицьке	*4779*	5,7
3. Бутинське	4816	5,8
4. Великомостівське	4704	5,7
5. Винниківське	2777	3,3
6. Великолюбінське	2578	3,1
7. В'язівське	5076	6,1
8. Завадівське	3567	4,3
9. Зіболківське	4795	5,8
10.Короснянське	2417	2,9
11.Красівське	3947	4,7
12.Лапаївське	2578	3,1
13.Липниківське	2559	3,0
14.Любельське	4202	5,0
15.Низівське	5031	6,0
16.Перемишлянське	3355	4,0
17.Романівське	3091	3,7
18.Свірзьке	4420	5,3
19.Соснівське	5058	6,1
20.Старосільське	3671	4,4
21.Суходільське	4973	5,9
22. Товщівське	2020	2,4
23.Всього	**83093**	**100,0**

Основні деревотворні породи: бук, сосна, дуб, граб, а також ясен, модрина, вільха, береза. У лісовому фонді підприємства переважають насадження листяних порід. Вони займають 73,7 % вкритих лісовою рослинністю земель. Найбільше займають насадження дуба – 45,3 %, бука – 41,0 % насаджень твердолистяних порід. Найбільш поширеними типами лісу є свіжі і вологі дубово-грабові бучини, свіжі і вологі грабові діброви, що займають відповідно 41,6 % і 25,6 % лісових земель.

Розподіл лісових насаджень Львівського підприємства за класами віку нерівномірний. У даний час в лісовому фонді переважають середньовікові насадження (65,6 %). Молодняки, пристигаючі і стиглі насадження відповідно становлять 23,3 %, 8,2 %, 2,9 % насаджень підприємства.

Район розміщення підприємства відноситься до числа найбільш розвинених районів області з потужною промисловістю в м. Львові та розвиненим сільським господарством.

Філія "Львівське лісове господарство" проводить заготівлю таких основних сортиментів (в %): пиловник – 24%; фанерна сировина – 14%; баланси – 11%; оцтова сировина – 21%; технічна сировина – 26%; дрова – 4%.

В економіці району лісове господарство займає особливе значення. Перш за все, як господарство лісопаркове в зоні великого індустріального центру. Ліси даного підприємства мають велике природоохоронне і рекреаційне призначення. Це окреслює основні вектори розвитку господарства:

- формування і оновлення найбільш стійкіших насаджень з вищими естетичними якостями, більшою рекреаційною спроможністю;
- збереження і захист лісу.

Основним видом діяльності лісгоспу є продаж деревини промислового та нетехнічного призначення, оциліндрованих колод, сталевих та необрізних дошок.

Лісова промисловість реалізує свою продукцію як на місцевому, так і на зовнішньому ринках.

Вважаємо, що слід ввести деякі зміни в організаційну структуру філія «Львівський лісгосп», а саме: покращити виробництво нової продукції без залучення вищого керівництва, запровадити менш функціональні спеціальні служби, які допомагають лінійному керівнику пришвидшити виробництво та зробити хороші правила. Отже, це усуне ще один недолік такої організаційної структури: зменшить навантаження на управління в умовах реорганізації.

Таблиця 2.2

Обсяг і структура витрат лісогосподарського виробництва філія «Львівське лісове господарство» за 2022 рік

Види робіт	Сума витрат, тис. грн.		Відсоток виконання плану, %	Фактична структура витрат, %
	план	факт		
Лісовпорядкування та проектно-вишукувальні роботи	3250,0	2524,6	77,7	3,1
Рубання формування та оздоровлення лісів та інші заходи	12196,1	16418,8	134,6	20,3
Допоміжні лісогосподарські роботи	5815,8	9251,7	159,0	11,5
Відновлення лісів на землях наданих у постійне користування	5532,3	5694,4	102,9	7,1
Охорона лісу від пожеж	413,2	577,0	139,6	0,7
Боротьба зі шкідниками та хворобами лісу	110,0	90,3	82,1	0,1
Мисливське господарство	241,0	288,2	119,6	0,4
Загальновиробничі (цехові) витрати	32690,0	36376,0	111,3	45,1
Адміністративні витрати	15600,0	10457,0	67,0	12,9
Всього витрат на лісове та мисливське господарство	75848,4	80678,3	106,4	100,0

Можемо зробити висновки що за більшістю видами робіт є перевиконання норми, деякі навіть багато. Але і є роботи, які не виконуються згідно плану.

Одним із найважливіших кроків для підтримки економічної та фінансової стабільності підприємства є зниження собівартості продукту.

Лісогосподарська діяльність

Найменування робіт, заходів	Од. вим.	Роки			Абсолютне відхилення	
		2020	2021	2022	22/21	21/20
Рубки, пов'язані з веденням лісового господарства						
Рубки догляду за лісом	га	147	83	763	+680	-64
	$м^3$	3164	1630	17383	+15753	-1534
Вибіркові санітарні рубки	га	266	304	694	+390	+38
	мз	6330	5346	15499	10153	-984
Суцільні санітарні рубки	га	-	-	3	+3	-
	мз	-	-	439	+439	-
Лісовідновні рубки	га	57	38	39	+1	-19
	$м^3$	1575	1942	2257	+315	+315
Інші заходи пов'язані з веденням лісового господарства	га	5	6	48	+42	+1
	мз	110	121	2770	+2649	+11
Інші заходи, не пов'язані з веденням лісового господарства	га	27	11	36	+25	-16
	мз	182	238	1043	+805	+56
Трелювання деревини на верхній склад	мз	12039	12658	59592	+46934	+619
Садіння лісу	га	-	-	104	+104	-
Сприяння природньому поновлюванню	га	-	-	105	+105	-
Догляд за лісокультурами в переводі на однократний	га	-	-	1195	+1195	-
Доповнення лісових культур	га	59	-	258	+258	-59
Підготовка ґрунту під лісові культури	га	-	-	76	+76	-
Заготівля лісового насіння	кг	100	175	6024		
Вирощування посадкового матеріалу	га	0,038	-	2	+2	-0,038
	тис. шт.	13,5	-	1152	+1152	-13,5
Влаштування мінералізованих смуг	км	20	20	138	+118	-

Адже низькі витрати на виробництво приносять прибуток фабриці, адже чим більший розмір, тим менша індивідуальна ціна порівняно з загальнодоступною. Питання здешевлення продукту в львівських лісах є актуальним з кількох причин. Перш за все, важливою умовою підвищення реєстраційної потужності є зменшення собівартості продукції. По-друге, за рахунок зниження витрат виробництва, викликаного підвищенням продуктивності праці, вдосконалення організації має нейтралізувати погіршення природно-кліматичних умов та інших умов виробництва, наприклад збільшення відстаней евакуації, погіршення породного складу лісу, плантації та ін.

Філія „Львівське лісове господарство" виконує широкий спектр робіт та випускає продукцію промислового призначення. Обсяг заготівлі та реалізації деревини на Філія «Львівське лісове господарство» зобразимо у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Обсяг заготівлі та реалізації деревини по Філія "Львівське лісове господарство" за 2020-2022 рр.

Назва показника	Роки					
	2020		2021		2022	
	$м^3$	%	$м^3$	%	$м^3$	%
Обсяг заготівлі деревини, всього	20359	100	22769	100	62511	100
в т.ч. лісоматеріали круглі	2972	14,6	2957	13,0	28052	44,9
З них пиломатеріали						
тех. сировина	8081	39,7	7527	33,1	23105	37,0
- дрова паливні	9036	45,7	11923	52,4	11354	18,1

Видовий та вартісний склад основних засобів подано в табличках 2.5 та в 2.6. яке їхнє ефективне застосування. В таблиці 2.5 видно, що найбільшу долю,

серед основних засобів за два аналізовані роки складають будинки та передаточні пристрої (у відсотках це 56,0% та 51,4), а за крайній 2022 рік структура суттєво помінялася – лише 2,3%. Рухомий транспорт за досліджуваний період добре оновилися від 23,7 до 29,2% та силове обладнання має сильний скачок останнього року.

Таблиця 2.5

Структура та динаміка вартості основних фондів підприємства, тис. грн.

Назва показника	Роки					
	2020		2021		2022	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Будівлі, споруди та передавальні пристрої	4 506	56,0	4506	51,4	12952	22,3
Машини та обладнання	1 081	13,4	1081	12,3	23706	40,8
Транспортні засоби	1 911	23,7	2562	29,2	16870	29,1
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	118	1,5	118	1,3	1047	1,8
Малоцінні необоротні матеріальні активи	349	4,4	414	4,7	3178	5,5
Інші основні засоби	81	1,0	81	0,9	309	0,5
Всього	8046	100	8762	100	58062	100

Основні фонди філії „Львівське лісове господарство» мають динаміку до зростання, що є дуже добре, і це дає сприятливість до нарощування виробництва, а отже і одержання додаткового прибутку.

Таблиця 2.6

Показники стану та ефективності основних фондів

Показники	Роки			Відхилення,
	2020	2021	2022	(+,-)
Коефіцієнт оновлення	0,002	0,09	0,14	+0,05
Коефіцієнт вибуття	-	0,002	0,24	+0,238
Коефіцієнт зношення	0,60	0,67	0,66	-0,01
Коефіцієнт придатності	0,40	0,33	0,34	+0,01
ТП, тис. грн.	15594	22645	213970	+191325
Валовий прибуток, тис. грн	4119	8936	58862	+49926
Фондовіддача, грн./грн.	1,94	2,69	6,40	+3,71
Фондомісткість, грн./грн.	0,52	0,37	0,16	-0,21
Рентабельність основних фондів, %	51,25	63,3	76,1	+12,8

Вивчаючи становище з оборотними засобами (табл. 2.7), відмітимо, що найвищу долю в мають запаси.

У 2020 р. році є зменшення величини виробничих запасів та дебіторської оплати.

Таблиця 2.7

Наявність оборотних засобів на філія «Львівське лісове господарство» за 2020-2022 роки, тис. грн

Оборотні засоби	Роки			Відхилення за останній рік (+,-)
	2020	2021	2022	абс., тис. грн
Запаси:	1 862	1889	11764	-666
- виробничі запаси	661	405	2714	+101
- поточні біологічні активи				
- незавершене виробництво	647	389	2563	-332
- готова продукція	554	1095	6487	-435
- товари				
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1684	1455	7741	-387
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
- з бюджетом	55	29	425	-6
- із внутрішніх розрахунків				
- інша поточна дебіторська заборгованість	290	295	247	+39
Грошові кошти та їх еквіваленти	174	2193	253	-12
Разом	4065	5861	2532	-1032

Вичерпну характеристику про роботу обігових коштів дають такі показники: індекс обертовості коштів, тривалість одного оберту та показник завантаження обігових коштів. В таблиці 2.8 якраз розраховані всі коефіцієнти.

Таблиця 2.8

Динаміка показників використання оборотних коштів у філія «Львівське лісове господарство» за 2020 р., тис. грн

Показники	2020 р.
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	15594
Обсяг середньорічної вартості оборотних коштів, тис. грн	4581
Коефіцієнт обороту, обертів	4
Коефіцієнт завантаження	0,29
Тривалість одного обороту, днів	90

Як бачимо, вкрай недостатньо оборотних коштів виходить на 1 грн. проданої продукції, і тому є їх прекрасне використання.

Ефект роботи підприємства характеризується оптимальною структурою витрат, які визначають собівартість. А це є фундаментом ціни. Подетальне аналізування затрат понесених нашим лісгоспом поазано в 31абл.. 2.9. Інформацію використовуємо з розділу III форми №2 «Звіт про фінансові результати».

Таблиця 2.9

Обсяги та структура операційних витрат філія «Львівське лісове господарство» за 2020-2022 роки, тис. грн

Елементи операційних витрат	Роки					
	2020		2021		2022	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Матеріальні витрати	4 082	20,0	5332	20,1	63647	26,1
Витрати на оплату праці	7 999	39,1	10274	38,8	95170	39,0
Єдиний соціальний внесок	1 781	8,7	2342	8,8	20074	8,2
Амортизація	544	2,6	597	2,2	3761	1,5
Інші операційні витрати	6 049	29,6	7944	29,9	61181	25,1
Всього витрат	20 455	100	26489	100	243833	100

Одним із найголовніших ресурсів підприємства є його персонал. Отже, подивимося як використовуються трудові ресурси підприємства. Зокрема, покажемо оплату праці робітника, в табл. 2.10. інформація про кількість людей досить збільшилася. Це ми маємо через укрупнення підприємства у великий. Така ж картина і з оплатою праці.

Проведений аналіз дає нам узагальнену картину результатів роботи (табл..2.11). Провівши аналіз показників рентабельності, можна зазначити, що вони дуже низькі. Цю проблему можна вирішити шляхом зменшення капіталу, збільшення обсягу продажів, зниженням собівартості продукту, зменшення витрат і зменшення боргу.

Таблиця 2.10

Аналіз оплати праці працівників на філія «Львівське лісове господарство»

Показники	Од. вим.	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)	
		2020	2021	2022	22/21	21/20
Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	74	72	360	+288	-2
Фонд оплати праці штатних працівників	тис. грн.	2021,8	2994,1	23393,3	+20399,2	+972,3
Фонд основної заробітної плати	тис. грн.	1856,5	1825,9	16015,3	+14189,4	-30,6
Фонд додаткової зарплати	тис. грн.	152,9	1132,7	7115,0	+5982,3	+979,8
Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	9107	13861	21660	+7799	+4754

Таблиця 2.11

Результати фінансової діяльності філії "Львівського лісового господарства" за 2020-2022 роки

Показники	Од. вим.	Роки			Відхилення	
		2020	2021	2022	22/21	21/20
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	15594	22645	213970	+191325	+7051
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	11475	13709	155108	+141399	+2234
Валовий прибуток	тис. грн.	4119	8936	58862	+49926	+4817
Прибуток від операційної діяльності/збиток	тис. грн.	0	132	7040	+6908	+132
Чистий прибуток/збиток	тис. грн.	44	174	5746	+5572	+130

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ І ТАКТИКИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ЛІСОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Напрями оптимізації організаційно-економічного механізму розвитку

Лісогосподарським підприємствам важко впоратися з операційними проблемами, маючи лише мікро- або мезосубсидії. Аналіз показав, що оскільки вони є власністю держави, без державного фінансування, вони ризикують зайнятися господарською діяльністю і, як наслідок, можуть зайнятися лісовим господарством [23].

Нинішній розвиток бізнесу характеризується великою невизначеністю щодо діяльності компанії, яка залежить від ряду зовнішніх і внутрішніх факторів, а також зростанням рівня ризику (табл. 3.1).

Щоб уникнути ризиків та покращити позиції, філії «Львівське лісове господарство» може внести лише деякі зміни, серед яких: розбудова збутової сітки; вихід на нові ринки; зменшити накладні витрати; проводити маркетингові дослідження; запровадити контроль якості продукції, яка виходить в ринок.

Таблиця 3.1

Ризики, які можуть мати місце для філії «Львівське лісове господарство»

Назва ризику	Причини ризику	Ймовірність виникнення (1-5)
Зменшення попиту на лісопродукцію.	- відмова традиційних і потенційних постачальників від укладання угод; - неприйнятні умови угод; - виникнення в покупця непередбачених труднощів; - прийняття покупцем рішення про розрив угоди або зміну його умов;	3
Ризик неотримання чи несвоєчасного одержання оплати за реалізовану без передоплати продукцію.	- прийняття покупцем рішення про використання призначеної для оплати суми на інші цілі; - відсутність коштів у споживача; перебої в системі банківського обслуговування	5
Ризик не укладання договорів на реалізацію виробленої продукції.	- зміна структури попиту і загальне скорочення потреби у цьому виді продукції; заміщення продукції підприємства продукцією конкурентів; - моральне зношення продукції; - відсутність у підприємства повної інформації про конкретні сегменти ринку	2
Ризик відмови покупця від отриманої і оплаченої ним лісопродукції.	- невідповідність продукції вимогам до її якості; - неможливість використання споживачем продукції певної якості; - рішення покупця про перехід на інший вид продукції, іншого постачальника чи інший вид діяльності.	2

Для більш широкого розуміння ситуації щодо можливостей розвитку досліджуваного підприємства нами проведено SWOT – аналіз (табл.3.2), який дозволяє зробити висновок про розробку стратегії покращення роботи.

Причиною примінення саме такої стратегії є часткове використання ресурсів, наступаюча конкуренція, падіння прибутковості.

Таблиця 3.2

SWOT-аналіз діяльності філії «Львівське лісове господарство»

	Можливості	Загрози
Зовнішні фактори	1. Розширення виробничої лінії. 2. Вихід на нові ринки. 3. Налагодження роботи з постачальниками інших регіонів. 4. Розширення експорту	1. Поява нових конкурентів. 2. Збільшення цін на матеріали. 3. Зростаючий конкурентний тиск. 4. Зниження репутації. 5. Банкрутство.
	Сильні сторони:	**Слабкі сторони**
Внутрішні фактори	1. Великий штат організації. 2. Молодий і перспективний колектив. 3. Гнучка політика керівництва. 4. Порівняно недорогі початкові матеріали. 5. Хороша репутація у клієнтів.	1. Брак власного устаткування. 2. Брак власної робочої сили. 3. Відсутність єдиного цеху. 4. Додаткові транспортні витрати. 5. Недостатньо високий прибуток.

Для забезпечення майбутнього конкурентоздатного розвитку українська лісова галузь потребує негайних управлінських та економічних змін для забезпечення окупності галузі з урахуванням потреб місцевих громад. [4].

Вдосконалення методів ведення лісового господарства повинно іти паралельно з оновленням бізнес-середовища загалом та державного бізнес-сектору зокрема, інакше всі заходи дадуть незначний ефект або його взагалі не буде.

Лісовому господарству важко справлятися з операційними проблемами, маючи лише мікро- або мезосубсидії. Згідно аналізу, що в державній власності, без державного фінансування, лісгосп зобов’язаний вести господарську діяльність в умовах ризику та діяти результативно для збереження лісів.

З огляду на довгостроковий розвиток лісогосподарської практики в конкуренції, важливо узгодити взаємодію між елементами організаційно-економічного

механізму, наприклад питання щодо впровадження та регулювання лісової політики в регіоні з відповідними інструментами і важелями.

Ми вважаємо, що метою механізму організаційно-фінансового зростання компанії має бути забезпечення конкурентоспроможності в регіоні, а функціонування механізму має ґрунтуватися на принципах:

- ✓ постійний розвиток - необхідно продовжувати роботи з відновлення лісів;
- ✓ системність - розвиток лісів є частиною екологічної, економічної та соціальної системи, і всі заходи щодо розвитку повинні враховувати екологічні, економічні та соціальні інтереси та практику;
- ✓ політика періодичного перегляду - дозволяє оцінити поточне управління лісами та, якщо необхідно, вжити коригувальні дії;
- ✓ мета - реалізація механізму полягає в отриманні кінцевих результатів господарювання лісгоспу;
- ✓ здатність контролювати - за допомогою відповідних впливів та інструментів можна керувати поточним станом компанії з метою контролю меж зростання;
- ✓ адаптація – механізм має сприяти розвитку практик лісового господарства у швидко мінливих умовах існування;
- ✓ нарощування потенціалу - організаційний і фінансовий механізм, який забезпечує стратегічні орієнтири перспективного розвитку діяльності, засоби їх досягнення стабільності системи [3].

Заходи, які повинні врахувати для забезпечення конкурентоспроможної діяльності, наведено на рис. 3.1.

Керівник лісгоспу має бути авторитетним, вести нове мислення та отримувати прибуток, змінювати старі та неефективні методи управління та налаштовувати механізм стимулювання для максимізації ефективності.

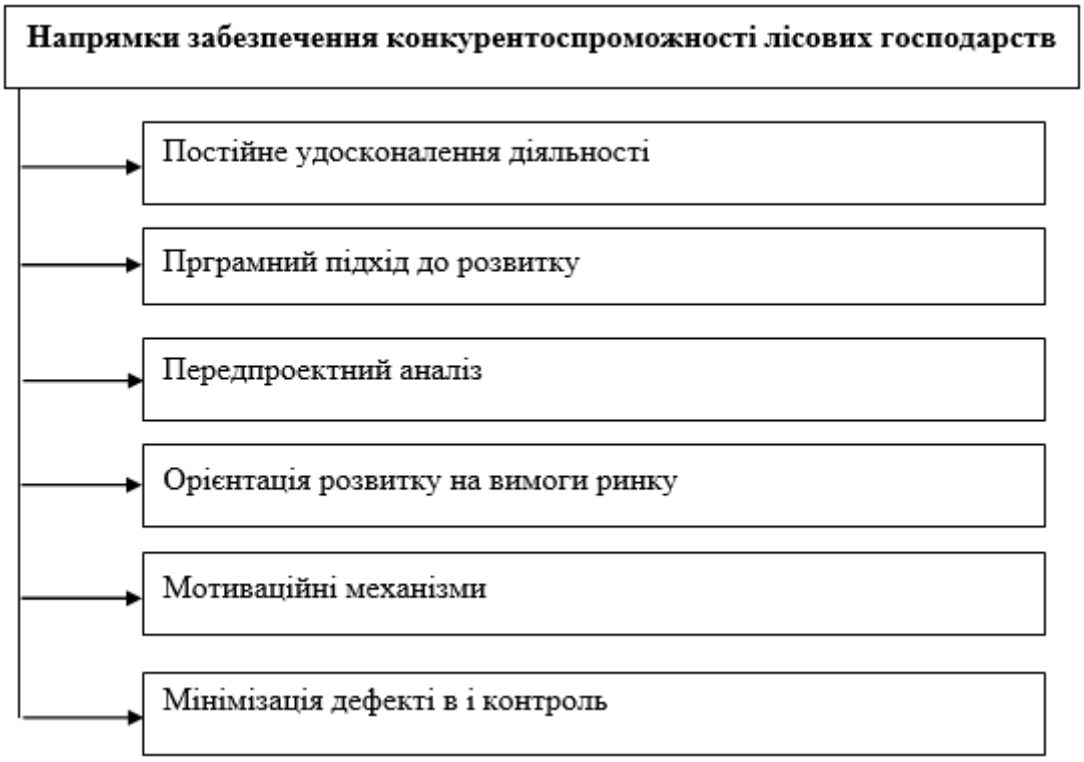

Рис. 3.1. Окремі аспекти забезпечення конкурентоспроможності лісових господарств

Розглядаємо вдосконалення методів управління лісами як один із перших кроків у зміцненні захисту, профілактики та примноження лісів. Для цього необхідно:

- збільшення лісових ресурсів країни шляхом оновлення якості навколишнього середовища, насадження та створення лісів;

- вирішення проблеми та зменшення кількості незаконних рубок в районі, особливо шляхом активізації використання структур, спрямованих на виявлення лісових проблем, перевірку походження дерев, перевірку незаконної торгівлі дровами, притягнення до відповідальності за незаконні рубки та покращення благоустрою. місцевих жителів, таким чином зменшуючи незаконну вирубку лісу для своїх потреб.

Для того, щоб скористатися потенціалом лісових недеревних ресурсів, потрібно насамперед подумати про переваги суспільства та держави, створитиспеціальні механізми, за допомогою яких місцеві жителі збирають продукцію, заробляють на ній гроші та реалізують своє майбутнє. Це буде

інструмент підвищення прибутковості компаній і часткове підтримування для забезпечення потреб лісів.

Враховуючи те, що ліси можуть використовуватися (як сировина) у національній енергетиці, медицині, будматеріалах, іграшках тощо, слід робити спеціальні інвестиції в розвиток лісової продукції з такою лісовою продукцією, переробка якої має економічний і соціальний характер. ефекти. Виробництво лісо продукції може здійснюватися через окремі підрозділи, і одним із підходів є створення кластерних структур, які об'єднують компанії, що виробляють деревину та побічні продукти.

Для досягнення тенденцій і конкурентоспроможності ліси потребують державної підтримки як способу пожвавлення економічної активності для досягнення економічних, соціальних і політичних цілей як на місцевому, так і на міжнародному рівнях. Державна підтримка повинна використовуватися для стимулювання підприємництва до прибуткової діяльності. Державна підтримка може бути у формі податкових пільг, спільної державної компенсації державним і муніципальним установам і муніципалітетам. Проте надмірна централізація управлінських рішень у лісовому господарстві обмежує незалежність лісогосподарських підрозділів [77].

3.2. Кластеризація як інноваційна форма диверсифікації лісогосподарської діяльності: можливості та переваги

Однією з першочергових проблем, як згадувалося, є експорт деревини. Зрозуміло, що завдяки впровадженню ефективних виробничих процесів можна експортувати продукцію деревообробної промисловості на внутрішній ринок і виводити її на зовнішні ринки. Уряд України вже почав розвивати вітчизняну переробку.

Одним із перших варіантів є заохочення іноземних виробників до роботи в Україні, поки місцеві виробники не набудуть необхідного досвіду, ефективності та конкурентоздатності. Виникла дискусія щодо рентабельності переробки деревини лісгоспом у районі. Суперечка полягає в тому, що їх нездатність виробляти високоефективну обробку вимагає припинення цих методів і приватних підприємств у співпраці з лісом. Теоретично диверсифікувати компанію, щоб диверсифікувати доходи та створити робочі місця, добре, але сьогодні основною проблемою в цьому плані є недостатнє фінансування модернізації технічного та технологічного забезпечення компаній, часто включаючи інновації на підприємствах деревообробки, тому можна знизити витрати і підвищити ефективність роботи.

Інший аспект полягає в тому, що керівникам державних підприємств бракує стимулів і стримуючих факторів для підвищення своєї конкурентоспроможності. Проблема хороших менеджерів – це загальнодержавна проблема, вирішення якої полягає в їхньому рівні знань, коли метою їх роботи є успіх компанії, а не прибуток. Сьогодні приватні підприємці мають особистий інтерес і більший стимул для досягнення успіху в трудовому житті. Наприклад, цікавим є випадок, де багато лісівників стали приватними підприємцями та найняли якісну лісозаготівельну техніку. Таким чином держава реалізує свої ліси та отримує якісні послуги лісозаготівлі за конкурентною ціною від суб’єктів господарювання.

Партнерство між приватними будівлями та лісовими підприємствами вже довело свою ефективність. Також має бути розроблений механізм, за допомогою якого лісогосподарства зможуть користуватися послугами приватних компаній. Для полегшення цього процесу та підвищення конкурентоспроможності державних лісогосподарських підприємств рекомендовано створити окремий електронний майданчик (веб-сайт), де лісогосподарські підприємства

зможуть реєструвати види приватних робіт та будівель – ціни, за якими вони можуть виконуватися. з точки зору якості. зробив. Такий відкритий і прозорий процес може активізувати конкурентні умови для співпраці між ними [10].

У зв'язку з конкурентоспроможним розвитком лісогосподарських підприємств області, в тому числі і львівський лісгосп, співпрацю між ними необхідно розширювати та організовувати за кластерною моделлю. Кластерні підходи до економічних розвитків країн ЄС добре розроблені, а програми підтримки кластерів інтегровані як у регіональну політику, так і в політику науково-технічного розвитку. До відомих груп належать Scottish Forestry Industries Group (Велика Британія), Forestry Group Initiative Bavaria (Німеччина) і Styrian Forest Group (Австрія), Lithuanian Forestry Group (Литва), Латвію слід вважати національною лісовою групою (Латвія).

У найширшому розумінні бізнес-кластер об'єднує схожі, споріднені та взаємодоповнюючі компанії на основі регіональної характеристики. Кластер може бути розглянений як галузеве, регіональне та добровільне об'єднання бізнес-структур, які співпрацюють з науковими організаціями (навчальними установами), громадськими організаціями та муніципалітетами з метою підвищення конкурентоспроможності своєї продукції та прискорення зростання національної економіки. Науково-дослідні установи, освіта, фінанси тощо, окрім бізнес-груп у тій же галузі, приєднання до кластеру прискорює та значно покращує їх діяльність. Кластери сьогодні – це потужна система з активними напрямами ділової комунікації, спільною інфраструктурою, спільними цілями, можливостями та ризиками, пов'язаними з їх діяльністю.

Використання кластерів має переваги як для регіонального розвитку, так і для учасників кластеру. Організація використання кластерів вигідна державі, оскільки поєднуються умови та фактори, і немає потреби створювати нові та без фінансових витрат. Кластерна модель сприяє економічному розвитку регіону шляхом підвищення технологічного розвитку та конкурентоспроможності та вирішення деяких актуальних проблем. У сучасному середовищі дедалі більшої конкуренції кластерна діяльність пропонує компаніям можливість зміцнити свої

конкурентні позиції, досягти ефекту синергії та кращих можливостей для нового розвитку. Кластерна модель дає можливість розробляти стратегію розвитку, яка враховує інтереси кожного учасника та сферу, якою він займається.

Лісовий кластерний підхід передбачає як раціональне використання лісових ресурсів, активізацію виробництва деревини та виробництво енергії з відходів деревообробки з використанням переробленої сировини, так і створення нових робочих місць, збільшення надходжень до бюджетів та зростання доходів місцевого населення.

При створенні регіонального лісового кластеру необхідно враховувати статистичні показники лісів регіону, а також напрямки діяльності держави та пріоритети важливих лісових компаній («ядра»), враховуючи можливості учасників кластеру. Такий аналіз дозволяє визначити основні шляхи розвитку лісового кластеру та пов'язані з ним процеси.

Основна увага в кластері зосереджена на спілкуванні та взаємодії між членами на основі довіри, співпраці та відкритості. Це створює ефект, якого не отримує жоден учасник, працюючи поодинці. Також успішне функціонування кластера дає кумулятивний ефект на конкурентоспроможність кластера, конкретного регіону та країни загалом.

Робота в лісовому кластері району повинна будуватися на таких принципах:

1) лідерство в кластері, орієнтування на нього;
2) розробка довгострокової спільної економіко-інноваційної стратегії розвитку кластерів;
3) чіткість формування, організації роботи кластеру та процедур виходу з нього;
4) довіра та прийняття учасників кластеру;
5) прагнення ефективно підтримувати всіх учасників кластеру при збалансуванні їхніх інтересів.
6) оскільки в структурі кластерів беруть участь представники громад, необхідно враховувати демографічні зміни [23].

Серед учасників лісогосподарського кластеру важливо чітко визначити завдання, які вони повинні виконувати задля успішного функціонування структури. Розподіл завдань учасників кластера пропонуємо здійснити таким чином як показано у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Завдання учасників кластеру

Лісогосподарські підприємства ***Ядро кластеру***
➢ Формування цілей і завдань діяльності кластера
➢ Розробка стратегічного плану діяльності кластеру та тактичних заходів його реалізації
➢ Розробка основ та координація співробітництва учасників кластера
➢ Обмін досвідом, знаннями та досягненнями між учасниками кластера
➢ Здійснення заходів уз управління кластером
➢ Активізація застосування інновацій учасниками кластира
➢ Встановлення комунікаційних зв'язків між учасниками кластера
Органи влади ***Доповнююча ланка***
➢ Розробка практичної реалізації кластерного підходу у стратегії розвитку
➢ Моніторинг потенціалу для розвитку кластерної ініціативи
➢ Обмін досвідом кластерного розвитку в регіонах у контексті активізації міжрегіональної та міжнародної співпраці
➢ Забезпечення сприятливих умов розвитку кластеру в області
➢ Підпримання реформ усфері лісового господарства
➢ Забезпечення фінансової підтримки програм розвитку лісогосподарської діяльності в регіоні
➢ Забезпечення зближення учасників кластеру та активізація діалогу представників влади, підприємств
➢ Підпримка інноваційних проектів та досліджень у наукових та науково дослідницьких установах з метою техніко-технологічного оновлення лісогосподарської діяльності

➢ Здійснення заходів з привернення уваги до кластерного розвитку краю та залучення інвестицій до розвитку лісогосподарської галузі
Освітня та науково-дослідна складова ***Обслуговуюча ланка***
➢ Проведення науково-дослідних та дослідно-констукторських робіт у сфері розвитку лісогосподарської діяльності
➢ Дослідження питань кластерного розвитку в регіоні та пошук напрямків підвищення ефективності їх розвитку у лісовому господарстві
➢ Створення на базі наукових установ центрів дослідження кластерів у сфері лісогосподарської діяльності
➢ Підготовка кадрів для коботиусфері кластерів , зокрема лісогосподарських
➢ Проведення семінарів, тренінгів, круглих столів з питань кластерного розвитку усфері лісового господарства
➢ Розробка сучасних методик та здійснення загодів з моніторинку ефективності розвитку кластерів у сфері лісового господарства
➢ Розробка програм мотивації учасників кластеру
Представники міської громади ***Доповнююча сторона***
➢ Формуванн бачення важливості лісових ресурсів економічної та екологічної точки зору
➢ Виховання шанобливого ставлення до лісу молодого населення
➢ Участь у визначенні напрямків реформування лісогосподарської діяльності регіону
➢ Участь у обговореннях перспектив розвитку лісового господарства краю
➢ Участь у заходах з відтворення лісу, тісна співпраця з лісовими осподарствами
➢ Здійснення громадського контролю за лісогосподарською діяльністю регіону

Враховуючи тенденції та складність лісового господарства, вважаємо, що поділ основних видів лісогосподарської діяльності на цій території є правильним. Ми віримо, що з впровадженням кластер лісової діяльності стане форумом розвитку конкуренції для представників промисловості, регіональної влади, освіти, науки та громадян.

Кластерну політику необхідно впроваджувати разом з іншими заходами, що покращують управління лісами. Так, звичайно, все ще важливо забезпечувати підприємства якісною сировиною шляхом правильного ведення лісового господарства, своєчасного ведення лісового господарства (культури різного віку та породи, а покращення структури сорту культур сьогодні і в майбутньому буде більш прибутковим і зменшити витрати на лісонасадження, водночас забезпечуючи екологічні

переваги, включаючи ландшафти, ґрунт, воду, середовище проживання тварин, розвиток туризму тощо, вибіркові рубки, відновлення культур).

Слід зазначити, що перспективною є інтеграція стратегії регіонального прогресу, розробки кластеру лісогосподарської діяльності та плану розвитку громад в інтегрованому та взаємодоповнювальному ключі. Оскільки кластер є гнучкою та динамічною структурою, операційна організація якої має відповідати сучасним вимогам та постійно розвиватися, у майбутньому ми будемо вивчати можливості та необхідність диверсифікації діяльності кластеру, у тому числі співпраці з іноземними партнерами.

Реалізація вищезазначених заходів, безсумнівно, суттєво підвищить якість діяльності компанії, оскільки це планується з перспективним прогнозом з економічного та соціального аспекту поточного національного та глобального сценарію. Розвиток лісів має базуватися на позитивних інноваціях у підприємництво та державні підприємства, особливо коли можна очікувати лише стабільне економічне середовище, яке створило державу для досягнення успіху за допомогою застосованих засобів.

Покращення організаційно-фінансового механізму росту лісогосподарської діяльності з метою підвищення конкурентоспроможності лісогосподарських підприємств має організовувати процеси та схеми як на рівні окремих підприємств, так і на рівні держави. З огляду на сучасні вимоги та перспективи розвитку лісів регіону виявлено суб’єктно-об’єктні та функціонально-інструментальні складові організаційно-економічного механізму розвитку лісів та визначено напрями його функціонування.

Вагомим способом удосконалення лісових робіт є їх кластерна організація, яка здатна поєднати лісові роботи (зокрема заготівлю деревини, після використання продукції та інші внутрішні операції) та лісові роботи з лісопродукцією. Формування кластеру є одним із методів конкурентоспроможності компанії та виживання в умовах кризи.

ВИСНОВКИ

Антикризове управління – це політика запобігання значним збоям у ринковій діяльності компанії з метою забезпечення стабільного та здорового менеджменту з розширеними тенденціями зростання цих груп.

Перш за все, розробка стратегії дозволяє врахувати всі можливості та уникнути всіх ризиків з точки зору сталого зростання організації. Найчастіше розробка стратегії відбувається у великих компаніях і організаціях, діяльність яких саме базується на основних стратегії. Великі організації розробили серію стратегічних вказівок.

Сутність антикризового управління відображається в наступному: криза може виникнути, бути передбаченою і передбачуваною; до кризи потрібно готуватися заздалегідь; за певних умов проблему можна пом'якшити; проблему можна прискорити або запобігти.

Дослідження довели, що етапи прийняття рішень у кризових ситуаціях є циклічні: дослідження – аналіз ринку – стратегія – прийняття управлінського рішення – організація його реалізації – мотивація – розрахунок результатів – моніторинг – діагностика. Періодичність означає, що політичний процес має повторюватися, щоб запобігти кризі. Для кожного життєвого циклу необхідно розробити план управління кризою, щоб гарантувати, що організація не розпадеться.

Встановлено, що застосування антикризових заходів має бути комплексним, а продовження розслідування обов'язковим. Дійшли висновку, що найважливішими заходами запобігання кризі в компаніях повинні бути: скорочення або поліпшення витрат, удосконалення маркетингової та кадрової політики, удосконалення оперативного планування, удосконалення бюджету. Пропонується впровадження антикризових заходів на кожному етапі діяльності підприємства; Особливо на етапі розвитку компанії необхідно поступово розробляти стратегію виведення продукції на ринок, а також цінову та рекламну стратегію. На етапі відновлення компанії, щоб уникнути відволікань, необхідно впровадити ефективну та професійну систему управління, залучаючи, якщо необхідно, кваліфікованих експертів. На етапі зрілості застосовуються антикризові заходи, спрямовані на стабілізацію ситуації та запобігання спаду сегментів ринку. На етапі реорганізації або банкрутства необхідно вжити заходів для забезпечення успіху.

Встановлено, що інструменти антикризового управління можна отримати за рахунок його комплексного впровадження та цілеспрямованої координації дій між працівником і керівником, чіткого порядку виконання завдань, терміновості прийняття

рішень та ін. Важливість процесу запобігання кризі полягає в його вдосконаленні, що можна побачити в постійному моніторингу бізнес-середовища, який підтримується сукупністю маркетингових досліджень, аналізу та методів стратегічного контролю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богдан Т.. Глобальні ризики боргового «нависання» у розвинутих країнах і засоби їх мінімізації. Вісник НБУ.-2014, 6, 39–46.
2. Васильців Т. Г., Волошин, В. І., Бойкевич, О. Р. Фінансово- економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення. Львів. - 2012. 386.
3. Вовк В. Я., Дмитрик Ю. В.. Діагностування кризи з боку центральних банків: зарубіжний та вітчизняний досвід. Вісник НБУ, 3, 2013, с. 20–25.
4. Даніч В. М.. Понятійний апарат теоретико-множинних моделей економічної безпеки. Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 24(II), 2012, с. 194–202.
5. Доценко І. О. Формування системи оцінювання рівня економічної безпеки підприємства з урахуванням впливу підприємницьких ризиків. Вісник одеського національного університету. Економіка, 18(1), 2013, с. 69–78.
6. Дубовіч І. А., Лесюк Г. М. Перспективи застосування в Україні зарубіжного досвіду управління лісовим господарством. Причорноморські економічні студії, 20, 2017, с. 82–89.
7. Єгорова Т. П.. До питання впровадження в Україні інноваційної моделі розвитку лісової галузі. Право та інновації, 4, 2013, с. 27–33.
8. Єгорова Т. П. Європейське лісове законодавство як інноваційний елемент удосконалення національної лісової політики. Адаптація до права ЄС регулювання економіки України в сучасних умовах, 2015.- с. 86–94.
9. Коваль Я. В., Антоненко І. Я.. Економічна (грошова) оцінка природних ресурсів лісового фонду України: теорія, методологія, методика. Київ: РВПС України. 2004.
10. Козаченко Г. В., Пономарьов В. П. Ляшенко О. М.. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: Київ:

Лібра.-2003-. С. 280.

11. Концептуальні підходи до удосконалення лісокористування в Україні. Аналітична записка Українського інституту досліджень навколишньогосередовища і ресурсів при Раді національної безпеки і оборони України. Взято з www.rainbow.gov.ua.
12. Кончин В. І.. Причини та прояви боргової кризи в ЄС і суперницькі підходи антикризової політики. Київський інститут бізнесу та технологій. 2(18),- 2012.- с. 19-30.
13. Кравець П. В., Лакида П. І. Критерії та індикатори сталого управління лісами. Науковий вісник Національного лісотехнічного університету, 12(7), 2002.- С. 146–158.
14. Кривов'язюк І. В., Божидарнік Т. В. Комплексна економічна діагностика підприємства. Луцьк: РВВ Луцького НТУ. -2012.- . с. 226.
15. Лакида П. І., Кравець П. В. Лісова політика України в перехідний період: проблеми та стратегія. Аграрна наука і освіта, 2(1–2),- 2001.- с. 95–99.
16. Лигоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. К.: Київський національний торговельно-економічний ун-т. -2001.- с. 580.
17. Маринич Т. О. Компаративний аналіз індикаторів фінансової стабільності України. Режим доступу: http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/3582/1/5_2.pdf.
18. Марущак С. М. Комплексна оцінка ризику в процесі забезпечення економічної безпеки підприємства. Наукові праці. економіка Чорноморський державний університет імені Петра Могили, 99(86). -2008.- с. 108–114.
19. Мацеха Д. С. Функціональні складові економічної безпеки та показники їхньої оцінки для підприємств легкої промисловості. Вісник соціально-економічних досліджень, 1, 2013.- с. 128–133.

20. Метеленко Н. Г. Криза національної банківської системи: причини, тенденції та шляхи подолання. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, 4-5, 2016.- с. 69–73.
21. Мішенін Є. В. Екологічно орієнтована інтеграція лісового господарства і АПК. Лісівництво і агролісомеліорація, 98, 2009.– с. 14
22. Пластун О. Л. Роль індикаторів фондового ринку у прогнозуванні економічних криз. Економічний журнал Одеського політехнічного університету, 3(5), 2018.- с. 70–77.
23. Полякова Л. В. Моделі управління державними лісами. Лісовий і мисливський журнал, 3, 2016.- С. 6–12.
24. Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. (). Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи. Харків: ВД ІНЖЕК. – 2010.- С. 323.
25. Сак Т. В. Підходи до оцінювання рівня економічної безпеки підприємств. Економіка та управління підприємствами, 4(09). 2017.- С. 114–119.
26. Соловій І. П., Лесюк Г. М. Особливості державно-приватного партнерства в умовах реформування системи управління лісами та лісовим господарством України. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка, 21(8), 2016.- С. 89–93.