

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістра на тему:

«УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ РАДЕХІВСЬКОГО НАДЛІСНИЦТВА ФЛП
«КАРПАТСЬКИЙ ЛІСОВИЙ ОФІС» ДП «ЛІСИ УКРАЇНИ»

Виконав

ст. гр. МЕ-61м

Горбунов О.В.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Науковий керівник

Шведюк Ю.В.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Рецензент

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Львів – 2025 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут _____ бізнесу, менеджменту та маркетингу _____
Кафедра _____ менеджменту _____
Освітньо-кваліфікаційний рівень _____ магістр _____
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
Освітньо-професійна програма _____ «Менеджмент» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувачка кафедри менеджменту

_____ к.е.н., доцент Максимець О.В.

“10” вересня 2025 р.

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Горбунова Олега Віталійовича

1. Тема роботи: Удосконалення організації операційної діяльності Радехівського надлісництва філії «Карпатський лісовий офіс» ДП «Ліси України»

керівник дипломної роботи Шведюк Юлія Володимирівна, доцент, канд. екон. наук

затверджена наказом по університету від “10” вересня 2025 року №706

2. Термін подання студентом дипломної роботи «11» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до дипломної роботи Наукові статті з питань управління, особливостей операційного менеджменту на лісогосподарському підприємстві, методичних підходів до аналізу операційної та фінансової діяльності підприємства, законодавча та нормативно-правова база, навчально-методична література зі стратегічного та операційного управління підприємством, фінансова та статистична звітність Радехівського надлісництва філії «Карпатський лісовий офіс» ДП «Ліси України».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (розділи, які потрібно розробити) У першому розділі необхідно дослідити теоретичні аспекти операційного менеджменту на лісогосподарському підприємстві. У другому розділі важливо проаналізувати результати операційної та фінансової діяльності Радехівського надлісництва філії «Карпатський лісовий офіс» ДП «Ліси України». У третьому розділі варто обґрунтувати управлінські рішення щодо удосконалення організації операційної діяльності лісогосподарського підприємства та розробити практичні рекомендації щодо її реалізації.

5. Перелік графічного матеріалу: 1. Наукові підходи до визначення поняття «операційна діяльність». 2. Етапи оцінювання ефективності операційної діяльності підприємства 3. SWOT-аналіз поточного стану та тенденцій розвитку лісогосподарського підприємства. 4. Ідентифікація ризиків і опис причин появи ризикової ситуації в діяльності лісогосподарського підприємства. 5. Основні етапи адаптивної системи управління підприємством. 6. Модель адаптації Радехівського надлісництва в умовах реформування лісової галузі. 7. Практичні рекомендації щодо реалізації заходів для удосконалення операційного менеджменту Радехівського надлісництва філії «Карпатський лісовий офіс» ДП «Ліси України». 8. Висновки.

6. Дата видачі завдання

«10» вересня 2025 р.

Науковий керівник роботи _____

_____ к.е.н., доц. Шведюк Ю.В.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Формування теми та складання плану магістерської роботи	08.09.2025-21.09.2025	виконано
2	Пошук літературних джерел для написання роботи	22.09.2025-05.10.2025	виконано
3	Збір та оброблення інформації про підприємство	06.10.2025-19.10.2025	виконано
4	Написання розділу 1	20.10.2025-02.11.2025	виконано
5	Написання розділу 2	03.11.2025-16.11.2025	виконано
6	Написання розділу 3	17.11.2025-07.12.2025	виконано
7	Оформлення роботи та графічного матеріалу	08.12.2025-14.12.2025	виконано

Студент

(підпис)

Горбунов О.В.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

(підпис)

Шведюк Ю.В.

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ЛІСОГОСПОДАРСЬКОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1. Характеристика операційної діяльності підприємства.....	8
1.2. Особливості адаптивного управління операційною діяльністю підприємства в умовах невизначеності	10
1.3. Операційний менеджмент на лісогосподарському підприємстві	12
Висновки до розділу 1	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОПЕРАЦІЙНОЇ ТА ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ РАДЕХІВСЬКОГО НАДЛІСНИЦТВА ФІЛІЇ «КАРПАТСЬКИЙ ЛІСОВИЙ ОФІС» ДП «ЛІСИ УКРАЇНИ»	15
2.1. Загальна характеристика об'єкту дослідження	15
2.2. Аналіз фінансового стану Радехівського надлісництва філії «Карпатський лісовий офіс» ДП «Ліси України»	20
2.3. SWOT-аналіз поточного стану та тенденцій розвитку операційної діяльності лісогосподарського підприємства	24
Висновки до розділу 2	26
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЛІСОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА	27
3.1. Розроблення стратегії адаптивного менеджменту для лісогосподарського підприємства	27
3.2. Практичні рекомендації щодо удосконалення операційної діяльності лісогосподарського підприємства	31
Висновки до розділу 3	33
ВИСНОВКИ.....	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	36
ДОДАТКИ	40

ВСТУП

Стрімкі зміни умов середовища функціонування суб'єктів економічної діяльності все частіше вимагають застосування методології адаптивного менеджменту і оновлення підходів до здійснення операційної (виробничо-господарської) діяльності. Це особливо відчутно помітно в сфері лісового господарства, яка сьогодні перебуває в умовах реформування.

Метою магістерської роботи є удосконалення організації операційної діяльності лісогосподарського підприємства, розроблення моделі адаптивної стратегії розвитку та обґрунтування рекомендацій щодо її реалізації на практиці.

Під час написання магістерської роботи необхідно вирішити низку завдань:

- ✓ визначити сутність та зміст поняття «операційна діяльність підприємства»;
- ✓ дослідити особливості адаптивного управління операційною діяльністю підприємства в умовах невизначеності;
- ✓ ознайомитися з характеристиками операційного менеджменту на лісогосподарському підприємстві;
- ✓ описати основні види діяльності Радехівського надлісництва філії «Карпатський лісовий офіс» ДП «Ліси України»;
- ✓ проаналізувати фінансовий стан об'єкт дослідження;
- ✓ виконати SWOT-аналіз поточного стану та тенденцій розвитку операційної діяльності лісогосподарського підприємства;
- ✓ розробити стратегію адаптивного менеджменту для Радехівського надлісництва філії «Карпатський лісовий офіс» ДП «Ліси України»;
- ✓ надати практичні рекомендації керівництву щодо удосконалення операційної діяльності лісогосподарського підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методичні основи та прикладні аспекти до оцінювання операційної діяльності лісогосподарського підприємства.

Об'єкт дослідження – Радехівське надлісництво філії «Карпатський лісовий офіс» ДП «Ліси України».

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
НА ЛІСОГОСПОДАРСЬКОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Характеристика операційної діяльності підприємства

Наукові підходи до визначення сутності та змісту поняття «операційна діяльність» [3, 9, 17, 20, 24, 28] наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Наукові підходи до визначення сутності та змісту поняття операційна діяльність

Автор	Визначення
Бабій І., Капінос Г.	діяльність, що здійснюється в межах операційної системи з метою створення корисності через перетворення входів (ресурсів усіх видів) у виходи (готові продукти та послуги)
Безкоровайна Л.	діяльність підприємства з виробництва та реалізації продукції (послуг), за якої досягається одночасне зростання ефекту й ефективності від здійснюваних економічних, соціальних та екологічних заходів і забезпечується задоволення інтересів різних суб'єктів, що з ним взаємодіють
Бланк І.	основний вид діяльності підприємства, з метою здійснення якої вона створено. Характер підприємства визначається специфікою галузі економіки, до якої воно належить. Основу операційної діяльності підприємств складає виробничо-комерційна та торгова діяльність, яка доповнюється здійснюваною ними інвестиційною та фінансовою діяльністю
Кузьмін О., Мельник О.	наскрізна міжфункціональна система взаємозалежних споріднених процедур, реалізація яких призводить до використання ресурсів з метою створення певної продукції, що має цінність для внутрішньо-організаційних чи зовнішніх споживачів і формування конкурентних переваг підприємства
Снітко Є., Завгородня Є.	цілеспрямована діяльність зі створення корисності (матеріальних і нематеріальних благ), яка охоплює виробництво продукції і надання послуг, виконання інших робіт у будь-якій сфері діяльності

Існують ключові критерії для оцінювання результативності операційної діяльності підприємства, а саме [4, 15, 19, 22, 29]:

- прибутковість – один з основних показників, що показує додану вартість, яка створена в процесі здійснення виробничо-господарської діяльності;
- економічність – показує наскільки обґрунтованими є витрати підприємства на виробництво одиниці продукції, а також можливі шляхи оптимізації та зменшення вартості сировини та матеріалів;
- якість продукції – набір показників, які є важливими для споживачів при виборі та оцінці товару, а також переваг серед конкурентів, представлених в певному сегменті ринку;
- інноваційність – впровадження підприємством інновацій для максимізації прибутку, покращення та удосконалення виготовленої продукції;
- екологічність – дослідження та зниження негативного впливу в процесі виробництва продукції на довкілля, контроль відповідності продукції міжнародним екологічним стандартам.

Послідовність оцінювання ефективності операційної діяльності підприємства наведено [12, 26, 33, 35] на рис. 1.1.

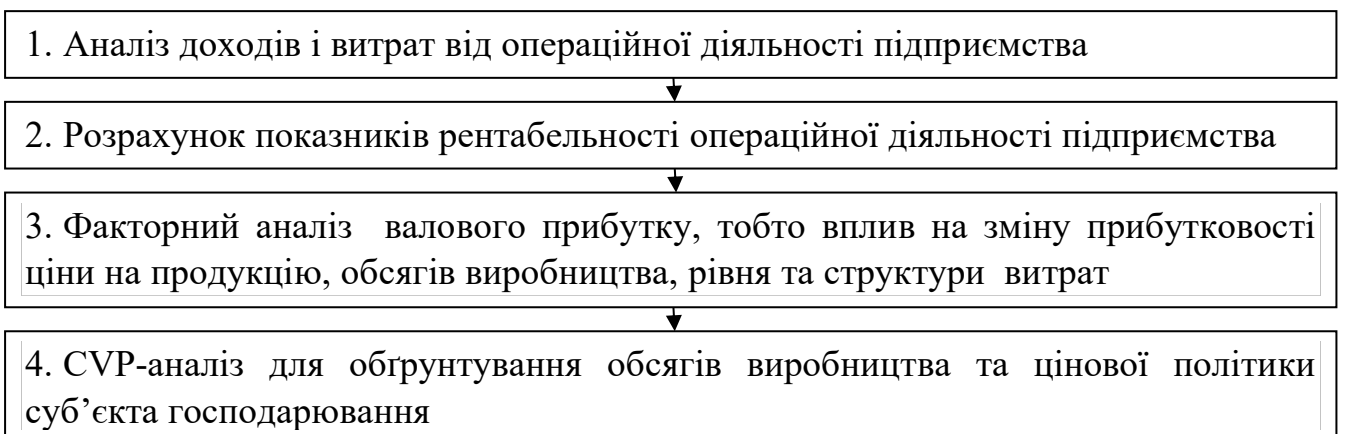


Рис. 1.1. Етапи оцінювання ефективності операційної діяльності підприємства

Для належного рівня оцінювання ефективності важливе місце належить вхідним даним, насамперед, результатам фінансової звітності підприємства за досліджуваний період, даним бухгалтерського та управлінського обліку.

1.2. Особливості адаптивного управління операційною діяльністю підприємства в умовах невизначеності

Механізм адаптивного управління – сукупність цілей, завдань, принципів, методів, функцій та інструментів, реалізація яких дозволяє забезпечити ефективне функціонування підприємства в довгостроковому періоді, пристосовуватись до нових реалій, нейтралізувати вплив дестабілізуючих чинників. Адаптивний механізм виступає складовою частиною системи управління підприємством, яка безпосередньо впливає на показники результативності.

Таблиця 1.2.

Основні підходи до управління підприємством
з можливістю адаптації до зовнішнього середовища [5, 11, 16, 21, 27]

Підхід до управління	Особливості управління
Процесний (А. Файоль, Е. Демінг, Дж. Джуран)	Управління підприємством розглядається як процес послідовного виконання функцій управління. Зовнішнє середовище розглядається як стабільне, тому способи адаптації відсутні
Системний (П. Друкер, Ч. Бернард)	Фокусування уваги на цілісності структури підприємства; орієнтація на кінцеві показники діяльності підприємства. Формування передумов адаптивного менеджменту, цільове управління
Ситуаційний (І. Ансофф, Ф. Фідлер)	Орієнтація підприємства на сукупність впливів різних факторів прямої і похідної дії. Становлення адаптивного менеджменту, моніторинг чинників зовнішнього середовища
Реінжиніринговий (В. Шумахер, М. Хаммер)	Є продовженням процесного підходу і дозволяє нівелювати процеси, не пов'язані з кінцевим результатом. Виокремлення форм адаптації до зовнішнього середовища за рахунок організаційної структури управління
Мережевий (Г. Мінцберг)	Управління підприємством формується через побудову мереж, що функціонують на основі ринкових механізмів. Мережеві структури є реакцією на зовнішнє середовище
Управління знаннями (Д. Шон, П. Сенге)	Управління підприємством здійснюється на основі узагальнення, накопичення та систематизації знань. Самонавчання як один із способів адаптації

Об'єкт – економічні та організаційні відносини, що виникають у підприємства в процесі його адаптації до мінливого зовнішнього та внутрішнього середовища в конкретний період часу на макро- і макрорівнях [7, 14, 23, 25, 31].

Суб'єкт – особа чи групи осіб, які працюють на підприємстві й виконують функції та завдання, пов'язані із забезпеченням його ефективного функціонування та стійкого розвитку.

Методи адаптивного управління: економічні, адміністративні, соціально-психологічні та технологічні. Аналіз методів адаптивного управління охоплює їхній поділ на дві групи [4, 10, 13, 20, 27, 33]:

✓ загальні методи: 1) засновані на теорії статистичних рішень; 2) отримання даних – класифікації та кластеризації; 3) аналізу даних; 4) розпізнавання образів; 4) нечіткої логіки; 5) прийняття рішень; 6) рекурентних цільових нерівностей; 7) оптимізації; 8) нелінійного управління; 9) теорії катастроф; 10) ігрових методів в управлінні; 11) інтелектуального управління; 12) прогнозування.

✓ спеціальні методи: 1) група градієнтних методів; 2) віртуального алгоритму адаптації; 3) системного потенціалу; 4) виведення за прецедентами; 5) синтезу законів адаптивного управління; 6) аналізу ієрархій; 7) автономного адаптивного управління; 8) адаптивних систем управління для різних об'єктів і систем; 9) методи оптимального синтезу робастного і адаптивного управління; 10) управління кризовою ситуацією.

Інструменти адаптивного управління: модернізація, реінжиніринг, диверсифікація, реструктуризація, бенчмаркінг, екологічна сертифікація, модель «управління за слабкими сигналами», адаптивна організаційна культура, участь в договірних об'єднаннях.

Для ефективного функціонування підприємства адаптивна модель управління повинна складатися з двох частин:

✓ планування основних показників фінансово-економічної діяльності, які забезпечать пасивну адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища;

✓ регулювання, яке повинне забезпечити контроль основних параметрів господарської діяльності та виявлення резервів для подальшого розвитку.

Ефективність адаптивного управління забезпечується шляхом підвищення гнучкості організаційної структури та кваліфікації персоналу, активізації інноваційних процесів, забезпечення необхідного рівня інформатизації управління, маневрування в розподілі та перерозподілі ресурсів для досягнення поставлених цілей, врахування інтересів усіх зацікавлених сторін.

1.3. Операційний менеджмент на лісгосподарському підприємстві

ДП «Ліси України» є беззаперечним лідером постачання деревини на вітчизняному ринку. Основними видами продукції є лісоматеріали круглі, дров'яна деревина промислового та непромислового призначення. Величина доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за 2023 та 2024 роки представлена в табл. 1.3.

Таблиця 1.3.

Величина доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)

ДП «Ліси України»

№		2023 рік	2024 рік
1	Лісозаготівля	19207199	22664361
2	Переробна промисловість	2494752	211032
3	Лісівництво та інша діяльність у лісовому господарстві	33977	24811
4	Відтворення рослин (декоративні цілі)	12452	18674
5	Змішане сільське господарство	16592	27765
6	Мисливство, відловлювання тварин і надання пов'язаних із ними послуг	629	2342
7	Інші	1292642	156920
	Всього	23058244	23105905

Вартість знеособленого м³ деревини у 2023 році становила 1732 грн., тоді як у 2024 році зросла до 1824 грн., тобто в середньому на 5%. Одночасно за останній рік суттєво збільшились операційні витрати підприємства, зокрема вартість витратних матеріалів, підвищилися тарифи на електроенергію та

комунальні послуги, ціна на паливно-мастильні матеріали, послуги сторонніх організацій.

В умовах невизначеності та суцільних ризиків керівництво підприємства розробило дієві заходи щодо ідентифікації ризиків і боротьби з їхніми негативними наслідками (табл. 1.4.).

Таблиця 1.4.

Ідентифікація ризиків і причин появи ризикової ситуації
в діяльності лісогосподарських підприємств

№	Ідентифікація ризику	Опис причин появи ризикової ситуації
1	Вплив воєнних дій	Знищення лісів внаслідок бойових дій, мобілізація працівників підприємства, ускладнення логістики, пошкодження інфраструктури, частина земель лісового фонду обмежені для здійснення виробничо-господарської діяльності, доступ до лісових ресурсів ускладнений або неможливий
2	Неплатоспроможність	Зниження рівня ліквідності обігових активів
3	Інвестиційний	Можливість фінансових втрат внаслідок здійснення інвестиційної діяльності
4	Інфляційний	В умовах пришвидшеної інфляції знецінення реальної вартості капіталу, зниження рівня доходів від фінансової діяльності
5	Валютний	Коливання курсу валют безпосередньо приводить до недоодержання передбачених доходів
6	Ринковий	Зміна курсу іноземної валюти, часті коливання вартості товарів
7	Податковий	Можливість впровадження нових видів податків і зборів, ймовірність збільшення рівня ставок чинних податків і зборів, зміна термінів та умов сплати податкових платежів, скасування чинних податкових пільг
8	Інші види ризиків	Поява стихійних лих (буревії, вітровали), «форс-мажорних» обставин, несвоєчасне здійснення розрахунково-касових операцій

Більшість лісогосподарських заходів ДП «Ліси України» виконує за власні кошти. Зокрема, розширене відтворення лісів в рамках реалізації екологічної ініціативи Президента України «Зелена країна» має на меті висадити 1 мільярд нових дерев за три роки і за наступні десять років збільшити площу лісів на 1 мільйон га. Не менш важливим завданням є розширення інноваційного потенціалу підприємства і будівництво лісонасінневих центрів в кожному регіоні країни, що дозволить вирощувати сіянці та саджанці основних лісотвірних порід конкретного регіону. У сучасних умовах особлива увага приділяється заходам протипожежної безпеки в лісах, оскільки превентивні дії і можливість попередити або уникнути виникнення пожежі завжди вимагає в рази менших затрат фінансових ресурсів, ніж ліквідація негативних наслідків. Україна активно долучена до реалізації Стратегії з біорізноманіття до 2030 року, тому відновлення дикої природи, збереження та примноження біорізноманіття є стратегічним завданням. Реалізація принципів сталого збалансованого лісокористування вимагає від керівництва підприємства виділення коштів на облаштування належної інфраструктури, дотримання принципів наближеного до природи лісівництва, лісозаготівлю з використанням харвестерів і форвардерів. Особлива увага приділяється розвитку рекреаційного лісокористування, зокрема в більшості регіонів України створюються на реконструюються рекреаційні об'єкти.

Висновки до розділу 1

Визначено сутність поняття «операційна діяльність», досліджено основні критерії та послідовність етапів оцінювання ефективності операційної діяльності підприємства. Охарактеризовано сутність та ключові методичні підходи до формування механізму адаптивного управління (об'єкт, суб'єкт, методи, інструменти), запропоновано адаптивну модель операційного менеджменту.

Досліджено особливості операційної діяльності ДП «Ліси України», формування основних статей доходу від виробничо-господарської діяльності, ідентифіковано ризики та запропоновано ефективні заходи щодо їхньої мінімізації в сучасних умовах лісогосподарювання.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ОПЕРАЦІЙНОЇ ТА ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
РАДЕХІВСЬКОГО НАДЛІСНИЦТВА ФІЛІЇ «КАРПАТСЬКИЙ ЛІСОВИЙ
ОФІС» ДП «ЛІСИ УКРАЇНИ»

2.1. Загальна характеристика об'єкту дослідження

Загальна площа об'єкту дослідження – Радехівське надлісництво філії «Карпатський лісовий офіс» державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси України» (Радехівське надлісництво) складає 60301 га, з них до лісового фонду входять 57865,5 га. Станом на 01 січня 2025 року успішно завершено процедуру оформлення речових прав (прав постійного користування) на площу 59260 га, тобто 98,3% від загальної площі. Лісовий фонд Радехівського надлісництва представлений чотирма категоріями лісів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Характеристика лісового фонду Радехівського надлісництва
філії «Карпатський лісовий офіс» ДП «Ліси України»

Категорії лісів	Площа лісового фонду, га			Структура, %
	ділянки, вкриті лісовою рослинністю	ділянки, не вкриті лісовою рослинністю	разом	
Ліси природо- охоронного, наукового, історико-культурного призначення	4941,9	207,7	5149,6	8,9
Рекреаційно-оздоровчі ліси	5998,3	300,8	6299,1	10,9
Захисні ліси	6347	309,2	6656,2	11,5
Експлуатаційні ліси	36357,4	3403,2	39760,6	68,7
Всього	53644,6	4220,9	57865,5	100

Організаційна структура Радехівського надлісництва останніми роками зазнала суттєвих змін як наслідок реформування лісової галузі. Крайня версія подана на рис. 2.1.

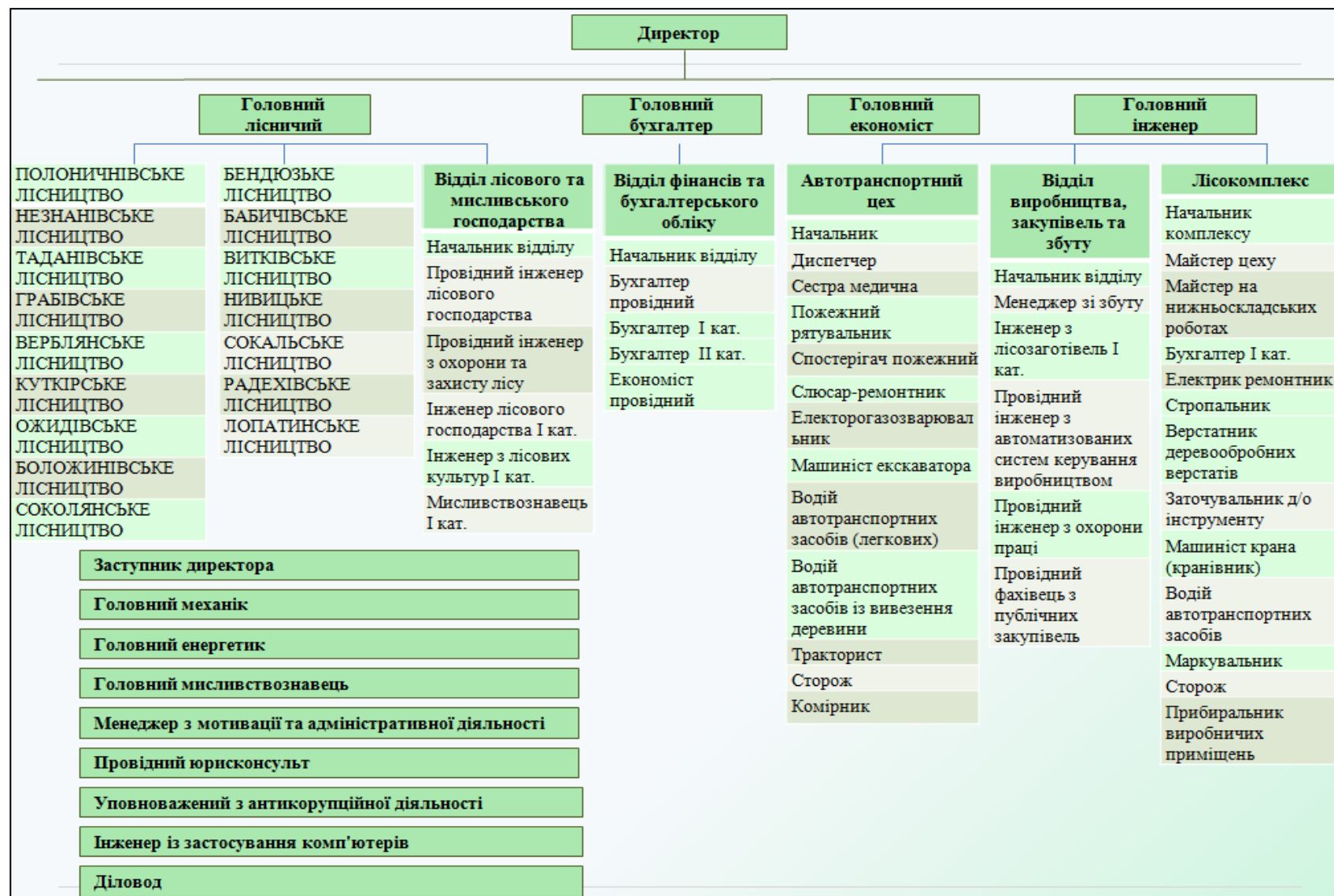


Рис. 2.1. Організаційна структура Радехівського надлісництва філії «Карпатський лісовий офіс» ДП «Ліси України»

Основними видами діяльності Радехівського надлісництва є [6, 8]:

- 1) розширене відтворення лісів (лісовідновлення та лісорозведення);
- 2) підвищення екологічної стійкості та біологічної продуктивності деревостанів;
- 3) забезпечення охорони та захисту лісу;
- 4) збереження захисних лісових насаджень та об'єктів природно-заповідного фонду;
- 5) лісівництво;
- 6) лісозаготівля та заготівля недеревних лісових ресурсів.

На підприємстві на постійній основі проводиться оперативний моніторинг щодо дотримання вимог чинного законодавства у сфері ведення лісового господарства, виявлення проблемних зон, захисту лісів працівниками лісової охорони, проведення лісопатологічних обстежень та оцінювання ефективності лісогосподарських заходів. В окремих випадках практикується проведення моніторингу загроз, які дозволяють відстежувати внутрішні та зовнішні фактори впливу на особливо цінні для збереження лісові ділянки (виявлення спалаху ентомошкідників і динаміки розвитку хвороб лісу під час лісопатологічних обстежень, аналіз частоти злив і повеней, динаміка незаконних рубань).

Відповідальними за проведення моніторингу в Радехівському надлісництві є начальник надлісництва, лісова охорона, інженер з охорони і захисту лісу, інженери відділу лісового господарства і відтворення лісів, інженери відділу мисливства, рекреації та побічного користування, лісничі.

Облікова кількість штатних працівників Радехівського надлісництва станом на 01 січня 2025 року становила 183 особи, з них 8 жінок. Кадрова політика на підприємстві реалізується згідно Конституції України, Статуту підприємства, Колективного договору, Галузевої угоди, Штатного розпису, Посадових інструкцій, Положення про службу охорони праці та Положення про гендерну політику.

У 2025 році ДП «Ліси України» затвердило план реалізації Стратегії з наближеного до природи лісівництва на 2025-2030 рр. (табл. 2.2.) з чітким

обґрунтуванням завдань, результатів (індикаторів) їхнього виконання відповідальних структурних підрозділів та конкретних термінів виконання.

Таблиця 2.2.

План реалізації Стратегії з наближеного до природи лісівництва
ДП «Ліси України» на 2025-2030 рр.

№	Завдання	Результат	Відповідальний	Термін
1	Проведення інвентаризації демонстраційних пробних площ (ДПП) за основними видами деревних порід та лісорослинними зонами, створення нових проєктів ДПП	Зведені відомості ДПП в розрізі філій, надлісництв, лісництв, кварталів, виділів, площ	Філії ДП «Ліси України», Департамент лісового господарства, Сектор наукового забезпечення Департаменту розвитку та ІТ	Жовтень-листопад 2025р.
2	Практична реалізація заходів з наближеного до природи лісівництва (НПЛ)	6-8 наукових проєктів ДПП в межах лісорослинних зон	Філії ДП «Ліси України», Департамент лісового господарства	Грудень 2026 р.
3	Розроблення робочої програми професійного навчання працівників лісового господарства «Концептуальні підходи НПЛ» за лісорослинним районуванням (Карпати, Полісся, Лісостеп)	Затверджена навчальна програма, сертифіковані фахівці – працівники лісового господарства, 200 фахівців щорічно	Філія «Лісовий навчальний центр», Департамент лісового господарства, Департамент з персоналу	Травень 2027 р.
4	Розроблення ВО «Укрдержліспроєкт» оновлених планів організації і розвитку лісового господарства в ДП «Ліси України» на засадах НПЛ	Оновлені плани організації ведення лісового господарства на засадах НПЛ	Департамент лісового господарства	Грудень 2025 р.
5	Проведення інвентаризації наявних лісових автомобільних доріг, розроблення	Результати інвентаризації лісових автомобільних	Департамент лісових ресурсів, Департамент фінансів, Філії ДП	Квітень 2030 р.

	плану будівництва та розширення мережі лісових автомобільних доріг (Карпати, Полісся, Лісостеп)	доріг, план будівництва та побудови мережі лісових доріг, 1000 км.	«Ліси України»	
6	Закупівля, підготовка операторів та введення в експлуатацію заготівельної та трелювальної техніки	Створення 4 навчальних центрів з підготовки операторів, закупівля 10 харвестерів, 5 форвардерів, 11 скідерів, 104 шт. лісовозних напівпричепів	Департамент з персоналу, Департамент лісового господарства, Департамент фінансів, Департамент з закупівель, Філія «Лісовий навчальний центр»	Травень 2027 р.
7	Практичне застосування концепції НПЛ в діяльності ДП «Ліси України»	Не менше 2000 га рубань щорічно на засадах НПЛ в Карпатському регіоні	Департамент лісового господарства, Філія «Карпатський лісовий офіс»	Грудень 2030 р.

Сьогодні особлива увага приділяється співпраці Радехівського надлісництва з різними групами зацікавлених сторін і безпосереднього залучення (комунікації, консультації, участь) їх до процесу прийняття управлінських рішень у сфері ведення лісового господарства. Основні групи стейкхолдерів представлені: працівниками лісового господарства, екологічними та природоохоронними організаціями, лісозаготівельними бригадами, науковими та освітніми установами, органами місцевого самоврядування, представниками державних структур, благодійними організаціями, торгівельними компаніями з торгівлі деревиною, місцевим населенням та зацікавленими фізичними особами.

Підприємство декларує відкритий доступ до публічної інформації, яка не є службовою, таємною чи конфіденційною, систематичне та оперативне оприлюднення інформаційних повідомлень на сайті Радехівського надлісництва.

2.2. Аналіз фінансового стану Радехівського надлісництва філії «Карпатський лісовий офіс» ДП «Ліси України»

Аналіз обсягів і структури операційних витрат Радехівського надлісництва філії «Карпатський лісовий офіс» ДП «Ліси України» наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Обсяги та структура операційних витрат Радехівського надлісництва філії «Карпатський лісовий офіс» ДП «Ліси України» за 2022-2024 рр.

Елементи операційних витрат	Роки					
	2022		2023		2024	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Матеріальні витрати	29195	50%	26440	16%	23088	15%
Витрати на оплату праці	21278	36%	67325	41%	51934	34%
Відрахування на соціальні заходи	4433	8%	14078	9%	10496	7%
Амортизація	2328	4%	4375	3%	4833	3%
Інші операційні витрати	1138	2%	50202	31%	63839	41%
Всього витрат	58372	100%	162420	100%	154190	100%

Дані табл. 2.3. засвідчують суттєве зростання загальної величини операційних витрат об'єкту дослідження, майже втричі (з 58372 тис. грн. у 2022 році до 154190 тис. грн. у 2024 році). Також зазнала змін і структура витрат за окремими елементами, зокрема частка матеріальних витрат за останні три роки знизилась з 50% до 15%, тоді як інші операційні витрати, навпаки, мали протилежну тенденцію до зростання з 2% до 41%. Це, в основному, зумовлено суттєвим збільшенням витрат на транспортне обслуговування та використання технічних засобів, сплату податків, зборів та інші обов'язкових платежів. Частка витрат на оплату праці, відрахувань на соціальні заходи та амортизаційних відрахувань майже не змінилась, тоді як їхній обсяг в абсолютних величинах зріс.

Важливим є аналіз фінансової діяльності Радехівського надлісництва за 2022-2024 рр. на основі даних форми №2 «Звіт про фінансові результати» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Результати фінансової діяльності Радеківського надлісництва
філії «Карпатський лісовий офіс» ДП «Ліси України» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2022	2023	2024	2023/	2024/
				2022	2023
Чистий дохід від реалізації продукції	196952	192853	181867	-4099	-10986
Собівартість реалізованої продукції	164634	133639	117749	-30995	-15890
Валовий прибуток	32318	59214	64118	26896	4904
Фінансовий результат від операційної діяльності	6017	29590	31974	23573	2384
Фінансовий результат до оподаткування	6017	29643	32413	23626	2770
Витрати з податку на прибуток	1175	0	0	-1175	0
Чистий прибуток	4842	29643	32413	24801	2770

Незважаючи на майже стабільне значення чистого доходу від реалізації продукції за досліджуваний період (181867 тис. грн. – 196952 тис. грн.), одночасно вдалося суттєво знизити собівартість реалізованої продукції (з 164634 тис. грн. до 117749 тис. грн.) за рахунок оптимізації витрат на заготівлю основних видів продукції. Величина валового прибутку зросла вдвічі (з 32318 тис. грн. до 64118 тис. грн.), тоді як фінансовий результат від операційної діяльності зріс більш ніж в п'ять разів (з 6017 тис. грн. до 31974 тис. грн.). Величина чистого прибутку суттєво зросла у 2023 році і становила 29643 тис. грн. порівняно з попереднім роком (лише 4842 тис. грн. у 2022 році) і в наступні роки має позитивну тенденцію до поступового зростання.

Оцінювання фінансового стану підприємства на основі показників платоспроможності та ділової активності наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники платоспроможності та ділової активності Радеківського надлісництва філії «Карпатський лісовий офіс» ДП «Ліси України» за 2022-2024 рр.

№	Назва показника	Роки		
		2022	2023	2024
1	Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,24	0,23	0,80
2	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,32	0,30	4,01
3	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-1,49	-2,36	0,11
4	Коефіцієнт оборотності активів	5,14	4,23	3,92
5	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	6,43	5,53	7,80
6	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	34,45	35,22	32,41
7	Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	11	10	11
8	Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	57	66	47
9	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	76,54	56,92	46,16
10	Коефіцієнт оборотності основних засобів	4,02	3,07	2,76
11	Коефіцієнт оборотного капіталу	27,59	18,05	6,97

Аналізуючи динаміку коефіцієнта платоспроможності, варто зазначити, що частка власного капіталу в структурі балансу підприємства суттєво зросла у 2024 році і становила 80%, тоді як в попередні роки не перевищувала 25%.

Підтвердженням є також коефіцієнт фінансової стійкості, який у 2024 році становив 4,01, тобто частка власного капіталу вчетверо вища порівняно з поточними зобов'язаннями, більшість активів підприємства фінансуються власними коштами, рівень ризикованості є мінімальним і значно легше залучити додаткові зовнішні джерела фінансування для розширення та підвищення ефективності діяльності.

Від'ємне значення коефіцієнта маневреності власного капіталу у 2022 та 2023 роках вказує на те, що значна частина власного капіталу направлена на необоротні активи, тобто фінансова гнучкість підприємства є достатньо низькою. Однак, вже у 2024 році значення показника відповідало нормативному (0,11),

тобто керівництво вдалося оптимізувати структуру активів і більшу частину власних коштів вкласти в оборотні активи.

Коефіцієнт оборотності активів за досліджуваний період характеризується спадною тенденцією (5,14 у 2022 році та 3,92 у 2024 році), тобто доцільно переглянути підходи до залучення активів підприємства для генерування доходу.

Поступове зростання коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості (з 6,43 до 7,80) засвідчує той факт, що поточні зобов'язання підприємства зростають повільнішими темпами, ніж формування чистого доходу від реалізації продукції. Також скорочення терміну погашення кредиторської заборгованості на 10 днів (з 57 днів у 2022 році до 47 днів у 2024 році) є позитивним явищем, оскільки гарантує більшу автономію підприємства і зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Незмінне значення коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості і, відповідно, короткий термін її погашення (10-11 днів) дозволяють зробити висновок, що замовники продукції підприємства вчасно та в повному обсязі здійснюють розрахунки відповідно до взятих на себе зобов'язань.

Суттєве зменшення коефіцієнта оборотності матеріальних запасів з 76,54 до 46,16 означає, що підприємству вдається за один операційний цикл усі виробничі запаси перетворити в готову продукцію і її реалізувати, підтверджує стабільний попит на продукцію підприємства та оптимальні логістичні потоки поставки продукції до кінцевого споживача.

Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача) знизився з 4,02 до 2,76, тобто скоротилась частка використання основних виробничих фондів на кожну грошову одиницю виготовленої продукції і формування доходу підприємства.

Коефіцієнт оборотного капіталу скоротився більше ніж вчетверо (з 27,59 до 6,97), тобто частка власного капіталу в оборотних активах зменшилась і підприємство не здатне ефективно використовувати власний капітал для отримання доходу від продажів.

2.3. SWOT-аналіз поточного стану та тенденцій розвитку операційної діяльності лісгосподарського підприємства

Для ефективного організування операційної діяльності Радехівського надлісництва виконано SWOT-аналіз (табл. 2.6.) [30, 32, 34, 35], який поєднує вплив чинників внутрішнього (сильні та слабкі сторони) та зовнішнього (можливості та загрози) середовищ.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз поточного стану та тенденцій розвитку операційної діяльності Радехівського надлісництва філії «Карпатський лісовий офіс» ДП «Ліси України»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>1. Високий природно-ресурсний потенціал для здійснення виробничо-господарської діяльності;</p> <p>2. У структурі лісового фонду наявні усі чотири категорії лісів, найбільша частка припадає на експлуатаційні;</p> <p>3. Висока кваліфікація працівників з фаховою лісівничою освітою, досвід роботи більше 15 років в лісовій галузі;</p> <p>4. Ефективний менеджмент в надлісництві, налагоджена тісна комунікація та співпраця з керівництвом філії «Карпатський лісовий офіс» та ДП «Ліси України»;</p> <p>5. Проведення спільних досліджень з науковцями НЛТУ України;</p> <p>6. Розширення інноваційного потенціалу підприємства, пропозиція природоорієнтованих рішень та впровадження заходів наближеного до природи лісівництва.</p>	<p>1. Тривалий процес реорганізації лісгосподарських підприємств, зміна структури управління внаслідок реформування лісової галузі;</p> <p>2. Оптимізація чисельності працівників внаслідок перепрофілювання лісгосподарських підприємств, закриття виробництв з переробки деревини, звільнення частини фахівців інженерно-технічних спеціальностей;</p> <p>3. Низький імідж лісової галузі, незначна частка молодих фахівців, хто вмотивований продуктивно працювати;</p> <p>4. Значна частка застарілих основних засобів, суттєве збільшення матеріальних витрат;</p> <p>5. Основних акцент на заготівлі та реалізації деревини, недостатня увага іншим продуктам і послугам лісу (недеревні продукти лісу, мисливство, рекреаційне лісокористування, інші послуги лісових екосистем).</p>

Продовження таблиці 2.6

Можливості	Загрози
<p>1. Обмін досвідом у сфері управління лісовим господарством, залучення корисних практик лісогосподарювання з-за кордону;</p> <p>2. Популяризація професії лісівника на державному рівні, конкурентна фінансова винагорода працівникам, залучення ефективних менеджерів до системи лісоуправління;</p> <p>3. Залучення зовнішнього фінансування (міжнародні гранти, програми) для реалізації успішних лісівничих проєктів з розширеного відтворення лісів, охорони та захисту, сталого лісокористування;</p> <p>4. Збільшення лісистості України, досягнення оптимального рівня (20-22%), активна участь громадськості в реалізації соціальних проєктів, екологічних ініціатив;</p> <p>5. Підвищення екологічної культури та екологічної освіти, обізнаності громадян у сфері сталого лісового менеджменту;</p> <p>6. Залучення стейкхолдерів до розгляду, публічного обговорення та прийняття управлінських рішень у сфері лісокористування.</p>	<p>1. Глобальні екологічні загрози, негативні наслідки зміни клімату, воєнних дій в Україні;</p> <p>2. Вивільнення частини працівників лісової галузі в процесі мобілізації та проходження військової служби в лавах ЗСУ;</p> <p>3. Значні збитки, викликані лісовими пожежами, обмежений доступ до лісових ділянок, розташованих поблизу лінії фронту;</p> <p>4. Централізоване управління, відсутність належної автономії окремих структурних підрозділів (надлісництв, філій) при прийнятті управлінських рішень;</p> <p>5. Висока матеріаломісткість та трудомісткість лісозаготівельного виробництва;</p> <p>6. Відсутність бюджетного фінансування лісової галузі, брак власних коштів для покриття усіх витрат в процесі здійснення виробничо-господарської діяльності;</p> <p>7. Низька інвестиційна привабливість, складність залучення зовнішніх фінансових ресурсів у сферу лісокористування.</p>

Проведений SWOT-аналіз Радехівського надлісництва засвідчує серйозні виклики, з якими зіштовхується підприємство в сучасних умовах господарювання. Сподіваємося, що планомірна реформа лісової галузі в Україні дозволить розробити ефективні заходи адаптивного лісового менеджменту, щоб

вчасно і швидко реагувати на зміни, напрацьовувати практики лісокористування, які відповідають принципам сталого розвитку.

Перехідний період розвитку лісового господарства України дозволяє апробувати нові підходи та методи в управлінні, шукати ефективні бізнес-моделі, які здатні попередити глобальні негативні наслідки та підвищити ефективність виробничо-господарської діяльності лісогосподарських підприємств. Особливий акцент направлений на удосконалення механізмів організації операційної діяльності, враховуючи специфіку лісової галузі. Зокрема, тривалий період лісовирощування, значний вплив природних явищ, наслідки зміни клімату, відмова від суцільних рубань в процесі головного користування, поступовий перехід до наближеного до природи лісівництва.

Висновки до розділу 2

Охарактеризовано структуру лісового фонду Радехівського надлісництва, описано нову організаційну структуру в процесі реформування лісового господарства, подано перелік основних видів діяльності та детально проаналізовано план реалізації Стратегії з наближеного до природи лісівництва ДП «Ліси України» на 2025-2030 рр. з детальним представленням ключових завдань, відповідальних підрозділів і термінів виконання.

Досліджено особливості виробничо-господарської діяльності Радехівського надлісництва на основі даних фінансової звітності за 2022-2024 рр., зокрема проаналізовано обсяг та структуру операційних витрат, результати фінансової діяльності та оцінено фінансовий стан підприємства на основі показників платоспроможності та ділової активності.

Виконано SWOT-аналіз поточного стану та тенденцій розвитку операційної діяльності Радехівського надлісництва, ідентифіковано ключові проблеми та загрози, визначено сильні сторони та можливості, які дозволяють об'єкту дослідження успішно функціонувати, нарощувати свої виробничі потужності та сприяти зміцненню національної економіки.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЛІСОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розроблення стратегії адаптивного менеджменту для лісогосподарського підприємства

В умовах динамічної зміни ринкових умов, високого рівня невизначеності та нестабільності в поведінці покупців, постачальників, конкурентів, непослідовності в державній політиці, надзвичайно важливим є стратегічне бачення керівництвом напрямів розвитку підприємства, пошук ефективних шляхів адаптації до мінливого зовнішнього середовища і планомірна реалізація мети та досягнення довго- та короткострокових цілей і завдань суб'єкта господарювання.

Обов'язковими характеристика адаптивної стратегії в процесі удосконалення організації операційної діяльності підприємства є [14, 18]:

- ✓ вчасне виявлення можливих змін в зовнішньому середовищі, своєчасна реакція на них керівництва, застосування комплексу превентивних заходів з метою мінімізації негативних наслідків зовнішнього впливу на операційну діяльність підприємства;

- ✓ чітке визначення етапів і термінів реалізації адаптивної стратегії;

- ✓ складність, внутрішній взаємозв'язок чинників, невизначеність і обмеженість інформації про вплив кожного чинника;

- ✓ мінливість та неочікуваність появи змін, обмеженість в часі на належне реагування та пристосування до нових умов;

- ✓ визначення необхідного обсягу ресурсного забезпечення і їхній справедливий розподіл;

- ✓ особливий акцент на людський ресурс, кваліфікацію персоналу, хто буде реалізовувати стратегію;

- ✓ організація моніторингу в процесі реалізації заходів, спрямованих на забезпечення пристосування внутрішніх елементів системи (цілей, структури,

продукції, технологій, персоналу) до змін ринкового середовища в умовах посиленої конкуренції.

Основні етапи адаптивної системи управління підприємством представлено [1, 14, 16, 18] на рис. 3.2.

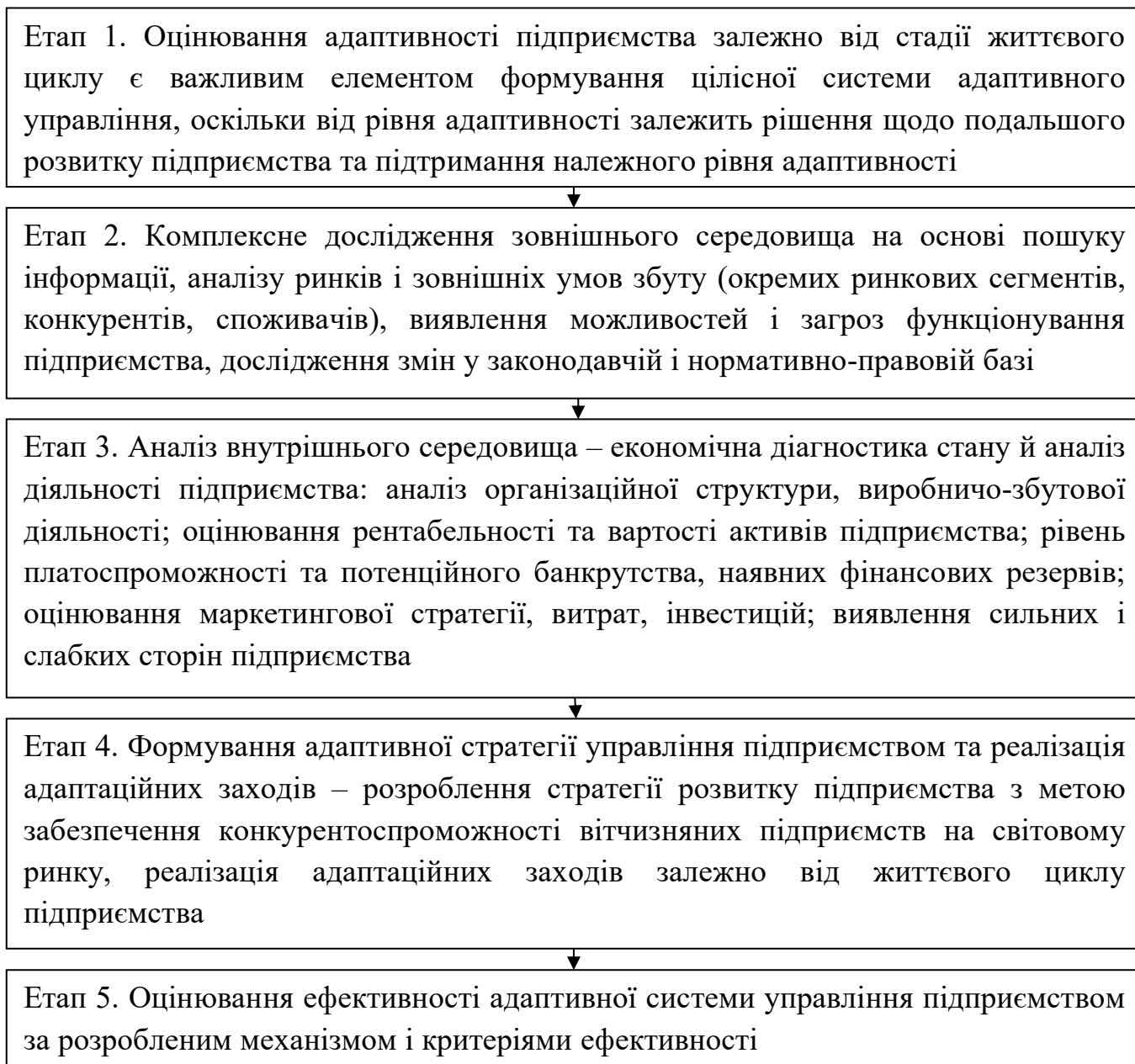


Рис. 3.1. Основні етапи адаптивної системи управління підприємством

Поетапна реалізація механізму адаптивної стратегії направлена, насамперед, на швидке отримання позитивного результату, здатність нормалізувати ситуацію і якнайшвидше повернути функціонування підприємства до звичного формату роботи.

Процес розроблення тактичних дій, адаптивних заходів підприємства в короткостроковій перспективі подано на рис. 3.2.

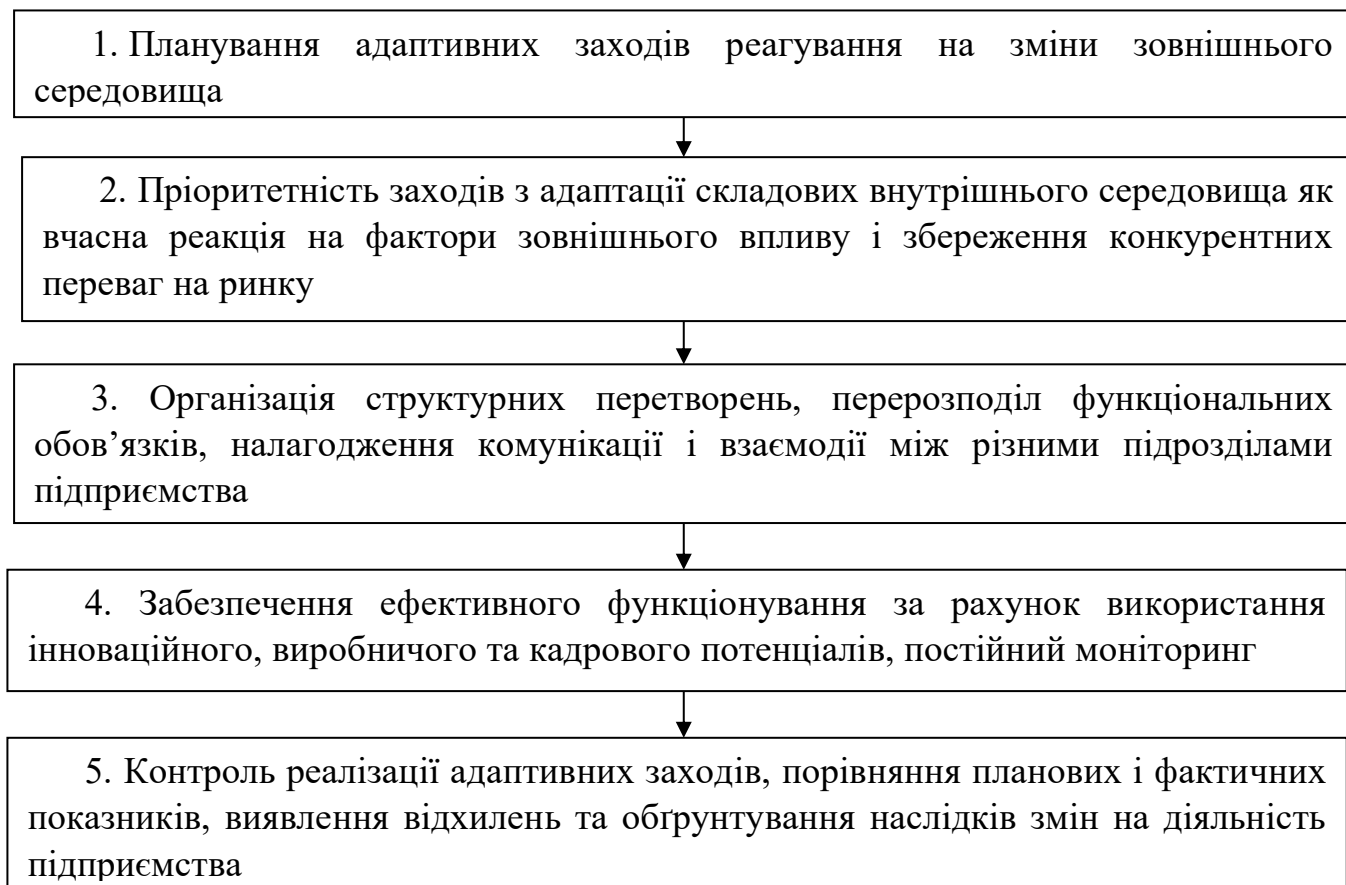


Рис. 3.2. Алгоритм розроблення тактичних дій, адаптивних заходів підприємства

В умовах реформування лісової галузі особливо важливо підкреслити адаптивність лісогосподарських підприємств, тобто їхню здатність швидко та планомірно переорієнтувати свою діяльність так, щоб хоча б частково відновити втрачену ефективність. Реалізація адаптивної стратегії ДП «Ліси України» та його структурних підрозділів на рівні офісів (Карпатського, Центрального, Столичного, Подільського, Поліського, Східного, Південного, Північного, Слобожанського) та надлісництв (зокрема Радехівського) вимагає здійснення комплексу заходів для підвищення якості продукції поряд із оптимізацією витрат на її виготовлення та визначення ринково обґрунтованого рівня цін.

Керівництво підприємства спонукає структурні підрозділи (філії, надлісництва) до оптимізації чисельності працівників, корегування напрямів діяльності та обсягів виробництва, розширення мережі споживачів готової продукції, постачальників комплектуючих виробів, налагодження логістичних потоків і способів доставки.

Модель адаптації Радехівського надлісництва в умовах реформування лісової галузі наведено на рис. 3.3.

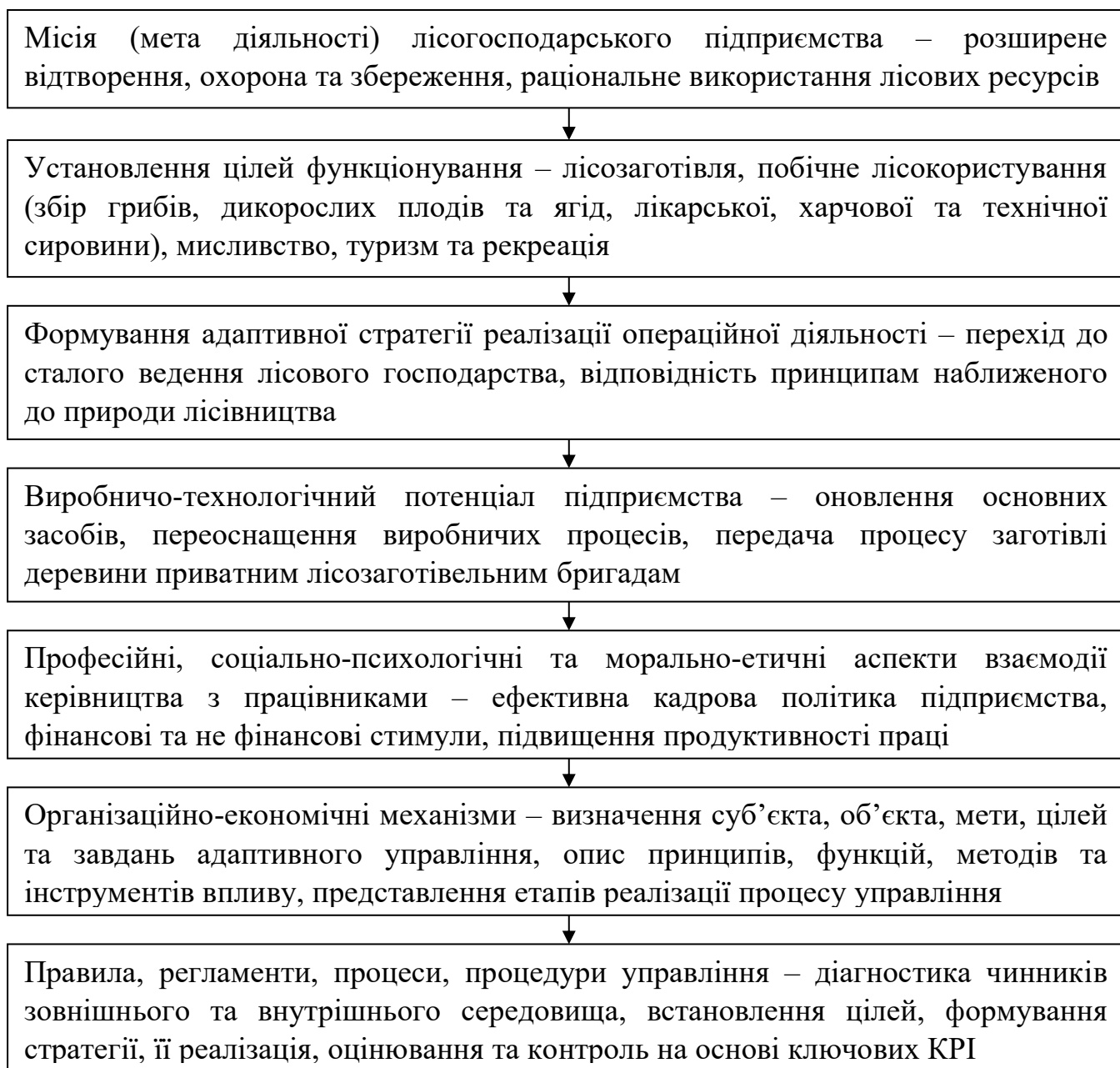


Рис. 3.3. Модель адаптації Радехівського надлісництва філії «Карпатський лісовий офіс» ДП «Ліси України» в умовах реформування лісової галузі

3.2. Практичні рекомендації щодо удосконалення операційної діяльності лісгосподарського підприємства

Операційний менеджмент Радеківського надлісництва відповідає особливостям характерним усім структурним підрозділам ДП «Ліси України». Зокрема, особлива увага приділена управлінню виробничими системами, раціональному розподілі ресурсів підприємства (матеріальних, технічних, людських, інформаційних, фінансових) для виготовлення продукції чи надання послуги та управлінню операційним циклом господарської діяльності. Дотримання екологічних норм і правил, міжнародних стандартів в сфері охорони довкілля дозволяє сформуванню позитивних імідж ДП «Ліси України», покращити репутацію структурних підрозділів (надлісництв, філій), поширювати сталі практики лісоуправління, розвивати економічну стійкість операційної діяльності та мінімізувати ризики.

Таблиця 3.1.

Практичні рекомендації щодо удосконалення операційної діяльності
Радеківського надлісництва

Проблема	Шляхи вирішення
1	2
Висока вартість процесу заготівлі деревини під час проведення рубань головного користування	Підвищення рентабельності лісозаготівельного виробництва за рахунок передачі заготівлі деревини приватним бригадам, реалізація деревини через відкриті та конкурентні біржові торги, доступ представників малого та середнього бізнесу, вітчизняних деревообробних і меблевих підприємств до участі в конкурсі
Значна частка змінних витрат у виробничій собівартості	Оптимізація операційних витрат, відмова від перероблення деревини через низьку рентабельність продукції та високу вартість виробничих фондів (устаткування, технологічні лінії, машини та обладнання)
Оптимізація чисельності працівників лісової галузі	Уніфікований штатний розпис, соціальний захист працівників, удосконалення організаційної структури ДП «Ліси України», чітка вертикальна ієрархія (лісництва, надлісництва, офіси)

Продовження табл. 3.1.

1	2
Незаконна заготівля деревини, лісопорушення	Цифровізація, електронний облік деревини (отримання дозволів, лісорубних і лісових квитків), посилення контролю за відведенням лісової ділянки під рубки головного користування та рухом деревини до кінцевого споживача
Невідповідність ведення лісового господарства принципам сталого розвитку	Сертифікація ланцюжка походження деревини за схемами Лісової опікунської ради (FSC) або Європейської програми сертифікації лісів (PEFC), прозорість та ефективність управління у сфері лісового господарства, сталий лісовий менеджмент, підхід розумного лісового господарства
Високий ризик знищення лісів в умовах війни	Ефективні заходи лісової охорони з метою попередження лісових пожеж, облаштування спостережних пунктів, відеоспостереження
Застарілі основні фонди, необхідність значних капітальних інвестицій	Технічне переозброєння лісозаготівельного виробництва, оновлення спеціалізованої лісогосподарської техніки, модернізація та автоматизація виробництва, застосування енерго- та ресурсоощадних технологій, будівництво та ремонт лісових доріг
Недостатній розвиток рекреаційного лісокористування	Будівництво нових рекреаційних пунктів, посилення менеджменту в рекреаційно-оздоровчих лісах, облаштування необхідної інфраструктури, розвиток лісової терапії для відновлення фізичного та психічного здоров'я громадян
Зниження біологічної продуктивності деревостанів	Створення мережі модернізованих селекційно-насінневих центрів в кожному регіоні України, лісових розсадників, вирощування сіянців з закритою кореневою системою
Низький фактичний рівень лісистості України, всихання лісів	Розширене відтворення лісів (лісовідновлення та лісорозведення) як результат реалізації екологічної ініціативи Президента України «Зелена країна», збереження самосійних лісів, створених природним шляхом на землях сільськогосподарського призначення
Пошкодження лісостанів хворобами та шкідниками	Відмова від традиційних методів лісозаготівлі і надання переваги принципам наближеного до природи лісівництва, створення високопродуктивних деревостанів, екологічно стійких до наслідків зміни клімату

Сьогодні основний результат діяльності підприємства направлений не лише на отримання максимального фінансового (споживчого) ефекту, а досягнення інтегрованого соціо-еколого-економічного ефекту та підвищення суспільного добробуту. Керівництво ДП «Ліси України» з метою оптимізації виробничо-господарської діяльності зміщує акцент на цифровізацію системи управління, автоматизацію виробничих процесів, застосування штучного інтелекту, впровадження екологічно орієнтованих інновацій та сучасних технологічних рішень, підвищення конкурентоспроможності підприємства. Важливе місце належить ключовим метрикам, які підтверджують дотримання принципів сталого розвитку в практику лісогосподарювання: збереження лісових ресурсів, зменшення відходів виробництва та споживання, зниження вуглецевого сліду, застосування енергоефективних технологій, вторинної переробки деревини, зниження екологічних витрат, сертифікація ланцюга походження та постачання деревини.

Лісогосподарські підприємства достатньо багато уваги приділяють соціальній відповідальності, періодично оцінюють задоволеність працівників ергономічними та технічними умовами праці, розміром матеріальної та моральної компенсації, наявністю сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, безпеку та підтримання здоров'я персоналу, ступінь довіри, взаємодопомоги та взаєморозуміння, співробітництво різних груп стейкхолдерів, врахування суспільних потреб та інтересів, реалізацію спільних ініціатив та соціальних проєктів.

Висновки до розділу 3

Описано обов'язкові характеристики адаптивної стратегії організації операційної діяльності підприємства. Запропоновано механізм формування адаптивної системи управління підприємством, який складається з п'яти послідовних етапів. Розроблено алгоритм тактичних дій та адаптивних заходів на підприємстві.

Обґрунтовано основні елементи моделі адаптації Радохівського надлісництва в умовах реформування лісової галузі в Україні. Досліджено особливості операційного менеджменту на лісгосподарському підприємстві та перспективні напрями, тенденції розвитку в сучасних нестабільних умовах.

Ідентифіковано ключові проблеми лісової галузі в Україні, запропоновано шляхи їх вирішення та практичні рекомендації керівництву структурних підрозділів ДП «Ліси України». Підтверджено необхідність переходу до сталої практики лісгосподарювання, зміщення акцентів з максимізації прибутку лісгосподарського підприємства до досягнення максимального інтегрованого соціо-еколого-економічного ефекту та збільшення суспільного добробуту.

ВИСНОВКИ

У першому розділі описано наукові підходи до сутності та змісту поняття «операційна діяльність підприємства», ідентифіковано ключові критерії до оцінювання та алгоритм визначення ефективності операційної діяльності, який складається з чотирьох послідовних етапів.

Охарактеризовано основні підходи до управління підприємством (процесний, системний, ситуаційний, реінжиніринговий, мережевий, управління знаннями). Описано об'єкт, суб'єкт, методи та інструменти адаптивного управління, які лежать в основі побудови адаптивної моделі для підприємства.

Узагальнено особливості операційного менеджменту ДП «Ліси України», ключові техніко-економічні показники діяльності підприємства за три роки реформи лісової галузі. Ідентифіковано ризики та визначено причини їх появи.

У другому розділі наведено загальну характеристику лісового фонду України, детально досліджено організаційну структуру та основні види діяльності об'єкту дослідження – Радехівського надлісництва філії Карпатський лісовий офіс ДП «Ліси України». Розглянено Стратегію наближеного до природи лісівництва і роль та відповідальність структурних підрозділів за реалізацію конкретних завдань, визначено терміни їх виконання та очікувані результати.

Проаналізовано структуру операційних витрат об'єкту дослідження на основі даних фінансової звітності за 2022-2024 рр., виконано порівняльну оцінку результатів фінансової діяльності, ключових показників платоспроможності та ділової активності. Перспективні напрями стратегічного управління описано за допомогою інструменту SWOT-аналізу.

У третьому розділі обґрунтовано доцільність застосування методології адаптивного менеджменту для розроблення стратегії організації операційної діяльності лісогосподарського підприємства. Представлено механізм адаптивної системи управління та алгоритм оперативних заходів щодо її впровадження на практиці. Запропоновано шляхи вирішення основних проблем в лісовій галузі України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Буняк Н.М. Особливості адаптивного управління підприємством в умовах кризових явищ. Економіка та управління підприємствами. – Випуск № 2(88), 2022. – С. 56-61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-2-7>.
2. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент: навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 532 с.
3. Глушко А.Д., Бикова М.В. Управління ефективністю операційною діяльністю підприємства в аспекті забезпечення фінансово-економічної безпеки. – Економічний простір. – №184, 2023. – С. 143-147. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-25>
4. Гриньова В.М., Явдак М.Ю. Операційна діяльність сучасних підприємств машинобудування: монографія. – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. – 220 с.
5. Карпенко Ю.В., Пенова А.І. Теоретичні підходи до визначення поняття операційного менеджменту. – Вісник соціально-економічних досліджень: збірник наукових праць. – Одеса, ОНЕУ, 2020. – № 3-4 (74-75). – С. 88-98.
6. Капінос Г.І., Бабій І.В. Операційний менеджмент: навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2013. – 352 с.
7. Кваско А.В., Шендерівська Л.П. Ефективність операційної діяльності підприємства та її оцінювання. – Науковий вісник Херсонського державного університету. – Вип. 46, 2022. – С. 16-22.
8. Левченко А.О., Коваленко С.В. Напрями удосконалення операційного менеджменту в контексті забезпечення сталого розвитку організації. – Центральноукраїнський науковий вісник. – Економічні науки. – 2023. – Вип. 10. – С.133-142. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2023_10_15
9. Маркіна І.А., Помаз О.М., Помаз Ю.В. Операційний менеджмент: навчальний посібник. – Полтава, 2018. – 226 с.

10. Никифорчин М.Д. Суть та основні поняття операційної ефективності в діяльності підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. – Серія: Економічні науки, 2013. – Вип. 3. – С. 88-92.

11. Осокіна А.В., Склим М.Д. Система операційного вдосконалення як інструмент постійного покращення бізнес-процесів компанії. – Економіка та суспільство, 2022. – Вип. 45. – 8 с. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-70>

12. Петрович Й.М. Управління діяльністю організаційно-виробничих систем: навчальний посібник. – К.: Знання, 2013. – 510 с.

13. Пенська І.О. Організація планування операційної діяльності на підприємствах. – Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка», 2021. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2021/102.pdf

14. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю. Система адаптивного управління підприємством в умовах мінливого зовнішнього середовища. – Бізнесінформ. Економіка. Менеджмент і маркетинг. – Випуск №12, 2018. – С. 435-440. – Електронний ресурс. – Режим доступу: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-12_0-pages-435_440.pdf

15. Правдюк Н.Л. Рентабельність операційної діяльності: обліково-аналітичний аспект. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики, 2018. – №12. – С. 124-141.

16. Пугачевська К., Лисенко Е. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. Молодий вчений. Економічні науки. – Випуск №9(97), 2021. – С. 158-161 DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-9-97-32>

17. Ситник Г.В., Архіпов Н.М. Система управління ефективністю операційної діяльності підприємства. Проблеми економіки, 2018. – №1 (35). – С. 223–230.

18. Стец І.І. Адаптивне управління підприємством. Економіка та управління підприємствами. Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск №18, 2017. – С. 300-303. – Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/58.pdf>

19. Сумець О.М. Операційний менеджмент: теоретичний аспект і практичні завдання: підручник. 3-тє вид, перероб. та доповн. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 480 с.

20. Тімінський О.Г. Технології адаптивного управління як механізм забезпечення ефективності організаційно-управлінських систем. Управління розвитком складних систем. Випуск №27, 2016. – С. 122-131. – Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-27/21.pdf>

21. Трут О.О. Операційний менеджмент: підручник. – К.: Академвидав, 2013. – 348 с.

22. Управління сталим розвитком промислового підприємства: теорія і практика: колективна монографія / За ред. проф. Воронкової В.Г. та проф. Метеленко Н.Г. – Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2021. – 588 с.

23. Федулова Л.І., Декалюк О.В. Управління операційною системою виробничого підприємства: монографія. – Хмельницький: ХНУ, 2005. – 192 с.

24. Шведюк Ю.В. Оцінювання еколого-економічної ефективності лісовідновлення в умовах Малого Полісся: монографія. – Львів: Сполом, 2018. – 224 с.

25. Шведюк Ю.В. Удосконалення кадрової політики філії «Радехівське лісомисливське господарство» ДП «Ліси України». Вісник «Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики». – Вип. №1. – Вінниця, 2023. – С. 7-19. <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2023-1-1>

26. Шведюк Ю.В., Швець Т.О. Концепція природоорієнтованих рішень в інноваційній діяльності лісогосподарських підприємств. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. – Том 1, Вип. 41. – Луцьк, 2025. – С. 106-114. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-01-106-114>

27. Шведюк Ю.В., Бабинець А.В. Стратегічний маркетинг в основі розвитку рекреаційного лісокористування Карпатського регіону. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування, серія «Економічні науки». – Вип. №1 (109). – Рівне, 2025. – С. 208-218.

28. Швець Ю.О. Теоретико-прикладні засади оцінки ефективності операційної діяльності підприємств машинобудування та способи її покращення. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського: науковий журнал. Серія: Економіка і управління, 2021. – Т 30 (69). – №6. Ч. 1. – С. 76-81.

29. Fabrika M., Pretzsch H. (2017). Forest ecosystem analysis and modeling. Technical University in Zvolen. – 618 p.

30. Kajanus M., Leskinen P., Kurttila M., Kangas J. (2020). Making use of MCDS methods in SWOT analysis – Lessons learnt in strategic natural resources management. Forest Policy and Economics. – Vol. 20. – P. 1-9.

31. Matveyev M., Shvediuk I. (2022). Features of choosing a forestry enterprise development strategy. Modern management technologies: monograph. Higher School of Social and Economic. Poland Przeworsk: WSSG. – P. 210-226. <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/21511>

32. Muys B., Hynynen J., Palahi M. et al. (2019). Simulation tools for decision support to adaptive forest management in Europe. Forest Systems. – №19. – P. 86-99.

33. Nyberg JB. (2018). Statistics and the practice of adaptive management. In: Statistical Methods for Adaptive Management Studies. Research Branch, British Columbia Ministry of Forestry. – No. 42. – P. 1–7.

34. Rauch P. (2017). SWOT analysis and SWOT strategy formulation for forest owner cooperation in Austria. Europe journal of forest resources. – № 126 (3). – P. 413-420.

35. Shvediuk I. (2024). Implementation of the smart-forestry approach in the forestry decision-making. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (23-25 жовтня 2024 р., м. Львів) «Лісотехнічна освіта і наука: виклики сьогодення та перспективи розвитку». – Львів: РВВ НЛТУ України. – 4 с. <https://doi.org/10.36930/conf150.4.10>