

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістра

на тему: **Формування управлінських рішень у торговельній
діяльності**

(за матеріалами приватного підприємства “СЕНИК”)

Formation of managerial decisions in trade activities
(based on the materials of private enterprise “SENYK”)

Виконав

студент гр. МЕ-61м

Серьогін Є.Ю.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Науковий керівник

Муравйов Ю.В.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Рецензент

Клим Н.М.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Львів – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут
Кафедра
Освітньо-кваліфікаційний рівень
Спеціальність
Освітня програма

бізнесу, менеджменту та маркетингу
менеджменту
магістр
073 «Менеджмент»
Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри менеджменту

_____ к.е.н., доцент Максимець О.В.

“ _____ ” _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ МАГІСТРА Серьогіна Євгена Юрійовича

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «Формування управлінських рішень у торговельній діяльності (за матеріалами приватного підприємства «СЕНИК»)

Керівник дипломної роботи: Муравйов Юрій Володимирович, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджена наказом по університету від «10» вересня 2025 р. № С-706

2. Термін подання студентом роботи: «19» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до дипломної роботи: наукова, навчально-методична література та Інтернет-інформація з питань специфіки управління торговельною діяльністю, звітні дані роботи ПП «СЕНИК».

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

Розділ 1. Теоретичні аспекти управління торговельним деревообробним підприємством.

Розділ 2. Характеристика Європейського ринку деревини та особливостей функціонування приватного підприємства «СЕНИК»

Розділ 3. Напрями вдосконалення процесу формування управлінських рішень у торговельній діяльності ПП «СЕНИК»

5. Перелік графічного матеріалу: 1. Тема, мета та завдання роботи. 2. Чинники, що впливають на організацію виробничого процесу деревообробного підприємства. 3. Основні сегменти європейського ринку пиломатеріалів та їх характеристики. 4. Вплив основних факторів на європейський ринок пиломатеріалів. 5. Прогнозні тенденції розвитку європейського ринку

пиломатеріалів (2025-2030). 6. Основні показники ринку деревини Європи. 7. Основні показники роботи ПП «СЕНИК». 8. Географічна структура експорту за поставками пиломатеріалів. 9. Основні проблеми у процесі прийняття управлінських рішень ПП «СЕНИК» та шляхи їх вирішення. 10. Пропонована система ключових показників ефективності (КРІ) для ПП «СЕНИК». 11. Висновки та рекомендації.

6. Консультанти дипломної роботи, із зазначенням розділів, що стосуються їх:

Розділ	Консультанти	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання « 09 » « вересня » 2025 року.

Науковий керівник

Муравйов Ю.В.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту	Термін виконання етапів проекту	Примітка
1.	Вибір тематики дослідження	12.08 – 15.08.2025	виконано
2.	Збір та опрацювання статистичної інформації підприємства товариства	18.08 – 29.08.2025	виконано
3.	Виконання індивідуального завдання за обраною тематикою	01.09 – 26.09.2025	виконано
4.	Написання теоретичного розділу (Розділ 1)	06.10 – 17.10.2025	виконано
5.	Написання аналітико-дослідницького розділу (Розділ 2)	20.10 – 31.10.2025	виконано
6.	Написання рекомендаційного розділу (Розділ 3)	03.11 – 14.11.2025	виконано
5.	Формування узагальнень та висновків, оформлення пояснювальної записки	17.11 – 21.11.2025	виконано
6.	Оформлення пояснювальної записки до дипломної роботи, перевірка роботи на плагіат	24.11 – 01.12.2025	виконано
7.	Підготовка доповіді до захисту магістерської роботи	02.12 – 15.12.2025	виконано

Студент

(підпис)

Серьогін Є.Ю.

Керівник роботи

(підпис)

Муравйов Ю.В.

РЕФЕРАТ

Магістерська робота на тему: «Формування управлінських рішень у торговельній діяльності (за матеріалами приватного підприємства “СЕНИК”)» присвячена дослідженню теоретичних, методичних і практичних аспектів процесу прийняття та реалізації управлінських рішень у сфері торгівлі.

Метою роботи є обґрунтування підходів і розроблення рекомендацій щодо вдосконалення системи формування управлінських рішень на підприємстві “СЕНИК” для підвищення ефективності торговельної діяльності та конкурентоспроможності на ринку.

У процесі дослідження розглянуто сутність, види та етапи прийняття управлінських рішень у торговельній діяльності. Проаналізовано організаційно-економічну характеристику ПП “СЕНИК”, оціночні показники його діяльності та вплив зовнішнього середовища на прийняття управлінських рішень. Виявлено проблеми у системі управління торговельними процесами, зокрема недосконалість інформаційного забезпечення та комунікаційних механізмів.

На основі проведеного аналізу запропоновано рекомендації щодо вдосконалення процесу формування управлінських рішень шляхом впровадження сучасних цифрових технологій, використання CRM-систем та удосконалення системи внутрішнього контролю і мотивації персоналу.

Ключові слова: управлінські рішення, торгівля, ефективність управління, інформаційні технології, мотивація, конкурентоспроможність.

ABSTRACT

The master's thesis “**Formation of managerial decisions in trade activities (based on the Private Enterprise ‘SENYK’)**” is devoted to the study of theoretical, methodological, and practical aspects of the decision-making and implementation process in trade enterprises.

The purpose of the research is to substantiate approaches and develop recommendations for improving the system of managerial decision-making at “SENYK” to enhance the efficiency of trade operations and strengthen competitiveness in the market.

The study examines the essence, types, and stages of managerial decision-making in trade activities. The organizational and economic characteristics of the enterprise “SENYK,” performance indicators, and external factors affecting decision-making were analyzed. The main management problems were identified, including insufficient information support and weak communication mechanisms.

Based on the analysis, recommendations were developed to improve managerial decision-making through the implementation of modern digital technologies, CRM systems, and improvements in internal control and employee motivation.

Keywords: managerial decisions, trade, management efficiency, information technologies, motivation, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМ ДЕРЕВООБРОБНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

- 1.1. Поняття, основні принципи та функції управління підприємством.....9
- 1.2. Основи управління виробничо-торговельним деревообробним підприємством.....16
- 1.3. Специфіка деревообробного виробництва і торгівельної діяльності.....21

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ЄВРОПЕЙСЬКОГО РИНКУ ДЕРЕВИНИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «СЕНИК»

- 2.1. Аналіз торгівельної діяльності європейського ринку пиломатеріалів.....25
- 2.2. Обсяги виробництва та регіональна структура європейського ринку деревини.....35
- 2.3. Аналіз торгівельної діяльності ПП «СЕНИК».....40

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ТОРГОВЕЛЬНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «СЕНИК»

- 3.1. Особливості організації управлінських рішень на підприємстві.....50
- 3.2. Використання сучасних інструментів для оптимізації управлінських рішень.....52
- 3.3. Організаційні аспекти вдосконалення процесу прийняття рішень та комунікаційних зв'язків.....54

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

ЛІТЕРАТУРНІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА

ДОДАТКИ

ВСТУП

Сучасні умови розвитку національної економіки характеризуються зростанням конкуренції, швидкими змінами ринкової кон'юнктури, посиленням впливу зовнішніх факторів та потребою у гнучкому реагуванні на них. У таких умовах ефективність діяльності підприємств безпосередньо залежить від якості управлінських рішень, які приймаються на всіх рівнях управління. Особливої актуальності набуває проблема формування управлінських рішень у сфері торговельної діяльності, де оперативність, обґрунтованість та результативність управлінських дій визначають конкурентоспроможність підприємства.

Підприємства, що займаються торгівлею деревиною та пиломатеріалами, зокрема дубовими та ясеневими, функціонують у середовищі з високим рівнем коливань попиту, цінових ризиків і логістичних викликів. Тому для досягнення стабільного розвитку важливо забезпечити ефективне поєднання управлінських, торговельних і логістичних рішень. Рациональне формування управлінських рішень дозволяє не лише оптимізувати комерційні операції, а й підвищити якість обслуговування клієнтів, покращити внутрішню координацію процесів та зміцнити позиції підприємства на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Приватне підприємство "СЕНИК" є прикладом вітчизняного суб'єкта господарювання, що поєднує торговельну та логістичну діяльність у сфері реалізації дубових і ясеневих пиломатеріалів. Підприємство здійснює постачання продукції як на внутрішній ринок України, так і на експорт, що зумовлює необхідність формування ефективної системи управління, здатної враховувати особливості міжнародних стандартів, вимоги до якості продукції, а також потреби клієнтів різних сегментів.

Актуальність теми зумовлена тим, що ефективне формування управлінських рішень у торговельній діяльності є ключовим чинником забезпечення стійкого розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та фінансової стабільності. В умовах динамічного ринку деревини це питання набуває особливої ваги, оскільки будь-яка помилка

в управлінні може призвести до втрати ринкових позицій або зниження прибутковості.

Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу формування управлінських рішень у торговельній діяльності приватного підприємства.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких **основних завдань**:

- дослідити теоретичні підходи до сутності та класифікації управлінських рішень у торговельній діяльності;
- охарактеризувати господарсько-економічну діяльність ПП “СЕНИК” та оцінити ефективність його управлінських процесів;
- визначити чинники, що впливають на якість прийняття управлінських рішень у підприємстві;
- розробити пропозиції щодо удосконалення системи формування управлінських рішень з урахуванням логістичних аспектів і ринкових тенденцій.

Об’єктом дослідження є процес управління торговельною діяльністю приватного підприємства «СЕНИК».

Предметом дослідження виступають процес формування управлінських рішень у торговельній сфері.

Практичне значення роботи полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій у діяльності ПП “СЕНИК” для підвищення ефективності управлінських процесів, удосконалення структури прийняття рішень та покращення економічних результатів підприємства.

Таким чином, дослідження формування управлінських рішень у торговельній діяльності має не лише теоретичне, а й прикладне значення, адже дозволяє підвищити результативність управління, що є передумовою сталого розвитку торговельного підприємства в сучасних ринкових умовах.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМ ДЕРЕВООБРОБНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Поняття, основні принципи та функції управління підприємством

Управління підприємством є основою ефективного функціонування будь-якої організації, включаючи деревообробні підприємства, де особливу роль відіграють оптимізація виробничих процесів та управління торговельною діяльністю. У загальному розумінні це система управлінських дій і прийняття рішень, які сприяють досягненню цілей підприємства за рахунок ефективного використання ресурсів (людських, матеріальних, фінансових) [1-4].

Розглянемо основні принципи управління [5-10]:

1. Принцип цілісності

Принцип цілісності полягає в тому, що всі аспекти діяльності підприємства мають бути органічно взаємопов'язані і спрямовані на досягнення єдиної мети. Це означає, що керівництво повинно забезпечити гармонійне функціонування всіх підсистем підприємства, де кожен підрозділ виконує свою роль у загальній стратегії.

Аналіз принципу:

- **Забезпечення інтеграції функцій:** В умовах деревообробного підприємства принцип цілісності виражається у необхідності координації між різними підрозділами — виробництвом, постачанням, маркетингом, фінансами. Наприклад, для ефективної роботи виробничих процесів необхідно, щоб підрозділ закупівель своєчасно постачав необхідні матеріали, а відділ продажу — планував відповідно до попиту на продукцію.
- **Ефективне управління інформаційними потоками:** Важливо, щоб усі відділи мали доступ до єдиної системи обліку та звітності, яка дозволяє оперативно отримувати дані про стан виробництва, фінансові результати та

потреби на ринку. Це сприяє швидким і обґрунтованим управлінським рішенням.

- Системний підхід до управління: Кожен бізнес-процес має бути частиною загальної стратегії компанії. У разі відсутності цілісності в управлінні може виникнути ризик неефективного використання ресурсів або створення виробничих "вузьких місць", що негативно впливатиме на загальний результат діяльності.

У деревообробному підприємстві, яке не інтегрує маркетингові дані з виробничими, можуть виникнути ситуації, коли виробляється більше продукції, ніж її вимагає ринок, що призводить до накопичення невикористаних запасів і, відповідно, фінансових втрат.

2. Принцип науковості

Принцип науковості передбачає використання обґрунтованих, науково перевірених методів для прийняття управлінських рішень. Це включає в себе аналіз даних, використання новітніх технологій, а також застосування спеціальних моделей для прогнозування результатів.

Аналіз принципу:

- Аналіз і прогнозування: Впровадження сучасних інструментів для збору та аналізу даних, таких як системи управління ланцюгами постачання (SCM), дозволяє точно прогнозувати попит на продукцію та оптимізувати виробничі процеси. Замість того, щоб робити припущення на основі інтуїції, підприємство може спиратися на дані про ринкові тенденції, ціни на сировину, а також історичні показники збуту.

- Науково обґрунтовані методи управління: Системи автоматизації та аналізу даних дозволяють не лише оптимізувати виробничі процеси, а й мінімізувати помилки при плануванні. Використання програмного забезпечення для управління виробничими ресурсами дозволяє обчислювати оптимальні параметри роботи ліній, що суттєво підвищує ефективність підприємства.

- Використання інновацій: Завдяки науково обґрунтованим дослідженням підприємства можуть впроваджувати інноваційні технології для покращення якості продукції та зниження витрат. Наприклад, нові методи обробки деревини або застосування автоматизованих систем управління можуть значно підвищити продуктивність.

Для деревообробних підприємств застосування систем автоматичного контролю якості та управління сировиною на основі даних з сенсорних систем дозволяє знижувати витрати і отримувати точні прогнози щодо потреби в матеріалах.

3. Принцип раціональності

Цей принцип спрямований на досягнення максимально можливих результатів при мінімальних витратах. Він передбачає оптимізацію бізнес-процесів і ресурсів для підвищення загальної ефективності діяльності.

Аналіз принципу:

- Оптимізація витрат: На деревообробних підприємствах цей принцип дозволяє мінімізувати витрати на сировину, енергію та робочу силу. Наприклад, впровадження енергоефективних технологій обробки деревини дозволяє знизити витрати на електроенергію, а раціональний розподіл роботи між працівниками підвищує продуктивність.

- Розподіл ресурсів: Раціональне використання ресурсів (як матеріальних, так і фінансових) є ключовим для досягнення високої рентабельності підприємства. У деревообробці це включає оптимізацію витрат на постачання сировини, а також зменшення кількості відходів за допомогою точного планування та обліку.

- Максимізація результату при мінімальних витратах: Важливо не тільки знижувати витрати, але й досягати високих результатів при мінімумі ресурсів. Використання сучасних систем для аналізу та планування виробничих процесів дозволяє отримувати максимальний результат за рахунок ефективнішого управління часом, трудовими ресурсами та сировиною.

Підприємство, що займається виготовленням меблів, може оптимізувати процес складання виробів за допомогою спеціальних автоматизованих систем, що дозволяє значно знизити витрати на робочу силу і матеріали.

4. Принцип гнучкості

Принцип гнучкості полягає в здатності підприємства швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, таких як зміни в попиті на продукцію, нові технології чи зміни в економічних умовах.

Аналіз принципу:

- Адаптація до змін на ринку: У деревообробній галузі цей принцип є критичним у випадках зміни попиту на продукцію. Наприклад, якщо ринок починає більше цікавитися еко-продукцією, підприємство повинно швидко реагувати на такі зміни і адаптувати свої виробничі лінії.
- Впровадження нових технологій: Гнучкість також включає можливість швидкого впровадження нових технологій. Підприємства, які можуть адаптуватися до нових методів обробки деревини або змінювати виробничі процеси відповідно до нових стандартів якості, мають значну конкурентну перевагу.
- Мінімізація впливу зовнішніх змін: Гнучке управління дозволяє зменшити негативний вплив економічних, політичних або технологічних змін. Наприклад, зміни в законодавстві щодо охорони навколишнього середовища можуть вимагати швидкого впровадження нових методів переробки деревини або зміни у виробничих процесах.

Деревообробне підприємство може швидко змінити асортимент своєї продукції у відповідь на зміни споживчого попиту, такі як підвищений попит на меблі з екологічно чистих матеріалів. Завдяки гнучкості виробництва, компанія може адаптуватися до цих змін і залишатися конкурентоспроможною.

Застосування принципів цілісності, науковості, раціональності та гнучкості дозволяє підприємствам досягти високої ефективності, знизити витрати та забезпечити стабільність у швидко змінюваних умовах ринку. Ці

принципи допомагають створити комплексну стратегію управління, де кожен елемент сприяє досягненню загальних цілей компанії.

Основні функції менеджменту

Згідно з Котлером (2004), ефективне управління підприємством включає функції планування, організації, мотивації та контролю, що сприяють досягненню стратегічних цілей організації [11].



Рис. 1.1. Функції управління [12].

Вивчення і дослідження функцій менеджменту має актуальний характер у всіх сферах виробництва і надання послуг [13-24].

1. Планування

Планування є ключовою функцією в управлінні деревообробним підприємством, оскільки воно визначає напрямок розвитку компанії на різних етапах її діяльності. Це може бути стратегічне, тактичне та оперативне планування, кожне з яких має свою мету та завдання.

- **Стратегії і цілі:** Спершу встановлюються загальні стратегічні орієнтири, такі як підвищення виробничих потужностей, вихід на нові ринки або зниження витрат. Стратегічне планування охоплює не лише виробничі, але й фінансові та маркетингові аспекти.

- **Тактичне планування:** Це більш конкретний етап, на якому визначаються конкретні заходи для реалізації поставлених стратегічних цілей, наприклад, модернізація виробництва або закупівля нового обладнання.

- **Оперативне планування:** Це процес щоденного управління, який включає планування роботи працівників, контроль за витратами сировини та організацію поставок.

Орієнтуючись на сезонні коливання попиту, деревообробне підприємство може розробити операційний план, що включатиме збільшення обсягів виробництва в періоди високого попиту, а також коригування асортименту продукції.

2. Організація

Організаційна функція менеджменту полягає в структуризації всіх підрозділів підприємства та їхньому ефективному взаємодії для досягнення спільних цілей. Важливим аспектом є належний розподіл ресурсів і завдань між працівниками та підрозділами.

- **Структура управління:** Підприємство має чітко визначену структуру, де кожен відділ (виробничий, логістичний, фінансовий, маркетинговий) відповідає за конкретну ділянку роботи. Наприклад, деревообробне підприємство може створити окремі підрозділи для обробки деревини, складування матеріалів і збуту готової продукції.

- **Розподіл ресурсів:** Важливо, щоб ресурси підприємства, зокрема сировина та робоча сила, були використані оптимально. Це вимагає належної організації постачання, складування і обліку сировини, а також ефективного використання технологічного обладнання.

- **Командна робота:** Створення злагоджених команд для виконання певних завдань допомагає досягти високих результатів. У деревообробних компаніях це включає відділи з обробки матеріалів, контроль якості та логістики.

Підприємство може мати підрозділ для організації управління запасами, який відповідатиме за закупівлю та складування деревини, забезпечуючи тим самим безперебійний виробничий процес.

3. Мотивація

Мотивація є необхідною функцією для забезпечення ефективної роботи працівників, адже саме за допомогою належного мотиваційного підходу можна досягти високих результатів на всіх рівнях підприємства.

- **Матеріальні стимули:** Для мотивування працівників деревообробного підприємства використовуються премії за виконання плану, бонуси за зниження витрат чи підвищення якості продукції. Це дозволяє заохочувати працівників до кращих результатів.

- **Нематеріальні стимули:** Важливо також створити атмосферу, в якій працівники відчують свою цінність для підприємства. Це можуть бути відзнаки, нагороди або можливості для професійного розвитку.

- **Залучення до управлінських процесів:** Коли працівники розуміють свою роль у досягненні загальних цілей підприємства, їхня мотивація зростає. Це дозволяє підвищити ефективність та зменшити плинність кадрів.

Меблевий виробник може запровадити бонуси для працівників, які ініціюють інновації або досягають високих показників в оптимізації виробничих процесів.

4. Контроль

Контроль в управлінні підприємством полягає в перевірці та моніторингу всіх процесів з метою виявлення відхилень від запланованих показників і коригування дій для досягнення оптимальних результатів.

- **Фінансовий контроль:** Менеджмент повинен стежити за фінансовими потоками — доходами, витратами та прибутковістю. Це дає змогу своєчасно коригувати бюджетні показники та уникнути фінансових труднощів.

- **Контроль якості:** Деревообробне підприємство повинно здійснювати постійний контроль за якістю готової продукції, відповідно до встановлених стандартів та вимог.

- **Технічний контроль:** Регулярні перевірки обладнання дозволяють вчасно виявити поломки та запобігти зупинкам виробництва.

У випадку надмірних витрат на сировину або дефектної продукції, менеджмент може оперативно вжити заходів для виправлення ситуації, змінити технологічний процес або переглянути підхід до закупівель.

1.2. Основи управління виробничо-торговельним деревообробним підприємством

Деревообробна галузь є однією з основних складових лісової промисловості і займає важливе місце в економіці багатьох країн, зокрема в Україні. Усі підприємства цієї галузі можна поділити на кілька основних типів: виробники пиломатеріалів, меблеві виробництва, підприємства з виготовлення фанери та інші.

Особливості управління деревообробними виробничо-торгівельними підприємствами [25-37] визначаються специфікою виробничих процесів, що включають наступні етапи:

- Закупівля сировини — процес закупівлі деревини, який залежить від сезонності, місцезнаходження ресурсів та доступності лісів.
- Виробництво — використання технологій обробки деревини, що вимагає висококваліфікованих кадрів і сучасного обладнання.
- Торгівля — реалізація готової продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, з урахуванням змін попиту та конкурентних умов.

Як зазначають автори досліджень (Н. Ю. Іванова, 2017), управління підприємством в деревообробній галузі вимагає детального аналізу ланцюгів постачання, внутрішніх процесів та постійного вдосконалення продукції та послуг.

Організаційно-управлінська структура деревообробного підприємства

Управління торговельним деревообробним підприємством включає організацію робочих процесів, контроль за виробничими і комерційними функціями. Одним із основних етапів є формування організаційної структури, яка повинна бути адаптована до специфіки галузі та розміру підприємства.

Основні види організаційних структур, що використовуються в деревообробних підприємствах:

- Функціональна структура: організація управління підприємством за функціями (планування, фінанси, виробництво, збут).
- Матрична структура: поєднання функціональних і проектних елементів управління для забезпечення гнучкості та ефективності в умовах змінюваного ринку.

У контексті деревообробної галузі велике значення має правильно побудована структура, яка б забезпечувала ефективну комунікацію між відділами і підрозділами, а також між підприємством та постачальниками і споживачами.

Зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на менеджмент підприємства

Управлінські рішення завжди приймаються в умовах дії різноманітних зовнішніх і внутрішніх факторів. До зовнішніх відносяться:

- Економічні фактори — зміни в національній і міжнародній економіці, інфляція, обмінний курс, рівень податків.
- Політичні фактори — державна підтримка або обмеження в галузі, політика екологічних обмежень.
- Соціальні фактори — попит на продукцію, демографічні зміни, зміни в споживчих перевагах.

Внутрішні фактори, такі як виробничі можливості підприємства, ефективність управління та ресурси підприємства, також мають значний вплив на діяльність.

Менеджмент торговельної діяльності в деревообробній галузі

Торгівля є важливим аспектом для деревообробних підприємств, оскільки забезпечує зв'язок між виробником та кінцевим споживачем. Ключовими аспектами управління торговельною діяльністю є:

- Стратегія виходу на ринок — визначення найкращих каналів збуту та маркетингових стратегій.
- Управління ланцюгами постачання — ефективне управління закупівлею сировини та реалізацією готової продукції.
- Забезпечення якості продукції — гарантування високої якості товарів, що є важливою конкурентною перевагою на ринку.

Для успішного ведення торговельної діяльності необхідно враховувати зміни в попиті, ціноутворенні, а також можливості для міжнародної торгівлі.

Особливості управлінської діяльності в деревообробних підприємствах

Управлінська діяльність на деревообробних підприємствах має низку унікальних характеристик. Це зумовлено специфікою використання природних ресурсів (деревини), великою кількістю етапів виробництва та складністю логістики. Наприклад:

- Трудомісткість виробничих процесів: обробка деревини потребує висококваліфікованої робочої сили та складного технічного обладнання. Це має бути враховано при плануванні ресурсів підприємства.
- Екологічні вимоги: в Україні та Європі діють суворі екологічні норми щодо вирубки лісів і використання деревини, що вимагає постійного контролю за дотриманням законодавства.

Також до важливих факторів управління відносяться:

- Оптимізація витрат: важливим етапом є раціональне використання ресурсів, таких як електроенергія, сировина, робоча сила.
- Управління ризиками: ризики, пов'язані з коливаннями цін на сировину, змінюються попитом, а також можливі екологічні або політичні зміни, можуть значно впливати на прибутковість підприємства.

Інформаційні технології в управлінні деревообробним підприємством

В сучасних умовах цифровізації та розвитку інформаційних технологій, використання ІТ-рішень стає важливою складовою ефективного менеджменту деревообробних підприємств. Програмне забезпечення для автоматизації процесів, таких як управління виробництвом, бухгалтерія, логістика та управління запасами, здатне значно підвищити ефективність підприємства.

- ERP-системи (Enterprise Resource Planning) для інтеграції всіх функцій підприємства.
- Системи управління ланцюгами постачання (SCM-системи), які дозволяють ефективно управляти закупівлею сировини та доставкою готової продукції.
- CRM-системи для управління відносинами з клієнтами та вдосконалення торговельної діяльності.

Впровадження таких технологій дозволяє знижувати витрати, покращувати якість обслуговування клієнтів і отримувати більше інформації для прийняття стратегічних рішень.

Стратегічне планування на деревообробному підприємстві

Розробка стратегії є важливим аспектом для довгострокового успіху будь-якого підприємства. Для деревообробних підприємств це включає:

- Аналіз ринку: дослідження попиту на різні види продукції, конкурентоспроможність продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках.
- Визначення місії та бачення підприємства: стратегічне планування починається з визначення головних цілей підприємства, місії, бачення і цінностей, що впливатимуть на подальші бізнес-рішення.
- Диверсифікація продукції: один із шляхів збільшення доходів підприємства — це виробництво різних видів продукції, зокрема меблів, фанери, столярних виробів тощо.

Процес стратегічного планування допомагає підприємству адаптуватися до змін на ринку, а також визначати напрямки для розвитку в довгостроковій перспективі.

Управління людськими ресурсами на деревообробному підприємстві

Управління персоналом на деревообробних підприємствах має свої особливості. На підприємствах цієї галузі важливу роль відіграють такі фактори:

- Кваліфікація працівників: для роботи з високоточним обладнанням і технологічними процесами потрібні фахівці з високим рівнем підготовки. Розвиток професійних навичок робітників, а також підвищення їх кваліфікації є важливим завданням для керівництва.
- Мотивація та утримання персоналу: система преміювання, надання можливостей для кар'єрного росту та створення комфортних умов для праці є важливими аспектами мотивації персоналу.

Дослідження (Г. М. Гаврилюк, 2020) показують, що ефективне управління людськими ресурсами є ключовим фактором для досягнення успіху в деревообробних підприємствах, адже від кваліфікації працівників залежить не лише виробничий процес, але й конкурентоспроможність продукції на ринку.

Фінансове управління на деревообробних підприємствах

Фінансове управління є важливою складовою ефективного менеджменту. Основні аспекти фінансового управління на деревообробних підприємствах включають:

- Бюджетування: складання і контроль за виконанням бюджету підприємства дозволяє ефективно розподіляти ресурси, визначати пріоритети для інвестицій.
- Фінансовий аналіз: регулярне проведення фінансового аналізу (як-от рентабельності, ліквідності, платоспроможності) дозволяє швидко реагувати на зміни в економічному середовищі та зберігати стабільність бізнесу.
- Інвестиції: для розвитку деревообробного підприємства важливо залучати інвестиції, які будуть спрямовані на оновлення обладнання, розширення виробництва та модернізацію технологій.

Використання фінансових інструментів для підтримки стабільності і розвитку бізнесу є необхідним для забезпечення прибутковості і конкурентоспроможності.

1.3. Специфіка деревообробного виробництва і торгівельної діяльності

Деревообробне торговельне підприємство має свою унікальну специфіку, яка визначається особливостями виробничих процесів, технологій, ринкових умов та організації взаємодії з постачальниками та покупцями. Успішне функціонування такого підприємства потребує комплексного підходу до управління всіма етапами — від закупівлі сировини до збуту готової продукції.



Рис. 1.2. Організація процесу переміщення деревини

1. Виробничі особливості

Деревообробні підприємства займаються обробкою деревини для подальшого використання в різних галузях — від меблевої до будівельної індустрії. Особливість цього процесу полягає в тому, що для кожного типу

продукції використовуються різні технології обробки. Це включає в себе різні етапи:

- **Рубка та первинна обробка деревини:** На першому етапі деревина проходить очищення від кори та подрібнюється до певних розмірів. Це можуть бути бруски, дошки або інші форми сировини.
- **Сушка:** Деревина потребує сушіння, оскільки волога в ній може призвести до її деформації. Для цього використовують спеціалізовані сушильні камери.
- **Подальша обробка:** На цьому етапі деревина може бути відшліфована, оброблена спеціальними складами для захисту від шкідників та погодних умов, а також перероблена в готову продукцію, наприклад, меблі, підлогу або дерев'яні панелі.

2. Технологічні інновації

Сучасні деревообробні підприємства часто застосовують інноваційні технології для покращення виробничих процесів. Це можуть бути автоматизовані верстати для обробки деревини, цифрові системи управління виробництвом, а також комп'ютерне проектування для виготовлення меблів чи будівельних елементів. Такі технології допомагають не лише підвищити продуктивність, але й зменшити відходи матеріалів, що є важливою частиною стратегії сталого розвитку підприємства.

3. Особливості роботи з постачальниками

Деревообробне підприємство, яке працює на ринку, повинно мати налагоджені відносини з постачальниками сировини, таких як лісозаготівельні підприємства або лісгоспи. Вибір постачальників є ключовим, оскільки від якості деревини залежить кінцевий результат продукції. Для забезпечення стабільності постачань важливо мати контракти на довгострокову співпрацю, що дозволяє підприємству гарантувати собі стабільний потік сировини і вигідні умови закупівлі.

Важливим є також контроль за екологічністю сировини. Все більше деревообробних підприємств прагнуть використовувати сертифіковану

деревину, що походить з лісів, де дотримуються принципів сталого управління лісами.

4. Продуктовий асортимент та його різноманіття

Асортимент продукції деревообробного підприємства залежить від спрямованості його діяльності. Це може бути:

- **Будівельна деревина:** використовувана для будівництва житлових та промислових об'єктів, таких як балки, дошки, підлоги.
- **Меблева деревина:** для виготовлення різноманітних меблів — від корпусних до м'яких меблів.
- **Декоративна деревина:** для виробництва дизайнерських елементів, підлогових покриттів, оздоблення інтер'єрів.
- **Паливна деревина:** деревина, що використовується для виробництва пелет або інших енергоносіїв.

Оскільки деревообробне підприємство має справу з багатьма різними продуктами, важливим завданням є правильний підхід до управління асортиментом. Це вимагає гнучкості у виробництві, здатності швидко реагувати на зміни ринку і попиту на певні види продукції.

5. Маркетинг та збут продукції

Деревообробне підприємство повинно активно працювати над розвитком каналів збуту своєї продукції. Це може бути як оптова торгівля, так і роздрібна — в залежності від специфіки ринку. Збільшення попиту на продукцію часто вимагає від підприємства не тільки виробничої готовності, але й здатності працювати з різними видами споживачів:

- **Оптові клієнти:** великі торгові мережі або будівельні компанії, які закупають великі партії деревини або готової продукції для перепродажу або використання в будівництві.
- **Роздрібні клієнти:** кінцеві споживачі, які купують меблі або декоративні елементи для своїх домівок.

У сучасних умовах для деревообробного підприємства важливо активно використовувати онлайн-платформи для продажу, враховуючи зростаючий

попит на інтернет-торгівлю. Це дає можливість значно розширити ринок збуту та залучити нових споживачів.

6. Фінансові та логістичні особливості

Управління фінансами та логістикою є важливою складовою в діяльності деревообробного підприємства. Оскільки виробничий процес включає великі витрати на сировину, енергоносії, обладнання та утримання складських приміщень, підприємству потрібно ретельно планувати бюджети, знижувати витрати та забезпечувати ефективну логістику.

Логістичні процеси включають транспортування сировини та готової продукції. Оскільки деревина є важким і об'ємним матеріалом, організація транспортування є важливою для уникнення пошкоджень матеріалів і затримок у доставці.

7. Екологічні та соціальні аспекти

Деревообробні підприємства повинні враховувати екологічні вимоги. Відповідність міжнародним стандартам, таким як FSC (Forest Stewardship Council) чи PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification), дозволяє забезпечити підприємству доступ до міжнародних ринків і підвищити його репутацію серед споживачів.

Соціальні аспекти також важливі — це створення робочих місць у місцевих громадах, відповідальне ставлення до працівників, їхня безпека на виробництві та забезпечення гідних умов праці.

Специфіка деревообробного торговельного підприємства полягає в тому, що воно одночасно є виробничою, торговельною та логістичною одиницею, яка повинна адаптуватися до змінюваних умов ринку, технологічних інновацій і екологічних вимог. Успіх такого підприємства залежить від ефективної організації виробництва, правильної стратегії збуту та здатності до оперативного реагування на попит і зміни в зовнішньому середовищі.

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ЄВРОПЕЙСЬКОГО РИНКУ ДЕРЕВИНИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «СЕНИК»

2.1. Аналіз торгівельної діяльності європейського ринку пиломатеріалів

Європейський ринок пиломатеріалів є складним, багатограним і динамічним сектором світової економіки, що відіграє ключову роль у забезпеченні широкого спектру галузей, включаючи будівництво, виробництво меблів, пакувальної та паперової продукції, а також у сфері біоенергетики. Його функціонування визначається складною взаємодією численних факторів: від наявності лісових ресурсів та впровадження інноваційних технологій деревообробки до глобальних економічних тенденцій, екологічних норм та геополітичних подій. Розуміння цих взаємозв'язків є критично важливим для всіх учасників ринку.

Історично європейський ринок пиломатеріалів розвивався, адаптуючись до змін у технологіях, споживчих запитах та ресурсній базі. Від традиційного використання деревини як основного будівельного матеріалу до сучасних високотехнологічних продуктів, таких як клеєний брус та перехресно-клеєна деревина (CLT), галузь пройшла значний шлях трансформації. Сьогодні Європа є одним з провідних регіонів світу як за обсягами виробництва, так і за споживанням пиломатеріалів, що обумовлено наявністю значних лісових площ, розвиненою деревообробною промисловістю та високим рівнем життя.

Ключові особливості сучасного європейського ринку пиломатеріалів:

- *Регіональна диверсифікація:* Ринок не є однорідним. Існують значні відмінності між країнами-експортерами (наприклад, Швеція, Фінляндія, Австрія, країни Балтії), які мають надлишкові лісові ресурси та потужну деревообробку, та країнами-імпортерами (наприклад, Німеччина,

Великобританія, Італія, Іспанія), що залежать від поставок ззовні через високий внутрішній попит або обмежені власні лісові запаси.

- *Стійка сировинна база:* Завдяки відповідальному лісовому господарству, більшість європейських лісів є стабільним джерелом деревини, що відновлюється. Застосування принципів сталого лісокористування та сертифікації (FSC, PEFC) є нормою для багатьох виробників.

- *Високий ступінь переробки:* Європейська деревообробна промисловість зосереджена не лише на виробництві базових пиломатеріалів, а й на виготовленні продуктів глибокої переробки з високою доданою вартістю (наприклад, клеєні конструкції, меблеві заготовки, біопаливо).

- *Вплив глобальних трендів:* Ринок чутливо реагує на світові економічні цикли, ціни на енергоносії, політичні рішення та екологічні ініціативи.

Структура ринку за типами продукції

Європейський ринок пиломатеріалів охоплює широкий спектр продукції, що класифікується за породою деревини, ступенем обробки та призначенням.

- Пиломатеріали хвойних порід:
 - *Опис:* Основними породами є сосна, ялина, ялиця, модрина. Вони є найбільш поширеними завдяки швидкому зростанню, доступності, хорошим механічним властивостям та простоті обробки. Займають найбільшу частку ринку.
 - *Застосування:* Широко використовуються в житловому та комерційному будівництві (каркасні конструкції, кроквяні системи, дошка для підлоги та обшивки), виробництві пакувальних матеріалів (піддони, тара), а також для меблевого виробництва (несучі елементи, приховані деталі).
 - *Тенденції:* Зростає попит на стандартизовані та оброблені пиломатеріали (калібровані, стругані, просочені), що дозволяє прискорити будівельні процеси та підвищити якість кінцевої продукції.

- Пиломатеріали листяних порід:

- *Опис:* Включають дуб, бук, ясен, березу, клен, горіх тощо. Цінуються за естетичні якості (текстура, колір), високу твердість, міцність та довговічність. Зазвичай дорожчі за хвойні.

- *Застосування:* Незамінні для виробництва високоякісних меблів (столи, стільці, шафи), паркету та підлогових покриттів, елементів інтер'єру, столярних виробів (двері, вікна), декоративних панелей та спортивного обладнання.

- *Тенденції:* Зростання попиту на натуральні матеріали та індивідуальні дизайнерські рішення підтримує високий попит на якісні листяні пиломатеріали, особливо дуб.

- Деревно-плитні матеріали (ДПМ):

- *Опис:* Категорія продуктів глибокої переробки, що виготовляються шляхом пресування деревних частинок, волокон або шпону з додаванням сполучних речовин. Основні види:

- *Фанера:* Багатошаровий матеріал з перехресно склеєних шарів шпону. Характеризується високою міцністю та стабільністю.

- *ДСП (Деревно-стружкові плити):* Виготовляються з дрібної деревної стружки. Економічний матеріал, що легко обробляється.

- *МДФ (Деревно-волокнисті плити середньої щільності):* Виробляються з дрібних деревних волокон, що забезпечує однорідну структуру та легкість фрезерування.

- *ОСП (OSB - Орієнтовано-стружкові плити):* Складаються з великої орієнтованої стружки. Мають високу міцність на вигин та вологостійкість.

- *Застосування:* ДПМ широко використовуються у будівництві (обшивка стін, підлоги, покрівлі, перегородки), меблевій промисловості (корпуси меблів, фасади), виробництві пакувальних матеріалів та у транспортному машинобудуванні.

- *Тенденції:* Розвиток ДПМ з покращеними екологічними характеристиками (низький рівень емісії формальдегіду), підвищеною

вологостійкістю та пожежостійкістю. Зростає застосування OSB у каркасному будівництві.

- *Біопаливо з деревини:*
 - *Опис:* Пелети, брикети, деревна тріска. Виготовляються з відходів деревообробки (тирса, обрізки, стружка). Є важливим елементом циркулярної економіки та відновлюваної енергетики.
 - *Застосування:* Використовуються для опалення житлових та комерційних приміщень, у промислових котельнях та для виробництва електроенергії.
 - *Тенденції:* Постійне зростання попиту, обумовлене ціновою волатильністю на викопні палива, екологічними вимогами та прагненням до енергетичної незалежності.

Таблиця 2.1

Основні сегменти європейського ринку пиломатеріалів та їх
характеристики

Сегмент ринку	Характеристики сировини	Ключові властивості продукції	Основні сфери застосування
Хвойні пиломатеріали	Сосна, ялина, ялиця (швидкорослі)	Легкі, міцні, легко обробляються	Каркасне будівництво, покрівлі, піддони, опалубка, меблевi каркаси
Листяні пиломатеріали	Дуб, бук, ясен, береза (повільнорослі)	Тверді, щільні, з виразною текстурою	Меблi преміум-класу, паркет, двері, вікна, декоративні елементи
Деревно-плитні матеріали	Стружка, волокна, шпон (відходи переробки)	Стабільні розміри, однорідність, економічність	Стінові панелі, меблевi корпуси, підкладки для підлоги, упаковка
Біопаливо з деревини	Тирса, тріска, обрізки (відходи виробництва)	Висока теплотворна здатність, екологічність	Опалення, промислові котельні, електростанції (ТЕС)

Європейський Союз є одним з найбільших виробників та споживачів пиломатеріалів у світі. Сталий розвиток лісового господарства та інвестиції у деревообробну промисловість забезпечують високий рівень самозабезпечення:

Виробництво:

- *Провідні країни-виробники:* Швеція та Фінляндія традиційно є лідерами у виробництві хвойних пиломатеріалів завдяки значним лісовим ресурсам та високотехнологічним лісопильним підприємствам. Німеччина, Франція та Польща також мають потужні деревообробні комплекси, що спеціалізуються на різних видах продукції, включаючи листяні породи та дерево-плитні матеріали. Австрія відома виробництвом високоякісної клеєної деревини.

- *Обсяги:* Щорічні обсяги виробництва пиломатеріалів в ЄС вимірюються десятками мільйонів кубічних метрів, причому хвойні породи становлять левову частку.

Споживання:

- *Ключові споживачі:* Найбільшим споживачем пиломатеріалів є будівельна галузь. Зростання урбанізації, відновлення економіки після криз та інвестиції в інфраструктуру стимулюють попит. Меблева промисловість є другим за величиною споживачем.

- *Драйвери попиту:* Попит на пиломатеріали значною мірою залежить від загального економічного зростання, обсягів житлового будівництва, програм енергоефективності (деревина як утеплювач) та розвитку "зеленого" будівництва.

Міжнародна торгівля пиломатеріалами

Торгівля пиломатеріалами в Європі є інтенсивною та складною системою взаємопов'язаних потоків.

- *Основні експортери в ЄС:* Швеція, Фінляндія, Німеччина, Австрія, країни Балтії (Латвія, Естонія, Литва). Ці країни активно експортують пиломатеріали, як в межах ЄС, так і за його межі.

- *Основні імпортери в ЄС:* Великобританія, Німеччина (як імпортер певних типів, незважаючи на власне виробництво), Італія, Франція, Іспанія, Нідерланди. Ці країни мають високий внутрішній попит, який перевищує власні виробничі можливості.

- *Ключові торговельні партнери поза ЄС:* Китай (як один з найбільших у світі імпортерів деревини), США (для специфічних видів деревини), Північна Африка та Близький Схід (для хвойних пиломатеріалів).

Ключові фактори, що впливають на ринок

Ринок пиломатеріалів у Європі перебуває під впливом багатьох динамічних факторів.

- Економічні показники:

- *Будівельна активність:* Обсяги нового будівництва, ремонтних робіт та інфраструктурних проектів є основним драйвером попиту. Зростання ВВП та доступність іпотечних кредитів безпосередньо впливають на сектор будівництва.

- *Цінова волатильність:* Ціни на пиломатеріали можуть значно коливатися в залежності від сезонності, балансу попиту та пропозиції, а також глобальних факторів (наприклад, цін на нафту, що впливають на логістичні витрати).

- *Обмінні курси валют:* Для міжнародної торгівлі коливання валютних курсів можуть суттєво впливати на конкурентоспроможність експортерів та вартість імпорту.

Екологічні та регуляторні чинники:

- *Стале лісокористування та сертифікація:* Зростаюча свідомість щодо екологічних проблем та вимоги до відповідального походження деревини роблять сертифікацію (FSC, PEFC) майже обов'язковою умовою для багатьох імпортерів та кінцевих споживачів.

- *Законодавство ЄС:* Регламент ЄС з питань деревини (EUTR) є ключовим інструментом боротьби з незаконною вирубкою лісів, вимагаючи від операторів належної обачності. Інші ініціативи, такі як Лісова стратегія ЄС та Зелений курс, формують екологічну політику та впливають на використання лісових ресурсів.

○ *Викиди CO₂*: Деревина, будучи природним поглиначем вуглецю, позиціонується як екологічно чиста альтернатива енергоємним матеріалам, що сприяє її використанню в контексті цілей щодо скорочення викидів.

Технологічні інновації:

○ *Нові будівельні матеріали*: Розробка та широке впровадження інженерної деревини (наприклад, клеєний брус - CLT, LVL – брус клеєний шпонований) розширює можливості використання деревини у великомасштабному та висотному будівництві, де раніше домінували бетон та сталь.

○ *Автоматизація та цифровізація*: Застосування сучасних технологій на лісопилних та деревообробних підприємствах підвищує ефективність виробництва, знижує витрати та покращує якість продукції.

Глобальні та геополітичні чинники:

○ *Торговельні бар'єри та санкції*: Введення торговельних обмежень або санкцій проти певних країн-постачальників може кардинально змінити торговельні потоки, призводячи до переорієнтації ринків та змін у ціновій динаміці. Наприклад, обмеження на імпорт деревини з певних регіонів змушують європейських покупців шукати альтернативних постачальників, що може підвищувати ціни.

○ *Проблеми з логістикою*: Перебої в ланцюгах поставок, зростання вартості фрахту та дефіцит контейнерів можуть суттєво впливати на доступність пиломатеріалів та їх кінцеву вартість.

Таблиця 2.2

Вплив ключових факторів на європейський ринок пиломатеріалів

Фактор	Характер впливу	Короткостроковий вплив	Довгостроковий вплив
1	2	3	4
Зростання ВВП	Пряма кореляція з будівельною активністю	Збільшення попиту, зростання цін	Стабільний розвиток ринку, інвестиції
Екологічні норми (EUTR)	Обмеження на імпорт нелегальної деревини	Збільшення витрат на сертифікацію	Зміцнення репутації, сталий розвиток

Фактор	Характер впливу	Короткостроковий вплив	Довгостроковий вплив
1	2	3	4
Інновації	Розширення сфер застосування деревини	Зростання попиту на інженерну деревину	Зміна структури споживання, конкурентоспроможність
Геополітичні конфлікти	Перебої в поставках, торговельні обмеження	Дефіцит, зростання цін, пошук альтернатив	Переорієнтація ринків, зміна стратегій
Ціни на енергоносії	Вплив на виробничі та логістичні витрати	Зростання цін на кінцеву продукцію	Стимулювання біоенергетики

Європейський ринок пиломатеріалів, попри свою стійкість, стоїть перед низкою викликів, але водночас має значні можливості для зростання.

Виклики:

- *Конкуренція з іншими матеріалами:* Хоча деревина має багато переваг, їй доводиться конкурувати з бетоном, сталлю, пластиком та композитними матеріалами, особливо у великомасштабному будівництві.
- *Доступність сировини:* Незважаючи на стале управління, локальний дефіцит сировини може виникати через зміни клімату (пожежі, шкідники), або через високий попит.
- *Дефіцит кваліфікованої робочої сили:* У лісовому та деревообробному секторах існує потреба у кваліфікованих робітниках та інженерах, особливо для роботи з новими технологіями.
- *Логістичні та транспортні витрати:* Віддаленість лісових регіонів від споживчих центрів та зростання цін на паливо можуть збільшувати логістичні витрати.
- *Бюрократичні бар'єри:* Складні дозвільні процедури та регуляторні вимоги можуть уповільнювати розвиток нових проектів.

Можливості:

- *Зростання "зеленого" будівництва:* Тенденція до екологічно чистого та сталого будівництва є потужним драйвером для використання деревини, яка є відновлюваним, вуглецево-нейтральним матеріалом.
- *Розвиток біоекономіки:* Збільшення використання деревини як сировини для біопалива, біопластиків, хімічних продуктів створює додаткові ринки для лісового сектора.
- *Модернізація та автоматизація:* Інвестиції у сучасні технології виробництва можуть підвищити конкурентоспроможність та ефективність підприємств.
- *Експортний потенціал:* Зростаючий попит на пиломатеріали в Азії, Північній Америці та країнах, що розвиваються, відкриває нові можливості для європейських експортерів.
- *Циркулярна економіка:* Збільшення переробки та повторного використання деревних відходів не лише знижує навантаження на довкілля, а й створює нові бізнес-моделі та джерела сировини.

Таблиця 2.3

Прогнозні тенденції розвитку європейського ринку пиломатеріалів
(2025-2030)

Тенденція	Очікуваний вплив	Потенційні можливості/ризики
1	2	3
Зростання "зеленого" будівництва	Збільшення попиту на сертифіковані пиломатеріали, CLT (клеєний брус), LVL (брус клеєний шпонований)	Можливість для інновацій, ризик нестачі сировини
Посилення кліматичних змін	Вплив на лісові ресурси (пожежі, шкідники), зміна зон росту лісів	Ризик зменшення доступності сировини, необхідність адаптації
Розвиток біоекономіки	Збільшення використання відходів, нові продукти з деревини	Додаткові джерела доходу, конкуренція за сировину

Тенденція	Очікуваний вплив	Потенційні можливості/ризики
1	2	3
Автоматизація виробництва	Підвищення ефективності, зниження витрат, потреба в кваліфікованих кадрах	Зростання конкурентоспроможності, виклики для ринку праці
Геополітична нестабільність	Перебої в поставках, зміна торговельних партнерів	Необхідність диверсифікації джерел, підвищення цін

Прогнози та перспективи

Майбутнє європейського ринку пиломатеріалів виглядає оптимістично, але з певними застереженнями. Прогнозується стабільний попит на деревину, особливо у контексті "зеленого" переходу та зростання населення.

- *Збільшення використання деревини у будівництві:* Очікується подальше зростання частки деревини у багатопверховому та комерційному будівництві завдяки розвитку CLT (клеєний брус) та інших інженерних дерев'яних виробів.
- *Фокус на екологічності:* Споживачі та регулятори будуть все більше вимагати сертифікованої та екологічно чистої продукції, що стимулюватиме стаке лісоуправління та прозорість ланцюгів поставок.
- *Диверсифікація продукції:* Розвиток нових продуктів на основі деревини, таких як біокомпозити та лігноцелюлозні матеріали, відкриватиме нові ніші та додаватиме вартості.
- *Зміцнення регіональної інтеграції:* Внутрішній ринок ЄС залишатиметься ключовим для багатьох країн, при цьому зовнішньоторговельні відносини будуть адаптуватися до глобальних геополітичних змін.

2.2. Обсяги виробництва та регіональна структура європейського ринку деревини

Ринок пиломатеріалів у Європі — один із ключових елементів лісової та деревообробної промисловості. Він охоплює вирощування, вирубку, обробку круглих лісів, виробництво дошок, фанери, клеєного бруса і вторинної продукції. Ринок характеризується впливом регулювання ЄС, змінами попиту, геополітичними факторами та бажанням перейти до сталого управління лісами (EUTR, EUDR) [39].

За даними EOS, у 2023 році Європейська асоціація sawmills згенерувала близько 35 млрд. € обороту, з 2 млн. працівників у майже 321 тис. підприємствах [40].

Найбільшими виробниками пиломатеріалів є:

- Німеччина (~22.9 млн м³ м'яколистих пиломатеріалів)
- Швеція (~17.8 млн м³)
- Фінляндія (~10.4 млн м³)
- Австрія (~9.1 млн м³)
- Франція (~7.0 млн м³) [40].

Фінський Reddit-огляд також підтверджує: «Big Five» — Німеччина, Швеція, Фінляндія, Франція, Польща — забезпечують 63% загального виробництва круглих лісоматеріалів ЄС [41].

У 2023 році відвантаження пиломатеріалів з Європи до США досягли 1,882 млн. м. куб, що на 28% більше порівняно з аналогічним періодом 2022 року. Обсяги до Китаю зросли на 44%, сформувавши 26% його імпорту [42].

Торгівля круглим лісом і дровами

З 2015 до 2022 року експорт круглих лісів з ЄС зріс на 77%, імпорт зменшився на 7.4%. У 2022 році чистий експорт становив 12.5 млн м³ [43].

Дрова (fuelwood) показали зниження імпорту до 2.9 млн м³ у 2022 році, але експорт залишився на рівні близько 4.6 млн м³ [43].

Sawnwood production, 2000 and 2022 (1000 m³)

eurostat

Source: Eurostat (online data code: for_swpan)

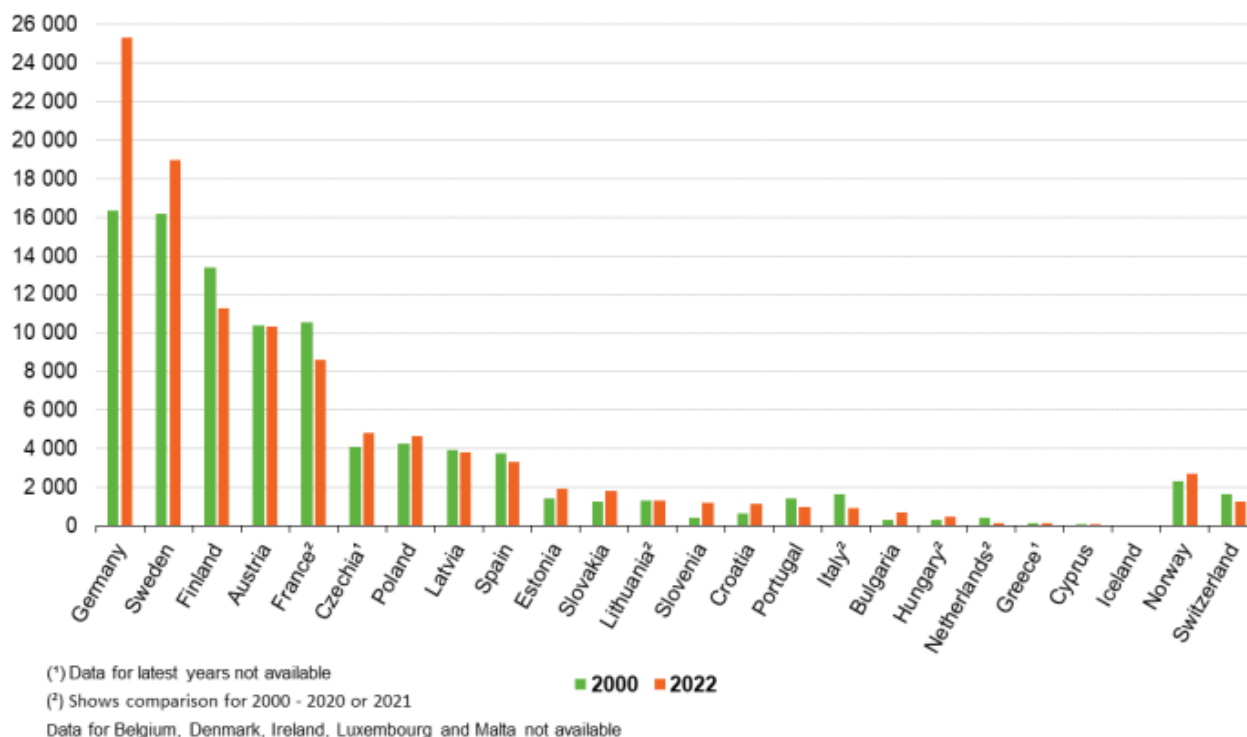


Рис. 2.1. Об'єми розпиляної деревини країнами Європи

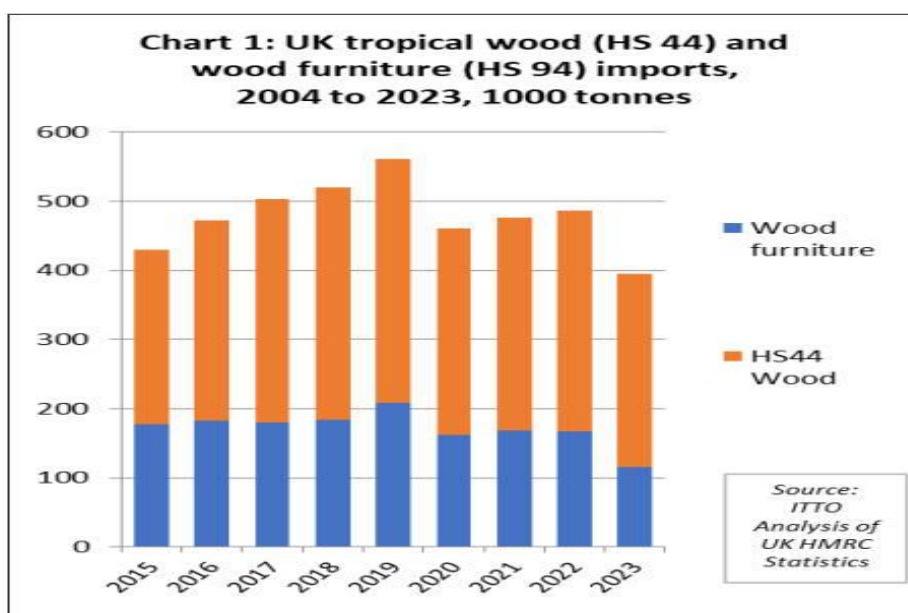


Рис. 2.2. Динаміка імпорту тропічної деревини та дерев'яних меблів до Великобританії в тисячах тонн за період з 2015 по 2023 рік [38]

Позначення:

- "Wood furniture" (синій стовпчик) - "Дерев'яні меблі"
- "HS44 Wood" (помаранчевий стовпчик) - "Деревина HS44"

Європейське лісове регулювання EUTR (2013) та новий EUDR (2023) запроваджують вимоги до простежуваності походження деревини, а також обмежують імпорту продукції, що може бути пов'язана з нелегальною вирубкою після 2020 року

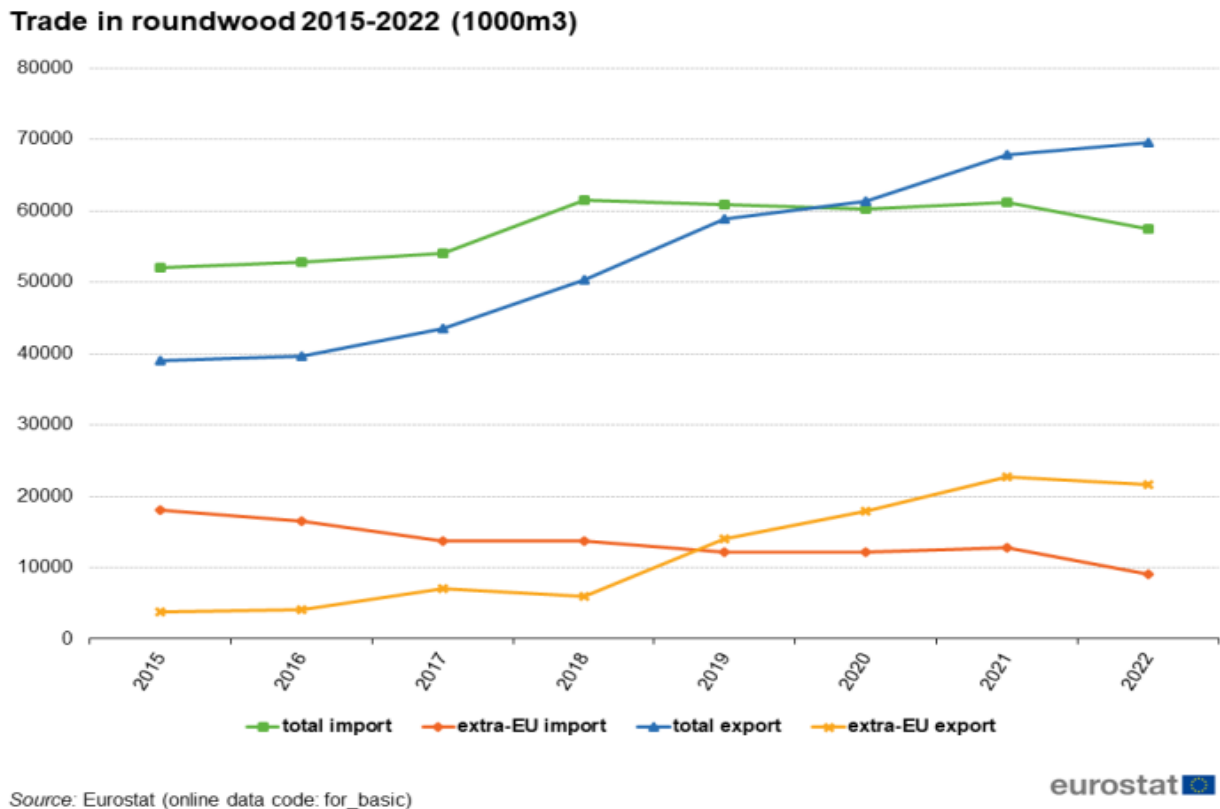


Рис. 2.3. Торгівля круглим лісом 2015-2022 (тис. м³)[38]

Позначення:

- "total import" (зелена лінія з квадратами) - "загальний імпорту"
- "extra-EU import" (помаранчева лінія з хрестиками) - "імпорту з-за меж ЄС"

Сегментування: традиційні та інноваційні продукти

У 2023 році виробництво м'яколистих пиломатеріалів в Європі виявилось меншим на 5–10%, що призвело до значного падіння виручки, зокрема у Німеччині, яка забезпечує ~23% загальноєвропейського обсягу [40].

Виробництво CLT у Європі зросло на 9% у 2024 році, до 1.42 млн м³. Австрія та Німеччина — ключові виробники gluelam та CLT (~2.5 і 2.1 млн м³ у 2022 році) [40].

Таблиця 2.4

Обсяги виробництва м’яколистих пиломатеріалів за країнами Європи 2023 році (млн м³)

Країна	Обсяг виробництва (млн. м³)
Німеччина	22.9
Швеція	17.8
Фінляндія	10.4
Австрія	9.1
Франція	7.0
Польща	6.2

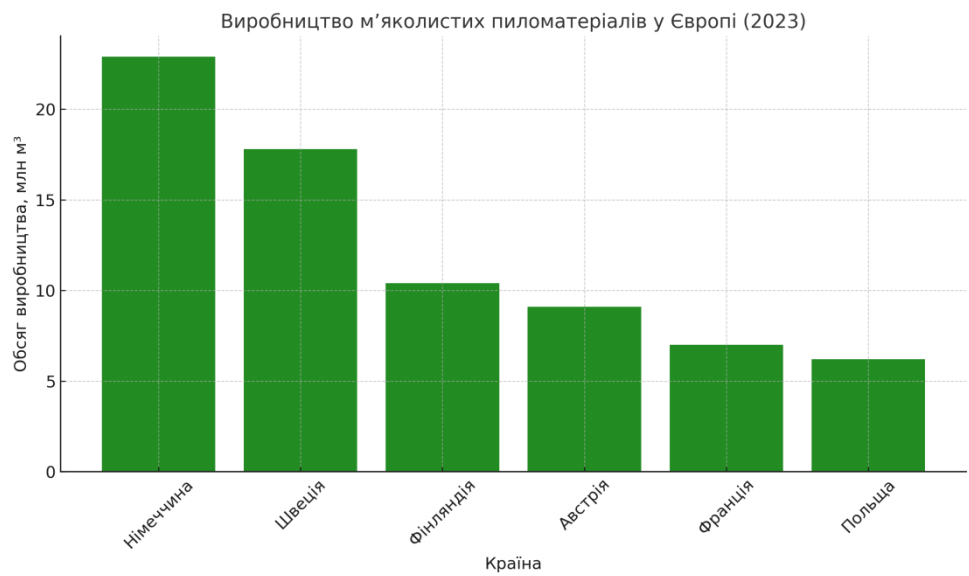


Рис. 2.4. Виробництво м’яколистяних пиломатеріалів країнами Європи (2023)

На сьогодні до провідних виробників пиломатеріалів в Європі належать Німеччина, Швеція, Фінляндія, Австрія та Польща. Сукупний обсяг виробництва м’яколистих пиломатеріалів у цих країнах перевищує 60% загального обсягу по Європі.

Інженерна деревина продовжує демонструвати стабільне зростання. Зокрема, виробництво CLT (клеєного бруса) у Європі у 2024 році досягло 1.42 млн м³, що на 9% більше, ніж попереднього року. Найбільшими виробниками у цьому сегменті залишаються Австрія та Німеччина.

Таблиця 2.5

Країни-імпортери європейських пиломатеріалів у 2023 році

Країна-імпортер	Частка у експорті ЄС (%)
США	26
Китай	19
Великобританія	11
Єгипет	9
Японія	7

З таблицьки 2.5 ми бачимо, що країни Європейського Союзу є серйозними експортерами пиломатеріалів для багатьох країн світу.

Разом з тим, впродовж останніх років відбувалося активне зростання експорту пиломатеріалів з Європи до США та Китаю. У 2023 році експорт до США становив понад 1,822 млн. м.куб (+28%), а частка експорту до Китаю зросла на 44%.

Частка країн в експорті пиломатеріалів з ЄС (2023)

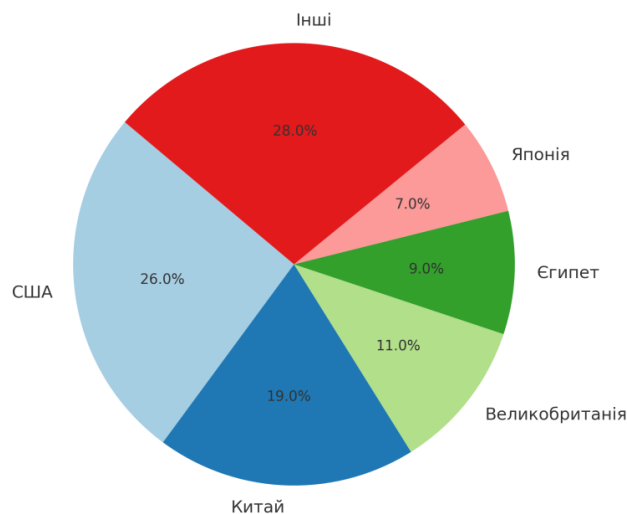


Рис. 2.5. Частка країн у експорті пиломатеріалів з Європейського Союзу

З поданого рисунку ми бачимо, що пиломатеріали з Європейського Союзу найбільше експортуються у США, Китай та Єгипет.

Основні показники ринку деревини Європейських країн подані в таблиці 2.4.

Таблиця 2.6

Основні показники ринку деревини Європи [44]

Показник	Значення / тенденція
Виробничий обсяг хвойної деревини (softwood, 2023)	~65 млн м ³ (-5–10% від 2022)
Найбільші виробники	Німеччина (~22.9), Швеція, Фінляндія
CLT (клеєний брус) виробництво (2024)	+9% до 1.42 млн м ³
Сильні падаючі сегменти	MDF (ДВП), OSB (ДСП), plywood (клеєна фанера) — -2.5...-10.7%
Експорт до США (2023)	1,822 млн. м.куб, +28%
Частка Китаю в імпорті ЄС	~26% (2023)
Оборот галузі (2024 EUR)	~35 млрд €
Прогноз росту CLT (2025–2030 CAGR)	~ 7%

Європейський ринок пиломатеріалів є складним та життєво важливим компонентом європейської економіки. Його стабільність та зростання забезпечуються не лише природними ресурсами, а й інвестиціями у технології, відповідальним лісовим господарством та адаптацією до світових трендів. Зміни клімату, геополітичні зрушення та зростаючі вимоги до екологічності є одночасно викликами та потужними стимулами для інновацій та подальшого розвитку. Успіх на цьому ринку вимагатиме від учасників гнучкості, здатності до швидкої адаптації та постійних інвестицій у сталий розвиток, щоб забезпечити його довгострокове процвітання та внесок у "зелене" майбутнє Європи.

2.3. Аналіз торгівельної діяльності ПП «СЕНИК»

Приватне підприємство «СЕНИК» є одним із тих представників малого та середнього бізнесу, які відіграють ключову роль у зміцненні місцевої економіки, розвитку інфраструктури та створенні робочих місць у Львівському регіоні. Засноване у 2011 році, підприємство спеціалізується на **оптовій торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням**, а також має дотичну діяльність у сфері лісозаготівель та

деревообробки. Сфокусованість на ресурсному сегменті з високим попитом забезпечила компанії стабільний розвиток навіть у складних економічних умовах.

Сприятлива **географічна локація у Львові** — місті з розвинутою транспортною та логістичною інфраструктурою — дозволяє підприємству оперативно здійснювати постачання товарів як у межах області, так і за її межами. Завдяки цьому ПП «СЕНИК» обслуговує не лише локальних споживачів, а й опосередковано впливає на будівельний ринок інших регіонів України, постачаючи якісну деревину для житлового, промислового та комерційного будівництва.

Упродовж трьох останніх звітних років підприємство демонструє стабільну фінансову динаміку, з виручкою, що перевищує 120 мільйонів гривень щороку, що є суттєвим показником для компанії середнього масштабу. За цей період вдалося зберегти не лише виробничі потужності, але й кадрову сталість — кількість співробітників залишилася на рівні 6 осіб, що вказує на зважену кадрову політику, орієнтовану на професійність, досвід та довіру.

Окрім економічного впливу, ПП «СЕНИК» є важливим соціальним гравцем на локальному рівні. Постійне функціонування підприємства забезпечує надходження до місцевих бюджетів у вигляді податків, зокрема єдиного соціального внеску, податку на прибуток та інших обов'язкових платежів. Це, своєю чергою, дозволяє реалізовувати соціальні програми у Львівській громаді — від інфраструктурних проєктів до підтримки освітніх та екологічних ініціатив.

Значущою є також роль підприємства у збереженні лісових ресурсів через відповідальне ведення лісозаготівельної діяльності. В умовах зростання екологічної свідомості суспільства, компанія орієнтується на дотримання принципів раціонального природокористування, зокрема використовуючи лише дозволені ділянки лісу, впроваджуючи елементи повторного використання матеріалів та беручи участь у відновленні лісових масивів.

У перспективі ПП «СЕНИК» має потенціал до розширення ринку збуту, зокрема в межах західного регіону України та виходу на міжнародні ринки пиломатеріалів. Завдяки вже наявним фінансовим ресурсам, партнерській базі та знанню галузі підприємство може стати прикладом ефективної бізнес-моделі малого виробника з великим соціальним впливом.

ПП «СЕНИК» було створено як відповідь на потребу у забезпеченні якісною деревиною та будівельними матеріалами на локальному ринку Львівщини. Ідея заснування підприємства виникла на перетині кількох факторів: наявності відповідної сировинної бази у регіоні, зростання попиту на будівельну деревину та поступового формування внутрішнього ринку пиломатеріалів. Власник підприємства, маючи досвід у галузі лісозаготівель, реалізував концепцію створення вертикально інтегрованого бізнесу, який охоплює закупівлю, обробку, логістику та дистрибуцію деревини.

Протягом перших п'яти років діяльності підприємство розвивалося поступово, формуючи ділові зв'язки із партнерами з області та суміжних регіонів. Основні клієнти — це будівельні компанії, столярні майстерні, склади великих дистриб'юторів. У подальші роки компанія інвестувала у власний автотранспорт, що дозволило значно оптимізувати логістику та зменшити залежність від підрядних перевізників.

Станом на 2023 рік ПП «СЕНИК» — це підприємство з налагодженими процесами закупівлі, обробки, обліку та дистрибуції, яке систематично інвестує у модернізацію складів та електронні системи обліку товарів, відповідаючи на вимоги часу та конкурентного середовища.

У 2020–2023 роках підприємство скористалося можливостями державної ініціативи «Доступні кредити 5-7-9%», що стало вирішальним чинником у залученні інвестиційних коштів для розширення складів та оновлення інструментального обладнання. Одержаний кредит було спрямовано, зокрема, на закупівлю сучасної торцювальної лінії, що дозволило підвищити продуктивність праці й зменшити відсоток відходів у виробництві.

Також компанія взяла участь у регіональній програмі Львівської ОВА із підтримки малого підприємництва, отримавши консультативну та інформаційну допомогу з питань сертифікації продукції для участі у тендерах із постачання деревини для шкільних, соціальних та медичних установ.

ПП «СЕНИК» активно проявляє свою соціальну відповідальність, зокрема через підтримку ініціатив місцевої громади. У 2022–2023 роках підприємство **безоплатно** надало пиломатеріали для облаштування укриттів у кількох закладах освіти Львова, а також — для ремонту даху сільського клубу в одному з навколишніх сіл.

Крім того, працівники підприємства залучалися до волонтерських ініціатив зі збору та транспортування гуманітарної допомоги на схід України. Підприємство надало власний автотранспорт та покривало витрати на пальне для таких поїздок.

Підтримка соціальних проектів на місцевому рівні — не разовий захід, а частина стратегії сталого розвитку компанії, яка передбачає гармонійне поєднання економічної вигоди та відповідальності перед спільнотою.

ПП «СЕНИК» зареєстроване 3 лютого 2011 року, розташоване у Львові. Основним видом діяльності є оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням (КВЕД 46.73), додатково — лісопильне виробництво та лісозаготівлі [47]. Статутний капітал становить 2 500 000 грн, власник — Мельник С. О., також ключова особа в управлінні.

Таблиця 2.7

Основні показники роботи ПП «СЕНИК» (2021-2024 рр.), тис. грн.

Показник	2022	2023	2024	Темп 2023/2022	Темп 2024/2022
Виручка	127 082,3	122 806,6	127853,1	-3,36	4,11
Чистий прибуток	7 533,9	7 586,5	8498,6	0,7	12,02
Активи	100 886,3	102 231,6	106234,4	1,33	3,92
Зобов'язання	41 901,2	35 660,0	31164,2	-14,9	-12,61
Кількість співробітників, осіб	6	6	5	0	-16,67

Попри незначне коливання виручки у 2023 році, підприємство зберігає стабільні обсяги реалізації. Водночас, чистий прибуток має тенденцію до зниження, що може свідчити про збільшення витрат, зміну закупівельної ціни або нестабільність ринку деревини. Рівень активів зростає, а зобов'язання зменшуються, що свідчить про посилення фінансової стійкості компанії.

- **Виручка** у 2022–2023 роках зберігалася стабільною, при незначному зниженні у 2023 р.
- **Чистий прибуток** зазнав зниження на 32,7 %, що може бути зумовлено збільшенням операційних витрат або валютними коливаннями.
- **Активи** зросли до 102,2 млн грн, зобов'язання зменшилися до 35,66 млн грн у 2023 р., що відображає поліпшення балансування фінансової структури.

Показники фінансової стійкості

- Коефіцієнт автономії за 2023 р.: $(\text{Активи} - \text{Зобов'язання}) / \text{Активи} \approx 65,1\%$, що свідчить про високу частку власного капіталу та стабільність структури балансу.
- Показник **заборгованості** ($\text{Зобов'язання} / \text{Активи} \approx 34,9\%$) вказує на контрольоване фінансове навантаження.

Протягом 2021–2023 років ПП «СЕНИК» зберігає стабільні фінансові позиції на ринку деревини. Незважаючи на зменшення прибутку, структура активів і зобов'язань підприємства свідчить про належне управління фінансами. Доцільно розвивати напрямки експорту, зміцнювати клієнтську базу та впроваджувати новітні методи управління торговельною діяльністю.

Цей фінансовий результат підтверджує ефективність стратегії збереження стабільної виручки та поступового нарощування прибутку. Зменшення зобов'язань та підвищення автономії балансу додають підприємству фінансової гнучкості, дозволяючи розглядати інвестування в розширення ринку збуту.

Дохід підприємства у 2024 році становив 127,85 млн грн, що на 1% перевищило рівень 2022 року і на 4% — 2021 року. Чистий прибуток збільшився до 8,50 млн грн, продовживши тренд на відновлення після спадання

у 2022–2023 роках. Активи зросли до 106,23 млн грн — зростання на 5,6 % порівняно з 2023 роком. Зобов’язання зменшилися до 31,16 млн грн, що відповідає коефіцієнту автономії $\approx 70,7\%$. Зниження кількості персоналу до 5 осіб вказує на подальшу оптимізацію операційної діяльності.

ПП «СЕНИК» успішно завершило 2024 рік із зростаючою виручкою, стабільним прибутком і значним підвищенням фінансової стійкості. Це підтверджує продуману стратегічну політику, яка поєднує відповідальну кадрову політику, оптимізацію операційних витрат та здатність адаптуватися до ринкових викликів. Настає час використати цю стабільність для експансії та інноваційної трансформації бізнесу.

Рекомендації з розвитку на основі 2024 року

- 1. Участь у виробничих тендерах державних та комунальних сфер.
- 2. Оптимізація кадрових процесів за рахунок цифровізації.
- 3. Розвиток експортних проектів на прикордонних ринках ЄС.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз ПП «СЕНИК»

Сильні сторони	Солідна виручка понад 120 млн грн, досвідчене управління, фінансова автономія
Слабкі сторони	Пряма залежність чистого прибутку від цін на сировину. Вплив військових дій на транспортну логістику.
Можливості	Розширення ринків збуту, оптимізація логістики, цифровізація торгівлі
Загрози	Цінова конкуренція, нестабільність ринку деревини, валютні коливання, втрата ринкових ніш.
Рекомендації	Диверсифікація ринків, зміцнення ділових зв’язків, інвестиції в експортну інфраструктуру

Хоча специфіка експорту ПП «СЕНИК» офіційно не деталізована, профіль діяльності (оптова торгівля деревиною) й статистичні показники виручки вказують на активність у постачанні продукції до внутрішніх та закордонних замовників.

Продовж досліджуваного періоду здійснювалися експортні поставки до шести країн, дев'яти фірмам. Основна експортна продукція - пиломатеріали дубові обрізні, пиломатеріали ясеневі обрізні, з 2022 року налагоджено експорт паливних брикетів до Молдови.

Таблиця 2.9

Імпорттери продукції приватного підприємства

Назва фірми	Країна
Tarkett Polska, Baltic Wood S. A.	Польща
KARABACAK PARKE KERESTE	Туреччина
UAB F.B. PRODUCTION, UAB DAILINTA	Литва
Thermory AS	Естонія
LESSWOOD SARL, BERRY WOOD	Франція
SONDAJAGRO S.R.L.	Молдова

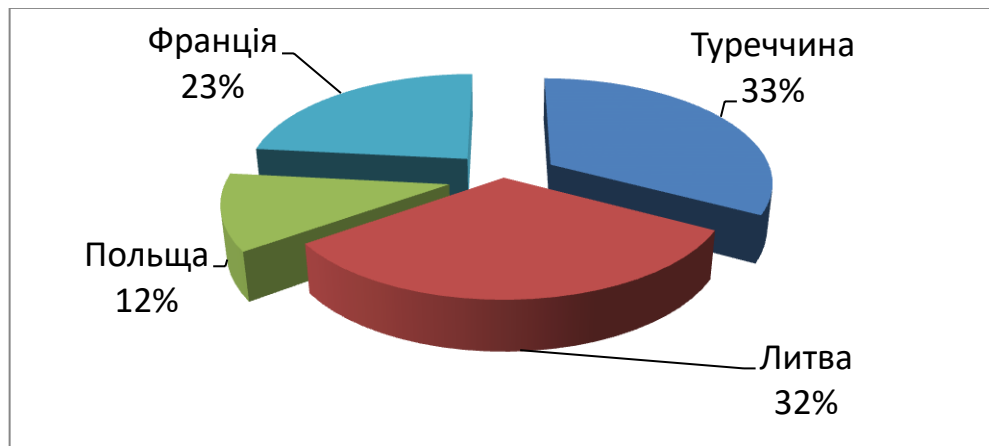


Рис. 2.6. Географічна структура експорту за поставками пиломатеріалів за 2022 рік, %

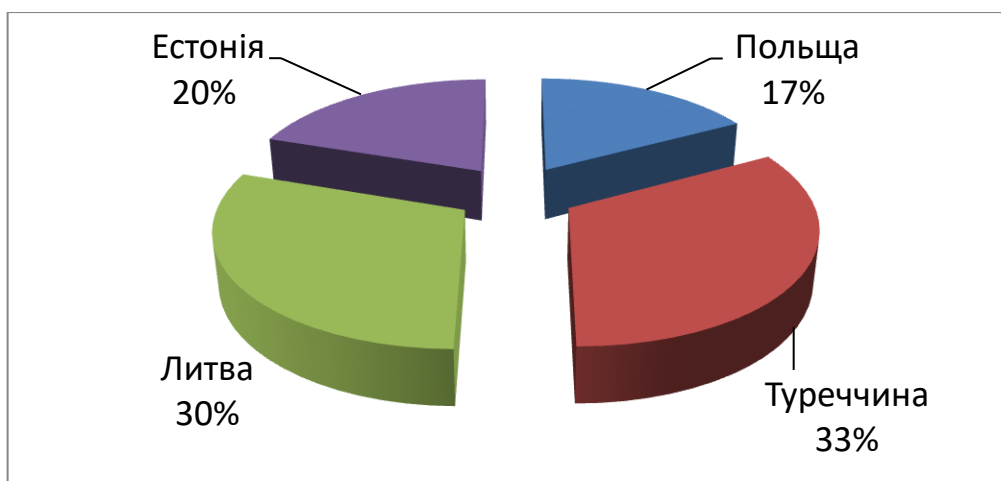


Рис. 2.7. Географічна структура експорту за поставками пиломатеріалів за 2023 рік, %

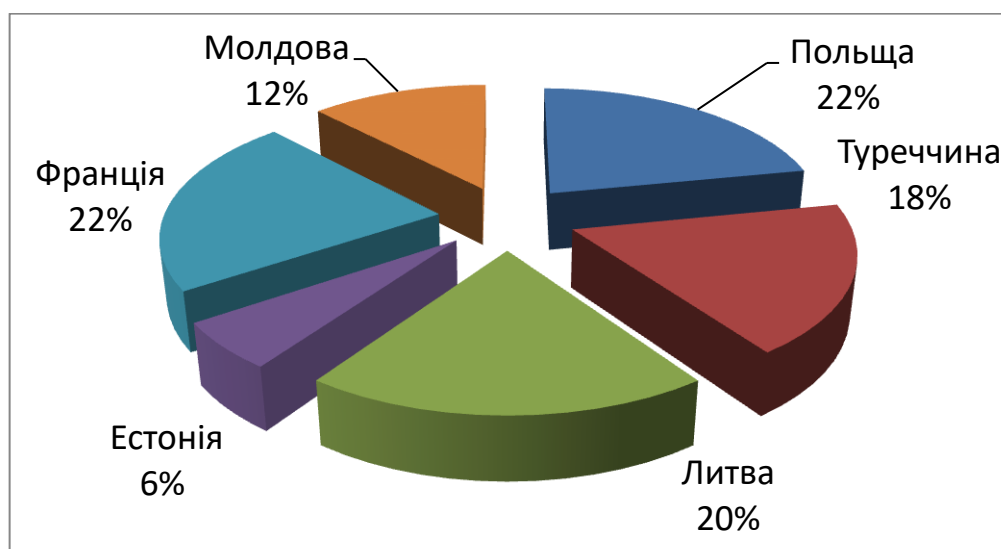


Рис. 2.7. Географічна структура експорту за поставками пиломатеріалів за 2024 рік, %

Слід зазначити, що продовж досліджувано періоду відбувається суттєве зменшення фірм-закупівельників. Особливо це є відчутно у 2025 році через ріст цін на круглі лісоматеріали на внутрішньому ринку України та серйозного падіння ринку деревини в Європі.

Таблиця 2.10

Перелік фірм-закупівельників, об'ємів та вартості поставок

Фірми покупці	Країна розміщення виробничих потужностей	2022 рік		2023 рік		2024 рік	
		об'єм поставок, м. куб	вартість, тис. грн.	об'єм поставок, м. куб	вартість, тис. грн.	об'єм поставок, м. куб	вартість, тис. грн.
KARABACAK PARKE KERESTE	Туреччина	891,9	20268,8	1971,9	59 682,2	1692,6	48 880,0
ROYAL PARKE	Туреччина						
Tarkett Polska	Польща						
Baltic Wood S. A.	Польща						
Thermory AS	Естонія						
TECHNOMAR &ADREM Ltd.	Естонія						
LISSWOOD SARL	Франція						
BERRY WOOD	Франція						
UAB F.B. PRODUCTION	Литва						
UAB DAILINTA	Литва						
SONDAJAGRO S.R.L. (брикети)	Молдова						
DIONISI LEGNAMI S.R.L.	Італія						
Anpreut GmbH (брикети)	Німеччина						

ПП «СЕНИК» демонструє задовільну фінансову стабільність із виручкою понад 120 млн. грн. і високою часткою власного капіталу. Для активізації торговельно-експортної діяльності доцільно розглянути диверсифікацію ринків, оптимізацію логістики та можливість партнерства із виробниками або міжнародними замовниками.

Таблиця 2.7

Динаміка питомої ваги експорту в чистому доході підприємства

Показники	Роки			Абсолютне відхилення 2024 р. від		Темп зміни %, 2024 р. до	
	2022	2023	2024 р.	2022	2023	2022 р.	20213
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) тис. грн.	127 082,3	122 806,6	127853,1	770,8	5046,5	-3,36	4,11
Експорт тис. грн.	20268,8	59 682,2	48 880,0	28611,2	-10802,2	194,45	-18,1
Питома вага експорту у %	41,55	25,64	11,37	22,28	-10,37	204,7	-21,34

Враховуючи виявлені недоліки, було запропоновано ряд практичних рекомендацій:

- Впровадження спеціалізованого програмного забезпечення для автоматизації процесів обліку та аналізу, що дозволить значно скоротити час на обробку даних.
- Розробка та впровадження CRM-системи, яка допоможе систематизувати інформацію про клієнтів, підвищити якість обслуговування та ефективність роботи менеджерів.
- Розширення присутності в онлайн-середовищі через створення інформаційного сайту та використання професійних соціальних мереж для пошуку нових партнерів.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ТОРГОВЕЛЬНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «СЕНИК»

3.1. Особливості організації управлінських рішень на підприємстві

Формування управлінських рішень у сфері торгівлі має комплексний характер, адже вони визначають стратегічні й тактичні напрями розвитку підприємства. Для ПП «СЕНИК», яке функціонує в умовах високої конкуренції та динамічних змін ринкового середовища, ключовим завданням є побудова системи, що дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту, коливання цін та поведінку споживачів.

Аналіз діяльності підприємства засвідчив, що процес прийняття рішень формується у кілька етапів:

- збір та обробка інформації щодо обсягів продажів, структури асортименту та поведінки клієнтів;
- аналіз фінансово-економічних показників діяльності;
- розробка альтернативних варіантів дій;
- вибір оптимальної стратегії з урахуванням ризиків і ресурсних можливостей;
- контроль виконання рішень і коригування дій.

Однак виявлено низку проблем: відсутність достатньо розгалуженої системи внутрішньої аналітики, часткове дублювання функцій персоналу, обмежене використання цифрових інструментів прогнозування попиту. Це уповільнює швидкість реакції керівництва на зміни ринку та знижує ефективність управлінських рішень.

Таблиця 3.1

Основні проблеми у процесі прийняття управлінських рішень ПП
«СЕНИК» та шляхи їх вирішення

Проблема	Наслідки	Запропоновані заходи
Недостатня внутрішня аналітика	Повільне реагування на зміни ринку	Впровадження ВІ-аналітики для моніторингу ключових показників
Дублювання функцій персоналу	Зниження ефективності управління	Оптимізація організаційної структури, чіткий розподіл обов'язків
Обмежене використання цифрових технологій	Затримка у формуванні рішень, втрата клієнтів	Автоматизація обліку
Недостатній рівень кваліфікації працівників	Помилки у реалізації рішень	Навчання персоналу, впровадження КРІ-системи
Вузькі канали збуту (переважно офлайн)	Залежність від локального ринку	Розвиток онлайн-продажів та цифрових каналів комунікації

Вдосконалення процесу прийняття рішень на підприємстві ПП «СЕНИК» слід здійснювати за кількома ключовими напрямками, які охоплюють як організаційні, так і технологічні аспекти.

Насамперед, важливою є оптимізація інформаційного забезпечення. Якість управлінських рішень безпосередньо залежить від повноти, достовірності та своєчасності інформації. Тому необхідно впровадити сучасні системи збору, обробки та аналізу даних, що дозволить керівництву отримувати оперативну звітність про продажі, запаси, фінансові показники та ринкові тенденції.

Іншим важливим напрямом є впровадження сучасних методів аналізу. Замість інтуїтивного підходу до прийняття рішень, що часто трапляється на малих підприємствах, слід використовувати методи SWOT-аналізу (аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз), PEST-аналізу (аналіз політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів) та інші інструменти стратегічного планування. Це дозволить приймати більш обґрунтовані та стратегічно виважені рішення.

Також необхідно звернути увагу на підвищення кваліфікації персоналу. Навчання та тренінги для менеджерів та співробітників, відповідальних за прийняття рішень, допоможуть їм краще розуміти ринкові механізми, новітні технології та методи аналізу. Це забезпечить більш ефективне використання інформаційних ресурсів та інструментів управління.

3.2. Використання сучасних інструментів для оптимізації управлінських рішень

З метою удосконалення процесів управління ПП «СЕНИК» доцільно впровадити комплекс заходів, спрямованих на посилення інформаційної підтримки прийняття рішень і підвищення якості комунікації всередині підприємства.

1. Використання CRM-системи. CRM-системи (Customer Relationship Management Systems) — це програмні рішення, призначені для управління взаємовідносинами з клієнтами, збереження інформації про них і автоматизації процесів взаємодії на всіх етапах — від першого контакту до післяпродажного обслуговування. Запровадження сучасної CRM дозволить систематизувати дані про клієнтів, відстежувати історію покупок, прогнозувати повторні замовлення. Це сприятиме не лише зростанню лояльності споживачів, а й формуванню більш виважених управлінських рішень у сфері маркетингу та асортиментної політики.

2. Застосування методів бізнес-аналітики (BI). Використання BI-платформ допоможе створити інтерактивні панелі моніторингу ключових показників: обсягу продажів, рентабельності окремих товарних груп, швидкості обігу товарів. Це дасть змогу керівництву приймати рішення не інтуїтивно, а на основі реальних даних і прогнозів.

3. Автоматизація управлінського обліку. Запровадження єдиної інформаційної системи дозволить уникнути дублювання інформації, прискорити формування звітності та забезпечити прозорість у прийнятті фінансово-економічних рішень.

4. Розвиток цифрових каналів збуту. В умовах цифровізації актуальним є розширення онлайн-продажів. Для ПП «СЕНИК» це може стати важливим напрямом диверсифікації каналів збуту та формування нових управлінських рішень у сфері логістики та комунікацій із клієнтами.

Одним із найефективніших шляхів удосконалення управління є впровадження автоматизованої системи управління підприємством (ERP-системи). Така система дозволить інтегрувати всі бізнес-процеси підприємства: облік товарів, управління закупівлями та продажами, фінансовий облік, управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) тощо. Для ПП «СЕНИК» це означатиме:

- Оперативність та точність даних: Система автоматично збиратиме інформацію, що усуне людський фактор та помилки, пов'язані з ручним введенням даних.
- Оптимізація складських запасів: Система дозволить відстежувати рівень запасів у реальному часі, автоматично формувати замовлення на поповнення, що знизить витрати на зберігання та запобіжить дефіциту.
- Покращення взаємодії з клієнтами: Модуль CRM допоможе ефективно управляти базою клієнтів, аналізувати їхні переваги та історію покупок, що дозволить створювати персоналізовані пропозиції та підвищувати їхню лояльність.

Таблиця 3.2

Пропонована система ключових показників ефективності (КРІ)
для ПП «СЕНИК»

Напрямок діяльності	КРІ	Цільове значення
Продажі	Темпи зростання обсягу продажів, коефіцієнт повторних покупок	+10% щороку, $\geq 30\%$ повторних клієнтів
Маркетинг	Кількість нових клієнтів, охоплення рекламних кампаній	+15% щороку
Логістика	Швидкість виконання замовлення, витрати на доставку	≤ 2 днів, оптимізація витрат на 5%
Фінанси	Рентабельність продажів, оборотність товарних запасів	$\geq 12\%$, ≤ 45 днів
Кадрова політика	Рівень плинності кадрів, проходження навчання	$\leq 5\%$, 100% основних працівників проходять тренінги

Впровадження такої системи вимагатиме початкових інвестицій, однак довгострокові вигоди у вигляді зростання прибутку, зниження операційних витрат та підвищення конкурентоспроможності значно перевищать початкові витрати.

3.3. Організаційні аспекти вдосконалення процесу прийняття рішень та комунікаційних зв'язків

Удосконалення управлінської діяльності підприємства тісно пов'язане з оптимізацією організаційної структури та підвищенням кваліфікації персоналу.

- Чіткий розподіл функцій. Доцільно сформувати окремі підрозділи або відповідальних осіб за маркетинг, логістику, фінанси та ІТ-підтримку. Це зменшить ризики дублювання функцій та забезпечить прозорість у прийнятті рішень.

- Навчання персоналу. Підвищення кваліфікації працівників у сфері цифрових технологій, аналізу даних та управління комунікаціями сприятиме більш ефективному використанню сучасних інструментів у прийнятті рішень.

- Використання KPI-системи (ключових показників ефективності (Key Performance Indicators systems). Впровадження ключових показників ефективності для різних підрозділів дозволить оцінювати результати прийнятих рішень, стимулювати працівників і підвищувати загальну ефективність діяльності.

Якість управлінських рішень залежить і від ефективності комунікаційних зв'язків всередині підприємства. Часто на підприємствах малого бізнесу відсутні чіткі канали передачі інформації, що призводить до непорозумінь та затримок у прийнятті рішень. Для ПП «СЕНИК» рекомендується:

1. Створення єдиної внутрішньої платформи комунікації: Це може бути корпоративний месенджер або програмне забезпечення для управління проєктами, яке дозволить співробітникам обмінюватися інформацією, документами та оперативно вирішувати поточні питання.

2. Проведення регулярних нарад та звітів: Систематичні зустрічі керівництва з менеджерами різних відділів забезпечать узгодженість дій та дозволять своєчасно виявляти та вирішувати проблеми.

3. Впровадження системи зворотного зв'язку: Це дозволить співробітникам висловлювати свої ідеї та пропозиції щодо поліпшення роботи, що сприятиме інноваціям та підвищенню мотивації.

Отже, основними рекомендаціями щодо підвищення управлінських рішень на ПП «СЕНИК» є:

1. Розробити комплексну стратегію розвитку підприємства, що передбачатиме баланс між традиційною роздрібною торгівлею та розвитком електронної комерції.

2. Застосовувати методи сценарного прогнозування для оцінки можливих ризиків і вибору оптимальних варіантів рішень у сфері асортиментної політики та ціноутворення.

3. Запровадити систему внутрішніх комунікацій на основі цифрових платформ, що сприятиме прискоренню обміну інформацією між підрозділами.

4. Розширити аналітичний інструментарій за рахунок використання «хмарних технологій», що дозволить більш глибоко досліджувати поведінку споживачів і оперативно адаптувати рішення.

Реалізація запропонованих заходів дозволить ПП «СЕНИК» досягти системного поліпшення процесу прийняття управлінських рішень. Очікується, що це призведе до:

- Зростання ефективності продажів за рахунок кращого розуміння потреб клієнтів та оптимізації асортименту.
- Зниження операційних витрат шляхом ефективного управління запасами та автоматизації рутинних процесів.
- Підвищення конкурентоспроможності завдяки більш швидкому реагуванню на зміни ринкової кон'юнктури та впровадженню нових технологій.
- Покращення фінансових показників та збільшення прибутку підприємства.

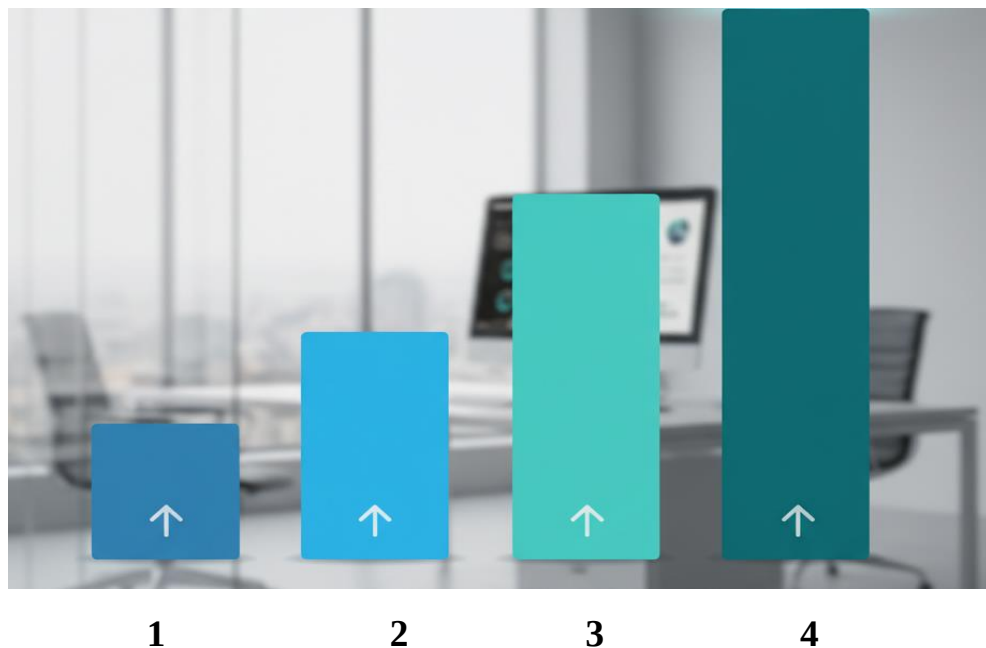


Рис. 3.1. Очікувані результати управлінських рішень

1. Зростання ефективності продажів;
2. Зниження операційних витрат;
3. Покращення конкурентоспроможності;
4. Зростання прибутку.

Таблиця 3.3

Ефекти від впровадження сучасних інструментів управління

Інструмент	Очікуваний результат	Довгостроковий ефект
CRM-система	Систематизація клієнтської бази	Підвищення лояльності споживачів, зростання продажів
ВІ-аналітика	Доступ до інтерактивних звітів і прогнозів	Обґрунтовані управлінські рішення на основі даних
Автоматизація обліку	Скорочення часу на формування звітності	Прозорість фінансового управління
KPI-система	Вимірювання результативності персоналу	Підвищення мотивації та продуктивності
Онлайн-канали збуту	Залучення нових клієнтів	Розширення ринку збуту та підвищення конкурентоспроможності

Таким чином, запропоновані рекомендації є комплексним підходом, спрямованим на переведення процесу прийняття рішень на більш якісний, науково обґрунтований рівень, що є запорукою сталого розвитку та успіху підприємства в довгостроковій перспективі.

Удосконалення процесу формування управлінських рішень у торговельній діяльності ПП «СЕНИК» передбачає комплексну трансформацію організаційних, інформаційних та комунікаційних процесів. Впровадження сучасних цифрових інструментів, оптимізація організаційної структури, підвищення кваліфікації персоналу та впровадження системи контролю за результативністю дозволять підвищити оперативність і обґрунтованість управлінських рішень. Це створить передумови для зростання конкурентоспроможності підприємства та його стабільного розвитку на ринку.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ:

Європейський ринок пиломатеріалів має багатовекторну структуру з активним експортним спрямуванням та інноваційним розвитком. Попри зниження темпів виробництва у традиційному сегменті, зростаюча роль інженерної деревини та попит на екологічно сертифіковану продукцію формують нові перспективи. Подальше зростання передбачається завдяки впровадженню стандартів EUDR, цифровізації лісового господарства та зростанню інвестицій у «зелені» технології.

Доведено, що в сучасних умовах розвитку ринку деревини та пиломатеріалів особливого значення набуває системний підхід до управління, який враховує взаємозв'язок між торговельними, логістичними та виробничими процесами. Формування ефективних управлінських рішень повинно ґрунтуватися на комплексному аналізі зовнішнього середовища, внутрішніх ресурсів, потреб клієнтів та ринкових тенденцій.

Проведений аналіз діяльності ПП “СЕНИК” показав, що підприємство має стабільні позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках, проте потребує вдосконалення системи управління торговельними процесами. Основними проблемами виявлено недостатній рівень автоматизації управлінських функцій, обмежену інтеграцію логістичних і маркетингових рішень, а також потребу у підвищенні ефективності комунікацій з клієнтами та партнерами.

Досліджено теоретичні основи формування управлінських рішень у торговельній діяльності, визначено сутність, етапи та принципи цього процесу. З'ясовано, що якість управлінських рішень безпосередньо впливає на ефективність функціонування торговельного підприємства, його конкурентоспроможність і здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Обґрунтовано роль управлінських рішень у забезпеченні результативності торговельної діяльності. Встановлено, що раціональне поєднання управлінських, логістичних і маркетингових рішень сприяє

стабільності фінансових показників, оптимізації витрат і підвищенню рівня задоволеності клієнтів.

Проаналізовано діяльність приватного підприємства “СЕНИК”, яке спеціалізується на логістичному забезпеченні та торгівлі дубовими й ясеневими пиломатеріалами. Дослідження показало, що підприємство має розвинену матеріально-технічну базу й налагоджені канали збуту, однак потребує вдосконалення процесів управління торговельними операціями та підвищення рівня інформаційної підтримки управлінських рішень.

Виявлено основні проблеми в системі управління підприємства, серед яких: відсутність інтегрованої системи обліку взаємодії з клієнтами, недостатня автоматизація обробки замовлень, невисока ефективність аналітичних процесів і неузгодженість між окремими підрозділами в процесі прийняття рішень.

Запропоновано впровадження CRM-системи як інструменту підвищення ефективності управління. Її використання дає змогу централізувати базу клієнтів, покращити комунікації з партнерами, автоматизувати процеси продажу, контролювати роботу персоналу та формувати якісну аналітичну інформацію для ухвалення рішень. Впровадження CRM сприятиме підвищенню рівня клієнтоорієнтованості та стабільному зростанню обсягів реалізації.

Розроблені практичні рекомендації дають можливість оптимізувати систему прийняття управлінських рішень, підвищити оперативність реакції на зміни ринку та зміцнити конкурентні позиції ПП “СЕНИК” як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Підсумовано, що формування ефективних управлінських рішень у торговельній діяльності є одним із ключових факторів розвитку підприємства. Реалізація запропонованих заходів, зокрема впровадження CRM-системи та вдосконалення внутрішньої структури управління, створює передумови для підвищення економічної ефективності, стійкості та довгострокового успіху підприємства.

ЛІТЕРАТУРНІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА:

1. **Давидович, М. Я.** Менеджмент: Теорія та практика. — Київ: Академвидав, 2018. — 376 с.
2. **Ковальчук, В. І.** Основи менеджменту. — Львів: ЛНУ, 2016. — 288 с.
3. **Літвінова, О. Г.** Теорія менеджменту: історія та сучасні тенденції розвитку. — Київ: Наукова думка, 2017. — 520 с.
4. **Нестеренко, Л. І.** Менеджмент: основи теорії та практики. — Київ: Вища школа, 2015. — 352 с.
5. **Бережний, В. О.** Принципи управління в сучасному світі. — Львів: Літера ЛТД, 2018. — 270 с.
6. **Сміт, П. А.** Принципи менеджменту. — 3-тє видання. — Харків: Книжковий клуб "Сучасний світ", 2020. — 280 с.
7. Романенко, О. Ю. Сучасні принципи менеджменту в умовах глобалізації // Журнал управлінських наук. — 2021. — № 3. — С. 112–118.
8. Менеджмент: основні принципи та функції [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.managementprinciples.com> (дата звернення: 10.07.2025).
9. Принципи ефективного управління підприємствами [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.management-theory.com> (дата звернення: 10.07.2025).
10. **Іваненко, А. В.** Принципи менеджменту: інтеграційний підхід до сучасного управління // Економіка та управління. — 2019. — № 4. — С. 58–64.
11. Котлер, Ф. (2004). Основи маркетингу. Пер. з англ. К.: Видавництво "Академія". — 144 с.
12. Функції менеджменту — URL: <https://www.bing.com/images/search?view=detailV2&ccid=2LoBFL4e&id>
13. **Грищенко, О. С.** Функції менеджменту: теорія і практика. — Київ: Видавництво «Юридична книга», 2019. — 295 с.
14. **Федоренко, О. М.** Основи управління підприємствами: функціональний підхід. — Харків: ХНУ, 2020. — 370 с.

15. **Шахова, Л. І.** Менеджмент: функції, принципи, методи. — Одеса: ОДУ, 2018. — 310 с.
16. **Корнієнко, В. В.** Основи управління підприємством: функції та стратегії. — Львів: Вища школа менеджменту, 2017. — 270 с.
17. **Бєляєва, О. В.** Функції менеджменту в умовах нестабільної економіки // Журнал управління та економіки. — 2021. — № 8. — С. 43–48.
18. **Іванова, С. І.** Роль функцій менеджменту в управлінні підприємством у кризовий період // Вісник наукових досліджень. — 2020. — № 7. — С. 55–60.
19. **Гончарова, М. П.** Менеджмент підприємства: функції управління та їх роль в досягненні конкурентоспроможності. — Київ: Професіонал, 2018. — 405 с.
20. **Дерев'янка, Н. І.** Теорія та практика управлінських функцій: монографія. — Львів: ЛНУ, 2017. — 420 с.
21. **Чорний, В. В.** Управління підприємствами: функції менеджменту та їх застосування. — Київ: Кондор, 2019. — 500 с.
22. **Малиновська, Л. І.** Основи менеджменту підприємства. — Львів: Літера, 2020. — 330 с.
23. **Функції менеджменту на підприємствах** [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.management-functions.com> (дата звернення: 12.07.2025).
24. **Моделі та функції управлінської діяльності** [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.management-theory.com> (дата звернення: 12.07.2025).
25. **Кравченко, І. С.** Менеджмент виробничо-торгівельних підприємств: організаційно-управлінський аспект. — Київ: Університет економіки та права, 2019. — 305 с.
26. **Буряк, О. П.** Управління виробничо-торгівельними підприємствами: функції та механізми. — Харків: ХНУ, 2018. — 280 с.
27. **Дмитренко, Т. О.** Функції менеджменту в системі управління виробничо-торгівельними підприємствами. — Львів: ЛНУ, 2017. — 340 с.

28. **Тимошенко, М. В.** Стратегії управління виробничо-торгівельними підприємствами. — Одеса: ОНУ, 2020. — 250 с.

29. **Смирнов, І. І.** Роль функцій менеджменту в ефективному управлінні виробничо-торгівельним підприємством // Вісник економічних наук України. — 2021. — № 3. — С. 78–83.

30. **Марченко, А. Г.** Особливості функцій менеджменту в умовах виробничо-торгівельних підприємств в Україні // Економічні науки та управління. — 2020. — № 12. — С. 41–46.

31. **Шевченко, І. В.** Менеджмент виробничо-торгівельних підприємств: сучасні тенденції та практичні аспекти. — Київ: Академвидав, 2019. — 370 с.

32. **Петров, В. І.** Стратегії функціонування виробничо-торгівельних підприємств в умовах ринкової економіки. — Харків: Фенікс, 2018. — 398 с.

33. **Кузнєцова, О. В.** Основи менеджменту виробничо-торгівельних підприємств. — Київ: Кондор, 2020. — 420 с.

34. **Малишева, Н. А.** Організація управлінських функцій на підприємствах виробничо-торгівельної сфери. — Одеса: ОДУ, 2017. — 300 с.

35. Інтернет-ресурси:

36. **Функції менеджменту на виробничо-торгівельних підприємствах** [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.managetradefunctions.com> (дата звернення: 15.07.2025).

37. **Управління виробничо-торгівельними підприємствами: теорія і практика** [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.production-management.com> (дата звернення: 15.07.2025).

38. "Source: ITTO Analysis of UK HMRC Statistics"

39. Дослідження та інновації. — URL: kenresearch.com+9TimberOnline+9EuropeanCommission+9.

40. Лісопильна промисловість. — URL: eos-oes.eu.

41. Європа. — URL: <https://www.reddit.com/r/europe>

42. Як європейський експорт став історією успіху пиломатеріалів у 2023 році. - URL: https://www.fastmarkets.com/insights/european-exports-become-lumber-success-story-2023/?utm_source

43. Вироби з дерева - виробництво і торгівля. - URL: [Вироби з деревини - виробництво та торгівля - Пояснення статистики - Євростат](#)

44. Дані EOS про виробництво softwood — Facts & Figures (Європейська асоціація sawmills). - URL: [imarcgroup.com+4Grand View Research+4resourcewise.com+4Редіт+6eos-oes.eu+6IBISWorld+6Редітglobalwood.org+6Timber Online+6imarcgroup.com+6globalwood.orgFastmarketsThe Guardian+1professionalsuk.co.uk+1](#)

45. Аналіз попиту і експорту — Fastmarkets / US Foreign Agricultural Service. - URL: [Fastmarkets](#)

46. Дані по виробництву CLT/glulam — Holzkurier, EPF, IMARC, Ken Research. - URL: [Timber Online](#)

47. ПП «СЕНИК» - URL: [YouControl+6YouControl+6YouControl+6](#)