

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістра

на тему: Удосконалення системи управління
виробничо-торговельної діяльності
(за матеріалами ПП “ЕРА-ЛІС”)

Improvement of the management system of production and trade activities
(based on the materials of Private Enterprise “ERA-LIS”)

Виконав

студент гр. МЕ-61м

Іваса С.О.

(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	<u>бізнесу, менеджменту та маркетингу</u>
Кафедра	<u>менеджменту</u>
Освітньо-кваліфікаційний рівень	<u>магістр</u>
Спеціальність	<u>073 «Менеджмент»</u>
Освітня програма	<u>Менеджмент</u>

ЗАТВЕРДЖУЮ**Завідувачка кафедри менеджменту**

_____ к.е.н., доцент Максимець О.В.

“ _____ ” _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ МАГІСТРА****Івosi Сергія Олеговича***(прізвище, ім'я, по-батькові)*

1. Тема роботи: «Удосконалення системи управління виробничо-торговельної діяльності (за матеріалами ПП «ЕРА-ЛІС»)»

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 виробничо-торговельної діяльності приватних деревообробних підприємств, звітні дані роботи ПП «ЕРА-ЛІС».

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

Розділ 1. Теоретичні аспекти управління виробничо-торговельним деревообробним приватним підприємством.

Розділ 2. Особливості виробничо-торговельної діяльності деревообробної галузі.

Розділ 3. Управлінські рішення щодо покращення виробничо-торговельної діяльності ПП «ЕРА-ЛІС».

5. Перелік графічного матеріалу: 1. Тема, мета та завдання роботи. 2. Вплив малого і середнього бізнесу на різні сфери розвитку України. 3. Основні показники деревообробної промисловості України на початку війни. 4. Основні фінансові показники ПП «ЕРА-ЛІС». 5. Дані про розпилювання деревини. 6. Удосконаленої виробничо-торговельною діяльністю ПП «ЕРА-ЛІС» на різних рівнях управління. 7. Очікувані результати від впровадження цифрових

технологій. 8. Прогноз економічного ефекту від удосконалення системи управління ПП «ЕРА-ЛІС». 9. 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

_____ (підпис)

Муравйов Ю.В.

_____ (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)

Івса С.О.

Керівник роботи _____

(підпис)

Муравйов Ю.В.

РЕФЕРАТ

Магістерська робота на тему «**Удосконалення системи управління виробничо-торговельної діяльності (за матеріалами ПП «ЕРА-ЛІС»)**» присвячена вивченню теоретичних, методичних та практичних засад підвищення ефективності управління виробничо-торговельними процесами підприємства.

Метою роботи є обґрунтування напрямів удосконалення системи управління виробничо-торговельною діяльністю ПП «ЕРА-ЛІС» з метою підвищення конкурентоспроможності, раціонального використання ресурсів та забезпечення сталого розвитку підприємства.

У процесі дослідження розглянуто сутність і структуру системи управління виробничо-торговельною діяльністю, визначено її вплив на фінансові результати підприємства. Проведено аналіз організаційно-економічних показників діяльності ПП «ЕРА-ЛІС», виявлено основні проблеми у системі планування, координації та контролю.

На основі отриманих результатів розроблено пропозиції щодо вдосконалення управлінських процесів шляхом впровадження сучасних методів стратегічного планування, оптимізації логістичних і торговельних операцій, а також автоматизації управлінських функцій.

Ключові слова: система управління, виробничо-торговельна діяльність, ефективність, ресурси, стратегічне планування, автоматизація.

ABSTRACT

The master's thesis “**Improvement of the management system of production and trade activities (based on PE ‘ERA-LIS’)**” is devoted to the study of theoretical, methodological, and practical aspects of enhancing the efficiency of production and trade management processes in an enterprise. The purpose of the research is to substantiate the directions for improving the management system of production and trade activities at PE “ERA-LIS” to increase competitiveness, ensure rational resource utilization, and achieve sustainable development.

The study examines the essence and structure of the management system for production and trade activities and its impact on the company's financial performance. The organizational and economic indicators of PE “ERA-LIS” were analyzed, and the main problems in planning, coordination, and control were identified.

Based on the results, proposals were developed to improve management processes through the implementation of modern strategic planning methods, optimization of logistics and trade operations, and automation of management functions.

Keywords: management system, production and trade activities, efficiency, resources, strategic planning, automation.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-ТОРГОВЕЛЬНИМ ДЕРЕВООБРОБНИМ ПРИВАТНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

- 1.1. Значення малого і середнього бізнесу деревообробки.....8
- 1.2. Основні поняття та підходи управління: адаптація до деревообробного сектору.....11
- 1.3. Суть та особливості виробничо-торгівельної діяльності деревообробних підприємств.....15

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ВИРОБНИЧО-ТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЕВООБРОБНОЇ ГАЛУЗІ

- 2.1. Загальний стан галузі.....25
- 2.2. Українська деревообробна промисловість, особливості розвитку.....31
- 2.3. Аналіз процесів виробничо-торгівельної діяльності ПП «ЕРА-ЛІС».....39

РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ВИРОБНИЧО-ТОРГІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ЕРА-ЛІС»

- 3.1. Передумови реформування системи управління та вдосконалення організаційної структури.....51
- 3.2. Система управлінських рішень для покращення виробничо-торгівельної діяльності приватного підприємства.....55
- 3.3. Прогнозовані результати запропонованих управлінських рішень.....58

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

ЛІТЕРАТУРНУ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА

ДОДАТКИ

ВСТУП

Сучасна економіка характеризується високою конкуренцією, швидкими змінами ринкової кон'юнктури та необхідністю постійного підвищення ефективності діяльності підприємств. Виробничо-торговельні компанії, зокрема деревообробної галузі, функціонують у складних умовах: коливання цін на сировину та готову продукцію, вимоги до якості товарів, потреба у мінімізації втрат та витрат, підвищення вимог споживачів до сервісного обслуговування. У цих умовах особливого значення набуває удосконалення системи управління виробничо-торговельною діяльністю, адже саме вона визначає здатність підприємства своєчасно реагувати на ринкові виклики, забезпечувати високу якість продукції, оптимально організовувати процеси постачання, виробництва і збуту.

Для деревообробних підприємств, що працюють із пиломатеріалами, додатковою проблемою є необхідність дотримання технологічних стандартів обробки та зберігання деревини. Недотримання вимог щодо сортування, складання, пакування, захисту від тріщин чи знешкодження плісняви може призвести до втрати товарного вигляду продукції та значних економічних збитків. Це актуалізує потребу у створенні більш гнучких і результативних управлінських механізмів.

Вивчення та вдосконалення системи управління виробничо-торговельною діяльністю на прикладі ПП «ЕРА-ЛІС» є важливим завданням, оскільки підприємство спеціалізується на підготовці закуплених та власнорозпиляних пиломатеріалів до відвантаження кінцевим споживачам, виконуючи широкий спектр операцій – від сортування та пакування до захисту від пошкоджень.

Об'єктом дослідження є виробничо-торговельна діяльність приватного підприємства «ЕРА-ЛІС».

Предметом дослідження виступає система управління виробничо-торговельною діяльністю підприємства, а саме методи, інструменти, процеси та організаційні підходи, що забезпечують її ефективність.

Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління виробничо-торговельною діяльністю на прикладі ПП «ЕРА-ЛІС».

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

1. Узагальнити теоретичні основи управління виробничо-торговельною діяльністю підприємств.
2. Дослідити сучасні підходи та інструменти вдосконалення управлінських процесів у деревообробній галузі.
3. Провести аналіз організаційно-економічної діяльності ПП «ЕРА-ЛІС» та виявити проблемні аспекти у системі управління виробничо-торговельними процесами підприємства.
4. Обґрунтувати напрями удосконалення управління, спрямовані на підвищення ефективності діяльності ПП «ЕРА-ЛІС».

У процесі виконання магістерської роботи використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів:

- **методи аналізу та синтезу** – для узагальнення теоретичних положень щодо управління виробничо-торговельною діяльністю;
- **економіко-статистичні методи** – для аналізу показників господарської діяльності ПП «ЕРА-ЛІС»;
- **порівняльний аналіз** – для співставлення результатів діяльності підприємства з галузевими стандартами та конкурентами;
- **графічний метод** – для наочного представлення отриманих результатів;
- **SWOT-аналіз** – для виявлення сильних і слабких сторін галузі, а також можливостей і загроз його розвитку;

Практична цінність дослідження полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для оптимізації управлінських процесів ПП «ЕРА-ЛІС», що сприятиме підвищенню ефективності виробництва, зниженню витрат, покращенню якості готової продукції та посиленню конкурентних переваг підприємства на ринку пиломатеріалів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-ТОРГОВЕЛЬНИМ ДЕРЕВООБРОБНИМ ПРИВАТНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Значення малого і середнього бізнесу деревообробки

Приватні деревообробні підприємства забезпечують додану вартість у сільській економіці, створюючи робочі місця, сприяючи експорту та регіональному розвитку. Проте їм доводиться працювати в умовах нестабільності на ринку сировини, посилених екологічних вимог та потреби в модернізації технологічного обладнання. Для досягнення конкурентних переваг важливими є інноваційні управлінські рішення у стратегічному плануванні, виробничій організації, фінансовому контролі, логістиці та стандартах якості.

Розвиток і підтримка на державному рівні малого і середнього бізнесу є надто важливе, оскільки це супроводжується позитивним економічним, екологічним та соціальним значенням.



Рис. 1.1. Управління як мистецтво мислити

Економічне значення:

Внесок у національну економіку. Малі і середні підприємства (МСП) складають 99,98 % бізнес-структур в Україні, забезпечуючи 74 % робочих місць і генеруючи 64 % добавленої вартості в економіці [1]. Деревообробні малі й

середні підприємства — ключові складові цього сегменту, адже саме вони виробляють пиломатеріали, меблі, еко-продукти для внутрішнього й зовнішнього ринку.

Експортна динаміка. Перед війною деревообробна галузь показувала зростання — близько 40 % продукції експортували за кордон, зокрема меблі й частково плитні матеріали . Це створювало додану вартість і залучало капітал у регіони.

Інновації та автоматизація. Дослідження вказують, що управлінські практики, інновації і цифровізація прямо впливають на темпи росту МСП навіть в умовах нестабільності . Розвиток розумної автоматизації та управління персоналом стає ключем до більшої продуктивності.

Екологічне значення

Сталий розвиток і вуглецева ефективність . Використання деревини в будівництві та меблевій промисловості сприяє зниженню вуглецевого сліду: матеріали з дерева акумулюють CO₂ та використовують менше енергії ніж бетон чи сталь [2].

Сертифікація та екологічні практики. Принципи **FSC-сертифікації** забезпечують вирощування й заготівлю деревини з мінімальним впливом на довкілля, включаючи захист біорізноманіття та економічну вигідність для місцевості .

Відновлення та біорізноманіття. Аналіз 2024 року показав, що війна завдала шкоди національному лісовому ресурсному потенціалу — втрачено близько 1,576 млн м³ деревини (\approx € 2,56 млрд), а площі лісових пожеж зросли до десятків тисяч га, що суттєво загрожує екосистемам .

Соціальний розвиток та регіональні ефекти

Зайнятість і підтримка регіонів. Деревообробні МСП створюють робочі місця в сільських та малих містах, сприяючи регіональному розвитку й утриманню місцевої громади. Вони також стимулюють появу кластерів та бізнес-ланцюгів із сировинними базами. Соціальна стійкість і адаптивність. Співдослідження ООН/UNDP показує, що 82 % малих компаній відновили

роботу вже до кінця 2023 року — навіть в умовах війни [3]. Цей факт свідчить про гнучкість та витривалість малих підприємств, які адаптувалися за рахунок інновацій та нових ринкових стратегій.

Підтримка з боку держави. Для МСП дуже важлива державна підтримка — кредитування (позики 7–9%), гранти, спрощене оподаткування й компенсації, допоміжні інститути були критично важливими для їхнього виживання в період нестабільності.

Інтеграційний вплив на розвиток України

Загальний ефект. МСП деревообробної галузі поєднують економічну роль (експортна діяльність, ВВП, зайнятість), екологічну відповідальність (FSC, низьковуглецеві продукти) та соціальне значення (регіональне працевлаштування, адаптивність у кризі).

Таблиця 1.1

Вплив малого і середнього бізнесу на різні сфери розвитку України

Область	Малий/середній деревообробний бізнес	Вплив на Україну
Економічна	Гнучкість, швидка адаптація, експортна орієнтація	Понад 64 % створеної доданої вартості, динаміка експорту
Екологічна	Енергоефективність, сертифікація, біоекологічні продукти	Зниження вуглецевого сліду, відновлення ресурсного потенціалу
Соціальна	Місцеве працевлаштування, інноваційні підходи	Стійкість громад, локальні кластери, регіональний розвиток

Координація політики. Для посилення впливу галузі потрібно:

- Стимулювати інновації (зелений менеджмент);
- Підтримувати сертифікацію та екологічні стандарти;
- Забезпечити доступ до фінансування;
- Розвивати вертикальні кластери на основі зв'язків малих і середніх підприємств із лісовим сектором.

1.2. Основні поняття та підходи управління: адаптація до деревообробного сектору

Управління у широкому сенсі визначається як інтегрований процес цілеспрямованого впливу на ресурси підприємства з метою досягнення оптимального функціонування організації в умовах мінливого середовища. У деревообробній сфері менеджмент виступає як ключовий механізм раціонального поєднання природної сировини, технологічних засобів, праці та інтелектуального капіталу.

На відміну від абстрактної управлінської діяльності, управління деревообробного підприємства має яскраво виражену виробничу природу, що поєднує планування ресурсів, контроль за якістю, технологічну модернізацію та просування продукції на ринок. Успішне функціонування таких підприємств прямо залежить від ефективного управління процесами трансформації деревини в готові вироби — пиломатеріали, меблі, будівельні конструкції тощо.

«Ефективність управлінських рішень у деревообробній сфері значною мірою зумовлена складністю і циклічністю технологічних процесів, що вимагає системного та адаптивного підходу»

Ключові функції менеджменту у деревообробному бізнесі



Рис. 1.2. Основні функції менеджменту

- ***Планування***

У деревообробній галузі планування охоплює як виробничо-технічні, так і маркетингові аспекти. Від ефективного планування залежить ритмічність роботи підприємства, своєчасне постачання сировини (когод, лісоматеріалів), відповідність обсягів виробництва попиту на ринку.

- ***Організація***

Ця функція реалізується через розподіл праці, створення логічної структури підрозділів, формування системи підпорядкування та інформаційних зв'язків. В умовах деревообробного виробництва, де значення мають точність, облік, технологічна послідовність, організація набуває особливої ваги.

- ***Мотивація персоналу***

Працівники деревообробних підприємств часто залучаються до фізично інтенсивної праці, тому важливу роль відіграє модель стимулювання, яка поєднує матеріальні (премії, надбавки) та нематеріальні інструменти (навчання, розвиток, безпечні умови). Управлінська наука вказує на актуальність мотиваційної теорії Герцберга в умовах ручної та автоматизованої обробки деревини.

- ***Контроль***

Контроль на деревообробному підприємстві включає як вимірювання відхилень від технологічних стандартів, так і оцінку економічних показників (рентабельності, собівартості, продуктивності). Висока частка відходів і вплив людського фактору вимагають постійного моніторингу процесів.

Значення ефективного управління для деревообробного підприємства

- ***Економічна ефективність***

Управлінські рішення впливають на рівень витрат, якість продукції, конкурентоспроможність, швидкість виконання замовлень. Приклади малих і середніх деревообробних підприємств вказують на залежність між якістю менеджменту та рівнем доходів — зокрема при експорті меблів до країн ЄС [5].

Дослідження UNDP (2023) підтверджує: деревообробні МСП, які запровадили системи управління якістю (ISO, FSC), у середньому підвищили

свою рентабельність на 17–22 % порівняно з тими, хто діє за застарілими методами управління [6].

- Гнучкість і адаптивність

Менеджмент дозволяє підприємству швидко адаптуватися до нових умов: змін у законодавстві (наприклад, щодо експорту лісу-кругляка), цінової кон'юнктури, зростання логістичних витрат. В умовах війни деревообробні компанії, які мали гнучкі управлінські структури, продовжували працювати, переорієнтувавши збут на внутрішній ринок [7, 8].

- Екологічна відповідальність

Менеджмент у сучасному розумінні передбачає інтеграцію екологічних практик у виробничу політику підприємства. Це охоплює енергоефективні технології, переробку відходів деревини (тирси, стружки), відновлення лісових площ. Ефективне управління ресурсами також дозволяє мінімізувати втрати на кожному етапі виробництва [9].

Соціальний аспект

Деревообробні підприємства створюють робочі місця в малих містах і сільських громадах, що робить їх центрами регіонального розвитку. Менеджмент тут відіграє ключову роль у забезпеченні стабільної зайнятості, розвитку людського капіталу та підвищення добробуту населення.

Науково-практичні підходи до реалізації менеджменту для
деревообробних підприємств:

- Концепція динамічних можливостей (dynamic capabilities) обґрунтовує здатність підприємства швидко адаптуватися до зовнішніх змін завдяки ефективному використанню наявних ресурсів [10-24]. Для деревообробних бізнесів це означає вміння впроваджувати нові технології, змінювати асортимент, організовувати логістику й реагувати на попит.

- Інституційна теорія вказує, що структура підприємства формуються під впливом соціальних, правових та нормативних норм. Організаційні рішення

мають враховувати державні регуляції, стандарти сертифікації та екологічні вимоги .

- Теорія зацікавлених сторін (stakeholder theory) доказує, що успіх підприємства залежить від балансу інтересів співвласників, працівників, клієнтів, держави й громадськості. Для приватних деревообробників важливо будувати взаємодію з лісозаготівниками, екологічними службами, постачальниками та покупцями.

- Теорія управління витратами (lean enterprise) допомагає ідентифікувати п'ять принципів оптимізації — зосередження на цінності клієнта, управління ланцюжком виробництва, мінімізація простоїв та дефектів, а також покращення всіх процесів (value, flow, pull, perfection) [25-28] Це критично для деревообробки, де потрібно скорочувати відходи, оптимізувати логістику та планування.

- Науковий менеджмент за Ф. Тейлором формує основу раціонального організаційного підходу — розподіл праці, стандартизація й виробничі норми . У приватних деревообробних підприємствах це проявляється в чітких регламентах обробки, якості та контролю продукції [29].

Вплив факторів на прийняття управлінських рішень

Організаційна та управлінська механіка

Згідно з результатами досліджень Агрес та співавт. (2024), ефективна організаційно-економічна модель підприємства повинна включати взаємопов'язані процеси: управління, фінанси, технології, маркетинг. Найбільш дієві інструменти — інноваційні стратегії, електронні системи планування та аналізу, а також поступове вдосконалення процесів [30-42].

Для деревообробних підприємств важливим є:

- Планування виробничих обсягів із урахуванням логістичних ризиків;
- Використання ERP/MRP II-систем для інтеграції всієї виробничої діяльності ;

- Моніторинг ресурсів, якості продукції та фінансових показників.

Цифрові технології та інформаційне забезпечення

Впровадження ERP-систем дозволяє централізовано управляти замовленнями, сировиною, виробничими завданнями, запасами, фінансами, продажами й дистрибуцією. Особливо значущим є використання хмарних рішень для малого й середнього бізнесу — вони дозволяють значно скоротити капіталовкладення та підвищити гнучкість .

Цифрові двійники (digital twins) — це віртуальні моделі фізичних процесів і персоналу підприємства, що дають змогу імітувати виробництво, враховуючи компетенції працівників, і оптимізувати керування в режимі реального часу .

Показники ефективності

Для оцінки діяльності підприємства рекомендується застосовувати такі методи:

- DEA-методика (Data Envelopment Analysis) — дозволяє оцінити технічну ефективність, об'єднавши виробничі та трудові ресурси й обсяги продукції [43]..
- Ключові фактори успіху (CSF) — дослідження свідчать, що до них належать: налагоджена взаємодія з постачальниками, контроль якості, екологічні стандарти, цифрові рішення та підтримка топ-менеджменту.

1.3. Суть та особливості виробничо-торгівельної діяльності деревообробних підприємств

Виробнича діяльність деревообробного підприємства охоплює сукупність організаційно-технічних та технологічних процесів, пов'язаних із перетворенням деревини на продукцію, яка має споживчу вартість. У більш широкому розумінні це цілеспрямована, раціонально організована діяльність, що забезпечує трансформацію сировини — у цьому випадку природного

ресурсу у вигляді лісоматеріалів — у готові товари виробничо-технічного або побутового призначення.

Виробництво у деревообробній галузі є матеріаломістким, багатостадійним і потребує злагодженого функціонування технологічного ланцюга — від первинної обробки деревини (наприклад, лущення, розпилювання, сушіння) до кінцевого складання продукції (меблів, столярних виробів, плитних матеріалів, погонажу тощо).



Рис. 1.3. Склад лісопромислового комплексу

Виробничий процес у деревообробному підприємстві, як правило, включає такі ключові етапи:

- **Підготовка сировини.** Деревина, отримана з лісових господарств, піддається попередній обробці — очищенню, сортуванню, розкрязуванню на колоди.
- **Первинна обробка.** На цьому етапі проводиться перетворення кругляку у напівфабрикати: пиломатеріали, шпони, заготовки тощо. Основні операції — розпилювання, фрезерування, сушіння, торцювання.
- **Вторинна обробка.** Напівфабрикати переходять до цехів вторинної обробки, де здійснюється фінішна шліфовка, свердління, з'єднання елементів, оздоблення та лакофарбове покриття.

- **Контроль якості та пакування.** Перед відвантаженням продукція проходить перевірку на відповідність стандартам і технічним умовам. Згодом здійснюється пакування, складування або транспортування до споживача.

Особливістю виробництва в галузі є велика частка операцій механічної природи, що вимагає значного парку устаткування: деревообробних верстатів, сушильних камер, пресів, шліфувальних та кромкувальних машин. Одночасно — через природне походження сировини — залишається елемент індивідуального підходу до кожного зразка матеріалу.

Особливості виробничої діяльності деревообробних підприємств

Залежність від природного ресурсу

Виробництво в деревообробній промисловості тісно пов'язане з лісовою сировиною, що є поновлюваним, але вразливим ресурсом. Якість, структура та властивості деревини безпосередньо впливають на технологічні параметри виробництва. З цієї причини деревообробні підприємства, як правило, розміщують поблизу лісових масивів або в регіонах із розвинутою логістикою лісопродуктів.

Технологічна складність і циклічність

Виробничий процес є циклічним, що означає повторюваність базових стадій обробки деревини. Водночас технологія передбачає постійне налаштування устаткування під розміри, породи дерева, вологість тощо. Багато процесів вимагають точності до міліметра, особливо у меблевому виробництві та виготовленні будівельних конструкцій.

Висока матеріаломісткість і відходоутворення

Деревообробна діяльність передбачає значні втрати матеріалу у вигляді відходів: тирси, обрізків, стружки. Тому особливої актуальності набуває вторинна переробка цих залишків для виробництва паливних гранул (пелет), ДСП, МДФ, або як енергії для власних технологічних потреб (наприклад, для сушіння деревини).

Виробничо-екологічна відповідальність

Важливою складовою є дотримання екологічних норм: мінімізація шкідливих викидів, утилізація відходів, використання екологічно безпечних матеріалів для просочення чи фарбування деревини. Багато підприємств впроваджують екологічну сертифікацію — наприклад, FSC або PEFC.

Ручна та автоматизована праця

У виробничому процесі поєднується ручна праця (особливо в процесах, пов'язаних з дизайном або нестандартною продукцією) та автоматизовані операції (масове виробництво погонажних виробів, плитних матеріалів). Сучасні підприємства активно впроваджують автоматизовані лінії, які дозволяють досягти стабільної якості та зменшити людський фактор.

Значення кадрового ресурсу

Кваліфікація персоналу — одна з критичних умов ефективного виробництва. Потрібні як універсальні оператори, що вміють працювати з обладнанням, так і фахівці з технології обробки деревини, конструктори, наладчики, майстри.

Сутність та особливості торгівельної діяльності деревообробних підприємств

Торгівельна діяльність у деревообробній сфері — це сукупність організаційних, економічних і маркетингових заходів, спрямованих на реалізацію продукції, виготовленої на основі деревини. Вона є невід'ємною частиною функціонування будь-якого деревообробного підприємства, оскільки саме через ефективну реалізацію готової продукції забезпечується фінансова стабільність, рентабельність та можливість подальшого розвитку підприємства.

На відміну від суто виробничих функцій, торгівельна діяльність є зовнішньоорієнтованою: вона базується на вивченні ринку, поведінки споживачів, конкурентного середовища та логістичних аспектів постачання. Торгівля не просто завершує виробничий цикл, а активно впливає на нього, формуючи запити до асортименту, дизайну, якості, ціни й термінів виготовлення продукції.

ФОРМИ ТОРГІВЛІ

ВНУТРІШНЯ	ЗОВНІШНЯ
<ul style="list-style-type: none"> • ОПТОВА (ГУРТОВА) Продаж товарів партіями та у великих обсягах для подальшого перероблення чи виготовлення інших товарів, перепродажу. • РОЗДРІБНА Продаж товарів кінцевим споживачам для особистого некомерційного використання. ❖ Стаціонарна торгівля ❖ Інтернет – торгівля ❖ Комісійна торгівля ❖ Розносна торгівля 	<ul style="list-style-type: none"> • ІМПОРТНО-ЕКСПОРТНА Перетин товарами кордону між країнами, при цьому товар, що ввозиться - це..., країна покупець - це..., країна – продавець - це..., у цій країні товар, що продають, - це... • ТРАНЗИТНА Залучення до торгової операції третьої сторони, яка не є ані покупцем, ані продавцем, ця країна-це..., а товар, що проходить цією країною до країни – покупця, - це...

Рис. 1.4. Форми торгівлі

Основні завдання торгівельної діяльності підприємств

У межах деревообробної промисловості торгівельна діяльність має виконувати низку стратегічних і тактичних завдань:

- **Формування ефективної політики збуту**, яка передбачає вибір каналів реалізації (опт, роздріб, онлайн, експорт), умов постачання та моделі обслуговування клієнтів.
- **Аналіз ринкової кон'юнктури** з метою виявлення найперспективніших напрямків збуту та своєчасного реагування на зміну попиту.
- **Маркетингове просування продукції**, що включає рекламу, участь у виставках, створення каталогів, брендування.

- **Ціноутворення** на основі собівартості, ринкових трендів, конкурентного середовища та купівельної спроможності цільової аудиторії.
- **Підтримка післяпродажного сервісу**, зокрема гарантійного обслуговування, консультацій, повернення чи заміни товарів.

Канали реалізації продукції

Збут продукції у деревообробному секторі може здійснюватися різними способами залежно від типу продукції, масштабів виробництва та ринку збуту. Основними каналами є:

- **Прямий збут кінцевим споживачем**, коли підприємство самостійно реалізує продукцію через торгові точки, виставкові зали чи інтернет-магазини.



- **Оптова торгівля**, що передбачає продаж великих партій продукції будівельним компаніям, ритейлерам, меблевим салонам, дистриб'юторам.
- **Співпраця з дилерами**, які представляють продукцію підприємства на локальних ринках.
- **Експортна діяльність**, особливо актуальна для підприємств, які виготовляють конкурентоспроможну продукцію європейського чи міжнародного зразка.

Особливості торгівельної діяльності деревообробних підприємств

Вплив сезонності

У деревообробній галузі спостерігається виражена сезонність попиту. Наприклад, продукція будівельно-оздоблювального призначення (фасадна дошка, вагонка, балки тощо) має пік продажів навесні й улітку. Меблева

продукція може бути більш стабільною протягом року, однак також підпадає під вплив циклів споживчої активності.



Рис. 1.5. Структура зовнішньої торгівлі України

Вимоги до якості та сертифікації

Споживачі дедалі частіше звертають увагу на походження деревини, екологічну безпечність лакофарбових матеріалів, міцність конструкцій. Особливо це стосується експорту до ЄС, де сертифікація FSC, CE або інші стандарти (EN, ISO) є обов'язковими для виходу на ринок. Торговий підрозділ підприємства має враховувати ці вимоги при просуванні товару.

Висока конкуренція та залежність від імпортних трендів

Український деревообробний ринок перебуває під тиском як внутрішніх конкурентів, так і імпортних товарів. Це стимулює підприємства

вдосконалювати продуктову лінійку, шукати нішеві сегменти, а також впроваджувати нові формати торгівлі — зокрема, електронну комерцію.

Географічна диверсифікація збуту

Для зниження ризиків підприємства прагнуть розширити географію продажів: вихід на ринки Європи, Близького Сходу, Азії. Це вимагає глибокого знання специфіки міжнародної торгівлі, митного оформлення, умов постачання (Incoterms), валютного регулювання.

Значення бренду та маркетингу

У сучасних умовах клієнти частіше обирають не просто продукцію, а компанію з надійною репутацією. Формування бренду, створення корпоративного стилю, професійна комунікація із цільовою аудиторією — усе це є невід’ємними елементами сучасної торгівельної політики деревообробного підприємства.

Взаємозв’язок виробництва і торгівлі

У деревообробній сфері торгівля й виробництво перебувають у тісній залежності. Ринкова кон’юнктура, уподобання клієнтів та цінові тренди безпосередньо впливають на виробничі рішення: обсяги випуску, технічні характеристики продукції, навіть вибір сировини. Водночас без стабільної виробничої бази та гарантії якості торгівельна діяльність не може бути успішною.

Деревообробна промисловість охоплює підприємства, що здійснюють первинну та вторинну обробку деревини з метою виготовлення пиломатеріалів, плитних матеріалів, меблів, будівельних конструкцій, тари, оздоблювальних виробів тощо. Ця галузь є важливою ланкою лісового комплексу та виконує як виробничу, так і торгівельну функцію. Особливої актуальності деревообробна діяльність набуває в умовах сталого лісокористування та зростаючого попиту на екологічно чисті матеріали.

Суть виробничо-торгівельної діяльності

Деревообробні підприємства функціонують на стику двох основних процесів:

- **Виробництво** — механічна та хімічна переробка деревини у напівфабрикати або готову продукцію.
- **Торгівля** — реалізація вироблених товарів через оптові, роздрібні або посередницькі канали як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Таким чином, деревообробне підприємство виступає не лише як виробник матеріальних благ, а і як активний учасник ринку, що формує цінову політику, систему збуту та маркетинг.

Структура виробничо-торгівельної діяльності

До ключових структурних елементів діяльності входять:

- **Забезпечення сировиною.** Стадія включає закупівлю лісоматеріалів (кругляку, техсировини, відходів), їх транспортування та зберігання.
- **Технологічний процес.** Обробка деревини може бути первинною (розкряжування, пиляння, сушіння) та вторинною (шліфування, склеювання, фрезерування, оздоблення).
- **Контроль якості.** Важливий етап, що гарантує відповідність готової продукції стандартам та вимогам споживачів.
- **Логістика.** Включає транспортування готової продукції, оптимізацію ланцюга поставок, збереження товарів.
- **Збут і маркетинг.** Розробка каналів реалізації, просування продукції, цінова політика, участь у тендерах, виставках тощо.

Особливості функціонування деревообробних підприємств

Деревообробні компанії мають низку специфічних особливостей:

- **Залежність від лісосировинної бази.** Розміщення підприємств часто прив'язане до наявності лісових ресурсів.
- **Високі вимоги до технологій.** Сучасне деревообробне виробництво потребує точного обладнання (ЧПУ, сушильні камери, пресові машини), що вимагає значних інвестицій.

- **Комплексне використання деревини.** Унікаючи марнотратства, підприємства прагнуть переробляти не лише основний стовбур, а й відходи (обрізки, тирсу), зокрема для виготовлення пелет, ДСП, МДФ.
- **Екологічна відповідальність.** Галузь зобов'язана дотримуватись принципів сталого лісокористування, екологічного менеджменту та сертифікації (наприклад, FSC).
- **Сезонність.** Деякі процеси (особливо в лісозаготівлі) мають сезонний характер, що впливає на обсяги виробництва.
- **Експортна орієнтація.** Значна частка підприємств експортує продукцію (наприклад, до країн ЄС), що зумовлює потребу відповідати міжнародним стандартам.

Сучасні виклики та тренди

Станом на сьогодні деревообробна промисловість стикається з такими викликами:

- **Цифровізація виробництва** — впровадження "розумних" систем управління виробничими процесами.
- **Дефіцит сировини** — особливо в умовах обмеження експорту необробленої деревини або посилення контролю за вирубкою.
- **Конкуренція з альтернативними матеріалами** — такими як метал, пластик, композити.
- **Інтеграція в світові ринки** — необхідність адаптації до міжнародних вимог, сертифікації, стандартів якості.
- **Пошук енергозберігаючих рішень** — зменшення енергоспоживання у виробництві, використання відходів як джерела енергії.

Значення деревообробних підприємств для економіки

Цей сектор відіграє ключову роль у розвитку регіональних економік, особливо в лісистих областях. Він забезпечує:

- *робочі місця;*
- *податкові надходження;*
- *імпортозаміщення та експортну виручку;*
- *розвиток суміжних галузей — логістики, будівництва, меблевого виробництва.*

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ВИРОБНИЧО-ТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЕВООБРОБНОЇ ГАЛУЗІ

2.1. Загальний стан галузі

Деревообробна промисловість об'єднує підприємства, які займаються заготівлею і переробкою деревини та інших лісових багатств. В її основі поєднуються: лісозаготівельна, деревообробна, целюлозно-паперова і лісохімічна. Підприємства даної галузі виготовляють товари народного споживання а також, готову продукцію використовують будівельна галузь, сільське господарство, харчова промисловість та інші галузі.

До складу деревообробної промисловості належать наступні групи виробництв:

- виробництва, які здійснюють первинну обробку деревини (лісопильне, шпалопильне);
- вторинна обробка деревини (паркетне, фанерне, меблеве, деревостружкових плит, сірників, стандартних будинків і деталей та ін.);
- хіміко-механічна переробка деревини (деревоволокнистих плит, деревних пластиків).

Частка лісової і деревообробної промисловості в усьому промисловому комплексі України досить низька (менше 2,5%), галузь не задовольняє потреб національної економіки і населення в багатьох важливих видах продукції. Це пов'язано, насамперед, з обмеженою сировинною базою: невисока лісистість (лісами вкрито 14% території країни), переважання лісів з обмеженим експлуатаційним значенням, невеликі заготівлі лісу. Потреби галузі покриваються за рахунок власних ресурсів лише на третину, решта деревини імпортується. Найбільші обсяги виробництва припадають на меблеву промисловість.

Лісовий фонд України — близько 10,4 млн га, що забезпечує країні 9-те місце в Європі за площею лісів та 6-те — за запасами деревини, з запасом $\approx 240 \text{ м}^3/\text{га}$ [44].

У 2019 році реалізація продукції сектору склала 34,6 млрд. грн, експорт зріс на 74,8% за період 2008–2019, частка експорту у національній торгівлі зросла з 1,2% до 2,8% [44]. Панельне деревооброблення — один з основних напрямів (фанера, МДФ, шпон).

Галузь переважно складається з малих підприємств (~94,3%), середні — 5,6%, великі — лише 0,1% [44].

Таблиця 2.1

Порівняння особливостей малого, середнього та великого бізнесу

Категорія бізнесу	Переваги	Недоліки	Ризики	Перспективи розвитку
Малий бізнес	Гнучкість, локальний ринок	Обмежений капітал, слабка цифровізація	Відсутність підтримки, нелегальна конкуренція	Розвиток ніші, локальні проекти
Середній бізнес	Наявність базових технологій, часткова автоматизація	Застаріле обладнання, недостатня експертиза в експорті	Залежність від постачальників, коливання валют	Інвестиції в ERP, вихід на експорт
Великий бізнес	Масштаб виробництва, сертифікація, інвестиції	Складна структура управління	Репутаційні ризики, регуляторні обмеження	Автоматизація, диверсифікація продуктів

Внаслідок військової агресії обсяги заготівлі деревини в Україні у 2022 році зменшились на 9,7%, а круглі лісоматеріали — на 9,5%, порівняно з попереднім роком [45]. Найбільше постраждали лісостепова зона (–37,9%) та Полісся (–9,6%) [45]. Громадська оцінка свідчить, що 66% респондентів погоджуються, що війна негативно вплинула на функціонування підприємств лісової галузі [45].

Виробництво дерев'яних плит (ДСП, МДФ, ОСП) у 2018–2023 роках:

- ДСП — $\approx 2\,698$ тис м³,
- ОСП — 153 тис м³,
- МДФ — 240 тис м³.

Імпорт конструкційних плит скоротився з 312 до 145 млн USD (2021–2023) [46].

Це сприяє створенню замкнутого циклу з переробки відходів та зменшенню імпорту [46].

Попри війну, експорт меблів демонструє зростання. Наприклад, компанія Tivoli збільшила виробництво на 20%, а клієнтська база зросла на 40%; нові ринки включають США й ЄС.

У 2024 році лідирували за виручкою:

ТОВ "КРОНОСПАН УА" — 5,62 млрд грн

ТОВ "СВІСС КРОНО" — 5,41 млрд грн

ТОВ "КРОНОСПАН РІВНЕ" — 3,41 млрд. грн. [47].

Також значущі підприємства у сфері лісопильного виробництва — наприклад, БАРЛІНЕК ІНВЕСТ (2,7 млрд грн), Цунамі (1,4 млрд грн). Близько 11 000 компаній працюють у меблевій галузі, переважно малі та середні (понад 90%).

ТОП-10 меблевих виробників у 2023 році забезпечили приблизно \$350 млн доходу, серед них – члени Української Асоціації меблевиків (UAFM): Modern-Expo, Mebel-Service, Sofro, Новий Стиль, Сокме, Morgan Fenice, Grade-Plus [48].

Підприємства з виробництва меблів та пиломатеріалів [47].

"Інтерхат" — одне з найбільших підприємств в Україні, яке займається виробництвом меблів та меблевих комплектуючих з деревини. Це підприємство відоме своїми інноваційними підходами до виробництва та високою якістю своєї продукції. "Інтерхат" активно застосовує сучасні технології деревообробки та має власну розвинену систему логістики для постачання продукції на внутрішній і міжнародний ринки. Управління цим підприємством

здійснюється за допомогою ERP-систем, що дозволяє ефективно контролювати всі етапи виробництва та збуту.

"Технобуд" — це ще одне велике українське підприємство, яке займається виробництвом пиломатеріалів та деревообробкою для будівництва. Воно постачає продукцію не лише на внутрішній ринок, а й експортує її до країн Європи та Азії. Підприємство активно впроваджує сучасні технології для обробки деревини, що дозволяє знижувати витрати на виробництво та підвищувати якість кінцевої продукції. Міжнародна торгівля та стабільна постачальницька мережа є основою бізнес-стратегії підприємства.

Підприємства з переробки деревини та виробництва фанери [47].

"Ковельський фанерний завод" — одне з найбільших підприємств, яке виробляє фанеру в Україні. Завод здійснює повний цикл виробництва: від закупівлі деревини до виготовлення готової продукції. Підприємство експортує фанеру в країни Європи, Росії та інші регіони. Важливою частиною стратегії заводу є використання ресурсозберігаючих технологій та інтеграція інформаційних технологій для покращення процесів контролю якості і логістики.

Лісова промисловість [47].

Це підприємство займається переробкою деревини, виготовленням різних матеріалів, таких як фанера, плитка та інші вироби, що знаходять попит у будівництві. Завод також акцентує увагу на екологічно чистому виробництві та дотриманні усіх нормативів з охорони навколишнього середовища. У зв'язку з високими вимогами до якості продукції, підприємство активно використовує сучасні технології та інвестиції в оновлення устаткування.

Підприємства з виготовлення дерев'яних будівельних конструкцій [47].

"Миколаївський деревообробний комбінат" спеціалізується на виробництві дерев'яних будівельних матеріалів, таких як балки, дошки, брус. Це підприємство постачає продукцію на будівельні ринки як в Україні, так і за її межами. Особливість комбінату в тому, що він працює над розвитком

екологічних будівельних матеріалів, таких як дерев'яні панелі та ізоляційні матеріали з природних компонентів. Підприємство активно інвестує в оновлення обладнання і технології для забезпечення високих стандартів якості.

"Еко-Буд" — підприємство, яке спеціалізується на виготовленні екологічно чистих дерев'яних конструкцій, таких як каркасні будинки, дерев'яні перекриття та інші елементи, що використовуються в будівництві. Цей бізнес сприяє розвитку дерев'яних технологій в будівництві, акцентуючи увагу на енергозбереженні та стійких матеріалах. У стратегії підприємства велике значення приділяється використанню місцевої деревини та дотриманню екологічних стандартів.

Підприємства з виробництва паливних брикетів [47].

"Дніпродрев" — це підприємство, яке займається виробництвом паливних брикетів з деревних відходів. В Україні попит на такі екологічно чисті джерела енергії зростає, тому це підприємство знаходиться в стратегічно вигідному положенні для задоволення попиту на альтернативні джерела енергії. Підприємство активно працює на експорт та використовує передові технології для виробництва брикетів, які є дешевшими та більш екологічними порівняно з традиційними джерелами енергії.

"Лісовий двір" — підприємство, яке спеціалізується на переробці деревних відходів та виробництві паливних брикетів. Вони активно сприяють розвитку альтернативної енергетики в Україні та Європі. Важливим напрямом діяльності є створення енергетичних систем, що працюють на паливних брикетах, що допомагає знизити залежність від традиційних джерел енергії та зменшити викиди парникових газів.

Крім приватних підприємств, в Україні існують також державні програми підтримки лісової та деревообробної галузі. Наприклад, "Лісовий фонд України" активно працює над збільшенням лісистості країни, а також реалізує ініціативи з розвитку екологічно чистого виробництва в деревообробній галузі. В рамках програми підтримки галузі, підприємства можуть отримати кредити для модернізації обладнання та підвищення енергоефективності.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз деревообробної галузі України

Сильні сторони (Strengths)		
№	Сильна сторона	Коментар / Приклад
1	Значні лісові ресурси	Україна має понад 10 млн га лісів, близько 50% — придатні до заготівлі деревини (forest.gov.ua)
2	Розвинуте меблеве виробництво	У 2021 експорт меблів сягнув 1,05 млрд USD (рекорд) (uafm.com.ua)
3	Географічна близькість до ЄС	Зручна логістика для постачання деревини, меблів, пиломатеріалів у Польщу, Румунію, Німеччину
4	Активна цифровізація	Впроваджено електронний облік деревини, e-Felling Ticket, e-Certificate
5	Інвестиції в переоснащення	400 млн € — у техніку, 600 млн € — заплановано на 2025 рік (interfax.com.ua)
Слабкі сторони (Weaknesses)		
№	Слабка сторона	Коментар / Приклад
1	Залежність від сирого експорту	Часто експортується деревина з низьким рівнем доданої вартості
2	Застаріле обладнання на малих підприємствах	Багато приватних деревообробників працюють без ERP, ISO, автоматизації
3	Недостатня сертифікація FSC/PEFC	Проблеми з відповідністю стандартам; загроза недопуску до ринків ЄС
4	Вразливість до логістичних викликів	Закриття портів, блокування на кордонах (Польща, 2023)
5	Втрати через війну	Зменшення заготовки деревини на понад 9% у 2022 році (forestry-forestmelioration.org.ua)
Можливості (Opportunities)		
№	Можливість	Коментар / Приклад
1	Розвиток переробки (біоенергетика, плити, меблі)	Зростання внутрішнього попиту та можливості імпортозаміщення
2	Європейська інтеграція	Сприяє залученню інвестицій і трансферу технологій
3	Використання цифрових рішень	ERP, CRM, GIS для управління лісами та виробництвом
4	Створення індустріальних кластерів	Об'єднання меблевиків і лісозаготівельників на базі регіонів
5	Зміна структури попиту	Зростає потреба у готових меблях, еко-продукції та дерев'яному будівництві

Загрози (Threats)		
№	Загроза	Коментар / Приклад
1	Незаконна заготівля деревини	39% експертів відзначають її зростання після 2022 року (forestcom.org.ua)
2	Санкції ЄС через невідповідність сертифікації	46% FSC-проб не підтвердили походження деревини (theguardian.com)
3	Зниження попиту на сировину	ЄС стимулює локалізацію переробки — ризик для експорту сировини з України
4	Корупційні ризики в управлінні держлісгоспами	Гальмують інвестиції та підвищують репутаційні ризики
5	Конкуренція з боку країн Східної Європи	Польща, Литва та Румунія мають дотації, кращу сертифікацію та експортну підтримку

Виклики та ризики

- **Незаконна вирубка:** 39 % експертів зазначили зростання її масштабу, особливо у зонах окупації і через потребу біомаси для опалення [50].
- **Сертифікація:** блокування експорту польськими митниками через сумніви в доказах легальності за EUDR [51].
- **Логістика:** втрата портів значно ускладнила експорт — наприклад, 25 % деревини для піддонів в Європі раніше надходила з України й сусідніх країн.
- **Санкції та контроль походження:** проблеми з FSC/PEFC-сертифікацією — 46 % проб не відповідали заявленому походженню.

2.2. Українська деревообробна промисловість, особливості розвитку

Деревообробна промисловість вирізняється специфічними рисами, які формують її конкурентні переваги. Серед ключових чинників — доступ до якісної сировини, дотримання екологічних норм, ефективне управління логістичними процесами, впровадження новітніх технологій обробки деревини та створення інноваційних продуктів [52-58].

До початку повномасштабного вторгнення у 2022 році українська деревообробна галузь демонструвала стабільне зростання. Це проявлялося у збільшенні виробничих обсягів, покращенні фінансових показників та активному розвитку експорту. Галузь успішно залучала інвестиції, що сприяло її зміцненню як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку (рис. 2.1).

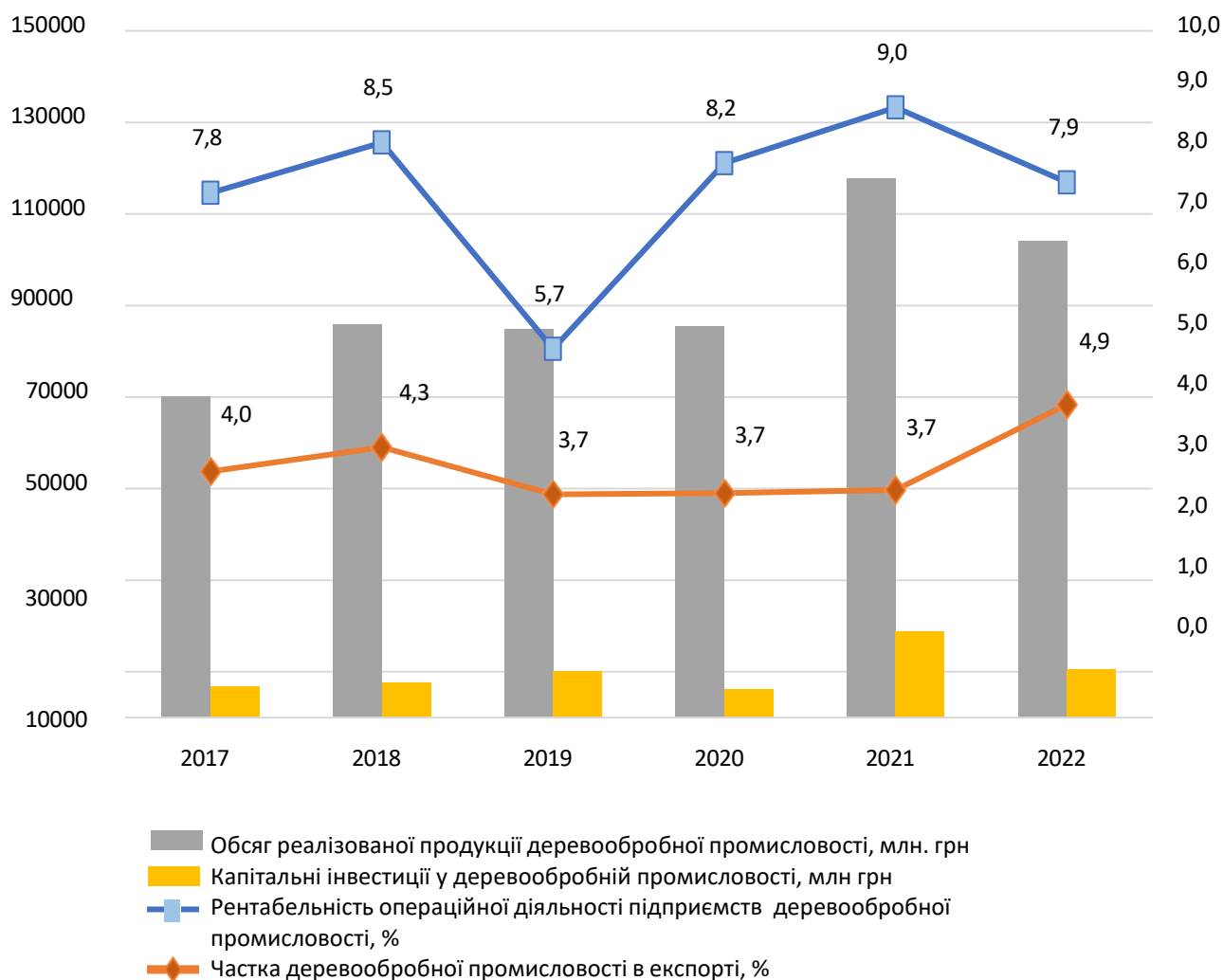


Рис. 2.1. Основні показники деревообробної промисловості України у на початку війни

З початком воєнних дій у 2022 році деревообробна промисловість зазнала суттєвих втрат: скоротилися обсяги виробництва, зменшилися інвестиції, а загальний рівень конкурентоспроможності значно знизився. Особливо критичним став вплив на кадровий потенціал — основу будь-якої галузі. Для деревообробної сфери важливо мати кваліфікованих фахівців, здатних

працювати з сучасним обладнанням: інженерів, технологів, майстрів та управлінців [56].

Через масову міграцію, спричинену агресією з боку росії, Україна втратила значну частину трудових ресурсів. За даними Держстату, на початку 2022 року населення країни становило близько 41 млн осіб. Водночас, за інформацією УВКБ ООН, понад 11 мільйонів українців були змушені залишити свої домівки — з них 5 мільйонів стали внутрішньо переміщеними особами, а 6,3 мільйона виїхали за кордон .

Серед тих, хто емігрував, значну частину становили молоді та висококваліфіковані спеціалісти, зокрема й з деревообробної галузі. Втрата таких кадрів негативно позначилася на виробничих процесах, зменшила інноваційний потенціал та порушила ефективність логістичних ланцюгів. Найбільше постраждали малі та середні підприємства, які не мають достатніх ресурсів для швидкої адаптації до нових умов.

У період з 2010 по 2022 рік спостерігалось поступове скорочення кількості працівників у деревообробній та меблевій промисловості. Якщо у 2010 році їх частка становила 5,1% від загальної кількості зайнятих у промисловості, то у 2022 — вже 7,4%. Після 2014 року, особливо у 2014 та 2022 роках, відбулися різкі спади, що свідчить про серйозні кадрові проблеми, спричинені війною.

Наведемо деякі статистичні дані у натуральному та вартісному виразі стосовно лісового комплексу, де деревообробка є ключовим моментом щодо дохідності всієї галузі.

Заготівля та реалізація деревини (натуральне і вартісне вираження)

Заготівля [60]:

- 2022: За даними Держстату, у 2022 році заготівля становила 15,93 млн м³, що на 9,7 % менше, ніж у 2021.
- 2023: Заготівля — 15,69 млн м³, що є менше за 2022, але значно нижча від 2021.

Реалізація (внутрішній ринок):

- 2023: Реалізовано 14,25 млн м³ круглої деревини (в межах України) — на 9 % більше, ніж у 2022, але на 7,3 % менше, ніж у 2021
- 2024: На внутрішньому ринку реалізовано $\approx 12,7$ млн м³ лісоматеріалів на суму ~ 23 млрд грн.

Виробництво основних продукції видів:

Фанера [46]:

- Підприємство "ОДЕК" (Рівненщина) — виробляє близько 90 тис м³ фанери на рік, що становить приблизно 50 % від загального обсягу в Україні.
- 2024 (експорт): за 7 місяців експорт фанери зріс на 38 %, до 128 000 м³ на суму \$107 млн (середня ціна \approx \$836/м³).
- Обсяг реалізації берези та вільхи (як сировини) у 2024 – понад 420 000 м³.

Обсяг внутрішнього виробництва загалом значно більший, але конкретних цифр для 2022–2023 наразі немає.

Пиломатеріали, ДВП, МДФ та інші [61]:

- 2022 (експорт): Україна експортувала 1 141 тис. м³ пиломатеріалів, що на 9 % менше за показник 2021 року. З них 840 тис. м³ — хвойних порід (–11 %), і 301 тис. м³ — листяних (–1 %) [63].
- 2023 (внутрішня реалізація): За 8 місяців на УУБ (Українській універсальній біржі) продано 535 014 м³ пиломатеріалів на суму 1,861 млрд грн. У структурі — переважно сосна (40,7 %), дуб (16,9 %), інші хвойні (12,4 %), тверді листяні (10,7 %).

Обсяги виробництва та доходи. Деревообробні панелі

(particleboards (ДСП), OSB, MDF, фанера, деревощпон):

- Середні обсяги виробництва (2018–2024): particleboards — 2 267 тис. м³; OSB — 152 тис. м³; MDF — 242 тис. м³; фанера — 210 тис. м³; щпон — 220 тис. м³ [46].
- Динаміка виробництва particleboards (ДСП):
 - 2020 → 2021: зростання на 34 %

- 2021 → 2022: падіння до 59,7 % від попереднього
- 2022 → 2023: зростання до 113,6 % (кидається вгору)
- 2023 → 2024: зростання до 108,6 % [46].

MDF-плити (середньої щільності) [46].

- 2023: Виробництво MDF-плит в Україні становило приблизно 233–264 тис. м³, що відповідає динаміці зростання на 13,3 % порівняно з 2022 роком.

- 2022: Виходячи з цієї динаміки, можна оцінити обсяг приблизно: ~195 тис. м³ (233 / 1,133) — такий розрахунок дає уявлення про масштаби виробництва.

- 2024: Поки що точні обсяги відсутні у відкритих джерелах, але можна очікувати подальше зростання із залученням потужностей, наприклад, заводу REZULT (Коростень), потужністю 300 тис. м³/рік.

Галузь меблевого виробництва:

- Доходи:
 - 2022: 31 922 млн грн (-25 % від 2021)
 - 2023: 26 006 млн грн (-19 %)
- 2024: 40 477 млн грн (+56 % до попереднього), практично повернувшись до рівня піку 2021 року (~42 548 млн грн) [62].
- Починаючи з повномасштабного вторгнення, показники зросли вже у 2024 році, демонструючи ростучу стійкість.

Експортні показники:

- 2022: значний спад порівняно з докризовим показником ~\$1,05 млрд (пікова сума у 2021) [62].
- 2023: експорт меблів та деревообробної продукції — \$786 млн (~6,3 % від товарного експорту країни) [62].
- 2024: експорт зріс до \$909 млн (+15,6 % до 2023), що становить лише на ~13 % менше за дореволюційне значення 2021 (\$1,05 млрд) [62].

Географія: 2024 року топ-напрямки експорту:

- Польща — 28,6 %
- Німеччина — 21,1 %
- Данія — 5,6 %
- Австрія — 5,2 %
- Бельгія — 5,1 %
- Румунія — 3,1 %
- Франція — 3,1 %
- Великобританія — 2,5 % [62].

Кількість активних підприємств (2024):

У меблевому виробництві за NACE 31.0 — 7 810 підприємств, з них:

- ~5 297 без найманих працівників
- 1 670 малі (1–4 працівники)
- 466 середні (5–9)
- 377 великі (>10) [62].

Отже, після значного падіння в 2022 році галузь відновлювалася у 2023–2024 роках.

Ключові виклики (2024):

- Нестача кваліфікованого персоналу — 85 %
- Непередбачуваність внутрішнього ринку — 70 %
- Відсутність клієнтів (особливо на внутрішньому ринку) — 45 %
- Відсутність експортних замовлень — 40 %
- Зниження купівельної спроможності — 35 %
- Відключення електроенергії — 25 %
- Зростання цін на сировину — 25 %
- Логістичні проблеми — 20 % [62].

Пріоритети на 2025:

- Вихід на нові ринки — 55 %
- Навчання персоналу — 20 %
- Автоматизація — 20 %

- Бізнес-моделі (оновлення) — 10 % [62].

Таблиця 2.3

Зведена таблиця: обсяги за видами продукції

Виріб / Категорія	Натуральне вираження (м ³)	Вартісне вираження	Примітки
MDF-плити	2022 ~195 тис.; 2023 ~233–264 тис.;	—	Потужності заводу REZULT — до 300 тис./рік
Фанера	Внутрішній ринок: ОДЕК — ~90 тис.; Експорт (2024, 7 міс.) — 128 тис.	\$107 млн (за 7 міс. у 2024)	\$836/м ³ середня ціна на експорт
Пиломатеріали (експорт)	2022: 1 141 тис. м ³ (840 тис. хвойних, 301 тис. листяних)	—	9 % падіння до 2021
Пиломатеріали (продаж в Україні)	2023 (8 міс.): 535 014 м ³	1,861 млрд грн	Склад за породами: сосна, дуб та ін.

Тренди (2025):

- Експорт до ЄС та нових ринків — 85 %
- Цифровізація продажів (онлайн) — 30 %
- Попит на бюджетні сегменти — 20 %
- Попит на український дизайн — 10 %
- Еко- та енергоефективні рішення — 10 %
- Преміум сегмент — 10 %
- Нові матеріали (дерево-метал, альтернативні облицювання) —
10 %.

Таблиця 2.4

Підсумкова таблиця показників деревообробки України

Показник	2022	2023	2024
Дохід, млн грн.	31 922 (-25 %)	26 006 (-19 %)	40 477 (+56 %)
Експорт, \$ млн.	—	786	909 (~-13 % від 2021)
Обсяги виробництва панелей	різке падіння	+13,6 %	+8,6 %
Кількість активних підприємств	-12,9 %	стабілізація	~7 810
Основа викликів	війна, логістика, HR	адаптація до ринку	портфель експорт та цифровізація
Стратегії 2025	—	—	нові ринки, еконапрямок, автоматизація

Виробництво фанера має потужний експортний потенціал (значні обсяги та висока ціна), при цьому внутрішнє виробництво значне, хоча детальні дані обмежені. Експорт пиломатеріалів у 2022 був суттєво знизився.

Галузь зазнала серйозного шоку у 2022, однак вже у 2023–2024 роках демонструє вражаючу витривалість і адаптацію: від падіння виробництва до активного зростання експорту, доходів і ринкової інтеграції. Ключові фактори успіху — розвиток експортного портфеля, внутрішня реорганізація.

Майбутнє — у диверсифікації ринків, цифровій трансформації, стійкому дизайні та автоматизації.

2.3. Аналіз процесів виробничо-торговельної діяльності ПП «ЕРА-ЛІС»

Деревообробне виробництво — це складний цикл, що перетворює необроблену деревину на готову продукцію. Цей процес можна умовно поділити на кілька ключових етапів, кожен з яких вимагає специфічного обладнання та технологічних підходів.

1. Підготовчий етап: Заготівля та сортування сировини

Першим кроком є заготівля та підготовка сировини. Колоди, що надходять на підприємство, сортують за діаметром, породою (наприклад, дуб, сосна, бук) та якістю. Потім відбувається первинна обробка — окорювання, тобто видалення кори. Ця операція необхідна для запобігання забрудненню пиломатеріалів та інструментів, а також для підвищення ефективності подальших процесів розпилювання.

2. Розпилювання деревини: Від колоди до пиломатеріалу

Після підготовки колоди розпилюють на пиломатеріали: дошки, бруси, ламелі. Для цього використовують різні типи пилорам:

- Стрічкові пилорами: Ідеальні для розпилювання колод великого діаметра. Вони працюють за принципом замкнутої стрічки, що рухається, забезпечуючи високу точність розпилу.
- Дискові пилорами: Швидкі та ефективні для розпилювання колод меншого діаметра, але мають більшу товщину пропилу, що може призвести до більшої кількості відходів.
- Рамні пилорами: Використовуються для масового розпилювання колод.

Важливим аспектом цього етапу є оптимізація розкрою. За допомогою спеціальних комп'ютерних програм оператор визначає, як найкраще розпилити колоду, щоб отримати максимальний вихід якісної деревини та мінімізувати кількість відходів (обаполу, тирси).

3. Сушіння пиломатеріалів: Стабілізація матеріалу

Один з найважливіших етапів — це сушіння. Свіжорозпиляна деревина має високу вологість, що може призвести до її деформації, тріщин та ураження грибками.

- Атмосферне сушіння: Природний процес, що відбувається на відкритому повітрі. Він тривалий, але економічний.
- Камерне сушіння: Відбувається у спеціальних сушильних камерах, де підтримується певний температурний режим та вологість повітря. Цей процес може тривати від кількох днів до кількох тижнів, залежно від породи деревини та її початкової вологості. Результатом є матеріал зі стабільною вологістю (8–12%), готовий до подальшої обробки.

4. Механічна обробка: Формування деталей

На цьому етапі відбувається кінцева обробка пиломатеріалів для отримання готових деталей.

- Стругання: Вирівнювання та створення гладкої поверхні на фугувальних та рейсмусових верстатах. Фугувальний верстат вирівнює одну площину, а рейсмусовий — робить її паралельною до протилежної.
- Фрезерування: Надання деталям складної форми, наприклад, виготовлення профілів, пазів або декоративних елементів. Використовують фрезерні верстати.
- Шліфування: Остаточна підготовка поверхні до нанесення покриття.

5. Оздоблення та остаточна обробка: Захист і естетика

Після механічної обробки деталі готові до фінішного оздоблення.

6. Складання та контроль якості: Фінальний етап

Останній етап — складання готових виробів з окремих деталей. Це може бути як ручне складання, так і використання спеціального обладнання, наприклад, пресів для склеювання деталей. Після складання обов'язково проводиться контроль якості, щоб переконатися, що виріб відповідає всім стандартам і вимогам.

Приватне підприємство «Ера-Ліс» було зареєстроване у ЄДРПОУ 8 липня 1999 року Виконавчим комітетом Львівської міської ради. Основним видом його діяльності є лісопилне та стругальне виробництво (КВЕД 16.10). Розмір статутного капіталу компанії становить 1 000 000 грн. Форма власності – приватна. Підприємство здійснює свою діяльність на внутрішньому ринку вже понад 20 років, надаючи послуги з перерізання, розпилювання, сушіння, торцювання, шліфування, пакування деревини, а також виготовлення палетів, перекладів та паливних брикетів типу PiniKaу.

Єдиним кінцевим бенефіціарним власником ПП «Ера-Ліс» є Мельник Сергій Олександрович, який володіє 100% прав на компанію. Управління підприємством здійснює директор Лещишин Роман Лукич, який ухвалює управлінські рішення, враховуючи побажання та пропозиції власника, на підставі діючого Статуту компанії (Додаток Б). На рис. 2.1 зображено структуру управління діяльністю ПП «Ера-Ліс» станом на 01.01.2024 р.



Рис. 2.1. Структура управління діяльністю ПП «Ера-Ліс»

Підприємство є платником єдиного податку та подає фінансову звітність суб'єктів малого підприємництва відповідно до НП(С)БО 25 «Спрощена фінансова звітність». Відповідальним за правильність та своєчасність подання звітності є головний бухгалтер компанії.

Таблиця 2.5

Основні фінансові показники

Показник	Період			Відхилення 2024/2022	
	2022 рік	2023 рік	2024 рік	абсолютне	відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	12199	7338,7	8605,4	1266,7	17,26
Собівартість реалізованої продукції	2112,1	2066,9	2164,4	97,5	4,72
Разом витрат	5835,1	6094	7706,5	1612,5	26,46
Фінансовий результат до оподаткування	6364,1	1245,9	919,5	-326,4	-26,20
Податок на прибуток	0	0	26,3	-	-
Чистий прибуток (збиток)	6364,1	1245,9	893,2	-352,7	-28,31

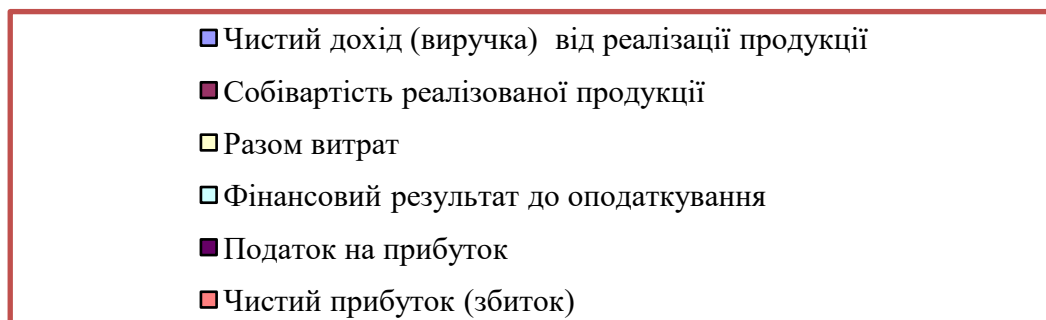
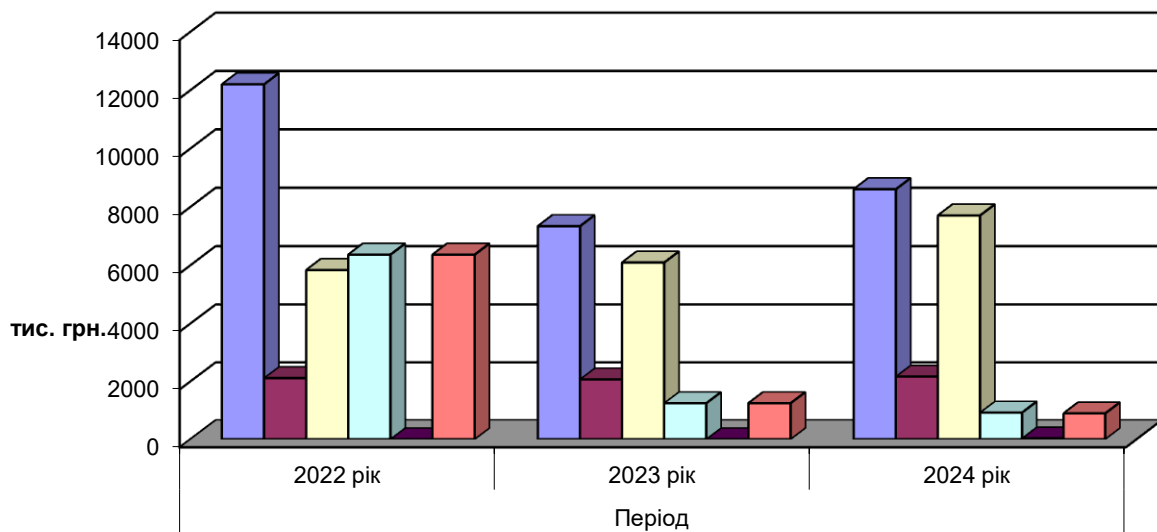


Рис. 2.3. Аналіз основних фінансових показників

Як бачимо з рис. 2.3., спостерігається тенденція до зниження основних фінансових показників роботи, що суттєво впливає на кінцеві результати роботи підприємства.

Пасиви підприємства відображають джерела фінансування його активів і складаються з власного капіталу та зобов'язань. Власний капітал включає внески засновників та нерозподілений прибуток, тоді як зобов'язання охоплюють борги та інші зобов'язання перед третіми сторонами.

Аналіз пасивів дозволяє оцінити структуру капіталу підприємства, його фінансову стійкість та ефективність управління ресурсами. Збалансоване співвідношення між власним капіталом і зобов'язаннями сприяє забезпеченню стабільної діяльності та розвитку підприємства.

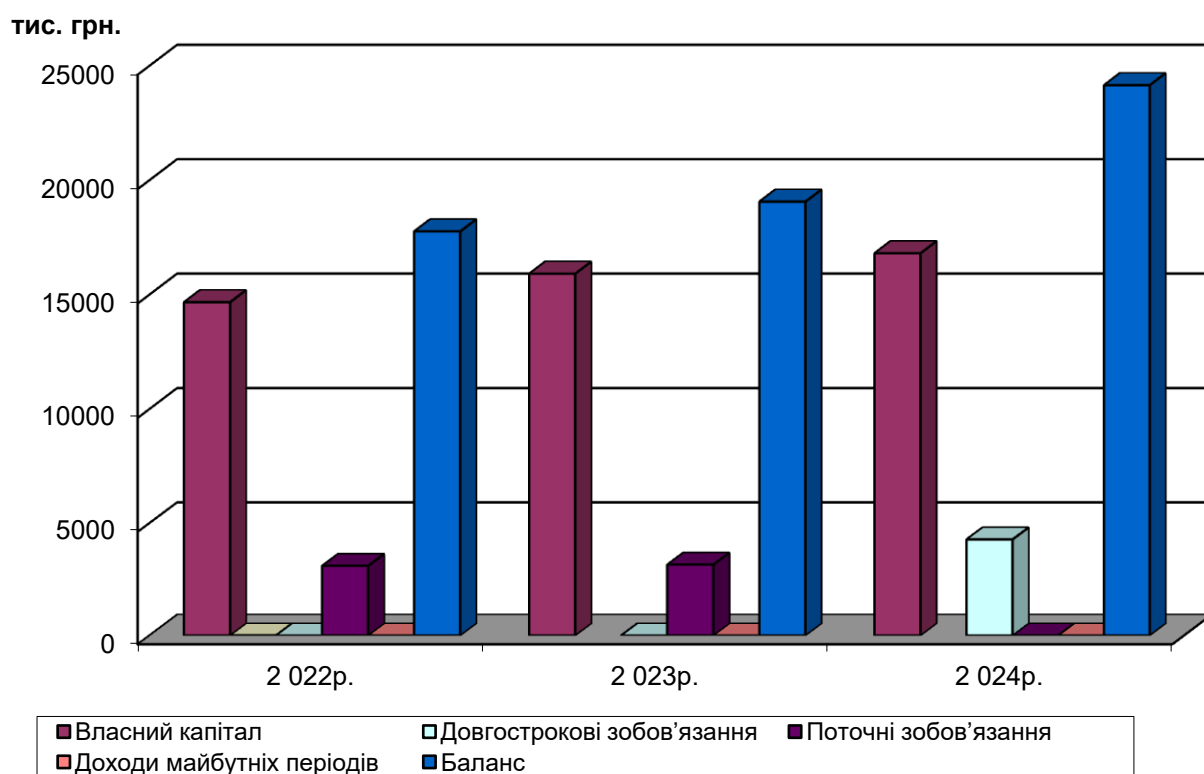


Рис. 2.4. Динаміка пасивів

Розуміння та ефективне управління активами дозволяє деревообробним підприємствам забезпечувати стійкий розвиток та конкурентні переваги на ринку.

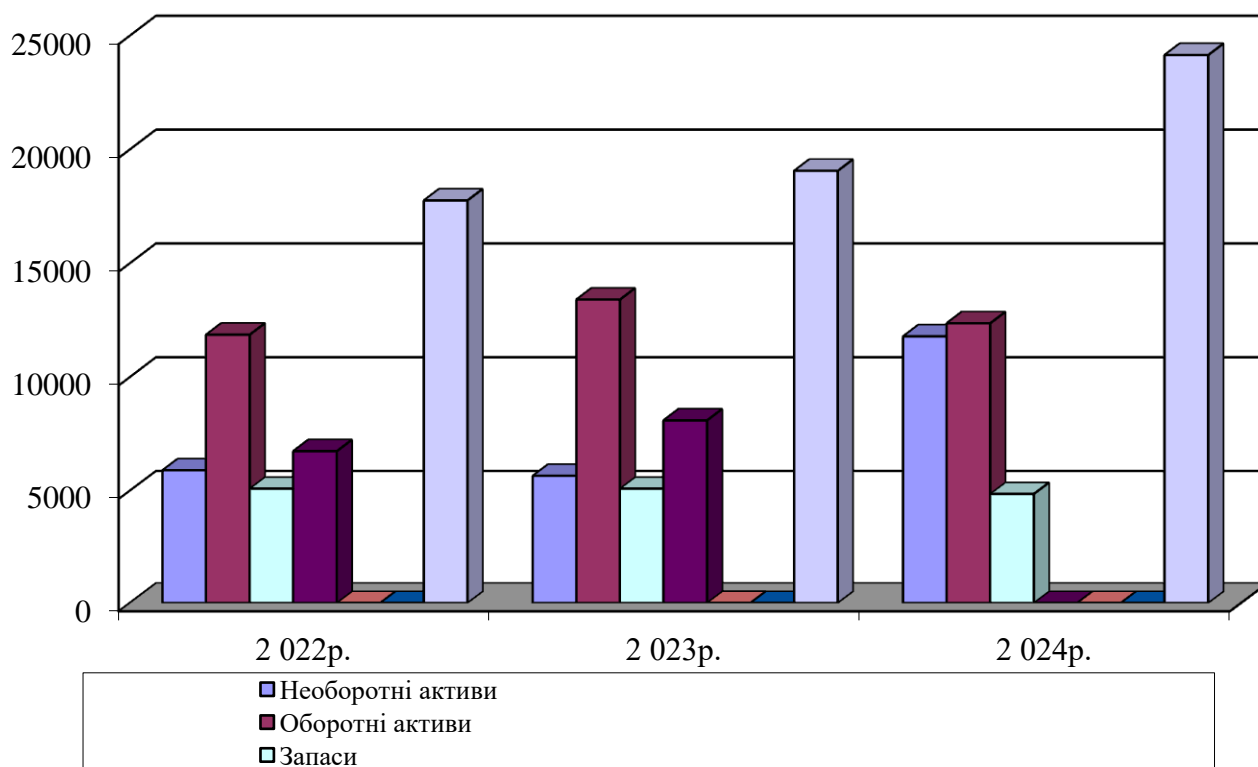


Рис.2.5 Динаміка активів підприємства

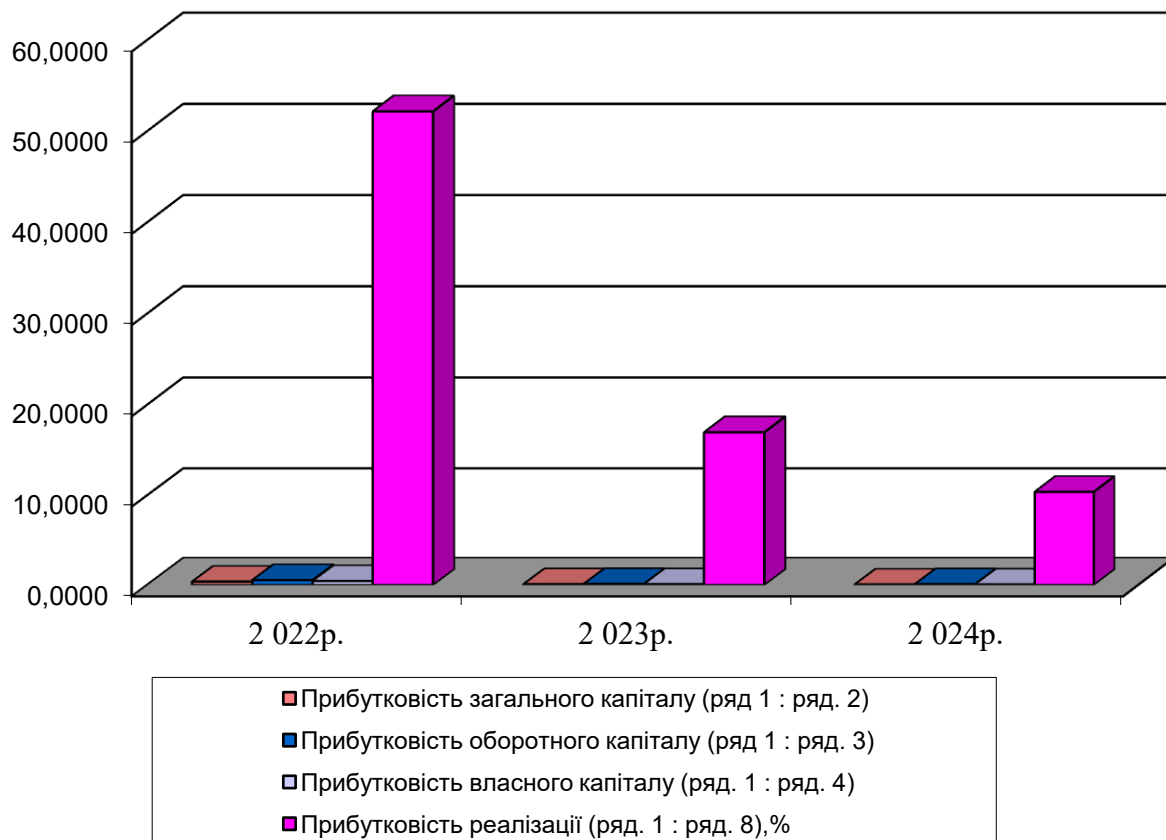


Рис. 2.6. Аналіз прибутковості капіталу

Таблиця 2.6

Коефіцієнти фінансового стану підприємства

Фінансовий показник (коефіцієнт)	Формула для розрахунку	Нормативне значення	2022	2023	2024	Відхилення 2023/2022	Відхилення 2024/2023
1. Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності (Кл)	Обігові кошти/ Короткотермінові зобов'язання	> 1	3,832	4,256	4,020	0,424	-0,237
2. Коефіцієнт швидкої (термінової) ліквідності (Кшл)	(Обігові кошти – запаси) /Короткотермінові зобов'язання	> 0,7	2,189	2,578	2,443	0,389	-0,135
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)	Грошові кошти та поточні фінансові інвестиції / Короткотермінові зобов'язання	>0.2	0,000	0,002	0,000	0,001	-0,002
4. Коефіцієнт фінансової незалежності "автономії" (Кавт)	Джерела власних коштів/ Підсумок балансу	>0,5	0,826	0,835	0,696	0,009	-0,139
5. Коефіцієнт загальної заборгованості (Кз.з)	Позикові кошти/ Підсумок балансу	< 0,5	0,174	0,165	0,127	-0,009	-0,038
6. Коефіцієнт оборотності активів (Ко.а)	Чиста виручка від реалізації продукції/ Середня вартість активів	Збільшення	0,687	0,385	0,356	-0,302	-0,029
7. Коефіцієнт оборотності оборотних активів (Ко.о.а)	Чиста виручка від реалізації продукції/ Середня вартість оборотних активів	Збільшення	1,029	0,547	0,356	-0,481	-0,191
8. Рівень рентабельності підприємства (Р _а)	Чистий прибуток / Середня вартість активів	Збільшення	35,835	38,504	35,636	2,669	-2,867
9. Рівень рентабельності продукції (Рп)	Чистий прибуток / Чиста виручка від реалізації продукції	Збільшення	52,168	16,977	10,380	-35,191	-6,598
10. Коефіцієнт довгостроковості в структурі заборгованості (Кдз)	Довгострокові зобов'язання / (Загальні зобов'язання)	-	0,000	0,000	0,581	0,000	0,581
11. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами (Кзк)	Власні оборотні кошти/ Сума оборотних коштів	>0,1	0,739	0,765	0,751	0,026	-0,014

В середньому на підприємстві працює 34 особи, з них: штатних працівників-29, зовнішніх сумісників-4, внутрішній сумісник-1 та 1 особа, що перебуває у відпустці по догляду за дитиною.

Вагоме значення для працівників має рівень оплати праці та стимулювання до якісної ефективної роботи.

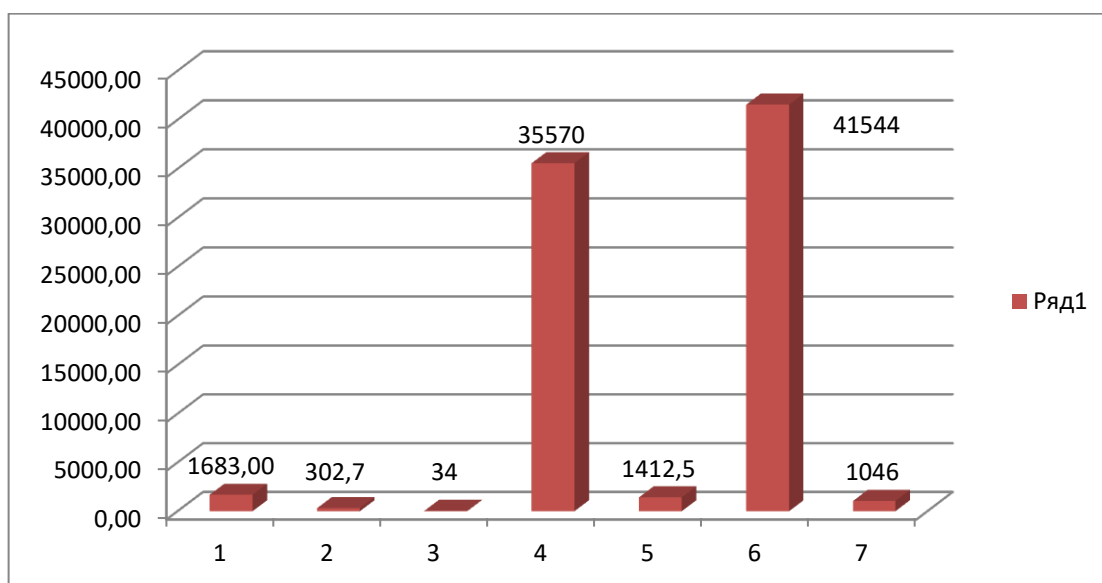


Рис. 2.7. Аналіз праці та заробітної плати, 2022 рік (тис. грн)

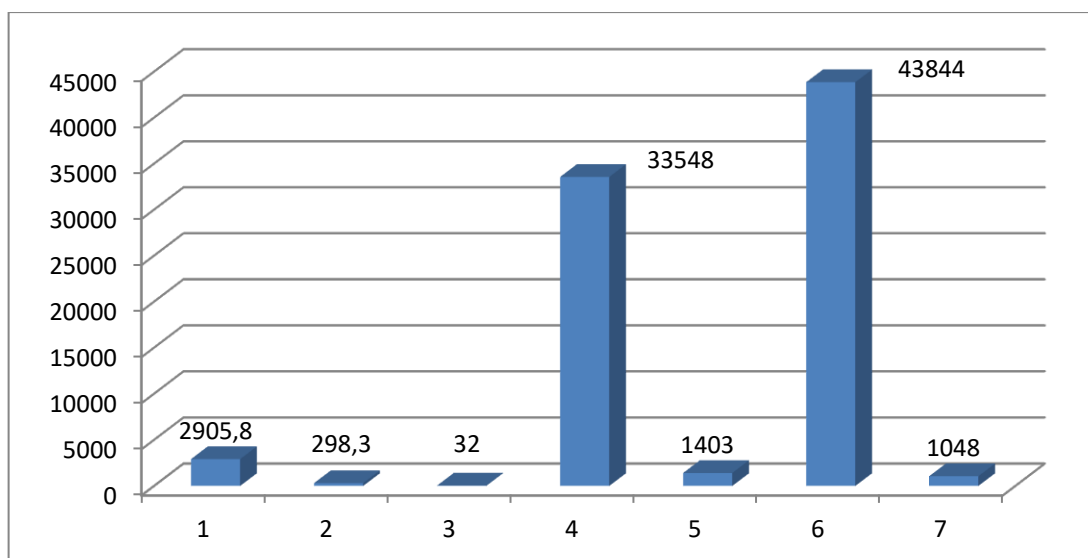


Рис. 2.8. Аналіз праці та заробітної плати, 2023 рік (тис. грн)

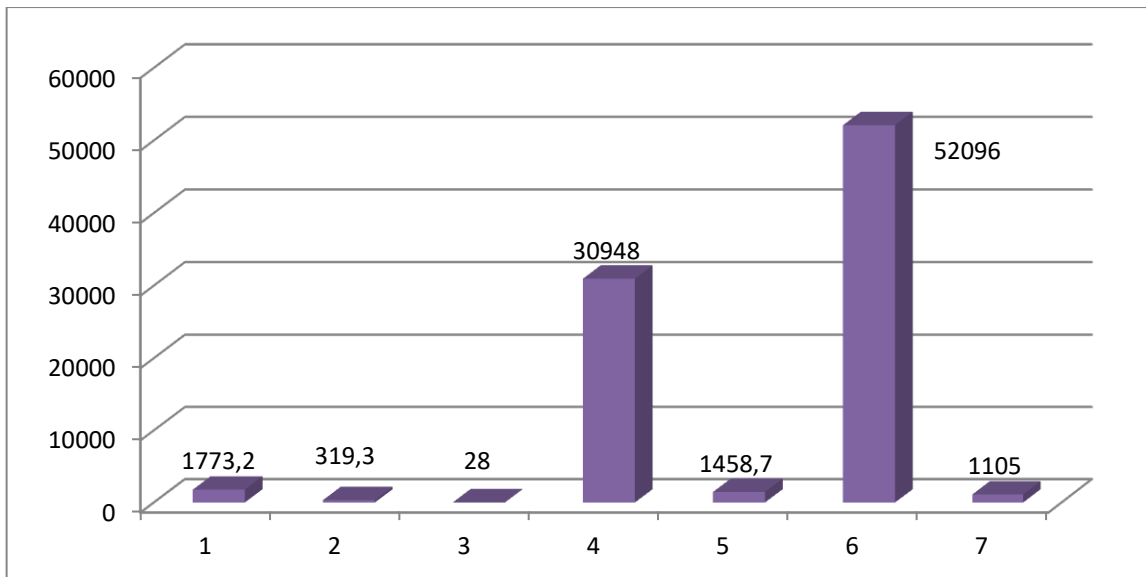


Рис. 2.9. Аналіз праці та заробітної плати, 2024 рік (тис. грн)

Позначення:

1. Фонд оплати праці усіх працівників, тис. грн.
2. Сума податку з доходів фізичних осіб, тис. грн.
3. Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб
4. Кількість відпрацьованого робочого часу штатними працівниками, люд. год.
5. Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.
6. Середньомісячна ЗП штатних працівників, грн.
7. Середня кількість відпрацьованих людино-год за місяць

Таблиця 2.8

Наявні основні засоби

Основні засоби	Первісна вартість, грн.
Земельна ділянка 1.224, га	1 017 430,00
Гібридна сонячна електростанція	6 477 748,36
Столярний цех 1	494 680,60
Столярний цех 2	3 669 074,99
Котел Nolting	114 352,25
Автовантажувач (2) мод. ДВ1792, в/п 3,5т., h=3,3м	112 000,00

Автовантажувач мод.ДВ1792, в/п 3,5т., h=3,3м	212 709,19
Верстат NEVA TR 88-А	138 000,00
Верстат двосторонній Doppelenderprofiler TM 56/E	108 416,82
Верстат для обробки дерева пиляний із дисковою пилою марка GIBBEN мод. С200	24 566,67
Верстат для обробки дерева фрезерний марка RGA мод. РМ	38 500,00
Верстат круглопильний 1	50 000,00
Верстат круглопильний 2	71 530,60
Верстат пильний (д/лам) (б/у) NEVA MAMUTH 220/250 тип-TR97	764 647,38
Верстат чотиристоронній Weining P22N, 4х шпindelний	308 542,23
Верстат чотиристоронній стругальний KUPFERMUEHLE/VUPRA №7840 3хшпindelний	80 295,17
Верстат шліфувальний Boere kombi №83112903	15 083,33
Генератор дизельний Konner & Sohnen KS18-1XM	208 249,17
Гідравлічний прес марка CASOLIN мод. STSA	41 500,00
Гідравлічний прес марка MAWEG мод. ST-2500	32 647,50
Дробарка Vecoplan Hacker	33 529,21
Зварювальний апарат PROMIG-270С	17 798,33
Лінія з виробництва паливних брикетів Піні Кей	324 000,00
Ноутбук Lenovo IdeaPad 3 15ITL6 (82H803KKRA)	16 665,85
Обладнання для збору дерев'яної тирси та пилу марка TENNOASPIRA мод. AS250	65 350,00
Система відеонагляду 3	114 227,25
Легковий автомобіль SKODA OCTAVIA 2014	122 000,00
Кава машина DELONGHI ECAM380.95.TB	24 999,17
Ноутбук Lenovo IdeaPad 320-15 (80XL03GERA)	13 832,50

Ноутбук Lenovo IdeaPad 320-15 (80XL03GERA)	8 833,05
Портативна електростанція Bluetti PowerOak EB55 537Wh 700W 150000mAh (EB55)	23 689,00
Система відеонагляду	125 285,95
Система відеонагляду 2	35 752,61
Разом	14 905 937,18

Таблиця 2.9

Аналіз основних засобів

№	Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+/-)	
					2023/2022	2024/2023
1	Залишкова вартість, тис. грн.	5900,5	5655,6	11785,6	-244,9	6130
2	Зношення, тис. грн.	1865,8	2391,3	3120,3	525,5	729
3	Первісна вартість, тис. грн.	7766,3	8046,9	14905,9	280,6	6859
4	Коефіцієнт зносу, %	24,02	29,72	20,93	5,69	-8,78
5	Коефіцієнт придатності, %	75,98	70,28	79,07	-5,69	8,78
6	Обсяг виробництва, тис. грн.	12199	7339	8626	-4860,5	1287,3
7	Фондовіддача ОЗ	1,57	0,91	0,58	-0,66	-0,33

Постачальниками круглих лісоматеріалів є надлісництва, приватні підприємства, фізичні особи підприємці, товариства з обмеженою відповідальністю. Основною лісовою породою є дуб. Незначні об'єми займає ясен.

Таблиця 2.9

Дані про розпилювання деревини

Рік	Поставлено круглих лісоматеріалів, м.куб	Виробництво пиломатеріалів, м.куб
2022	1742,54	700,14
2023	1612,73	633,77
2024	1022,53	418,50
2025 (сім місяців)	525,27	213,20

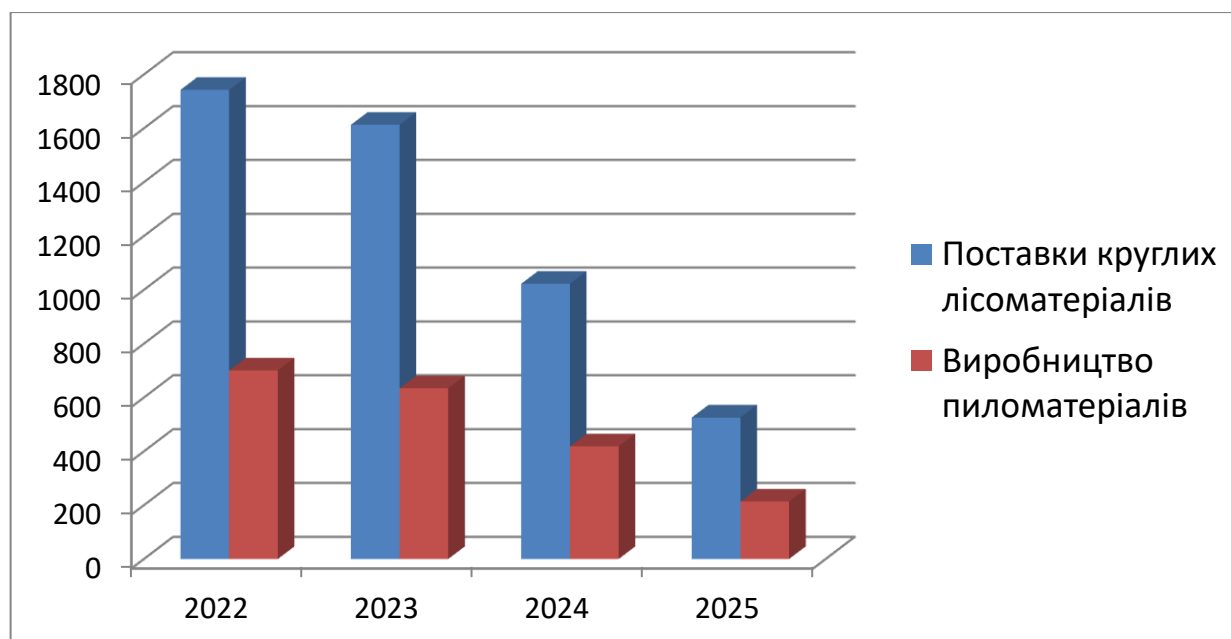


Рис. 2.10. Дані про розпилювання лісоматеріалів

Аналізуючи отримані результати розрахунків можна стверджувати про те, що приватне підприємство «ЕРА-ЛІС» є фінансово незалежним. Воно є рентабельне як підприємство, хоча спостерігається суттєве зниження як рентабельності підприємства, так і продукції. Фірма у достатній мірі забезпечена власними оборотними коштами. Разом з тим, зменшується коефіцієнт оборотності активів і в сучасних умовах є різке зменшення прибутковості підприємства. Спостерігається різне зменшення обсягів поставок круглих лісоматеріалів, а відповідно і виробництво пиломатеріалів.

РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ВИРОБНИЧО-ТОРГІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ЕРА-ЛІС»

3.1. Передумови реформування системи управління та вдосконалення організаційної структури

У сучасних умовах ринку ефективність управління виробничо-торговельною діяльністю підприємств значною мірою визначає їхню конкурентоспроможність. Для ПП «ЕРА-ЛІС» проблемними залишаються питання організації виробничих процесів, управління персоналом, цифровізації бізнес-процесів та маркетингової діяльності.

Сучасні ринкові умови вимагають від підприємств деревообробної та торговельної галузі гнучкої адаптації до змін. ПП «ЕРА-ЛІС» функціонує у середовищі високої конкуренції, нестабільності цін на сировину, посилення екологічних вимог та зростання потреб клієнтів у якісному сервісі.

Аналіз діяльності підприємства показав наявність низки проблем: недостатня цифровізація процесів, обмежені можливості маркетингового просування, слабка логістична координація та нерозвинена система управління персоналом. Ці чинники знижують ефективність роботи та стримують зростання підприємства.

Таблиця 3.1

Основні проблеми управління виробничо-торговельною діяльністю
ПП «ЕРА-ЛІС»

Сфера діяльності	Виявлені проблеми	Потенційні наслідки
Організаційна структура	Відсутність окремих підрозділів для логістики та розвитку	Уповільнення управлінських рішень
Персонал	Недостатня мотивація та навчання	Зниження продуктивності, кадрові втрати

Маркетинг	Обмежене використання цифрових каналів	Вузький ринок збуту
Логістика та склад	Неавтоматизовані процеси обліку та контролю	Зростання витрат і ризиків
Інформаційні технології	Низький рівень цифровізації	Затримки в обробці даних

Для підвищення ефективності управління доцільним є створення нових функціональних підрозділів, а також модернізація існуючих.

Таблиця 3.2

Проблеми управління та заходи щодо їх вирішення на ПП «ЕРА-ЛІС»

Проблема	Запропонований захід	Очікуваний результат
Відсутність чіткого стратегічного планування	Створення відділу стратегічного розвитку, регулярний SWOT-аналіз	Визначення довгострокових цілей, зростання конкурентоспроможності
Недостатня цифровізація процесів	Впровадження ERP, CRM, BI-аналітики	Автоматизація, скорочення часу обробки даних, обґрунтовані рішення
Слабка маркетингова активність	Використання SEO, таргетованої реклами, участь у виставках	Розширення ринку збуту, підвищення впізнаваності бренду
Неефективна логістика та склад	Встановлення WMS, оптимізація маршрутів, GPS-контроль транспорту	Зниження логістичних витрат на 15–20 %, швидше виконання замовлень
Низька мотивація персоналу	Впровадження KPI, системи бонусів, навчання	Зростання продуктивності праці, зниження плинності кадрів
Обмежена клієнтська база	Запуск програми лояльності та онлайн-продажів	Підвищення рівня повторних покупок, залучення нових клієнтів

Організаційна структура деревообробного підприємства — це система розподілу функцій, прав та відповідальності між керівними ланками й підрозділами, яка забезпечує злагоджену роботу всіх елементів виробництва. Її формування залежить від масштабів підприємства, асортименту продукції, технологічних особливостей та ринкової стратегії.

У такій структурі зазвичай виокремлюють кілька рівнів управління:

- Вищий рівень – власники або директор, які визначають стратегічні цілі, напрямки розвитку та політику підприємства.
- Середній рівень – керівники цехів, відділів чи виробничих дільниць, котрі координують роботу підлеглих, організовують технологічні процеси та контролюють якість виконання завдань.
- Операційний рівень – майстри, бригадири та робітники, які безпосередньо здійснюють деревообробні операції, експлуатують обладнання та відповідають за дотримання технології.

До складу організаційної структури також входять допоміжні підрозділи:

- планово-економічний відділ (аналіз витрат, планування виробництва, контроль ефективності),
- відділ постачання та збуту (закупівля сировини, реалізація готової продукції, робота з клієнтами),
- служба головного технолога та інженера (впровадження нових технологій, підтримка обладнання у справному стані),
- бухгалтерія та фінансовий відділ (ведення обліку, фінансовий контроль, звітність),
- відділ кадрів (набір персоналу, підвищення кваліфікації, мотивація працівників).

Таблиця 3.2

Запропоновані зміни в організаційній структурі ПП «ЕРА-ЛІС»

Новий/модернізований підрозділ	Завдання	Очікуваний ефект
Відділ стратегічного розвитку	Дослідження ринку, інноваційні проекти	Формування довгострокової стратегії
Логістичний відділ	Контроль транспорту, маршрутизація	Скорочення логістичних витрат
Цифровий маркетинг	SEO, таргетинг, онлайн-просування	Розширення клієнтської бази
ІТ-відділ	ERP, CRM, BI-аналітика	Автоматизація та інтеграція процесів

Залежно від розміру деревообробного підприємства, організаційна структура може бути більш простою (лінійна або лінійно-функціональна) чи складною (дивізіональна або матрична). Основне її завдання — забезпечити чіткий розподіл обов'язків, раціональне використання ресурсів та ефективне досягнення виробничих і комерційних цілей.

Удосконалення системи управління виробничо-торгівельною діяльністю потребує комплексного підходу на різних рівнях управління.

Таблиця 3.3

Удосконаленої системи управління виробничо-торгівельною діяльністю
ПП «ЕРА-ЛІС»

Рівень управління	Основні елементи	Інструменти/засоби	Очікуваний результат
Стратегічний	Дирекція, відділ стратегічного розвитку	Аналіз ринку, стратегічне планування, інноваційні проєкти	Визначення довгострокових цілей, підвищення конкурентоспроможності
Тактичний	Маркетинговий відділ, відділ логістики, HR-служба	Цифровий маркетинг, програми лояльності, оптимізація маршрутів, система мотивації	Розширення ринку, ефективна логістика, підвищення продуктивності персоналу
Операційний	Виробничі підрозділи, склад, транспортний відділ	WMS (управління складом), GPS-контроль, стандарти якості	Зниження витрат, скорочення термінів виконання замовлень
Інформаційно-аналітичний	ІТ-відділ	ERP, CRM, BI-аналітика	Автоматизація процесів, точні дані для рішень, підвищення прозорості
Зовнішнє середовище	Клієнти, постачальники, партнери	Електронна комерція, маркетплейси, виставки	Зростання продажів, формування позитивного іміджу, розширення партнерства

Така таблиця добре ілюструє систему управління та її вдосконалення: видно рівні, інструменти і очікуваний ефект.

3.2. Система управлінських рішень для покращення виробничо-торгівельної діяльності приватного підприємства

Впровадження цифрових технологій

Одним із ключових напрямів вдосконалення є цифровізація управлінських процесів. Для «ЕРА-ЛІС» рекомендовано:

- ERP-система для інтегрованого управління виробництвом і торгівлею;
- CRM для роботи з клієнтами;
- BI-аналітика для прогнозування попиту та оцінки результатів;
- розвиток електронної комерції (власний сайт, маркетплейси).

Таблиця 3.4

Очікувані результати від впровадження цифрових технологій

Інструмент	Очікуваний результат	Переваги для підприємства
ERP	Автоматизація обліку виробництва та фінансів	Зменшення витрат часу та помилок
CRM	Управління клієнтською базою	Підвищення рівня лояльності покупців
BI-аналітика	Оперативний аналіз фінансових і торговельних показників	Обґрунтоване прийняття рішень
E-commerce	Прямі онлайн-продажі	Розширення географії збуту

Удосконалення управління персоналом

Запропоновані заходи:

- впровадження системи навчання персоналу (курси, тренінги);
- застосування KPI та 360°- оцінки для об'єктивного оцінювання;
- розвиток мотиваційної програми (грошові бонуси, нематеріальне стимулювання).

Таблиця 3.5

Заходи з удосконалення управління персоналом

Напрямок	Пропозиції	Очікуваний результат
Навчання	Регулярні тренінги, курси підвищення кваліфікації	Зростання професійного рівня працівників
Оцінка ефективності	KPI, Balanced Scorecard, 360°-оцінка	Об'єктивність у прийнятті кадрових рішень
Мотивація	Бонуси, корпоративна культура, нематеріальні заохочення	Зменшення плинності кадрів, підвищення продуктивності

Удосконалення маркетингової політики

Для розширення ринку збуту варто:

- посилити роботу з цифровим маркетингом;
- створити програму лояльності;
- позиціонувати бренд як екологічно відповідального виробника.

Таблиця 3.6

Маркетингові заходи та очікуваний ефект

Захід	Механізм реалізації	Очікуваний результат
SEO та таргетинг	Оптимізація сайту, реклама у соцмережах	Залучення нових клієнтів
Участь у виставках	Презентація продукції на галузевих заходах	Пошук партнерів, розширення географії
Система лояльності	Знижки, бонуси для постійних клієнтів	Підвищення рівня повторних продажів
Брендова стратегія	Акцент на екологічності продукції	Формування позитивного іміджу

Розвиток логістики та складської інфраструктури

Пропонується:

- впровадити WMS-систему для управління складом;
- застосувати GPS-трекінг транспорту;
- оптимізувати маршрути доставки.

Таблиця 3.7

Заходи з удосконалення логістики

Напрямок	Заходи	Ефект
Складський облік	Впровадження WMS	Зменшення витрат на зберігання
Транспорт	GPS-контроль, оптимізація маршрутів	Скорочення часу доставки
Співпраця з перевізниками	Залучення 3PL-операторів	Зниження логістичних витрат

У спілкуванні з керівництвом ПП «ЕРА-ЛІС», впровадження запропонованих заходів дозволить:

- знизити операційні витрати на **12–15 %**;
- підвищити продуктивність праці на **15 %**;
- збільшити обсяги реалізації продукції на **18–20 %**;
- скоротити термін обробки замовлення на **20–25 %**.

Умовні позначення:

- ERP (Enterprise Resource Planning — планування ресурсів підприємства). Призначення: об'єднання основних бізнес-процесів (фінанси, виробництво, постачання, склад, персонал) в єдину систему.

- CRM (Customer Relationship Management — управління взаємовідносинами з клієнтами). Призначення: побудова системної роботи з клієнтами, збереження історії комунікацій, аналіз продажів і поведінки споживачів.

- BI-аналітика (Business Intelligence — бізнес-аналітика). Призначення: збір, обробка та візуалізація даних для прийняття управлінських рішень.

- KPI (Key Performance Indicators – ключові показники ефективності) - кількісні та якісні показники, за якими оцінюють досягнення стратегічних та операційних цілей.

- 360° (Оцінка 360 градусів) - метод оцінки персоналу, який базується на багатосторонньому зворотному зв'язку.

- SEO (Search Engine Optimization) — це комплекс заходів для підвищення видимості сайту у пошукових системах (Google, Bing тощо) з метою залучення цільового органічного трафіку.

- **Таргетинг (від англ. target – ціль)** — це технологія точного налаштування рекламних повідомлень для конкретних груп споживачів на основі їхніх характеристик, поведінки чи інтересів. Основна ідея таргетингу — показувати рекламу не всім підряд, а саме тим, хто з найбільшою ймовірністю зацікавиться продуктом чи послугою.

- **3PL (Third Party Logistics)** — це оператори, які надають послуги з логістики “третьої сторони”, тобто беруть на себе управління частиною або всією логістичною діяльністю компанії. Це дозволяє бізнесу зосередитися на своїй основній діяльності (виробництво, торгівля, послуги), передаючи логістику на аутсорсинг.

3.3. Прогнозовані результати запропонованих управлінських рішень

Запропоновані заходи з удосконалення системи управління дозволять ПП «ЕРА-ЛІС» оптимізувати організаційну структуру, підвищити ефективність використання ресурсів, розширити ринок збуту та зміцнити конкурентні позиції. Використання цифрових технологій, вдосконалення кадрової політики та розвиток маркетингових інструментів створюють основу для сталого зростання підприємства у довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.8

Прогноз економічного ефекту від удосконалення системи управління
ПП «ЕРА-ЛІС»

Заходи	Орієнтовні інвестиції, тис. грн	Очікуваний економічний ефект, тис. грн/рік	Показник ефективності (ROI, %)	Коментар
Планування ресурсів, системна робота з клієнтами (ERP та CRM)	450	+700	155 %	Автоматизація скорочує витрати часу та помилки в управлінні
Збір даних для прийняття управлінських рішень (BI-аналітика)	120	+200	167 %	Прийняття рішень на основі даних збільшує прибутковість
GPS-контроль транспорту	300	+500	167 %	Зниження логістичних витрат і втрат
Система навчання та мотивація персоналу	150	+250	167 %	Продуктивність праці зростає на 12–15 %
Програма лояльності та онлайн-продажі	200	+400	200 %	Розширення клієнтської бази, повторні покупки
Маркетингові заходи (виставки, реклама)	180	+350	194 %	Розширення ринку збуту та впізнаваності бренду

Разом: Інвестиції – 1 400 тис. грн

- Очікуваний річний ефект – 2 400 тис. грн
- Середній показник ефективності (ROI) – 171 %

Запропоновані заходи з удосконалення системи управління виробничо-торгівельною діяльністю ПП «ЕРА-ЛІС» мають не лише організаційне та стратегічне значення, а й чітко виражений економічний ефект. Проведені розрахунки свідчать, що загальний обсяг інвестицій у цифровізацію, оптимізацію бізнес-процесів, розвиток персоналу та маркетингову активність становить близько 1,4 млн грн. При цьому очікуваний щорічний економічний ефект від реалізації цих заходів сягає 2,4 млн грн, що забезпечує середній показник рентабельності інвестицій (ROI) на рівні 171 %.

Найвищу результативність дають заходи, пов'язані з розвитком онлайн-продажів, програм лояльності та маркетингових інструментів – їх ефективність перевищує 190–200 %, що обумовлено швидким розширенням ринку збуту та збільшенням повторних покупок. Високий економічний ефект також демонструють інвестиції у WMS-систему та GPS-контроль транспорту, які дозволяють скоротити логістичні витрати та оптимізувати використання складських ресурсів.

Впровадження ERP та CRM-систем дає ефект понад 150 %, оскільки автоматизація управління фінансами, клієнтською базою і виробничими процесами значно підвищує швидкість прийняття управлінських рішень і мінімізує помилки. Розвиток персоналу через систему навчання та мотивації також виявляється економічно доцільним: приріст продуктивності праці становить 12–15 %, а зниження плинності кадрів зменшує непрямі витрати підприємства.

Отже, запропонований комплекс заходів має не лише якісні переваги (покращення організації управління, підвищення конкурентоспроможності, зміцнення ринкових позицій), але й чіткий економічний ефект. Вже у короткостроковій перспективі (1–1,5 роки) інвестиції повністю окупляться, а надалі підприємство отримуватиме стабільний додатковий прибуток. Це свідчить про високу доцільність запропонованих змін та перспективність розвитку системи управління на ПП «ЕРА-ЛІС».

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ:

Магістерська робота, присвячена удосконаленню системи управління виробничо-торговельною діяльністю ПП «ЕРА-ЛІС», дала змогу комплексно дослідити особливості функціонування підприємства та розробити практичні шляхи підвищення його ефективності.

У ході аналізу встановлено, що підприємство спеціалізується на підготовці закуплених і власнорозпиляних пиломатеріалів до реалізації кінцевим споживачам. Цей процес охоплює низку операцій — від сортування та складання до пакування, захисту торців від тріщин і боротьби з пліснявою. Саме якість виконання цих етапів визначає ринкову цінність продукції та рівень задоволеності клієнтів.

Проведений аналіз діяльності ПП «ЕРА-ЛІС» засвідчив, що, попри позитивні результати у забезпеченні стабільних поставок, існує ряд проблем:

- надмірні витрати часу та ресурсів на підготовку продукції;
- недостатній рівень автоматизації виробничих і логістичних процесів;
- відсутність єдиних стандартів контролю якості;
- втрати продукції через недосконалий захист від механічних пошкоджень і зовнішніх факторів;
- слабе використання сучасних інформаційних технологій у плануванні та обліку.

З метою усунення зазначених проблем розроблено комплекс заходів удосконалення управління виробничо-торговельною діяльністю, серед яких:

- впровадження логістичного підходу до планування потоків матеріалів та ресурсів;
- автоматизація ключових операцій (сортування, пакування, складування) для скорочення трудомісткості;
- застосування сучасних технологій захисту деревини;
- стандартизація та контроль якості на всіх етапах підготовки пиломатеріалів;

- використання програмних рішень для управління запасами та прогнозування попиту;
- підвищення гнучкості управлінської системи шляхом процесного та стратегічного підходів.

Очікуваний ефект від упровадження запропонованих заходів полягає у зменшенні собівартості продукції, підвищенні рівня її конкурентоспроможності, оптимізації логістики, зміцненні позицій підприємства на ринку та формуванні стійких довгострокових переваг у взаємодії з клієнтами і партнерами.

Таким чином, результати дослідження підтвердили, що вдосконалення системи управління виробничо-торгівельною діяльністю є ключовим фактором забезпечення ефективності та конкурентних переваг ПП «ЕРА-ЛІС». Запропоновані практичні рекомендації можуть бути впроваджені не лише на даному підприємстві, а й використані іншими компаніями деревообробної галузі зі схожою організацією виробничо-торгівельних процесів.

Практична значущість дослідження полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій не лише на ПП «ЕРА-ЛІС», а й у діяльності інших деревообробних підприємств з подібною організацією виробничо-торгівельних процесів.

ВИКОРИСТАНІ ЛІТЕРАТУРНІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА:

1. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. – URL: [Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні | Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй](#)
2. Зелене відновлення. . – URL: [Роль будівельних матеріалів на основі деревини в українському та європейському баченні відбудови | Лісова опікунська рада](#)
3. Наполегливий український малий та середній бізнес з оптимізмом дивиться на відновлення, – дослідження ПРООН. – URL: [Наполегливий український малий та середній бізнес з оптимізмом дивиться на відновлення, – дослідження ПРООН | Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй](#)
4. Гуменюк С. І. (2021). Менеджмент деревообробного підприємства в умовах євроінтеграції. — Львів: УАД.
5. Sujová, A., Marcineková, K. (2020). Management approaches in Slovak wood-processing companies. Journal of Forest Business.
6. UNDP Ukraine. (2023). Assessment of the resilience of SMEs in Ukraine's forest sector. undp.org
7. Мінагрополітики України. (2022). Стан і перспективи деревообробної галузі. [me.gov.ua](#)
8. Коломієць І. А. (2020). Системний підхід до управління підприємством деревообробного сектору. Наукові праці НУХТ.
9. FSC Україна. (2023). Лісова сертифікація та управління підприємствами. fsc.org.ua
10. Тіс Девід Дж., Пізано Гарі, Shuen Аму (серпень 1997). «Динамічні можливості та стратегічне управління». Журнал «Стратегічний менеджмент». 18 (7): 509–533. [CiteSeerX 10.1.1.390.9899](#). doi:[10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO; 2-3](#). [S2CID 167484845](#).

11. Хельфат Констанція Е., Фінкельштейн, Сідней; Мітчелл, Вілл; Петро, Маргарита; Сінгх, Харбір; Тіс, Девід; Вінтер, Сідні Г. (2009). [Динамічні можливості: розуміння стратегічних змін в організаціях](#).
12. Людвіг Григорій; Пембертон Джон (2011). «Управлінський погляд на динамічні можливості на ринках, що розвиваються: приклад російської сталеливарної промисловості». Журнал досліджень східноєвропейського менеджменту. 16 (3): 215–236. [DOI:10.5771/0949-6181-2011-3-215](#). [Жорсткий диск: 10419/84023](#). [ISSN 0949-6181](#). [JSTOR 23281688](#).
13. Басіуні А; Хафізі А; Ахтар Н; Алохайрі А (2019). «Оцінка ІТ-можливостей канадського бізнесу для впровадження онлайн-продажів: перспектива мережевого циклу бізнес-інновацій (NEBIC)». Екологічність. 11 (13): 3662. [DOI:10.3390/SU11133662](#).
14. Шуен Емі; Зібер Сандра (2009). «Оркестрування нових динамічних можливостей». Огляд IESE Insight (3): 58–65. [DOI:10.15581/002.art-1605](#). Процитовано 7 грудня 2017.
15. Шуен Емі (2008). Web 2.0: Стратегічний посібник: Бізнес-мислення та стратегії успішного впровадження Web 2.0. О'Рейлі Медіа. [ISBN 9780596553753](#).
16. Cordes-Berszinn, Philip (листопад 2013). [Динамічні можливості: як організаційні структури впливають на процеси знань](#). Палгрейв Макміллан (англ. Архів [оригіналу](#) за 8 грудня 2017. Процитовано 16 вересня 2014).
17. Басіуні А (2012). «Інновації в моделях електронного бізнесу: перспектива теорії мережевого циклу бізнес-інновацій (NEBIC)». Кандидат технічних наук, дисертація. Університет Ватерлоо, Інженерна школа.
18. Ван С (2007). «Динамічні можливості: огляд та порядок денний досліджень». Міжнародний журнал рецензій з менеджменту. 9 (1): 31–51. [DOI:10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x](#). [Жорсткий диск: 2436/15821](#). [S2CID 56070268](#).
19. Вілер Бредлі С. (2002). "NEBIC: Теорія динамічних можливостей для оцінки мережевого забезпечення". Дослідження інформаційних

систем. 13 (2): 125–

146. [CiteSeerX 10.1.199.3070](#). [DOI:10.1287/isre.13.2.125.89](#). [ISSN 1047-7047](#). [JSTOR 23011051](#). [S2CID 16277928](#).

20. Аренд Р.Дж. і Бромлі П. (2009). Оцінка динамічних можливостей виду: запасні дрібниці, всі?. Стратегічна організація, 7(1), 75-90.

21. Лоусон. «Розвиток інноваційного потенціалу в організаціях: підхід динамічних можливостей». Міжнародний журнал інноваційного менеджменту. 5 (3): 377–400. [DOI:10.1142/S1363919601000427](#).

22. Захра (2006). [«Підприємництво та динамічні можливості: огляд, модель та програма досліджень»](#) (PDF). Журнал досліджень менеджменту. 43 (4): 917–955. [doi:10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x](#). [S2CID 154652329](#).

23. Арндт Фелікс; Піерсе, Ламар (квітень 2018). «Поведінкові та еволюційні корені динамічних можливостей». Промислові та корпоративні зміни. 27 (2): 413–424. [DOI:10.1093/ICSS/DTX042](#). [Жорсткий диск: 2086/15199](#).

24. Баррето Ілідіо (2010). «Динамічні можливості: огляд минулих досліджень і порядок денний на майбутнє». Журнал менеджменту. 36 (1): 256–280. [CiteSeerX 10.1.1003.4589](#). [DOI:10.1177/0149206309350776](#). [S2CID 145060717](#).

25. [«Маскелл - принципи бережливого виробництва»](#).

26. Вомак, Джеймс П.; Джонс, Деніел Т. (2010-11-23). [Ощадливе мислення: позбавтеся відходів і створюйте багатство у своїй корпорації](#). Саймон і Шустер. [ISBN 978-1-4391-3595-2](#).

27. [«Ощадливе управління»](#). Флеві. Процитовано 20 травня 2015.

28. Божоган, Кіркор (2010-12-15), ["Еволюція системи ощадливого підприємництва"](#), в Блоклі, Річард; Shyu, Wei (eds.), Енциклопедія аерокосмічної техніки, Чічестер, Великобританія: John Wiley & Sons, Ltd, pp. eae371, [doi:10.1002/9780470686652.eae371](#), [ISBN 978-0-470-75440-5](#), процитовано 2022-06-09

29. Принципи наукового менеджменту. Фредерік Вінслоу Тейлор. – URL: <https://www.maxzosim.com/the-principles-of-scientific-management/>

30. Невар, О. (2022). Особливості розвитку деревообробної галузі в Україні та її регіонах. Науковий вісник ЛНУ ветеринарної медицини та біотехнологій. Серія Економічні науки, 24(100), 33-39. <https://doi.org/10.32718/nvlvet-e10006>

31. Дергачова, В., Турчак, І. & Мартиненко, О. (2021). Розвиток експортного потенціалу підприємств переробної промисловості України в умовах імплементації в міжнародні інтеграційні процеси. Ефективна економіка, 9. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.9.6.

32. Голик, В. Р. (2018). Економічна ефективність деревообробної діяльності: аналітичні аспекти. Економіка і суспільство, 18, 888–893. DOI: 10.32782/2524-0072/2018-18-123.

33. Іщук, С. О., & Созанський, Л. Ю. (2019). Ресурсне забезпечення деревообробних галузей України: крос-національні та міжрегіональні порівняння. Регіональна економіка, 93(3), 145–154. DOI: 10.36818/1562-0905-2019-3-15.

34. Іщук, С., & Коваль, Л. (2020). Потенціал розвитку деревообробних виробництв у західних регіонах України та напрямки його реалізації. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України, 141(1) 45–51. DOI: 10.36818/2071-4653-2020-1-7.

35. Хом'юк, Н., Павліха, Н., & Вороний, І. (2020). Диверсифікація як інструмент сталого розвитку сільських територій в умовах децентралізації. Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій. Серія: Економічні науки, 22(96), 35–41. DOI: 10.32718/NVLVET-E9606.

36. Кушніренко, О. М., & Зарудна, О. С. (2017). Удосконалення ринку збуту продукції деревообробної промисловості України. Ринкова інфраструктура, 12, 55–61. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/12_2017_ukr/12.pdf (українською).

37. Шевченко, А. (2019). Стратегічні пріоритети впровадження смарт-спеціалізації в промисловість України. *Бізнес-нес Інформ*, 10, 130–135. DOI: 10.32983/2222-4459-2019-10-130-135.

38. Созанський, Л. Ю., & Коваль, Л. П. (2019). Тенденції розвитку торгівлі продукцією деревообробної промисловості в Україні та країнах ЄС. *Ефективна економіка*, 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.12.59.ї

39. Державне агентство лісових ресурсів України (2022). URL: <https://forest.gov.ua> (українською мовою).

40. Державна служба статистики України (2022). URL: <https://ukrstat.gov.ua> (українською мовою).

41. Цимбалюк, І. О. (2019). Osoblyvosti funktsionuvannia podatkovoi systemy Ukrainy ta otsinka yii fiskalnoi efektyvnosti. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*, 1(17), 106–115. DOI: 10.29038/2411-4014-2017-04-13-19.

42. Замула, І. В., Танасійова, М. М., & Шавурська, О. В. (2021). Облік, аналіз і аудит лісових ресурсів і витрат на їх відтворення і використання: монографія. Житомирська, 257. URL: https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/7960/Замула_Монографія_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y (українською).

43. Ефективність деревообробних підприємств — оцінка на основі DEA та МРІ: порівняння Словаччини та Болгарії за період 2014–2018 рр. — URL: [Ефективність деревообробних підприємств — оцінка на основі DEA та МРІ: порівняння Словаччини та Болгарії за період 2014–2018 рр.](#)

44. Макогон Ю. В., Мартиненко О. В. Європейський досвід та українські перспективи // *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. І Міжнародної наук. практ. конф., 23 квіт. 2020 р.* — Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2020. — С. 134-136.

45. Жежкун, І. М., Торосов, А. С., & Калашніков, А. О. (2024). Сучасні тенденції функціонування ринку деревини в Україні. *Лісівництво та меліорація лісів*, (144), 129–140. <https://doi.org/10.33220/1026-3365.144.2024.129>

46. Гайда, С. (2024). Аналіз динаміки показників основних будівельних матеріалів в умовах циркулярної економіки. Лісове господарство, лісова, паперова та деревообробна промисловість, 50, 29-40. <https://doi.org/10.36930/42245003>
47. Каталог компаній України: Деревообробна промисловість України – URL: https://catalog.youcontrol.market/derevoobrobna-promyslovist?utm_source
48. Ukrainian Association of Furniture Manufacturers. – URL: https://uafm.com.ua/en/rozvytok-ukrayinskoyi-meblevoyi-galuzi-u-2023-rotsi/?utm_source
49. Як війна вплинула на лісовий сектор України? Сприяння регулярних стейкхолдерів. – URL: https://forestcom.org.ua/en/news-post/how-has-war-affected-forestry-sector-ukraine-regular-stakeholders-perception?utm_source
50. Why Poland is Stopping Ukraine Timber at the Border. – URL: https://www.reddit.com/r/europes/comments/1jjk3wi/why_poland_is_stopping_ukraine_timber_at_the/?utm_source
51. Програма розвитку ООН (UNDP). (2024). Вплив війни на малий та середній бізнес в Україні. <https://www.undp.org/ukraine>
52. FSC Україна. (2023). Сталий розвиток лісового господарства та деревообробки. <https://ua.fsc.org>
53. CORE.ac.uk. (2023). The role of SMEs in Ukraine’s recovery: post-war industrial trends. <https://core.ac.uk>
54. А. С. Торосов, І. М. Жежкун, А. О. Калашников, Ю. В. Харченко, [Лісова сировинна база для виробництва деревини в Україні до повномасштабного російського вторгнення](#), [Лісівництво та меліорація лісів: No 141 \(2022\): Лісівництво та меліорація лісів](#)
55. А. М. Жежкун, І. М. Жежкун, І. В. Порогня. [Динаміка продуктивності стенду на Східному Поліссі України](#), [Лісівництво та меліорація лісів: No 142 \(2023\): Лісівництво та меліорація лісів](#)

56. І. М. Жежжун , [Динаміка продажу комерційної деревини в Україні під час воєнного стану](#) , [Лісівництво та меліорація лісів: No 142 \(2023\): Лісівництво та меліорація лісів](#)

57. І. М. Жежжун, А. М. Жежжун, [Динаміка обсягів вирубок та відновлення лісів в Україні](#) , [Лісівництво та меліорація лісів: No 144 \(2024\): Лісівництво та меліорація лісів](#)

58. А. О. Калашников, І. М. Жежжун, А. С. Торосов, [Втрата деревних ресурсів та біорізноманіття в українських лісах](#) , [Лісівництво та меліорація лісів: No 145 \(2024\): Лісівництво та меліорація лісів.](#)

59. Павліха , Н., Барський, Ю., & Уніга , О. (2024). Конкуентоспроможність деревообробної промисловості України за умов високої міграційної активності населення // Економіка та суспільство, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-82>

60. Скільки/Скільки: Економіка. – URL: [Реалізація лісопродукції \(круглого лісу\): дані 2021-2023 р.](#)

61. Розвиток української меблевої галузі у 2023 році. – URL: https://derevynnyk.com/rozvytok-ukrayinskoji-meblevoyi-galuzi-u-2023-roczii/?utm_source

62. Українська Асоціація Меблевіків. – URL: https://uafm.com.ua/ob-yem-ta-stan-rynku-mebliv-u-2024-rotsi/?utm_source

63. Вісник лісової промисловості. – URL: https://bulletin.com.ua/europa/eksport-ta-import-derevyny-u-2022-rotsi/?utm_source

64. Гуменюк, С. І. (2021). Менеджмент деревообробного підприємства в умовах євроінтеграції. — Львів: УАД