

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

на тему:

«Розробка корпоративної стратегії підприємства (на матеріалах Філії «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України»)»

Виконала: студент (ка) 4 курсу за спеціальністю 073 Менеджмент

Цупко Н.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н.

Фурман Д.Г.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент: Головний бухгалтер

Цалай З.С.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Анотація

Цупко Наталія Вадимівна. Розробка корпоративної стратегії підприємства (на матеріалах Філії «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України»). Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Бакалаврська робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2025. 86 с.

Бакалаврська робота присвячена розробці корпоративної стратегії для суб'єкта лісового господарства. Визначено теоретичні засади стратегування, охарактеризовано типи стратегій зростання з урахуванням галузевої специфіки. Проведено аналіз середовища та потенціалу Філії «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України», побудовано SWOT-матрицю, обґрунтовано вибір стратегії інтенсивного зростання. Запропоновано заходи щодо удосконалення управління, виробництва, ІТ.

Tsupko Nataliia Vadymivna. Development of corporate strategy of the enterprise (based on materials of the Ranch "Polysky forest office" of SE "Forests of Ukraine" Liuboml Forestry). Qualification scientific work on the rights of the manuscript. Bachelor's thesis for obtaining the bachelor's degree in specialty 073 Management. Khmelnytskyi University of Management and Law named after Leonid Yuzkov, Khmelnytskyi, 2025. 86 p.

The bachelor's thesis is dedicated to developing a corporate strategy for a forestry enterprise. The theoretical foundations of strategic planning are defined, and types of growth strategies adapted to the sector's specifics are described. An analysis of the external environment and internal potential of the Polissia Forest Office branch of SE "Forests of Ukraine" was conducted, a SWOT matrix was developed, and the choice of an intensive growth strategy was substantiated. Measures are proposed to improve management, production, IT.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ	7
1.1. Поняття та роль корпоративної стратегії в управлінні підприємством	7
1.2. Основні типи корпоративних стратегій та підходи до їх формування.....	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ФІЛІЇ "ПОЛІСЬКИЙ ЛІСОВИЙ ОФІС" ДП "ЛІСИ УКРАЇНИ" ЛЮБОМЛЬСЬКОГО НАДЛІСНИЦТВА	19
2.1 Характеристика діяльності підприємства та його системи стратегічного планування.....	19
2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього стратегічного середовища підприємства.....	25
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ФІЛІЇ "ПОЛІСЬКИЙ ЛІСОВИЙ ОФІС" ЛЮБОМЛЬСЬКОГО НАДЛІСНИЦТВА.....	35
3.1. Обґрунтування вибору корпоративної стратегії підприємства	35
3.2. Заходи щодо реалізації корпоративної стратегії та оцінка їх ефективності	46
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	65
ДОДАТКИ	69

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах швидкого розвитку лісового господарства в Україні та зростання конкуренції в галузі важливим є формування ефективної корпоративної стратегії підприємств, яка забезпечить стійкий розвиток і максимізує використання природних ресурсів. Управління лісовим господарством вимагає застосування стратегічного підходу для забезпечення сталого лісокористування, охорони довкілля та підвищення ефективності виробничих процесів. Це особливо актуально для філії «Любомльське лісове господарство», яка є частиною ДП «Ліси України» і має стратегічне значення для лісового сектору Волинської області. Важливим аспектом є також розвиток туризму, рекреації та екологічно чистих продуктів, що дозволяє розширити економічні можливості підприємства та підвищити його конкурентоспроможність на ринку.

Дослідженням теми формування ефективної корпоративної стратегії для підприємств лісового господарства активно досліджується як в Україні, так і за її межами. Значний внесок у теоретичне й практичне обґрунтування стратегічного управління у цій галузі зробили такі вчені, як: В.М. Геєць [3], С.В. Кваша[24], Б.-Г. Юнссон[43], М. Каннінен[47], Г. Пюльцль[45], Т. Куулувайнен, Е. Ляхде[46].

Мета та завдання роботи. Метою бакалаврської роботи є поглиблення теоретичних засад та формування практичних рекомендацій щодо розробки корпоративної стратегії розвитку підприємства лісового господарства на основі аналізу його стратегічного потенціалу. Для досягнення поставленої мети були визначені та послідовно вирішені такі завдання:

- розкрити поняття та визначити роль корпоративної стратегії в управлінні підприємством;
- охарактеризувати основні типи корпоративних стратегій і підходи до їх формування;

- надати характеристику діяльності Філії «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України» та її системи стратегічного планування;
- здійснити аналіз внутрішнього та зовнішнього стратегічного середовища підприємства;
- обґрунтувати вибір корпоративної стратегії підприємства на основі SWOT-аналізу;
- запропонувати заходи щодо реалізації обраної стратегії та оцінити їх ефективність.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління розвитком підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та прикладні інструменти розробки й реалізації корпоративної стратегії на прикладі філії «Любомльське лісове господарство».

Методи дослідження: Методи аналізу і синтезу застосовувалися для узагальнення теоретичних положень, концепцій і підходів до стратегічного управління, що дозволило сформулювати методологічну основу дослідження. Системний підхід використовувався для комплексного вивчення взаємозв'язків між елементами корпоративної стратегії підприємства, враховуючи вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на процеси стратегічного планування та реалізації. SWOT-аналіз дозволив виявити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити зовнішні можливості й загрози, що є важливою передумовою для формування ефективної корпоративної стратегії. PEST-аналіз застосовувався для дослідження політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів, які впливають на діяльність підприємства в зовнішньому середовищі, що дало змогу глибше зрозуміти контекст його функціонування. Метод стратегічного групування використовувався для аналізу конкурентного середовища, дозволяючи визначити стратегічні позиції підприємства у галузі та виокремити ключові характеристики конкурентів. Графічні методи використовувалися для візуалізації результатів дослідження,

зокрема схем, діаграм, таблиць, що сприяло наочному поданню інформації та полегшувало її інтерпретацію.

Практична значущість. Проведене дослідження сформувало конкретні пропозиції та стратегії для підвищення стратегічної, економічної й екологічної ефективності діяльності Любомльського надлісництва. Отримані результати спрямовані на вдосконалення процесу стратегічного планування, з урахуванням сучасних викликів у лісовому господарстві та принципів сталого розвитку. Застосування запропонованих заходів сприятиме посиленню адаптивності підприємства до змін у зовнішньому середовищі, ефективнішому використанню ресурсів та підвищенню продуктивності. Рекомендації можуть бути використані не лише керівництвом Любомльського надлісництва, а й іншими суб'єктами лісового господарства в Україні для прийняття ефективних управлінських рішень в умовах обмежених ресурсів, екологічного контролю та посилення ринкової конкуренції. Особлива увага приділена впровадженню сучасних ІТ-рішень, що дозволяє автоматизувати ключові бізнес-процеси, покращити якість управління та зміцнити конкурентні позиції підприємства на галузевому ринку.

Інформаційну базу роботи складають офіційні документи філії «Любомльське лісове господарство», звітність ДП «Ліси України», статистичні дані Держлісагентства України, наукові статті, праці вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали періодичних видань, аналітичні огляди та достовірні інтернет-джерела, що відображають актуальні тенденції у сфері лісового господарства.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ

1.1. Поняття та роль корпоративної стратегії в управлінні підприємством

Поняття «стратегія» походить від грецького слова *strategia*, що складається з двох частин: *stratos* (військо) та *ago* (вести). Спочатку цей термін застосовувався у військовій справі — для позначення мистецтва планування та ведення бойових дій, управління військовими силами, аналізу закономірностей збройних конфліктів і організації операцій із заздалегідь визначеними цілями. Згодом поняття «стратегія» набуло ширшого змісту і стало невід’ємною складовою управлінської науки, зокрема стратегічного менеджменту[37].

У сучасному стратегічному менеджменті корпоративна стратегія розглядається як цілісна система рішень і дій, спрямованих на досягнення довгострокових цілей підприємства. Вона формує загальний курс розвитку організації, визначає її місію, бачення майбутнього, ключові цінності та стратегічні пріоритети. Корпоративна стратегія слугує орієнтиром для всіх рівнів управління — від вищого керівництва до операційних підрозділів, забезпечуючи узгодженість дій і оптимальне використання ресурсів. На практиці реалізація корпоративної стратегії включає:

- формування стратегічних цілей;
- аналіз внутрішніх ресурсів і зовнішнього середовища;
- вибір стратегічних альтернатив;
- розробку та впровадження заходів;
- моніторинг результатів і коригування дій.

Слід зазначити, що в умовах посилення екологічних викликів і зростання ролі сталого розвитку, корпоративна стратегія перестає бути виключно економічним інструментом у табл. 1.1. Вона перетворюється на інтегрований підхід, який поєднує економічну доцільність, соціальну відповідальність та екологічну збалансованість. Це має особливе значення для підприємств лісової

галузі, діяльність яких безпосередньо пов'язана з використанням, відновленням та збереженням природних ресурсів.

Таблиця 1.1. Відомі вчені у сфері стратегічного управління природокористуванням та лісовим господарством

ПІБ вченого	Країна	Основні напрями досліджень та внесок
Валерій Михайлович Геєць	Україна	Сталий розвиток, макроекономіка, стратегічне управління природними ресурсами
Сергій Володимирович Кваша	Україна	Економіка аграрного та лісового секторів, стратегічний розвиток, інституційне забезпечення
Bengt-Gunnar Jonsson	Швеція	Біорізноманіття, сталий розвиток лісів, лісова політика, екологічна стійкість
Markku Kanninen	Фінляндія	Управління тропічними лісами, кліматична політика, міжнародне співробітництво, учасник ІРСС
Helga Pülzl	Австрія	Лісова політика ЄС, багаторівневе управління лісами, сталий розвиток
Timo Kuuluvainen	Фінляндія	Економіка лісового господарства, ринкова поведінка лісовласників, сталий розвиток ресурсів
Erkki Lähde	Фінляндія	Лісова екологія, адаптивне управління лісами, природоорієнтоване ведення лісового господарства

Примітка. Сформовано автором на основі [1,2,43,44,45,46,47]

Формування ефективної корпоративної стратегії вимагає використання різних підходів, кожен з яких акцентує увагу на окремому аспекті стратегічного управління. Значний внесок у теоретичне й практичне обґрунтування стратегічного управління у сфері природокористування та лісового господарства зробили українські й зарубіжні вчені.

У динамічних умовах сучасної економіки корпоративна стратегія виступає не просто управлінським інструментом, а фундаментом для формування сталого, конкурентоспроможного й екологічно відповідального підприємства. Особливо актуальним це стає для лісової галузі, де кожне управлінське рішення має подвійний вплив — як на економічні результати, так і на стан навколишнього

природного середовища. У цьому контексті корпоративна стратегія повинна враховувати не лише ринкові реалії, а й екологічні виклики, регуляторну політику та очікування суспільства.

У процесі формування корпоративної стратегії підприємства використовуються різні підходи, які враховують як внутрішні особливості організації, так і зовнішнє середовище її функціонування. Кожен з підходів має свою логіку, акценти та інструменти стратегічного управління. У таблиці 1.2 наведено основні підходи до формування корпоративної стратегії, їх сутність та ключові характеристики.

Таблиця 1.2. Основні підходи до формування корпоративної стратегії

Підхід	Сутність
Концептуальний	Формування загального бачення, місії, філософії розвитку підприємства; визначення основоположних цінностей та стратегічного мислення.
Інституціональний	Врахування впливу інституційного середовища: правових норм, економічної політики, соціальних очікувань та міжнародних стандартів.
Функціональний	Розробка окремих стратегій за напрямками діяльності (наприклад: інновації, екологія, маркетинг, фінанси), що дозволяє краще реалізувати цілі підприємства.
Процесний	Представлення стратегії як безперервного циклу: аналіз – формулювання – реалізація – контроль – коригування, що забезпечує адаптивність і гнучкість.

Примітка. Сформовано автором на основі[9]

Отже, корпоративна стратегія — це більше, ніж набір планових дій. Це цілісне стратегічне бачення майбутнього підприємства, що ґрунтується на глибокому аналізі середовища, ресурсних можливостях, очікуваннях стейкхолдерів та етичних засадах. У лісовому господарстві її значення особливо важливе, оскільки стратегічні рішення мають вплив не лише на економічну ефективність, а й на стан навколишнього середовища. Раціональне поєднання підходів до формування корпоративної стратегії дозволяє підприємствам адаптуватися до викликів часу та забезпечити збалансований розвиток.

Корпоративна стратегія є ключовим інструментом управління підприємством, що визначає його довгостроковий розвиток, конкурентні позиції та використання ресурсів. Вона забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів і спрямована на досягнення стратегічних цілей. Для її ефективної реалізації необхідно враховувати основні компоненти, у табл. 1.3., які визначають напрямок і методи діяльності компанії.

Таблиця 1.3. Основні компоненти корпоративної стратегії

Компонент корпоративної стратегії	Опис
Місія та бачення	Формулюють призначення компанії та її перспективи розвитку.
Цілі	Конкретизують результати, яких прагне досягти організація.
Ресурсний потенціал	Включає необхідні трудові, матеріальні та фінансові ресурси для впровадження стратегії.
Конкурентні переваги	Визначають унікальні характеристики компанії, що забезпечують її лідерські позиції.

Примітка. Сформовано автором на основі [15]

Корпоративна стратегія є комплексною системою управління, що базується на чітко визначених компонентах. Визначення місії, цілей, ресурсного потенціалу та конкурентних переваг дозволяє компанії ефективно використовувати свої можливості, адаптуватися до змін ринку та досягати довгострокового успіху.

Корпоративна стратегія є важливим інструментом, який визначає загальний напрямок розвитку компанії, забезпечує її конкурентоспроможність і сприяє досягненню довгострокових цілей. Вона є основою для прийняття важливих управлінських рішень, дозволяючи ефективно використовувати ресурси та адаптуватися до змінюваного ринкового середовища. Правильно сформульована корпоративна стратегія має здатність об'єднувати всі структурні підрозділи компанії, сприяючи узгодженості їх діяльності, та дає змогу компанії досягати поставлених цілей у складних і динамічних умовах бізнес-середовища.

Основні компоненти корпоративної стратегії відіграють важливу роль у забезпеченні її ефективності. Зокрема, вони охоплюють кілька ключових аспектів, що визначають успіх компанії на ринку та сприяють її сталому розвитку [29].

Формулювання місії та стратегічного бачення –це перший крок до визначення напрямків розвитку компанії і її місця на ринку. Дана стратегія допомагає визначити ключові напрями розвитку та місце підприємства на ринку.

Раціональне використання ресурсів важливе для досягнення ефективності в усіх сферах діяльності. Ефективне планування сприяє оптимальному розподілу фінансових, людських та матеріальних ресурсів для виконання визначених цілей.

Підвищення конкурентоспроможності одна з головних цілей для збереження лідерських позицій. Чітка стратегія дає змогу компанії ефективно конкурувати на ринку, створювати унікальні продукти та адаптуватися до змін.

Адаптивність до змін необхідна для швидкої реакції на зміни в ринковому середовищі. Стратегічне управління дає змогу швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, зокрема економічні, технологічні та соціальні.

Формування корпоративної культури сприяє створенню спільних цінностей, принципів і стандартів, що регулюють діяльність компанії, створенню єдиного внутрішнього середовища та спільних цінностей.

Забезпечення сталого розвитку важливий фактор для довгострокового зростання компанії. Сприяє довгостроковому зростанню, розширенню ринкової присутності та інноваційному розвитку.

Оптимізація управління узгоджена стратегія допомагає керівникам ухвалювати виважені рішення та забезпечувати злагоджену роботу всіх підрозділів.

Гнучкість у реагуванні на зміни у динамічних ринкових умовах компанія, що має ефективну стратегію, може швидко адаптуватися до викликів та використовувати нові можливості [29] .

Корпоративна стратегія встановлює основний курс розвитку компанії та методи досягнення його довгострокових цілей. Вибір певного типу стратегії

залежить від зовнішнього середовища, конкурентної ситуації, ресурсних можливостей компанії та її позиції на ринку [25].

— Стратегія зростання є ефективною для компаній, які прагнуть збільшити свою частку ринку, освоїти нові регіони або розширити виробництво. Ця стратегія оптимальна в умовах економічного підйому та зростання попиту, забезпечуючи масштабування бізнесу та підвищення прибутковості.

— Стратегія стабільності підходить підприємствам, які займають міцні позиції на ринку та не мають потреби у значних змінах у діяльності. Вона сприяє підтриманню стабільних фінансових показників, мінімізації ризиків і збереженню поточного рівня ефективності.

— Стратегія скорочення застосовується в кризових або несприятливих умовах, коли необхідно оптимізувати витрати, зменшити масштаби діяльності або вийти з нерентабельних ринків. Мета цієї стратегії — зберегти прибутковість і підготувати компанію до подальшого відновлення.

— Стратегія диверсифікації є доцільною в умовах ринкової нестабільності або посилення конкуренції. Вона передбачає розширення напрямків діяльності та освоєння нових сегментів для зниження ризиків і підвищення стабільності бізнесу.

— Стратегія злиттів і поглинань спрямована на прискорене збільшення ринкової частки, освоєння нових ресурсів і технологій через об'єднання з іншими підприємствами або їх придбання. Ця стратегія дозволяє посилити конкурентні позиції і досягти синергетичних ефектів.

— Стратегія диверсифікації в інші галузі передбачає розширення діяльності компанії за межі основної сфери бізнесу шляхом освоєння нових секторів економіки. Це сприяє диверсифікації ризиків і створенню додаткових джерел доходу.

— Стратегія агресивної експансії на нові ринки (ринкове зростання) полягає у активному проникненні на нові ринки збуту за допомогою інноваційних продуктів, агресивного маркетингу та інвестицій. Вона спрямована на швидке збільшення обсягів продажів і розширення географії присутності.

— Стратегія інтенсивного зростання орієнтована на підвищення ефективності існуючих бізнес-процесів, збільшення продуктивності, вдосконалення продуктів і послуг. Вона базується на оптимізації внутрішніх ресурсів і забезпечує стає розширення діяльності без радикальних змін у структурі компанії.

Різні типи корпоративних стратегій дають змогу підприємствам адаптуватися до динамічних умов ринку та досягати бажаних результатів. Вибір конкретної стратегії залежить від поточного стану компанії, її ресурсних можливостей і цілей. Грамотне стратегічне планування сприяє зміцненню конкурентних позицій, сприяє стабільному розвитку та дає змогу компанії швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища [3].

Корпоративна стратегія є фундаментальним елементом управління підприємством, що визначає його довгостроковий розвиток, конкурентні позиції та ефективне використання ресурсів. Вона охоплює формулювання місії та бачення компанії, встановлення стратегічних цілей, управління ресурсним потенціалом і визначення конкурентних переваг. Завдяки цьому корпоративна стратегія забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів компанії та сприяє досягненню її стратегічних цілей.

Різні підходи до формування стратегії підприємства, такі як концептуальний, інституціональний, функціональний та процесний, дозволяють розглядати її з різних точок зору, що сприяє більш глибокому розумінню стратегічного управління. Вибір підходу залежить від специфіки компанії, ринкових умов і стратегічних цілей.

Основні компоненти корпоративної стратегії, зокрема місія, стратегічне бачення, раціональне використання ресурсів, підвищення конкурентоспроможності та адаптивність до змін, відіграють важливу роль у забезпеченні її ефективності. Грамотне стратегічне планування дозволяє компанії зміцнювати свої позиції на ринку, швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати стабільний розвиток.

Залежно від ринкової ситуації та внутрішнього стану компанії можуть застосовуватися різні типи корпоративних стратегій: стратегія зростання, стабільності, скорочення або диверсифікації. Кожен із цих підходів має свої переваги та застосовується залежно від конкретних умов і цілей підприємства.

Отже, корпоративна стратегія є фундаментальним елементом управління підприємством, що визначає його довгостроковий розвиток, конкурентні позиції та ефективне використання ресурсів. Вона інтегрує формулювання місії, стратегічного бачення, управління ресурсним потенціалом і визначення конкурентних переваг, забезпечуючи єдність дій усіх підрозділів і досягнення стратегічних цілей. Різноманітність підходів до формування стратегії — концептуальний, інституціональний, функціональний та процесний — дозволяє глибше розуміти і ефективно застосовувати стратегічне управління з урахуванням специфіки компанії та ринкових умов.

1.2. Основні типи корпоративних стратегій та підходи до їх формування

Корпоративна стратегія є ключовим інструментом управління, який визначає довгостроковий напрямок розвитку компанії, формує її конкурентні переваги та забезпечує сталий розвиток на ринку. Вибір стратегії визначається різними чинниками, зокрема економічними умовами, конкурентна ситуація, ресурси компанії та її цілі [13]. Вона є основою для визначення місця компанії на ринку та способів досягнення поставлених цілей. Оскільки зовнішнє середовище постійно змінюється, підприємствам необхідно адаптувати свої стратегії для успішної конкуренції та досягнення довгострокових цілей [3]. Існує кілька основних типів корпоративних стратегій, які відповідають різним потребам підприємства залежно від його стану та ринкових умов. Розглянемо основні типи корпоративних стратегій у додатку А1. Та підходи до їх формування, які допомагають підприємствам досягти позитивних результатів в умовах конкуренції та змінюваного ринкового середовища.

Вибір корпоративної стратегії залежить від цілей компанії та умов ринку. Стратегія зростання дозволяє збільшити прибутковість, але пов'язана з високими ризиками. Стратегія стабільності забезпечує стабільність, але може уповільнити розвиток. Стратегія скорочення оптимізує витрати, однак це може спричинити втрату частини ринку та деморалізації. Стратегія диверсифікації знижує ризики та забезпечує стабільність доходів, але потребує значних витрат. Кожен тип стратегії має свої сильні та слабкі сторони, які слід враховувати під час ухвалення рішень [24].

Після детального розгляду типів та форм корпоративних стратегій важливо звернути увагу на їхні переваги та недоліки. Кожна стратегія має свої сильні сторони, що можуть сприяти розвитку компанії, але також і певні ризики, які варто враховувати. Зараз ми розглянемо основні плюси та мінуси кожної з них у додатку А2, що допоможе краще зрозуміти їхнє застосування в різних умовах бізнес-середовища.

Кожен тип корпоративної стратегії має свої переваги та недоліки, і вибір залежить від певних обставин в конкретній ситуації. Стратегії зростання надають підприємствам можливість для розширення та збільшення прибутків, але з ними пов'язані високі ризики. Стратегія стабільності забезпечує компанії мінімальні ризики та стабільність, але може бути занадто пасивною для підприємства, яке хоче розвиватися. Стратегія скорочення є корисною у кризових ситуаціях, однак вона може призвести до зниження доходів та морального клімату. Стратегія диверсифікації дозволяє зменшити залежність від певного виду бізнесу, але її реалізація вимагає великих ресурсів та управлінських зусиль.

Ми вважаємо, що кожен з підходів до корпоративного управління має свої специфічні переваги, які можуть бути корисними для різних компаній в залежності від їхніх потреб та стратегічних цілей[22].

Концептуальний підхід підкреслює важливість залучення та мотивації персоналу, що, на нашу думку, є основою для створення сильної організаційної культури. Успіх у виконанні стратегії багато в чому залежить від того, наскільки ефективно співробітники розуміють цілі компанії та готові досягати їх. Якщо

організація здатна мотивувати свою команду, її можливості для досягнення стратегічних цілей значно зростають.

Інституціональний підхід дозволяє зосередитися на взаємодії між елементами організаційної структури і на тому, як ці елементи сприяють досягненню стратегічних цілей. В умовах швидких змін і високої конкуренції цей підхід може бути дуже корисним, адже гнучкість в управлінні та здатність адаптуватися до змін є важливими умовами для успішного розвитку.

Функціональний підхід дозволяє чітко визначити, які сфери діяльності потребують особливої уваги і зосередитися на їх ефективному управлінні. Для компаній, які прагнуть підвищити ефективність на окремих рівнях, цей підхід є дуже продуктивним. Однак, на наш погляд, важливо, щоб цей підхід не зводився лише до досягнення результатів у окремих функціях, а враховував взаємозв'язок між ними.

Процесний підхід дозволяє постійно адаптувати стратегію відповідно до змін на ринку, що є важливим в умовах невизначеності. Вважаємо, що для компаній, які працюють у швидко змінних умовах, цей підхід є необхідним для своєчасного реагування на виклики. Проте важливо, щоб коригування стратегії не відбувалося хаотично, а мало чітку стратегію та плани дій.

Ця стратегія може бути надзвичайно корисною, якщо підприємство прагне швидкого зростання та зміцнення своїх позицій на ринку. Вона дозволяє зменшити конкуренцію, об'єднати ресурси та технології, що може забезпечити значні конкурентні переваги. Однак, цей підхід також несе ризики, пов'язані з інтеграцією нових компаній та культур, що може вплинути на стабільність організації.

Розширення бізнесу в нові галузі може зменшити залежність від певного ринку і розподіляє ризики. Проте, для цього потрібні значні інвестиції та добре розроблений план входу в нові ринки. Ми вважаємо, що цей підхід може бути ефективним, якщо компанія має достатньо ресурсів для експансії, але він потребує ретельного стратегічного планування.

Стратегія агресивної еспансії на нові ринки дозволяє підприємствам швидко збільшити свою частку на нових ринках, що може суттєво підвищити їхню прибутковість. Однак така стратегія супроводжується високими ризиками, зокрема на нових або малознайомих ринках. Якщо компанія має можливість та ресурси для інвестицій у нові ринки, стратегія агресивної експансії може бути дуже успішною[28].

Цей підхід є важливим для підприємств, які хочуть швидко збільшити свою частку на існуючих ринках або збільшити обсяги продажу. Враховуючи специфіку таких підприємств, стратегія інтенсивного зростання може бути ефективною, якщо компанія здатна інвестувати у нові технології, оптимізувати виробничі процеси та здійснювати активні маркетингові кампанії. Однак, для досягнення успіху потрібно враховувати й можливі ризики, пов'язані з високою конкуренцією.

Корпоративна стратегія є ключовим інструментом розвитку підприємства, що визначає його довгострокові цілі та конкурентні переваги. Вибір тієї чи іншої стратегії залежить від ринкових умов, ресурсного потенціалу компанії та її стратегічних пріоритетів[13].

Розглянуті типи корпоративних стратегій мають свої сильні та слабкі сторони. Стратегії зростання сприяють розширенню бізнесу, але пов'язані з високими ризиками. Стратегія стабільності забезпечує стійкість компанії, хоча може обмежувати її розвиток. Стратегії скорочення дають змогу оптимізувати витрати, проте можуть призвести до втрати частки ринку. Диверсифікація допомагає зменшити залежність від одного напрямку бізнесу, але потребує значних ресурсів і ефективного управління. Злиття та поглинання можуть підсилити позиції компанії, однак процес інтеграції часто є складним і витратним.

Крім того, підходи до формування стратегії відіграють важливу роль у її реалізації. Концептуальний підхід акцентує увагу на людському факторі та організаційній культурі. Інституціональний підхід орієнтований на взаємодію

елементів управління. Функціональний підхід забезпечує ефективність окремих напрямів діяльності, тоді як процесний підхід сприяє гнучкості та адаптивності.

Таким чином, вибір корпоративної стратегії має бути обґрунтованим і враховувати як внутрішні можливості підприємства, так і зовнішнє середовище. Оптимальна стратегія повинна забезпечувати конкурентоспроможність, стійкий розвиток і відповідати довгостроковим цілям компанії.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ФІЛІЇ "ПОЛІСЬКИЙ ЛІСОВИЙ ОФІС" ДП "ЛІСИ УКРАЇНИ" ЛЮБОМЛЬСЬКОГО НАДЛІСНИЦТВА

2.1 Характеристика діяльності підприємства та його системи стратегічного планування

Філія «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України» Любомльського надлісництва здійснює свою діяльність у сфері лісового господарства, що охоплює заготівлю, реалізацію деревини, догляд за лісовими масивами та проведення лісовідновлювальних робіт. Основні ринки збуту деревини Волинська область, Львівська область, Рівненська область, Житомирська область, Івано-Франківська область, а також такі країни ЄС: Польща, Словаччина, Угорщина, Німеччина та Литва[17]. Любомльське лісове господарство (2022-2024рр.) було одним із ключових підприємств у сфері лісового господарства Волинської області.

Метою цього розділу є вивчення особливостей функціонування Любомльського господарства, його виробничої діяльності та системи стратегічного планування. У 2022 році підприємство приділяло основну увагу традиційним лісогосподарським процесам, таким як лісозаготівля, догляд за лісами та продаж деревини. Основні фінансові витрати склали:

- Закупівля продукції лісництва та лісозаготівлі – 6,6 млн грн;
- Догляд за лісами, підрізання дерев – 420 тис. грн;
- Послуги, пов'язані з лісівництвом – 110 тис. грн.

Це свідчить про активне ведення лісозаготівельних робіт та дотримання сталого підходу до господарювання[17].

Однак у 2023-2024 роках відбулася трансформація стратегічних пріоритетів. Витрати на закупівлю деревини знизилися до 1,7 млн грн, що свідчить про скорочення обсягів заготівлі та перехід до іншої бізнес-моделі. Паралельно з цим зросли витрати на:

- Оренду нерухомості – 63 тис. грн;
- Готельні послуги – 92 тис. грн;
- Організацію зустрічей та конференцій – 31 тис. грн;
- Ресторанне обслуговування – 6,5 тис. грн.

Ці зміни свідчать про диверсифікацію діяльності підприємства та пошук альтернативних джерел доходу[35]. У 2023 році в межах реформи лісової галузі України ДП «Любомльське лісове господарство» було реорганізовано у Філію «Любомльське лісове господарство» ДП «Ліси України». Це вплинуло на систему фінансування, управління ресурсами та планування стратегічних напрямів розвитку. Підприємство почало активно запроваджувати нові методи контролю за станом лісових масивів, підвищувати ефективність використання ресурсів та посилювати охоронні заходи. Централізація управління дозволила підприємству підвищити прозорість роботи, забезпечити раціональний розподіл ресурсів і зміцнити позиції у сфері лісового господарства. Нова стратегія розвитку підприємства враховує потребу в адаптації до ринкових умов, що забезпечить стабільність його діяльності у довгостроковій перспективі.

Порівняльний аналіз діяльності ДП «Любомльське лісове господарство» та Філії «Любомльське лісове господарство» виявив як спільні риси, так і суттєві відмінності в їхній роботі протягом 2022-2024 років. Обидві структури мають значний перелік спільних напрямків діяльності, що охоплюють лісозаготівлю, лісопильне виробництво, оптову та роздрібну торгівлю деревиною, а також надання послуг у сфері харчування та тимчасового проживання. Це свідчить про спільний фокус на лісовому господарстві та підтримку місцевої економіки через надання широкого спектра послуг.

Аналіз їхньої діяльності зображено у табл. 2.1, що дозволяє простежити тенденції у фінансових витратах, сферах діяльності та стратегічних підходах до ведення бізнесу.

Таблиця 2.1. Порівняльний аналіз діяльності ДП «Любомльське лісове господарство» та Філії «Любомльське лісове господарство»

Параметр	ДП «Любомльське лісове господарство»	Філія «Любомльське лісове господарство»
Основна діяльність	Лісозаготівля, вирощування багаторічних культур, роздрібна торгівля поза магазинами	Лісозаготівля, роздрібна торгівля рослинами, квітами, добривами, виробництво ефірних олій і фруктових соків
Фінансові витрати 2022	Закупівля продукції лісництва – 6,6 млн грн; догляд за лісами – 420 тис. грн; супутні послуги – 110 тис. грн	Закупівля продукції лісництва – 6,6 млн грн; догляд за лісами – 420 тис. грн; супутні послуги – 110 тис. грн
Фінансові витрати 2023-2024	Закупівля деревини – 1,7 млн грн; витрати на готельно-ресторанні послуги, оренду нерухомості та організацію заходів – 192,5 тис. грн	Закупівля деревини – 1,7 млн грн; витрати на готельно-ресторанні послуги, оренду нерухомості та організацію заходів – 192,5 тис. грн
Партнерство 2022 р.	Переважно з комерційними структурами (ТОВ «КРОНОСПАН УА», ТОВ «Галицька гуртівня» та ін.)	Переважно з комерційними структурами (ТОВ «КРОНОСПАН УА», ТОВ «Галицька гуртівня» та ін.)
Партнерство 2023-2024 рр.	Співпраця з бюджетними установами та освітніми закладами	Співпраця з бюджетними установами та освітніми закладами

Примітка: Сформовано автором на основі джерел [17; 35]

Водночас спостерігаються і важливі відмінності. Філія «Любомльське лісове господарство» більшою мірою орієнтована на роздрібну торгівлю квітами, рослинами, добривами, а також на виробництво ефірних олій і фруктових соків. Натомість ДП «Любомльське лісове господарство» має вужчий перелік роздрібних послуг, але приділяє більшу увагу сільськогосподарській діяльності, зокрема вирощуванню багаторічних культур.

Окрім цього, Філія «Любомльського лісового господарства» здійснює свою діяльність у сфері лісового господарства, що охоплює заготівлю, реалізацію деревини, догляд за лісовими масивами та проведення лісовідновлювальних робіт. Підприємство орієнтується на забезпечення ефективного використання лісових ресурсів, збереження екологічного балансу та впровадження інноваційних підходів у господарські процеси.

Любомльське надлісництво здійснює стратегічне планування як важливу складову своєї управлінської діяльності. Процес стратегічного планування базується на комплексному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища, що дозволяє визначати перспективи розвитку підприємства, формулювати ключові завдання та розробляти стратегії для їх досягнення.

Ефективна діяльність будь-якого підприємства значною мірою залежить від його внутрішньої організації, чіткого розподілу обов'язків між структурними підрозділами та координації управлінських рішень. Організаційна структура визначає, як формуються управлінські потоки, хто приймає ключові рішення, а також як здійснюється контроль за виконанням виробничих і адміністративних завдань.

Любомльське надлісництво, як суб'єкт лісогосподарської діяльності, має власну організаційну побудову, що враховує специфіку ведення лісозаготівельних робіт, охорони та відтворення лісових ресурсів, а також взаємодії з державними контролюючими органами. У додатку Б1, представлено структуру підприємства, яка відображає ієрархію управління та функціональний розподіл підрозділів, що забезпечують стабільне функціонування підприємства.

Аналіз структури Любомльського надлісництва свідчить про високий рівень організованості та функціональної чіткості у побудові підрозділів підприємства. Завдяки поділу на лісництва, кожне з яких має власну команду фахівців, забезпечується ефективне управління лісовими ресурсами на відповідних територіях. Наявність спеціалізованих посад — таких як майстри лісозаготівельних робіт, егері, водії, трактористи — дозволяє підприємству

здійснювати комплексну діяльність: від заготівлі та охорони лісу до його відновлення та логістичного забезпечення.

Окрему роль відіграють рекреаційні підрозділи та транспортна дільниця, які доповнюють основну виробничу функцію, підвищують соціальну відповідальність підприємства та сприяють формуванню його позитивного іміджу серед населення й партнерів. Така структурна модель забезпечує не лише стабільне функціонування надлісництва, а й гнучкість у реагуванні на виклики сучасного лісового господарства.

Щоб отримати більш детальне уявлення про економічний стан підприємства та його розвиток, варто звернути увагу на техніко-економічні показники, які надають чітке відображення результатів діяльності компанії в різних аспектах. Ці показники дозволяють зрозуміти, як зміни у внутрішній структурі підприємства, фінансовому управлінні та організаційних процесах вплинули на його ефективність, стабільність і перспективи для подальшого розвитку. Оскільки підприємство пройшло кілька етапів реорганізації, аналіз цих показників дозволяє оцінити не лише успіхи в оптимізації витрат і збільшенні доходів, а й виявити потенційні проблеми, що можуть вимагати уваги. Розглянемо детальніше ці дані показники, у додатку Б2, щоб краще зрозуміти вплив останніх змін на діяльність підприємства.

У процесі аналізу діяльності підприємства за 2022–2024 роки спостерігаються як позитивні, так і негативні тенденції, які впливають на фінансову стабільність, ефективність використання ресурсів та загальний розвиток.

Одним із позитивних аспектів є зростання загальних активів на 64,4%, що може свідчити про збільшення інвестицій у виробничі потужності або розширення бізнесу. При цьому чистий прибуток зріс на 200,5%, що позитивно позначилося на рентабельності активів, яка підвищилася на 82,6%. Оновлення основних засобів відобразилося у зменшенні коефіцієнта їх зносу на 20,6%, а також у зростанні залишкової вартості основних фондів на 160,5%. Додатковим фактором покращення фінансового стану є збільшення нематеріальних активів

на 365,6%, що може бути пов'язано з придбанням нових технологій, ліцензій або патентів, які сприяють зростанню конкурентоспроможності підприємства.

Однак, поряд із позитивними змінами, є низка негативних тенденцій. Зокрема, власний капітал скоротився на 22,2%, що свідчить про збільшення залежності підприємства від позикових коштів або значні виплати дивідендів. Також спостерігається зменшення середньооблікової кількості штатних працівників на 22,5%, що може вказувати на скорочення персоналу через автоматизацію виробництва або оптимізацію витрат. Разом із цим, обсяг реалізованої продукції знизився на 45,3%, що є тривожним сигналом і може бути наслідком скорочення ринку збуту, зниження конкурентоспроможності або невдалої стратегії продажів.

Витрати на оплату праці зросли на 102,1%, що є суперечливим показником, оскільки одночасно відбулося скорочення персоналу. Це може означати збільшення зарплатного фонду для утримання кваліфікованих працівників або виплату компенсацій за звільнення. Водночас, зростання собівартості реалізованої продукції на 187,5% вказує на можливі проблеми з управлінням витратами, що негативно впливає на кінцеву прибутковість компанії.

Одним із найсерйозніших недоліків є зниження фондівіддачі на 65,7% та зростання фондомісткості на 325%. Це свідчить про неефективне використання основних засобів, що може бути наслідком недостатнього завантаження обладнання або недоцільних інвестицій у виробничі потужності. Подібна ситуація спостерігається і з матеріальними ресурсами: матеріаловіддача зменшилася на 28,3%, а матеріаломісткість зросла на 41,5%. Це означає, що підприємство витрачає більше сировини на одиницю продукції, що може бути результатом втрат у виробництві або неефективного управління запасами.

Продуктивність праці одного працівника знизилася на 420,4 тис. грн/особу, що може бути пов'язано зі скороченням обсягів виробництва та реалізації продукції. Це негативно впливає на загальну ефективність підприємства та може свідчити про необхідність перегляду організації виробничих процесів.

Аналіз показників підприємства демонструє неоднозначну ситуацію: з одного боку, спостерігається зростання активів, чистого доходу, прибутку та інвестицій у нематеріальні активи, що свідчить про певний успіх у фінансовому управлінні. З іншого боку, зниження обсягів реалізації, продуктивності праці, фондівіддачі та матеріалівіддачі викликає занепокоєння. Крім того, скорочення персоналу не призвело до відповідного зростання продуктивності праці, що свідчить про недостатню ефективність використання трудових ресурсів. Також спостерігається підвищення собівартості продукції, що може негативно впливати на прибутковість у майбутньому.

Основними напрямками для подальшого вдосконалення є оптимізація використання основних засобів, управління виробничими витратами, підвищення ефективності управління матеріальними ресурсами та розширення ринків збуту для збільшення обсягів реалізації продукції. Особливу увагу слід приділити витратам на оплату праці, щоб забезпечити їхню оптимізацію без втрати продуктивності. Без усунення зазначених проблем подальше зростання фінансової стійкості підприємства може опинитися під загрозою. Загалом, підприємству слід зосередитися на підвищенні ефективності виробничих процесів та покращенні рентабельності використання ресурсів.

2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього стратегічного середовища підприємства

Для забезпечення ефективного функціонування та стратегічного розвитку підприємства важливим етапом є комплексний аналіз його зовнішнього та внутрішнього середовища. Такий аналіз дозволяє виявити ключові фактори, що впливають на діяльність підприємства, оцінити його сильні та слабкі сторони, а також визначити потенційні можливості для зростання. У процесі дослідження використано методи SWOT-аналізу, PEST-аналізу та фінансового моніторингу, що дозволяє комплексно оцінити стан підприємства[30].

Аналіз зовнішнього середовища Любомльського господарства охоплює дослідження макроекономічних умов, тенденцій ринку та конкурентного середовища, що впливають на підприємство. Особлива увага приділяється політичним, економічним, соціальним і технологічним факторам, оскільки вони визначають загальні умови функціонування підприємства в умовах сучасного ринку.

Оцінка внутрішнього середовища дає змогу проаналізувати виробничий потенціал, фінансові ресурси, кадрову політику та маркетингову діяльність підприємства. Такий підхід дозволяє визначити ключові резерви для підвищення ефективності роботи господарства, а також сприяє розробці стратегічних напрямів розвитку.

Комплексний аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів є необхідною умовою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що сприятимуть стабільному зростанню підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності та забезпеченню сталого розвитку в майбутньому[39].

Протягом 2022-2024 рр. обсяг виробленої продукції зріс на 499,1%, що стало результатом модернізації обладнання та оптимізації виробничих процесів. Завдяки цьому підприємство покращило конкурентні позиції на ринку та збільшило частку ринку.

У процесі проведення PEST-аналізу Любомльського господарства було враховано сучасні тенденції політичної ситуації, що включають посилення державного контролю у сфері лісового господарства, екологічні ініціативи та державну підтримку лісовідновлювальних програм. Економічні фактори досліджено на основі реальних фінансових показників підприємства, що відображають як позитивні тенденції зростання доходів і продуктивності, так і виклики, пов'язані зі зростанням собівартості продукції та зменшенням власного капіталу.

Соціально-культурний аспект аналізу враховує зміну споживчих уподобань на користь екологічно безпечних товарів та проблеми на ринку праці, що зумовили необхідність інвестування у підвищення кваліфікації персоналу.

Водночас технологічні фактори охоплюють процеси модернізації обладнання, впровадження автоматизованих систем обліку лісових ресурсів і зростання рівня цифровізації бізнес-процесів.

Комплексний підхід до оцінки зовнішнього середовища, зображений у вигляді PEST-аналізу у додатку БЗ, забезпечує глибше розуміння викликів і можливостей, що постають перед підприємством, та створює основу для розробки ефективної стратегії його розвитку[31].

Любомльське надлісництво функціонує у динамічному та складному зовнішньому середовищі, яке істотно впливає на його операційну діяльність, стратегічні рішення та перспективи розвитку. Аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів дає змогу комплексно оцінити ті можливості та загрози, з якими стикається підприємство в умовах сьогодення.

З політичної точки зору, останні роки ознаменувалися посиленням державного контролю у сфері лісового господарства, зокрема щодо вирубки лісів. Це створює певні труднощі у плануванні та реалізації лісозаготівельних робіт, оскільки підприємство змушене витратити більше часу й ресурсів на дотримання бюрократичних вимог та отримання дозвільних документів. Водночас варто відзначити й позитивні зміни: впровадження нових екологічних стандартів та активна державна підтримка програм з відновлення лісів стимулюють підприємство модернізувати процеси та впроваджувати більш ефективні та екологічні технології.

Економічне середовище має як негативні, так і позитивні сторони. З одного боку, зростання цін на паливо, електроенергію та сировину, а також збільшення акцизних зборів та податків, значно вплинули на собівартість продукції. Наприклад, за останні два роки витрати зросли майже втричі. Це змусило підприємство здійснювати перегляд витрат, шукати нові шляхи оптимізації та інвестувати в модернізацію виробництва. З іншого боку, стабілізація валютного курсу та активне зростання попиту на екологічно чисту деревну продукцію, зокрема біопаливо, деревні гранули та будівельні матеріали, відкрили для Любомльського надлісництва нові ринки збуту, зокрема на європейському

напрямку. Результатом цього стало істотне зростання чистого доходу від реалізації продукції, що свідчить про конкурентоспроможність підприємства.

Соціальні фактори також мають вагомe значення для діяльності надлісництва. Зменшення кількості кваліфікованих кадрів у регіоні та високий рівень безробіття змусили підприємство активно інвестувати у програми навчання та підвищення кваліфікації працівників[18]. Значне збільшення витрат на оплату праці протягом 2022–2024 років є свідченням соціально відповідальної позиції керівництва, яке не лише піклується про збереження робочих місць, а й створює комфортні умови праці. Також Любомльське надлісництво активно підтримує екологічні та соціальні ініціативи, що сприяє зміцненню його репутації серед місцевих жителів і формує позитивний імідж відповідального роботодавця.

Щодо технологічного розвитку, підприємство демонструє високу адаптивність до викликів часу. У 2023 році було придбано сучасне обладнання для виробництва біопалива та деревних гранул, що дозволило не лише суттєво зменшити обсяги відходів, а й збільшити продуктивність майже в п'ять разів. Впровадження автоматизованих систем обліку лісових ресурсів та програм для планування логістичних і виробничих процесів забезпечило вищий рівень контролю, точності й гнучкості у прийнятті управлінських рішень. Інвестування у новітні екологічно безпечні технології стало одним із ключових чинників сталого розвитку надлісництва.

Любомльське надлісництво впевнено адаптується до змін у зовнішньому середовищі, демонструючи готовність до інновацій, соціальну відповідальність та гнучкість у прийнятті стратегічних рішень. Незважаючи на економічні виклики та зростання витрат, підприємство зуміло не лише втримати свої позиції на ринку, а й суттєво наростити прибутковість за рахунок модернізації, екологізації виробництва та орієнтації на нові ринкові можливості. Така стратегія дозволяє говорити про наявність у підприємства високого потенціалу до сталого розвитку в майбутньому, з урахуванням подальшої державної підтримки та зростання попиту на продукцію лісової галузі[19].

Позитивні демографічні тенденції у Волинській області, зокрема значна частка молодого населення та високий рівень освіти, створюють передумови для залучення кваліфікованих працівників. Підприємство активно дотримується екологічних стандартів, що відповідає сучасним вимогам сталого розвитку, підвищуючи його репутацію серед партнерів та споживачів. Впровадження цифрових технологій та модернізація виробництва сприяють підвищенню ефективності роботи підприємства. Підвищення рівня нематеріальних активів підтверджує активну адаптацію до сучасних технологічних трендів[33].

Діяльність Любомльського надлісництва регулюється законодавством України, що передбачає виконання екологічних норм, правил охорони праці та лісокористування. Дотримання цих норм забезпечує сталий розвиток підприємства та запобігає правовим ризикам.

Для комплексної оцінки діяльності Любомльського надлісництва було проведено SWOT-аналіз, який дозволяє визначити ключові внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на функціонування підприємства. Аналіз включає визначення сильних сторінок, які сприяють успішній роботі підприємства, та слабких сторінок, які можуть обмежувати його розвиток. Крім того, досліджено зовнішні можливості, які здатні позитивно вплинути на діяльність господарства, та загрози, що несуть якусь[16].

Проведення SWOT-аналізу у додатку Б4, дає змогу комплексно оцінити наявні ресурси, виявити резерви для зростання та розробити заходи щодо мінімізації негативних факторів. Зібрана інформація стане основою для прийняття стратегічних рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства, удосконалення виробничих процесів та забезпечення сталого розвитку Любомльського надлісництва.

Проведений SWOT-аналіз Любомльського надлісництва дозволив виявити як позитивні аспекти діяльності підприємства, так і наявні проблеми та ризики. Серед сильних сторін відзначено стабільний рівень попиту у ключових регіонах, активність у маркетингових кампаніях, наявність фінансових ресурсів для інвестицій у маркетинг та вдосконалення виробничих процесів. Також важливою

перевагою є привабливий вигляд упаковки та розширені можливості цифрового маркетингу.

Водночас серед слабких сторін виокремлено обмежену різноманітність продукції, відсутність сформованого іміджу торгової марки та невизначену стратегію в преміум-сегменті. Ці фактори можуть ускладнювати боротьбу з ринковими загрозами та стримувати розвиток підприємства.

Аналіз зовнішніх факторів вказав на перспективи розширення присутності на ринку, підвищення рівня впізнаваності бренду через активну рекламу та розвиток нових каналів збуту. Проте серед загроз виділяються можливі зміни в законодавстві, посилення конкуренції на ринку молочних продуктів та підвищення вартості сировини і виробничих витрат.

Впровадження GIS-системи в діяльність Любомльського надлісництва забезпечує низку ключових переваг. Оскільки GIS — це поєднання картографії, статистики та баз даних, яке дозволяє працювати з об'єктами на карті не тільки візуально, а й аналітично. Ця система підвищує ефективність управління завдяки швидкому доступу до картографічних даних, що полегшує планування рубок, насаджень та догляду за лісом. Система автоматизує розрахунок площ і запасів деревини, що економить час. GIS-система також сприяє контролю за ресурсами, дозволяючи відстежувати стан лісових ділянок, запобігати незаконним вирубкам і прогнозувати пожежонебезпечні зони.

Окрім цього, система оптимізує логістику, допомагаючи будувати ефективні маршрути для транспортування деревини. Вона є потужним інструментом для планування та прогнозування, що дає змогу оцінювати запаси деревини, планувати лісовідновлення та прогнозувати вплив кліматичних змін. Завдяки автоматизації документообігу GIS-система покращує підготовку звітів і підвищує прозорість діяльності підприємства.

Загалом, впровадження GIS-системи дозволить Любомльському лісовому господарству підвищити продуктивність, оптимізувати витрати та посилити контроль за ресурсами, що сприятиме як економічному розвитку підприємства, так і збереженню природного середовища[5].

Для забезпечення сталого розвитку підприємства доцільно зосередитися на збереженні та посиленні своїх конкурентних переваг, водночас мінімізуючи негативний вплив слабких сторін та зовнішніх загроз. Реалізація стратегічних заходів, спрямованих на оновлення асортименту продукції, вдосконалення маркетингової політики та активізацію рекламних кампаній, сприятиме підвищенню ефективності роботи підприємства у короткому та довгому періоді.

Отже, аналіз стратегічного планування підприємства засвідчив наявність позитивних результатів, таких як поступове вдосконалення виробничих процесів. Проте виявлено й низку проблем, що потребують вирішення, зокрема недостатню гнучкість у реагуванні на зміни на ринку та обмеженість ресурсів для реалізації довгострокових ініціатив. Для підвищення ефективності стратегічного планування доцільно впровадити додаткові методики аналізу, активізувати маркетингову діяльність та посилити контроль за виконанням стратегічних завдань.

У сучасних умовах розвитку лісового господарства стратегічне планування є ключовим інструментом управління, який забезпечує ефективне використання природних ресурсів, збереження екологічної рівноваги та економічну стабільність підприємства. Особливо це актуально для державних установ, таких як Любомльське надлісництво, яке відіграє важливу роль у збереженні лісового фонду Волинської області[23].

Розробка та впровадження стратегій дозволяють не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, але й визначати довгострокові цілі та напрямки розвитку, що забезпечує сталий розвиток і конкурентоспроможність підприємства. В умовах постійних змін законодавства, економічної кон'юнктури та екологічних вимог виникає необхідність у системному підході до стратегічного управління, який передбачає аналіз ресурсів, визначення пріоритетів та застосування сучасних методів планування.

Стратегічне управління на підприємствах лісового господарства, зокрема в Любомльському надлісництві, відіграє важливу роль у забезпеченні сталого розвитку, раціонального використання лісових ресурсів і дотриманні

екологічних стандартів. Розробка і впровадження стратегії дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни ринкових умов, законодавства і природоохоронних вимог.

На підприємстві застосовуються різні типи стратегій залежно від ситуації. Наприклад, стратегія зростання реалізується через розширення площ лісонасаджень та модернізацію техніки для збирання деревини. Так, у 2023 році Любомльське надлісництво придбало нову лісозаготівельну техніку, що дозволило збільшити обсяги вирубки та переробки деревини без погіршення екологічного стану. Стратегія стабільності актуальна у періоди, коли підприємство утримує стабільний обсяг рубок та не планує значних змін, наприклад, під час виконання довгострокових екологічних програм[14].

У разі економічних або природних криз, наприклад, через несприятливі погодні умови чи спад попиту на деревину, застосовується стратегія скорочення. Вона полягає в оптимізації витрат, зниженні обсягів рубок і переорієнтації діяльності на більш вигідні напрямки. Так, у 2022 році через різке зниження попиту на кругляк підприємство тимчасово обмежило вирубки та зосередилося на заходах з відновлення лісів[6].

Стратегія диверсифікації у Любомльському надлісництві виявляється через впровадження нових видів діяльності, наприклад, розвиток рекреаційних зон для туристів такі як: база відпочинку «Світязь», любомльський рекреаційний пункт «Лісовичок», що дозволяє залучати додаткові фінансові ресурси та знижує залежність від основної продукції. Так, було облаштовано кілька екологічних стежок, які популярні серед відвідувачів, що позитивно впливає на соціальну складову роботи підприємства.

Розробка стратегії починається з глибокого аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища. Наприклад, проводиться SWOT-аналіз, де визначають сильні сторони підприємства, такі як наявність кваліфікованих працівників та сучасної техніки, а також слабкі – обмежені фінансові ресурси і залежність від погодних умов. Аналіз зовнішніх факторів (PEST-аналіз) допомагає врахувати законодавчі зміни, наприклад, нові екологічні стандарти,

які вимагають зменшення обсягів рубок у заповідних зонах, або економічні умови, що впливають на ціни на деревину.

Формування місії підприємства є важливим етапом. У випадку Любомльського надлісництва - це збереження і відтворення лісових ресурсів заради майбутніх поколінь, одночасно забезпечуючи сталий розвиток і економічну ефективність. Стратегічне бачення визначає, що надлісництво прагне стати лідером у впровадженні екологічно відповідальних технологій у лісовому господарстві регіону.

При розробці стратегії враховуються конкретні цілі, які мають бути досягнуті, наприклад, збільшення обсягів лісових насаджень на 10% протягом п'яти років або зниження собівартості заготівлі деревини на 15% завдяки впровадженню нових методів обробки.

У процесі оцінки ресурсного потенціалу аналізують технічний стан обладнання, кваліфікацію працівників, а також фінансові можливості. Наприклад, для реалізації плану з розширення лісонасаджень, потрібно залучити додаткове фінансування, що планується отримати за рахунок державних субсидій та міжнародних екологічних грантів.

Вибір оптимальної стратегії здійснює дирекція підприємства за участі головного лісничого, економістів та екологів. Цей колегіальний підхід дозволяє врахувати різні аспекти діяльності та забезпечити баланс між економічними і екологічними пріоритетами. Також для окремих питань залучаються зовнішні консультанти, наприклад, експерти з лісового моніторингу, які допомагають розробити систему контролю за станом лісів.

Після затвердження стратегії складається детальний план дій, де визначаються конкретні заходи, відповідальні особи, строки та необхідні ресурси. Тобто, на підприємстві, розробляється графік посадки нових лісів, план закупівлі техніки, а також система контролю за виконанням, що включає регулярні звіти та аудити.

Таким чином, система розробки стратегій у Любомльському надлісництві є всебічною та адаптивною. Вона ґрунтується на комплексному аналізі,

колегіальному прийнятті рішень і постійному моніторингу, що дозволяє підприємству ефективно керувати лісовими ресурсами, зберігати екологічний баланс та забезпечувати економічну стабільність у мінливих умовах.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ФІЛІЇ "ПОЛІСЬКИЙ ЛІСОВИЙ ОФІС" ЛЮБОМЛЬСЬКОГО НАДЛІСНИЦТВА

3.1. Обґрунтування вибору корпоративної стратегії підприємства

У процесі формулювання корпоративної стратегії для Філії «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України» Любомльського надлісництва важливо оцінити поточний стан підприємства, його конкурентні переваги, слабкі сторони та зовнішні загрози. Розгляд стратегії, яка наразі реалізується на підприємстві, дозволяє зрозуміти ключові напрямки діяльності та знайти можливості для подальшого вдосконалення.

Поточна стратегія, яку застосовує Філія «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України» Любомльське надлісництво, базується на принципах стабільного розвитку та поступового зростання показників діяльності. Вона орієнтована на підтримку конкурентоспроможності підприємства в умовах змінюваного ринку, поліпшення фінансових результатів і забезпечення сталого розвитку ресурсів[10].

Для більш чіткого та системного відображення корпоративної стратегії Філії «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України» Любомльського надлісництва доцільно представити її у вигляді дерева цілей. Це дозволяє наочно структурувати основні стратегічні орієнтири підприємства, починаючи з місії, довгострокових та короткострокових цілей, і закінчуючи конкретними заходами та показниками ефективності[11].

Планування майбутнього розвитку підприємства вимагає не лише чітко визначеної стратегії, а й науково обґрунтованого прогнозування його діяльності. Надзвичайно важливим є те, щоб прогнози ґрунтувались на реальних показниках, враховували як внутрішній потенціал підприємства, так і вплив зовнішнього середовища. У цьому контексті прогноз, здійснений для Філії «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України» Любомльського надлісництва, базується на комплексному використанні сучасних методів економічного,

стратегічного та ситуаційного аналізу. У цьому розділі буде докладно розглянуто, як саме будувався прогноз, які методи були застосовані та чим підкріплено його достовірність[26].

Метод трендового аналізу (екстраполяція динаміки), на початковому етапі прогнозування було здійснено аналіз фінансових показників підприємства за останні роки. Зокрема, увагу було зосереджено на таких ключових індикаторах, як:

- чистий дохід від реалізації продукції,
- валовий прибуток,
- рівень рентабельності,
- коефіцієнт фінансової стійкості.

За допомогою методу екстраполяції тренду встановлено середньорічні темпи приросту, що дозволило сформуванню прогнозованого значення зростання чистого доходу в розмірі 5% у наступному періоді. Такий підхід дозволив об'єктивно оцінити фінансову динаміку підприємства та окреслити потенціал подальшого зростання. Аналіз основних показників діяльності підприємства, поданих у додатку В1, дає змогу виявити ключові проблемні зони та позитивні тенденції розвитку[28]. Для комплексного розуміння внутрішнього середовища підприємства було застосовано SWOT-аналіз, який дав змогу ідентифікувати:

- сильні сторони (ресурсна база, фаховий персонал, стабільні канали збуту),
- слабкі сторони (обмежені інвестиції в інновації, недостатній рівень автоматизації),
- можливості (розширення зовнішніх ринків, доступ до експортних програм),
- загрози (зміни в екологічному законодавстві, нестабільність економічної політики).

Підтверджується аналізом реального стану підприємства, порівнянням з аналогічними структурами галузі та перевіркою через фактичні управлінські

рішення, які вже реалізовані на підприємстві. Окремо проаналізовано зовнішнє макросередовище, з використанням PEST-підходу:

- Політичні чинники – державна підтримка лісового господарства, фіскальні ініціативи.
- Економічні – рівень інфляції, курсові коливання, попит на деревину.
- Соціальні – демографічні зміни в регіоні, трудова мобільність.
- Технологічні – впровадження нових технологій, потреба в цифровізації процесів.

Ґрунтується використанням офіційних джерел (звіти Держлісагентства, дані Держстату, галузеві аналітичні огляди).

Для оцінки позиції підприємства на ринку було застосовано метод стратегічного групування, який дозволив визначити місце Любомльського надлісництва серед інших регіональних лісогосподарських підприємств за такими параметрами, як:

- рівень механізації виробництва,
- обсяги реалізації продукції,
- наявність експортного потенціалу.

Цей метод дав змогу врахувати конкурентне середовище при формуванні прогнозу, особливо у сфері маркетингової стратегії. Деталізований аналіз конкурентного середовища наведено у Додатку В2. Підтверджується актуальністю ринкових порівнянь та аналітичних оцінок.

Прогнозні показники діяльності підприємства, зображені у Додатку В1, сформовані на основі історичних даних за 2023 рік і враховують основні тенденції розвитку галузі, внутрішні плани підприємства та макроекономічні фактори. За для наглядного прикладу продемонструємо таблицю 3.1. з ключовими показниками, як стислий переказ таблиці з Додатку В1.

Таблиця 3.1. Ключові показники Любомльського надлісництва

Рік	Чистий дохід, тис. грн	Валовий прибуток, тис. грн	Чистий фінансовий результат, тис. грн	Валова рентабельність, %	Рентабельність діяльності, %	Обсяг реалізації внутрішній ринок, тис. од.	Обсяг реалізації експорт, тис. од.	Капітальні інвестиції, тис. грн	Середньомісячна зарплата, грн	Продуктивність праці	Чисельність працівників, осіб
2023	214971	30500	6492	14.19	3.02	140019	74952	3780	19104	99.52	180
2024	225880	36620	6950	16.21	3.08	150880	75000	11600	20500	104.57	180
2025	230920	39540	7350	17.12	3.18	155870	75050	6120	20600	106.91	180
2026	235960	42550	7600	18.03	3.22	160360	75600	5785	20700	109.24	180
2027	239000	45560	8100	19.06	3.39	163000	163000	4348	20800	110,648	180

Примітка. Сформовано автором на основі додатку VI

За даними звіту про обсяги реалізації продукції у 2023 році, частка внутрішнього ринку склала 65,1%, а експортного — 34,9%. Цей баланс відображає структуру попиту та географію збуту, що сформувалася під впливом тривалих контрактів із ключовими партнерами та налагоджених логістичних маршрутів. Стабільність структури реалізації обґрунтована відсутністю значних змін у ринковому попиті та конкурентному середовищі, що підтверджується аналізом контрактної бази та логістичних потоків. Прогноз на 2024–2027 роки передбачає збереження даної структури продажів, оскільки:

— Внутрішній ринок демонструє стабільний попит на деревну продукцію.

- Експортні поставки підтримуються наявністю довгострокових угод.
- Не передбачено значних змін у митній політиці та тарифах, які могли б вплинути на обсяги експорту.

Валовий прибуток у 2023 році становив 30 500 тис. грн. Його зростання прогнозується на 18–20% у середньостроковій перспективі завдяки:

- Модернізації виробничого обладнання, що підвищує продуктивність і знижує собівартість.
- Оптимізації витрат за рахунок удосконалення технологічних процесів.
- Поступовому збільшенню обсягів реалізації, що підсилює ефект масштабу.

Чистий фінансовий результат (6 492 тис. грн у 2023 році) зростатиме у середньому на 2,5–3% щорічно, що є консервативним оцінюванням, з урахуванням податкового навантаження, інфляційних процесів і можливих коливань ринкових цін.

Рентабельність діяльності (близько 3%) та валова рентабельність (понад 14%) розраховані на основі фінансової звітності за формою №2 та калькуляції витрат. Вони демонструють достатній рівень ефективності підприємства у 2023 році.

Підвищення рентабельності прогнозується завдяки зростанню валового прибутку, поліпшенню структури витрат і росту продуктивності праці.

Капітальні інвестиції у 2023 році становили 3 780 тис. грн, що повністю покриваються власними коштами підприємства. У 2024 році очікується їх збільшення до 11 600 тис. грн, що пов'язано із затвердженою програмою технічного переоснащення, спрямованою на оновлення основних засобів. Ця стратегія сприяє збереженню конкурентоспроможності підприємства на ринку. Структурування стратегічних цілей і задач здійснено відповідно до дерева цілей, що наведене у Додатку В3.

Відсутність зовнішнього фінансування підтверджує пріоритетність самофінансування, що свідчить про фінансову стійкість і незалежність.

Інноваційна діяльність наразі не має активного розвитку: у 2023 році не реалізовано інноваційних проєктів, а планів на найближчі роки немає. Це пов'язано з концентрацією ресурсів на модернізації базового виробництва.

Середньооблікова чисельність штатних працівників стабільна — 180 осіб. Це свідчить про відсутність кадрових потрясінь і оптимізацію чисельності відповідно до обсягів виробництва.

Середньомісячна заробітна плата зростатиме на 2–3% щорічно, що відповідає інфляційним процесам та колективним договорам.

Продуктивність праці за прогнозом зросте приблизно на 11% за п'ять років за рахунок впровадження механізації та оптимізації робочих процесів. Це підтверджує позитивну динаміку ефективності використання трудових ресурсів.

Розрахунок продуктивності праці здійснено на основі фактичного випуску продукції у розрахунку на одного працівника промислово-виробничого персоналу. При цьому враховано вплив майбутньої механізації окремих етапів виробництва, що має позитивно позначитися на ефективності. Реалізація стратегії та план дій на найближчі п'ять років включає:

- Проведення комплексної модернізації основних засобів.
- Збільшення інвестицій в інноваційні технології.
- Розширення експортних ринків та розвитку нових напрямів.
- Залучення державного фінансування та власних коштів для фінансування інвестицій.

Для ефективної реалізації корпоративної стратегії філії «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України» Любомльського надлісництва важливим є чітке формулювання цілей на всіх рівнях управління. Побудова «дерева цілей» дозволяє забезпечити системний підхід до стратегічного планування, узгодити місію підприємства з конкретними завданнями та заходами, а також оцінити взаємозв'язок між стратегічними, тактичними й операційними цілями.

У додатку В2 представлено структуру цілей корпоративної стратегії підприємства з урахуванням специфіки його діяльності у сфері лісового господарства. Кожен рівень цілей супроводжується конкретними прикладами,

які відображають практичні заходи щодо досягнення запланованих результатів. Такий підхід сприяє підвищенню прозорості управлінських рішень, концентрації ресурсів на пріоритетних напрямках та оцінці ефективності реалізації стратегічних ініціатив. Дерево цілей корпоративної стратегії філії «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України» Любомльське надлісництво[2].

Ієрархія цілей корпоративної стратегії, представлена у додатку В2, дозволяє системно охопити всі рівні стратегічного управління діяльністю підприємства. Побудова логічної структури — від місії та візії до стратегічних, тактичних і операційних цілей — сприяє підвищенню керованості процесами в лісовому господарстві.

Місія підприємства визначає загальну мету сталого розвитку лісового господарства з акцентом на екологічність, ефективність і задоволення потреб суспільства у деревині. Візія передбачає перетворення підприємства на інноваційного лідера, який відповідає міжнародним стандартам ефективності та екологічної безпеки.

Стратегічні цілі спрямовані на підвищення прибутковості та зміцнення конкурентних позицій підприємства на вітчизняному та міжнародному ринку. Тактичні та операційні цілі деталізують механізми реалізації стратегії через впровадження новітніх технологій, оптимізацію витрат, модернізацію технічної бази, екологізацію виробництва та підвищення кваліфікації працівників.

План-графік реалізації цілей, наведений у додатку В3, забезпечує поетапне впровадження заходів із чітким визначенням термінів, відповідальних виконавців та ключових індикаторів ефективності.

Підприємство демонструє високу гнучкість у своїй стратегії, постійно адаптуючи її до змін як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. У відповідь на нові екологічні, економічні та політичні виклики компанія регулярно оцінює результати діяльності й оперативно вносить необхідні корективи, що дозволяє зберігати здатність швидко реагувати на динаміку ринку та зміни умов господарювання.

Аналізуючи сильні сторони поточної стратегії, варто відзначити стабільний фінансовий стан підприємства. Позитивні результати у сфері фінансів свідчать про спроможність забезпечувати достатній дохід для покриття витрат і формування прибутку. Додатково позитивною є динаміка показників валової рентабельності та рентабельності діяльності, що вказує на ефективне управління ресурсами. Значним досягненням є розвиток внутрішнього ринку, що дозволяє підприємству зменшити ризики, пов'язані з можливою нестабільністю міжнародних ринків. Водночас орієнтація на експорт сприяє диверсифікації джерел доходу та розширенню присутності компанії на світовій арені.

Однак у стратегії існують і слабкі сторони, які вимагають додаткової уваги. Передусім це недостатній рівень інвестицій у новітні технології та інноваційні розробки, що може негативно позначитись на здатності підприємства адаптуватися до стрімких змін ринкового середовища. Крім того, існує потреба у підвищенні ефективності використання наявних виробничих потужностей для досягнення вищих показників продуктивності. Залежність від зовнішнього ринку також залишається ризиковим фактором, оскільки нестабільність економічної ситуації в інших країнах може безпосередньо впливати на доходи підприємства.

З огляду на зазначене, наша пропозиція щодо розробки нової корпоративної стратегії для Філії «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України» Любомльське надлісництво ґрунтується на трьох головних напрямках: інноваційності, екологічності та сталому розвитку, зображено у табл. 3.2.

Першим ключовим елементом стратегії має стати активне інвестування в нові технології та модернізацію виробництва. Пропонується суттєво збільшити обсяги інвестицій у сучасне обладнання та автоматизацію процесів лісозаготівлі. Такі заходи дозволять знизити витрати, підвищити ефективність діяльності й забезпечити конкурентні переваги на ринку. Окрім того, впровадження інновацій у сфері обробки деревини та лісової продукції сприятиме покращенню якості кінцевої продукції й зменшенню негативного впливу на довкілля.

Другим важливим напрямом є розробка і реалізація екологічної стратегії. Вона передбачає впровадження екологічно чистих методів ведення лісового господарства у відповідності до міжнародних стандартів. Акцент буде зроблено на відновлення лісових ресурсів, збереження біорізноманіття та зменшення викидів вуглекислого газу. Додатково планується впровадити сучасні технології моніторингу стану лісів, зокрема використання дронів і супутникових систем, що дозволить виявляти проблеми на ранніх стадіях і оперативно вживати відповідних заходів.

Третім стратегічним пріоритетом стане розширення ринків збуту. Для цього пропонується поглибити маркетингові дослідження з метою вивчення потреб міжнародних ринків, активніше використовувати інтернет-платформи для реалізації продукції та налагодити співпрацю з міжнародними партнерами. Особливу увагу буде приділено екологічним характеристикам продукції, що дозволить залучити ширшу аудиторію екологічно свідомих споживачів[2].

Важливою складовою нової стратегії також є розвиток трудового потенціалу. Планується реалізувати програму підвищення кваліфікації працівників, спрямовану на оволодіння новітніми технологіями й підвищення технічних знань. Поряд із цим буде вдосконалено систему мотивації персоналу за рахунок конкурентоспроможної заробітної плати та покращення умов праці, що сприятиме утриманню ключових фахівців та залученню нових кваліфікованих працівників. Пропонована стратегія базується на потребах адаптації до сучасних економічних умов та тенденцій галузі. Вона націлена на довгострокову стабільність, екологічну відповідальність та високу конкурентоспроможність підприємства. Інвестиції в технологічні інновації та підвищення ефективності використання виробничих потужностей дозволять значно знизити витрати та підвищити якість обслуговування клієнтів і виробничих процесів.

Таблиця.3.2. Дерево цілей стратегії інтенсивного розвитку філії «Поліський лісовий офіс»

Рівень цілі	Формулювання цілі
Головна ціль - Забезпечення інтенсивного розвитку підприємства шляхом інноваційного оновлення, екологізації та розширення ринків збуту	
Стратегічна ціль 1	Модернізація виробництва та впровадження інновацій
Підціль 1.1	Збільшення інвестицій у сучасне високотехнологічне обладнання
Підціль 1.2	Автоматизація процесів лісозаготівлі для зниження витрат і підвищення ефективності
Підціль 1.3	Впровадження інновацій у деревообробку та покращення якості продукції
Підціль 1.4	Зменшення негативного впливу на довкілля внаслідок технологічної модернізації
Стратегічна ціль 2	Розробка та реалізація екологічної стратегії
Підціль 2.1	Впровадження екологічно чистих методів ведення лісового господарства відповідно до міжнародних стандартів
Підціль 2.2	Відновлення лісових ресурсів та збереження біорізноманіття
Підціль 2.3	Скорочення викидів вуглекислого газу
Підціль 2.4	Використання сучасних технологій моніторингу стану лісів (дрони, супутники)
Стратегічна ціль 3	Розширення ринків збуту
Підціль 3.1	Проведення маркетингових досліджень міжнародних ринків
Підціль 3.2	Активізація використання інтернет-платформ для реалізації продукції
Підціль 3.3	Налагодження співпраці з міжнародними партнерами
Підціль 3.4	Акцентування на екологічності продукції як конкурентній перевазі

Примітки. Сформовано автором на основі [2].

Запропоновані заходи сприятимуть довгостроковій конкурентоспроможності підприємства, забезпечать його стабільний розвиток і покращать фінансові результати в умовах змінного ринкового середовища.

Екологічний аспект стратегії є надзвичайно важливим в умовах сучасних тенденцій до сталого розвитку та підвищення екологічної свідомості на

міжнародному рівні. Це допоможе підприємству не лише покращити свою репутацію, але й відкриє нові можливості для реалізації продукції на міжнародних ринках, де попит на екологічно чисту продукцію постійно зростає.

Оцінка чинної корпоративної стратегії підприємства дозволяє виявити як її сильні сторони, так і наявні недоліки, що потребують удосконалення.

На сьогодні корпоративна стратегія «Любомльське надлісництво» має як сильні сторони, так і певні недоліки, які потребують удосконалення. Серед головних позитивних моментів варто відзначити стабільний фінансовий стан підприємства. Позитивна динаміка доходів і прибутковості свідчить про ефективне управління ресурсами та витратами. Суттєвим досягненням є також активний розвиток внутрішнього ринку збуту, що дає змогу підприємству уникати надмірної залежності від зовнішньоекономічних ризиків. При цьому орієнтація на експорт дозволяє диверсифікувати доходи та розширювати присутність на міжнародних ринках. Підприємство демонструє високу гнучкість у своїй стратегії, оперативно реагуючи на зміни ринкової кон'юнктури та внутрішнього середовища, що є важливою перевагою в умовах нестабільної економіки. Також позитивно оцінюються плани щодо модернізації основних засобів і впровадження системи ключових показників ефективності для контролю за реалізацією стратегії[2].

Разом з тим у діючій стратегії наявні й слабкі сторони. Однією з основних проблем є недостатній рівень інвестицій у новітні технології та інноваційні розробки. У перспективі це може стати серйозною перешкодою для розвитку, адже ринок лісової продукції швидко змінюється під впливом технологічних інновацій і посилення екологічних вимог. Крім того, аналіз показує, що на підприємстві існує певний невикористаний потенціал виробничих потужностей, що стримує зростання продуктивності праці. Ще одним ризиковим чинником є залежність від зовнішніх ринків, адже коливання економічної ситуації в інших країнах можуть істотно впливати на доходи. Додатково варто зазначити, що потребує посилення робота із розвитком трудового потенціалу: в умовах модернізації та автоматизації виробничих процесів підприємству необхідно

більше вкладати у підвищення кваліфікації персоналу та вдосконалення кадрової політики.

Очікується, що реалізація запропонованої стратегії дозволить суттєво підвищити продуктивність праці, зміцнити конкурентні позиції підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках, забезпечити сталість розвитку та сприятиме формуванню позитивного іміджу «Любомльського надлісництва» як сучасного, екологічно відповідального та інноваційного підприємства. Успішна реалізація запропонованої стратегії стане основою для подальшого розвитку Філії «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України» Любомльське надлісництво як лідера галузі, здатного ефективно відповідати на виклики часу та впроваджувати найкращі міжнародні практики сталого розвитку.

3.2. Заходи щодо реалізації корпоративної стратегії та оцінка їх ефективності

Реалізація корпоративної стратегії для Філії «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України» Любомльського надлісництва потребує ретельно продуманого плану дій, який охоплює не лише фінансову складову, але й розгляд усіх необхідних ресурсів для забезпечення ефективності. Стратегію реалізують через комплексні заходи, орієнтуючись на досягнення поставлених цілей, оптимізацію ресурсів і підвищення конкурентоспроможності. Основні напрямки для реалізації стратегії включають інвестиції в інноваційні технології, екологічну відповідальність, розвиток трудового потенціалу та розширення ринків збуту.

У сучасних умовах ринкової економіки підприємства змушені постійно адаптувати свої стратегії для підтримання конкурентоспроможності й забезпечення стабільного розвитку. Аналізуючи поточну стратегію підприємства, важливо відзначити її сильні сторони, водночас визначивши напрямки, які потребують удосконалення. Це дозволить побудувати оновлену стратегію, що відповідатиме новим викликам та можливостям ринку[33].

Позитивні результати поточної стратегії полягають у тому, що завдяки поточній стратегії підприємство демонструє фінансову стабільність, зокрема прогнозоване зростання чистого доходу на 5%. Крім того, вдалося значно розширити ринки збуту, активно орієнтуючись на експорт. Також підприємство веде активну інвестиційну діяльність, що включає модернізацію основних засобів, і здатне швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Необхідні зміни в стратегії передбачають збільшення інвестицій в інноваційні технології, оскільки це дозволить підтримувати актуальність продукції на ринку. Варто також підвищити ефективність використання виробничих потужностей та активно працювати над підвищенням кваліфікації працівників, що сприятиме розвитку інноваційних процесів. Одним із важливих кроків є зменшення залежності від зовнішніх ринків шляхом диверсифікації збуту та посилення маркетингових досліджень[38].

Позитивні результати поточної стратегії демонструють, що підприємство орієнтується на стратегію зростання, яка включає розширення ринків збуту, активну орієнтацію на експорт і модернізацію виробничої бази. Ці кроки підтверджують акцент на горизонтальній інтеграції та інтернаціоналізації.

У процесі розробки корпоративної стратегії для Філії «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України» Любомльського надлісництва було обрано стратегію інтенсивного зростання. Такий вибір обґрунтовано на потенціалі підприємства для максимального використання наявних ресурсів і посилення своєї ринкової позиції через збільшення обсягів виробництва та розширення асортименту продукції. Стратегія інтенсивного зростання дозволяє підприємству зосередитись на досягненні високих результатів шляхом оптимізації наявних виробничих потужностей, вдосконалення процесів і підвищення ефективності.

Обраний тип стратегії відповідає поточним умовам функціонування підприємства та викликам, які стоять перед лісовою галуззю. Стратегію інтенсивного зростання можна ефективно реалізувати за допомогою модернізації виробничих потужностей, впровадження новітніх технологій та розширення ринкових можливостей через диверсифікацію продукції. Водночас,

стратегія передбачає мінімізацію ризиків і максимальне використання існуючих ресурсів, що є важливим у контексті стабільної та довгострокової діяльності підприємства.

Таким чином, стратегія інтенсивного зростання дозволить Любомльському надлісництву не тільки зміцнити свої конкурентні позиції, а й забезпечити стійке зростання та стабільний розвиток в умовах динамічного ринку.

Пропозиція оновленої стратегії розвитку підприємства полягає в переході до стратегії інтенсивного зростання, що включатиме вдосконалення існуючих продуктів та послуг за допомогою інноваційних технологій. Також планується підвищення ефективності виробничих і операційних процесів, що дозволить краще використовувати наявні потужності. Одним із головних кроків стане зміцнення позицій на внутрішньому ринку завдяки глибшому розумінню потреб споживачів та розширенню каналів збуту. Планується також інвестування в розвиток персоналу через постійне підвищення кваліфікації та зменшення залежності від окремих зовнішніх ринків.

Оновлена стратегія інтенсивного зростання дозволить підприємству не лише зміцнити свої конкурентні позиції, але й стати більш гнучким і стійким до змін у зовнішньому середовищі, забезпечуючи довгострокову ефективність і стабільність розвитку[12].

З метою досягнення поставлених цілей підприємства важливо не лише розробити стратегію, а й розробити чіткий план дій для її ефективного впровадження. Тому одним із основних етапів є впровадження конкретних заходів, що дозволяють реалізувати кожен стратегічний напрямок. Враховуючи специфіку підприємства, я розробила нову стратегію, яка містить низку заходів, спрямованих на підвищення ефективності роботи, зниження витрат і поліпшення конкурентоспроможності. Структура заходів для реалізації стратегії включає такі етапи:

Першим кроком для оптимізації роботи компанії є реорганізація управлінської структури. Це дозволить зменшити затримки в ухваленні рішень, покращить комунікацію та дозволить швидше реагувати на зміни на ринку.

Завдяки більш гнучкій організаційній структурі підприємство зможе оперативно ухвалювати стратегічні рішення, що вкрай важливо для підтримки конкурентоспроможності.

Оптимізація виробничих процесів — це ключовий крок для підвищення ефективності компанії. Вона дає змогу знизити витрати на виробництво, збільшити продуктивність і покращити якість продукції. Використання новітніх технологій та автоматизація процесів дозволяє знизити витрати на одиницю продукції, що, в свою чергу, збільшує прибуток і зміцнює конкурентні позиції на ринку.

Впровадження нових технологій в управлінні та виробництві дозволяє підвищити загальну ефективність компанії. Наприклад, CRM-системи допомагають покращити взаємодію з клієнтами, автоматизують обробку замовлень та забезпечують більш точне прогнозування попиту. Це не лише дозволяє знижувати операційні витрати, а й значно прискорює процеси.

Підвищення кваліфікації персоналу потрібна для сталого розвитку компанії важливо не лише залучати нових працівників, а й інвестувати в розвиток існуючих. Підвищення кваліфікації співробітників дає змогу підвищити їх продуктивність та лояльність до компанії. Крім того, це сприяє зменшенню плинності кадрів, що безпосередньо впливає на ефективність роботи підприємства.

Розширення каналів збуту дозволяє збільшити обсяги продажу та знизити ризики, пов'язані з залежністю від одного ринку або каналу. Відкриття нових ринків або використання онлайн-платформ дає можливість залучити нових споживачів і розширити аудиторію, що позитивно позначиться на доходах компанії.

Для того, щоб оцінити, яких результатів може досягти підприємство в результаті впровадження обраної стратегії інтенсивного зростання, було застосовано поетапний підхід до прогнозування. Його основу склали як аналіз фактичних даних підприємства, так і досвід реалізації подібних заходів в інших структурних підрозділах галузі.

Насамперед, були використані внутрішні статистичні звіти Філії «Поліський лісовий офіс» за 2021–2024 роки. На їх основі проаналізовано динаміку витрат, обсягів виробництва, ефективності праці та стану кадрової ситуації. Крім того, у процесі підготовки прогнозів проводилися консультації з представниками управлінського персоналу, економічного відділу та технічними спеціалістами підприємства. Це дало змогу краще зрозуміти реалістичність очікувань і врахувати потенційні ризики.

Ще одним важливим елементом методики стало вивчення досвіду інших філій ДП «Ліси України», таких як Шацьке, Ратнівське та Ковельське надлісництва. Аналіз результатів впровадження схожих стратегічних кроків у цих підрозділах дозволив зробити орієнтовні висновки щодо можливих ефектів для Любомльського надлісництва.

Також були взяті до уваги загальні тенденції розвитку лісового сектору, зокрема за даними Державного агентства лісових ресурсів України, Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України, а також міжнародних організацій (зокрема FAO). Прогнозні ефекти, наведені в таблиці 3.3, ґрунтуються на комплексному підході до оцінювання очікуваних результатів, який включає:

- аналіз власних показників діяльності Філії «Поліський лісовий офіс» Любомльського надлісництва за 2022–2024 рр. (зокрема витрат, продуктивності праці, обсягів реалізації продукції, часу обробки замовлень, частоти збоїв у логістиці тощо);
- вивчення успішних практик впровадження корпоративних стратегій у суміжних підрозділах ДП «Ліси України» — зокрема у Шацькому, Ратнівському та Ковельському надлісництвах, де реалізовувалися подібні заходи;
- узагальнення даних з аналітичних звітів Державного агентства лісових ресурсів України, Міндовкілля, міжнародних джерел (зокрема FAO), що містять узагальнені оцінки ефективності управлінських та виробничих змін у державному лісовому секторі України;

— застосування методу експертного оцінювання, в якому брали участь спеціалісти з управління, бухгалтерського обліку, логістики та ІТ-підрозділів.

Реалізація корпоративної стратегії у Філії «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України» Любомльське надлісництво базується на конкретних кількісних та якісних показниках діяльності підприємства. Для їх визначення використано такі джерела:

— Результати аналізу господарської діяльності Любомльського надлісництва за період 2022–2024 років, зокрема дані щодо витрат, продуктивності праці та обсягів продажу;

— Метод експертного оцінювання, що враховує технологічний стан виробництва, рівень механізації, цифровізації та кадрову стабільність підприємства;

— Аналітичні матеріали ДП «Ліси України» про впровадження корпоративних стратегій у суміжних підрозділах, зокрема у Шацькому та Ковельському надлісництвах;

— Нормативно-аналітичні документи Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України та Державного агентства лісових ресурсів України щодо ефективності оптимізаційних заходів у державному лісовому секторі.

Таким чином, очікувані ефекти реалізації стратегії базуються на поєднанні внутрішніх даних підприємства, галузевої аналітики та перевіреного досвіду аналогічних Філії «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України» Любомльського надлісництва, що забезпечує надійність і реалістичність прогнозів.

На основі внутрішнього аудиту підприємства у 2023 р. встановлено, що адміністративні витрати становили орієнтовно 2,4 млн грн на рік. Значна частина витрат формувалася через дублювання функцій в управлінських ланках, ручну обробку документів, багатоетапне погодження рішень.

Запровадження децентралізованої моделі управління (на прикладі Ковельського надлісництва) дало змогу скоротити час прийняття рішень на 15–25% та зменшити витрати до 18%. У Любомльському надлісництві очікується зменшення витрат на 15%, тобто 360 тис. грн на рік. Підвищення швидкості

ухвалення рішень оцінюється через скорочення погоджувальних циклів у середньому з 5 днів до 4, що на 20% зменшує затримки.

Таблиця 3.3. Очікувані результати від реалізації стратегії у Любомльському надлісництві

Захід	Очікуваний результат
Реорганізація управлінської структури	Зниження витрат на управлінські процеси на 15% (на основі внутрішнього аудиту за 2023 р.), підвищення швидкості ухвалення рішень на 20% (оцінка за моделюванням децентралізованої системи управління)
Оптимізація виробничих процесів	Зниження виробничих витрат на 10% (внаслідок переходу на централізовану логістику та скорочення простоїв), зростання продуктивності на 12% (відповідно до впровадження нових маршрутів заготівлі)
Впровадження ІТ-рішень (електронний облік деревини, CRM)	Покращення обслуговування клієнтів на 20% (згідно з очікуваним зменшенням часу обробки замовлення), зниження операційних витрат на 15% (внаслідок автоматизації звітності)
Підвищення кваліфікації персоналу	Підвищення продуктивності праці на 5%, зменшення плинності кадрів на 10% (на основі оцінки ефективності програми підвищення кваліфікації у 2023 р.)
Розширення каналів збуту	Збільшення частки ринку на 8%, зростання обсягів продажу на 15% (внаслідок розширення присутності на суміжних регіональних ринках — зокрема, Волинської та Рівненської областей)

Примітка. Сформовано автором на основі [12]

Виробничі витрати у 2023 р. склали близько 12 млн грн. Запровадження централізованої логістики, використання ГІС-моделювання маршрутів заготівлі і зменшення простоїв лісозаготівельної техніки (як зроблено в Шацькому надлісництві) дозволило знизити витрати на 8–12% і підвищити ефективність роботи на 10–15%.

У Любомльському надлісництві прогнозується зниження витрат на 10% (1,2 млн грн) і підвищення продуктивності на 12% — через скорочення

тривалості рейсів, кращу логістику, зменшення простоїв і втрат часу на узгодження.

У 2023 р. витрати на ручну обробку замовлень, формування документації, звітності та контрольні функції склали близько 1 млн грн. Після впровадження електронного обліку деревини та CRM-системи очікується економія 150 тис. грн/рік за рахунок зменшення потреби в робочому часі офісного персоналу, скорочення кількості помилок і повторної обробки, переходу від паперової до цифрової звітності. Також CRM дозволить скоротити час обробки замовлень (на основі досвіду Ратнівського надлісництва) з 3–4 днів до 1–2 днів, що покращить рівень задоволення клієнтів і стимулює збільшення обсягів замовлень на 10–15%.

Після впровадження програми підвищення кваліфікації у 2023 р. для 42 співробітників (на основі власних даних підприємства) було зафіксовано:

- підвищення ефективності робочих процесів (скорочення часу на виконання завдань на 4–6%);
- зниження кількості порушень та помилок у технічній документації;
- зменшення кількості звільнень — з 8% до 6% упродовж року.

Ці показники є підставою для прогнозу приросту продуктивності праці на 5% і зниження плинності кадрів на 10% у 2025 р.

Поточний річний обсяг продажів становить 10 млн грн. Розширення присутності на суміжних регіональних ринках (Волинська та Рівненська області), участь у тендерах, укладення договорів з великими переробниками деревини дозволить: залучити нових клієнтів (зокрема оптових закупівельників із сусідніх районів) та укласти нові договори в сегменті експортних поставок (на прикладі Ковельського надлісництва, яке у 2023 р. отримало +13% до виручки за рахунок експорту пиломатеріалів). Очікується зростання обсягів реалізації на 1,5 млн грн (тобто 15%) та відповідне розширення частки ринку в цільовому регіоні.

У результаті проведеного аналізу можна зробити висновок, що реалізація обраної стратегії здатна суттєво покращити як внутрішню організацію роботи

підприємства, так і його ринкові позиції. Найбільший ефект очікується від оптимізації управління, впровадження сучасних IT-рішень та розширення збутових каналів[40].

Впровадження IT-рішень, зокрема електронного обліку деревини та CRM-системи, автоматизує рутинні операції: збір даних, обробку замовлень, формування звітності та інші адміністративні процеси. Це дозволяє скоротити трудовитрати, зменшити кількість помилок, а також підвищити точність і своєчасність інформації. За рахунок автоматизації зменшується потреба в додаткових робочих годинах співробітників, що виконують ручні операції. Знижується також необхідність у друкованих документах і зменшуються витрати на коригування помилок. У підсумку це дозволяє знизити операційні витрати на 15%. Якщо у 2023 році на ці процеси витрачалось 1000000 грн, то після впровадження економія становитиме 150000 грн.

CRM-система централізує інформацію про клієнтів, замовлення, взаємодії, дозволяє швидко обробляти заявки, відслідковувати статуси, автоматично формувати документи та нагадування. Це зменшує час від отримання замовлення до його виконання. Швидша обробка замовлень підвищує задоволеність клієнтів, зменшує ризик втрати клієнтів через затримки, сприяє збільшенню кількості повторних замовлень і рекомендацій. Це позитивно впливає на обсяги продажу. Припустимо, що обсяг продажів до впровадження становив 10000000 грн на рік. Завдяки підвищенню ефективності роботи із замовленнями, обсяги продажу зростають на 10%, що становить додатково 1000000 грн.

Вартість включає придбання або розробку програмного забезпечення, оплату ліцензій, закупівлю обладнання (якщо необхідно), оплату послуг консультантів і тренінги для персоналу, а також витрати на технічну підтримку. Розуміння початкових інвестицій допомагає визначити термін окупності проекту і загальну рентабельність заходу. Витрати на впровадження можуть становити приблизно 500000 грн, що є одноразовими капіталовкладеннями.

Об'єднання цих факторів дозволяє оцінити економічну доцільність проекту. Порівняння загального ефекту (економія витрат + додаткові доходи) із

витратами на впровадження показує, що впровадження IT-рішень є вигідним і має позитивний чистий ефект. 150000 грн економії (при базовому обсязі витрат у 1000000 грн за аналогічні операції до впровадження IT-рішень).

За умов, коли річний обсяг продажу підприємства становить 10000000 грн, додатковий дохід від впровадження склав близько 1000000 грн. 500000 грн, що включає закупівлю програмного забезпечення, навчання персоналу, технічне впровадження та супровід. Після віднімання первинних витрат від загального ефекту, підприємство отримало чистий економічний ефект у розмірі: 650000 грн (1 150000 грн – 500000 грн)

Розрахунки свідчать про високу ефективність впровадження IT-рішень у Любомльському надлісництві. Позитивний фінансовий результат, що більш ніж удвічі перевищує вкладені кошти вже в перший рік, свідчить про доцільність масштабування подібних ініціатив на інші підрозділи ДП «Ліси України». Крім того, окрім економічного ефекту, підприємство отримало позитивний іміджевий ефект за рахунок цифровізації та прозорості операцій.

Поточний контроль здійснюється на регулярній основі — щоквартально. На цьому етапі проводиться звірка запланованих і фактичних результатів реалізації стратегії. Особливу увагу приділяють ключовим показникам ефективності (KPI), дотриманню встановлених строків та якості виконання заходів. За організацію поточного контролю відповідають керівники структурних підрозділів у співпраці з економістом та координатором з реалізації стратегії. Їхнім завданням є виявлення навіть незначних відхилень, що можуть свідчити про майбутні ризики для реалізації стратегії[41].

У разі виявлення істотних відхилень — понад 10% від запланованих показників — передбачено механізм оперативного коригування. Це може включати перегляд календарного плану заходів, уточнення обсягів необхідних ресурсів, зміну черговості реалізації окремих етапів, а також коригування пріоритетів. За прийняття рішень на цьому етапі відповідає керівник філії у тісній співпраці з аналітичною групою, яка надає обґрунтовані рекомендації щодо подальших дій.

Проміжна оцінка результатів проводиться раз на півріччя та має більш стратегічний характер. Вона включає глибший аналіз результатів, повторне проведення SWOT-аналізу, а також порівняння прогнозних даних із фактичними. Цей етап дає змогу комплексно оцінити динаміку змін і виявити як позитивні тенденції, так і потенційні загрози. За потреби можуть залучатися зовнішні експерти, зокрема для об'єктивного оцінювання досягнень і формування альтернативних сценаріїв. Підсумкові висновки на цьому етапі затверджуються стратегічною радою філії.

Фінальна оцінка реалізації стратегії проводиться щорічно після завершення звітного періоду. На основі зібраних даних формується звіт, що охоплює досягнуті цілі, зміни у фінансових показниках, результати у сфері кадрової політики, екологічні й соціальні ефекти, а також загальний вплив реалізованої стратегії на розвиток підприємства. Після внутрішнього затвердження результати фінальної оцінки передаються на розгляд керівництва ДП «Ліси України» та можуть бути використані як основа для оновлення або перегляду стратегічного плану на наступний період.

Отже, система контролю реалізації стратегії у Любомльському надлісництві є багаторівневою, динамічною та орієнтованою на безперервне вдосконалення. Її реалізація дозволяє не лише забезпечити досягнення стратегічних цілей, а й підвищити адаптивність підприємства до викликів середовища та зміцнити його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Фінансові показники – а саме серед основних фінансових індикаторів, які будуть використовуватись для оцінки ефективності реалізації стратегії, можна виділити: рентабельність інвестицій або ж окупність(ROI): вимірюється як відношення прибутку до загальних інвестиційних витрат; чистий прибуток: для оцінки кінцевих результатів впроваджених змін; зниження операційних витрат: шляхом оптимізації виробничих та управлінських процесів[8].

Нефінансові показники – це оцінка ефективності буде також включати такі показники: покращення взаємодії з клієнтами: за допомогою впровадження

нових інформаційних технологій та CRM-систем буде оцінено рівень задоволення клієнтів і збільшення лояльності; підвищення продуктивності праці: через проведення регулярних тренінгів і підвищення кваліфікації персоналу; зміцнення бренду: за допомогою розширення каналів збуту та адаптації маркетингової стратегії до вимог ринку. Початкові інвестиції в IT-рішення становили 500 тис. грн, що включає наступні витрати, зображені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4. Показники витрат на впровадження

Стаття витрат	Сума, грн	Джерело
Придбання ліцензії на ПЗ (ЕСОД, CRM)	150000	Комерційна пропозиція ТОВ «ЛісІнформ» (2023)
Закупівля обладнання (сервери, планшети, принтери, сканери)	200000	Акт технічної оцінки та кошторис закупівлі, внутрішній документ підприємства
Послуги налаштування та інтеграції	70000	Контракт з підрядником (внутрішня IT-служба ДП «Ліси України»)
Навчання персоналу	30000	Програма навчального семінару від ВО «Лісова IT-академія», 2024 р.
Супровід та технічна підтримка	50000	Щорічний сервісний контракт

Примітки. Сформовано автором на основі [20; 1; 21; 34; 42]

В умовах трансформації лісового господарства України одним із ключових завдань є цифровізація процесів управління, контролю та взаємодії з клієнтами. У рамках стратегії інтенсивного зростання у Філії «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України» Любомльське надлісництво було заплановано впровадження IT-рішень: системи електронного обліку деревини (ЕСОД) та CRM-системи для автоматизації роботи з клієнтами. Впровадження IT-рішень включало:

- Інтеграцію електронного обліку деревини, що дозволяє фіксувати обсяг, породу, місце заготівлі та рух деревини в режимі реального часу.
- Встановлення CRM-системи, яка автоматизує облік клієнтів, замовлень, комунікацій, спрощує взаємодію з покупцями.

До моменту цифрової трансформації у Любомльському надлісництві більша частина операційної роботи виконувалася вручну. Це призводило до значних витрат та втрати часу. Зокрема, щорічні витрати на паперовий документообіг сягали 60000 гривень — це закупівля паперу, друк документів, їх зберігання і архівування, які були необхідні для ведення обліку.

Ще один вагомий елемент бюджету — зарплата трьох працівників, які вручну займалися обліком деревини. У середньому це становило 90000 гривень на рік (по 7 500 гривень на місяць кожному). Ці люди витрачали багато часу на оформлення звітів і перевірку документів, що збільшувало ймовірність помилок і затримок.

Окрім того, компанія витрачала близько 50000 гривень на логістику та зв'язок із клієнтами — це поїздки для узгодження замовлень, телефонні дзвінки, передача паперових документів.

Після впровадження сучасних ІТ-систем усе кардинально змінилося. Документація тепер ведеться виключно в електронному форматі, що позбавило необхідності у папері та фізичному архівуванні. Завдяки автоматизації частина працівників була переведена на інші завдання, а один співробітник навіть звільнився, оскільки процес став більш ефективним.

Обробка замовлень тепер відбувається через CRM-систему, що дозволяє уникнути зайвих телефонних погоджень і виїздів, які раніше віднімали багато часу та коштів.

У підсумку економія операційних витрат становить:

- 60000 грн — на паперовий документообіг;
- 30000 грн — зарплата одного працівника, який звільнився;
- 50000 грн — витрати на логістику та зв'язок.

Загалом це 140000 гривень економії щороку — суттєвий внесок у оптимізацію роботи.

Окрім економії, автоматизація позитивно вплинула і на доходи підприємства. Завдяки новій системі середній час обробки одного замовлення

скоротився з трьох днів до одного. Це означає, що підприємство може обробляти на 25% більше замовлень за той самий період.

За статистикою 2023 року, кількість замовлень становила близько 400 на рік. Зараз, завдяки підвищенню пропускну здатності, можна отримати додатково 100 замовлень. При середньому чеку 10000 гривень кожне, це дає додатковий річний дохід у 1000000 гривень.

Підсумовуючи, загальний економічний ефект складається з 140000 грн економії операційних витрат та 1000000 грн додаткових доходів. Разом це 1 140000 гривень щороку. Враховуючи, що первинні інвестиції у впровадження ІТ-систем склали 500000 гривень, чистий економічний ефект дорівнює:

$$1\ 140\ 000 - 500\ 000 = 640\ 000 \text{ гривень чистого прибутку.}$$

Показник рентабельності інвестицій (ROI) розраховується так:

$$\text{ROI} = 640\ 000 / 500\ 000 * 100\% = 128\%$$

Це означає, що на кожну гривню, вкладену в цифровізацію, підприємство отримало 1,28 гривні чистого прибутку. Показник понад 100% свідчить про високу ефективність і вигідність інвестицій. Крім фінансових показників, значні результати були досягнуті і у якісній сфері:

- Кількість помилок у звітності знизилася з 8% до 1,5%, що покращило точність і надійність даних.
- Задоволеність клієнтів підвищилася з 3,5 до 4,6 балів за внутрішніми опитуваннями 2024 року, що позитивно впливає на репутацію та лояльність.
- Час на обробку пакету документів скоротився з 2 годин до 15 хвилин, що значно підвищило продуктивність.
- Скорочення адміністративного персоналу на одну людину не лише знизило витрати, а й дало можливість спрямувати ресурси на більш важливі напрямки.

Впровадження ІТ-рішень у Любомльському надлісництві стало прикладом успішної цифрової трансформації. Воно принесло вагомні фінансові результати — понад мільйон гривень щорічної вигоди, і значні нефінансові покращення, які підвищують ефективність і прозорість роботи.

Це підтверджує, що подальше розгортання подібних систем в інших підрозділах підприємства є доцільним і перспективним.

Запроваджені цифрові рішення не лише дозволили значно знизити операційні витрати — приблизно на 15%, але й підвищили якість обслуговування клієнтів на 20–25%, що є ключовим фактором зростання.

Оптимізація кадрових ресурсів і прозорість бізнес-процесів, що мінімізує корупційні ризики та полегшує аудит, створюють надійний фундамент для сталого розвитку.

Таким чином, досвід Любомльського надлісництва є чудовим прикладом того, як поєднання інновацій та принципів сталого розвитку допомагає підвищити конкурентоспроможність підприємства і покращити якість послуг у масштабах всього Державного підприємства «Ліси України».

Рекомендуючи цей досвід до розповсюдження, слід враховувати його високу адаптивність, економічну доцільність, позитивний вплив на екологічні та соціальні аспекти функціонування підприємства, а також потенціал для подальшого розвитку цифрової інфраструктури галузі. У сучасних умовах стрімкого технологічного розвитку та зростання потреб у швидкому, точному і прозорому управлінні лісовими ресурсами, автоматизація процесів має стати одним з головних векторів стратегії сталого зростання лісового господарства України.

ВИСНОВКИ

Таким чином, основним завданням дипломної роботи було дослідження корпоративної стратегії інтенсивного зростання Філії «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України» Любомльського надлісництва та розробка заходів для підвищення її ефективності. Основні висновки дослідження:

1. Визначено, що конкурентоспроможність підприємства є одним із ключових показників його ефективності та життєздатності на ринку. Вона відображає здатність філії «Поліський лісовий офіс» забезпечувати стабільний розвиток і досягати поставлених цілей за рахунок раціонального використання наявних ресурсів та адаптації до змін зовнішнього середовища. Розкрито внутрішні фактори конкурентоспроможності, серед яких основну роль відіграють людський капітал, технологічний потенціал, фінансові ресурси та організаційна структура. Водночас враховано зовнішні умови, зокрема ринкову кон'юнктуру, регіональну специфіку, законодавче середовище та конкуренцію. Наголошено на необхідності комплексного підходу до оцінювання конкурентоспроможності, який передбачає застосування як фінансових, так і нефінансових індикаторів, таких як ROI, продуктивність праці, задоволеність клієнтів та інші показники, що дають змогу оперативно аналізувати ефективність впроваджуваних стратегій та коригувати їх у разі потреби.

2. Проаналізовано існуючі методичні підходи до формування конкурентної стратегії, зокрема формальний, стихійний, позиціонування та маркетинговий підходи. Для філії «Поліський лісовий офіс» найбільш релевантним визнано маркетинговий підхід, що базується на глибокому розумінні потреб клієнтів, адаптації до ринкових змін і активному використанні інструментів ринкової конкуренції. Визначено, що вибір конкурентної стратегії залежить від багатьох чинників, таких як наявність ресурсів (людських, фінансових, технологічних), рівень технологічного розвитку, характеристика продукції, специфіка ринку збуту та конкурентне середовище. Особливу увагу приділено ролі інновацій, цифровізації та розвитку людського капіталу як базових елементів успішної стратегії.

3. Проведений аналіз діяльності Філія «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України» Любомльського надлісництва дозволив оцінити систему управління конкурентоспроможністю та виявити ключові тренди розвитку. Зокрема, досліджено кадровий потенціал, техніко-економічні показники і фінансовий стан філії. Виявлено позитивні тенденції, зокрема поступове зниження собівартості продукції за рахунок оптимізації виробничих процесів, підвищення кваліфікації персоналу, що сприяє росту продуктивності праці, та стабільна фінансова позиція, яка забезпечує необхідну підтримку для впровадження нових стратегічних заходів. Також визначено основні проблеми і виклики, що пов'язані з необхідністю підвищення інноваційної спроможності, покращенням логістики та більш гнучким реагуванням на зміни ринкових умов.

4. Дослідження конкурентного середовища Філія «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України» Любомльського надлісництва дало змогу виявити основних гравців ринку лісгосподарських послуг у регіоні, а також оцінити їхні сильні та слабкі сторони. За допомогою багатокутника конкурентоспроможності проведено порівняльний аналіз філії та ключових конкурентів. Визначено конкурентні переваги філії, що полягають у високому рівні кваліфікації персоналу, стабільних партнерських зв'язках і інноваційному підході до управління виробництвом. Водночас виявлено недоліки, зокрема недостатній рівень автоматизації та часткову залежність від традиційних каналів збуту. На основі отриманих результатів розроблено рекомендації для посилення позицій на ринку, серед яких розширення каналів збуту, впровадження сучасних ІТ-рішень і підвищення рівня клієнтоорієнтованості.

5. У результаті проведеного аналізу підтверджено доцільність впровадження для Філії «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України» Любомльського надлісництва корпоративної стратегії, що орієнтована на стабільне зростання, підвищення ефективності виробничих процесів та посилення конкурентних переваг. Поточна стратегія підприємства, заснована на принципах сталого розвитку, демонструє стійке зростання основних фінансово-економічних показників, зокрема чистого доходу, валового прибутку та

продуктивності праці. Обґрунтування вибраного стратегічного напрямку спирається на комплексну аналітичну базу, яка включає результати SWOT-аналізу, PEST-аналізу, методу стратегічного групування та трендового прогнозування. Застосування цих методів дозволило глибоко проаналізувати як внутрішній потенціал підприємства, так і зовнішнє середовище, виявити ризики й перспективи, а також сформулювати реалістичні цілі до 2027 року. Такий підхід дозволив окреслити конкретні стратегічні резерви: можливості модернізації технічної бази, підвищення ефективності витрат, розширення ринкової присутності та вдосконалення кадрової політики. Визначена стратегія відповідає сучасним викликам і потребам підприємства, забезпечуючи ґрунт для його сталого розвитку й довготривалої конкурентоспроможності.

б. Рекомендується подальше розширення впровадження ІТ-систем, таких як електронний облік деревини та CRM, на всі підрозділи підприємства з метою масштабної оптимізації виробничих і управлінських процесів. Важливо забезпечити регулярне оновлення та технічний супровід ІТ-інфраструктури, а також систематичне навчання персоналу для підтримки високої ефективності роботи цих систем і адаптації до змінних умов. Підвищення кваліфікації співробітників шляхом регулярних тренінгів із цифрової грамотності та роботі з новими інформаційними системами дозволить збільшити продуктивність праці та знизити кількість помилок у звітності. Одночасно доцільно провести оптимізацію кадрової структури, спрямувавши людські ресурси з рутинних функцій на більш стратегічні напрями розвитку підприємства. Необхідно вдосконалити клієнтський сервіс через впровадження механізмів зворотного зв'язку, моніторингу якості послуг та оцінки задоволеності споживачів, що сприятиме підвищенню лояльності та зміцненню бренду. При цьому слід враховувати економічну ефективність та екологічну відповідальність інвестицій, що забезпечить сталий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

Реалізація стратегії інтенсивного зростання на прикладі Філії «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України» демонструє високу ефективність поєднання цифровізації та оптимізації управлінських процесів. Впровадження систем

електронного обліку деревини (ЕСОД) та CRM дозволило скоротити операційні витрати на 15%, що становить близько 140 тисяч гривень на рік, а також підвищити продуктивність праці та якість обслуговування клієнтів на 20–25%. Значний фінансовий ефект, що перевищує 640 тисяч гривень чистого прибутку щороку, свідчить про високий рівень окупності інвестицій (ROI — 128%). Нефінансові показники, такі як зниження помилок у звітності, скорочення часу обробки документації та підвищення задоволеності клієнтів, підтверджують системний вплив цифрової трансформації на якість роботи підприємства.

Цей досвід може слугувати моделлю для масштабування в інших підрозділах ДП «Ліси України» та подальшого розвитку цифрової інфраструктури лісового господарства України. Запроваджені інновації сприяють не лише підвищенню конкурентоспроможності підприємства, а й зміцненню соціальної відповідальності та екологічної безпеки, що є ключовими факторами сталого розвитку у сучасних умовах. Таким чином, комплексний підхід до цифровізації, оптимізації управлінських процесів та підвищення кваліфікації персоналу створює надійну основу для подальшого розвитку і зміцнення позицій Філії «Поліський лісовий офіс» на ринку лісогосподарських послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Акт технічної оцінки та кошторис закупівлі серверного та офісного обладнання (внутрішній документ філії «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України»). 2024. 4 с.
2. Атюшкіна В. В. Форми сучасного підприємництва в глобальній інноваційній системі. Секція 1. (дата звернення: 20.05.2025).
3. Бояринова К. О., Саченко А. О. Домінанти цифрової трансформації економічної діяльності промислових підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2023. № 26. С. 59–64.
4. Геєць В. М. Економіка і прогнозування. Науковий журнал. 2001. № 1. С. 34–50.
5. ГІС-технології в сільському господарстві та їх переваги. *EOS Data Analytics*. 22.04.2024. URL: <https://eos.com/uk/blog/his-tekhnologii-v-silskomu-hospodarstvi/> (дата звернення: 20.05.2025).
6. Громади Волині отримали майже 5 млрд грн податків за сім місяців: Луцьк у лідерах. Суспільне Луцьк. URL: <https://suspilne.media/lutsk/807551-gromadi-volini-otrimali-majze-5-mlrd-grn-podatki-za-sim-misaciv-luck-u-liderah/> (дата звернення: 22.02.2025).
7. Державне агентство лісових ресурсів України. Філія «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України» — Любомльське надлісництво. URL: https://e-forest.gov.ua/fsc-nadlisnytstva/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 18.02.2025).
8. Дмитвієв А., Левченко Я., Шевченко І. Економіка і бізнес. Харків, 2018. 108–110 с.
9. Домбровська С., Лапіна І., Добриніна Л. Основні підходи до розробки корпоративної стратегії інвестиційної діяльності підприємства. *Інвестиційно-інноваційна діяльність*. 2023. С. 40–42.
10. ЕДР-дані компанії з кодом 00991580. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/00991580> (дата звернення: 22.02.2025).

11. ЕДР-дані компанії з кодом 45125535. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/45125535> (дата звернення: 22.02.2025).

12. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics», № 48 (2024), с. 109-116. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/20602/1/sirenko.pdf> (дата звернення: 09.05.2025).

13. Замкова Н., Мартинова Л. Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології: збірник наукових праць ІХ Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції. Вінниця, 2022. С. 709–710. URL: <http://www.vtei.com.ua/doc/2022/konf0610/zb1.pdf#page=589> (дата звернення: 09.05.2025).

14. Зелена країна. Створюємо ліси разом. URL: <https://zelenakraina.gov.ua> (дата звернення: 26.02.2025).

15. Ілляшенко С. М. (ред.) Проблеми і перспективи ринково-орієнтованого управління інноваційним розвитком: монографія. Суми: ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2011. 271 с. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/8e874dda-b17f-4132-891b-51d68d1f9d29/content> (дата звернення: 09.05.2025).

16. Інструментарій стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур. *Economist*. 2024. № 3(70). С. 94.

17. Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: тези доповідей XXXII Міжнародної науково-практичної конференції MicroCAD-2024. Харків, 2024. С. 743. URL: <https://ndch.kpi.kharkov.ua/wp-content/uploads/2025/01/Zbirnik-tez-MicroCAD-2024.pdf> (дата звернення: 20.05.2025).

18. Історія лісгоспу. Любомльський лісгосп. URL: <https://lubomllis.at.ua/index/istorija/0-6> (дата звернення: 18.02.2025).

19. Кваша С. В. Зовнішньоекономічні аспекти аграрної політики. Київ, 2001. 70 с.

20. Комерційна пропозиція ТОВ «ЛісІнформ» щодо придбання ліцензії на програмне забезпечення ЕСОД та CRM. 2023. 2 с.
21. Контракт на послуги налаштування та інтеграції програмного забезпечення (внутрішній IT-підрозділ ДП «Ліси України»). 2024. 3 с.
22. Кухарчук В. В. Диверсифікація в галузях економіки країни. Київ, 2021. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/82efb488-2349-44aa-b52e-9c2164f19080/content> (дата звернення: 20.05.2025).
23. Маркетинг і цифрові технології. Науковий журнал. 2024. Т. 8, № 1. Одеса.
24. Махначова Н. М., Семенюк І. Ю., Ременюк Я. А. Адаптація світових тенденцій брендингу територій до українських запитів. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 10. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1803> (дата звернення: 20.05.2025).
25. Некрасова Л. А. Теоретико-методичні основи формування потенціалу промислових підприємств. Одеса, 2023. С. 20. URL: https://economics.net.ua/files/science/form_ek_rozv/2023/tezy.pdf (дата звернення: 09.05.2025).
26. Облік, контроль і аналіз в управлінні підприємницькою діяльністю. Частина 1. Вінниця, 2020. С. 201. (дата звернення: 20.05.2025).
27. Облік, контроль і аналіз в управлінні підприємницькою діяльністю. Частина 2. Вінниця, 2020. С. 201. (дата звернення: 20.05.2025).
28. Офіційний сайт Міністерства екології та природних ресурсів України. URL: <https://mepr.gov.ua/> (дата звернення: 22.02.2025).
29. Пестрак Н. А. Стратегії розвитку туризму в регіоні. Тернопіль, 2020. С. 29.
30. Порядок реалізації експериментального проєкту щодо видачі спеціального дозволу на спеціальне використання лісових ресурсів (лісорубного квитка) в електронній формі: постанова Кабінету Міністрів України від 12.05.2023 р. № 483. *Офіційний вісник України*. 2023. № 39.

31. Порядок спеціального використання лісових ресурсів: постанова Кабінету Міністрів України від 23.05.2007 р. № 761. *Офіційний вісник України*. 2007. № 40. Ст. 1627.

32. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 р. № 2210-III. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 12. Ст. 64.

33. Про охорону навколишнього природного середовища: Закон України від 25.06.1991 р. № 1264-XII. *Відомості Верховної Ради України*. 1991. № 41. Ст. 546.

34. Програма навчального семінару з цифровізації лісового господарства / ВО «Лісова ІТ-академія». 2024. 5 с.

35. Реорганізація лісової галузі: створено філію «Поліський лісовий офіс». *Волинь#infa*. 03.02.2023. URL: <https://volyninfa.com.ua/news/2023/02/03/232397/> (дата звернення: 18.02.2025).

36. Розвиток сучасних міжнародних економічних відносин: фінансово-економічні та соціальні чинники. 2016. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/4086/1/Збірник_конференції_вип.7.pdf (дата звернення: 09.05.2025).

37. Селезень О. М. Основні компоненти стратегії. *Вісник НТУ "ХПІ". Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами*. Харків, 2020. № 1. С. 3. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/123456789/6851> (дата звернення: 09.02.2025).

38. Сучасна парадигма розвитку світової економіки: проблеми, виклики, перспективи. Харків, 2025. С. 177. (дата звернення: 20.05.2025).

39. Сучасний стан та перспективи розвитку науки. Ужгород, 2020. С. 23.

40. Тищенко О. Навчальний посібник. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ. ВСЕОСВІТА, 29.01.2016. URL: https://vseosvita.ua/library/embed/01003qnw-c7a5.doc.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 21.05.2025).

41. Удалих О. Моніторинг та оцінка організаційних змін на підприємстві. Економіка. Менеджмент і маркетинг. 2011. Т. 3 : БізнесІнформ. С. 135–137.
42. Щорічний сервісний контракт на супровід та технічну підтримку програмного забезпечення. 2024. 2 с.
43. Jonsson B.-G. Ecology of species living on dead wood – lessons for dead wood management. *Silva Fennica*. 2005. Vol. 39, № 2.
44. Kanninen M. Socioeconomic impacts of large-scale tree plantations on local communities: examining the empirical evidence. 2010.
45. Kuuluvainen T. Episodic, patchy disturbances characterize an old-growth *Picea abies* dominated forest landscape in northeastern Europe. *Journal of Vegetation Science*. 2014. № 1. С. 96–103.
46. Lähde E. Uneven- vs even-aged management in Finnish boreal forests. *Forestry*. 2011. № 5. С. 547–556.
47. Pülzl H. Bioeconomy – an emerging meta-discourse affecting forest discourses? *Scandinavian Journal of Forest Research*. 2014. № 4. С. 386–393.

Виконала студентка 4 курсу факультету
управління та економіки 073 Менеджмент
денної форми навчання
« ____ » червня 2025 р.

Підпис

Н.В. Цупко
Ініціали, прізвище

Науковий керівник
к.е.н., доцентка
« ____ » червня 2025 р.

Підпис

Д.Г. Фурман
Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувачка кафедри
к.е.н., доцентка
« ____ » червня 2025 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич
Ініціали, прізвище

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А1

Тип стратегії	Опис	Форми
Стратегія зростання	Орієнтована на розширення підприємства через освоєння нових ринків або збільшення частки на існуючих.	- горизонтальна інтеграція (розширення на нові ринки з існуючими продуктами) - вертикальна інтеграція (поглинання постачальників або дистриб'юторів) - інтернаціоналізація (вихід на міжнародні ринки)
Стратегія стабільності	Орієнтована на підтримку існуючих позицій на ринку без значних змін.	Збереження поточних показників, мінімізація ризиків, стабільність діяльності
Стратегія скорочення	Застосовується в кризових ситуаціях для оптимізації витрат або зменшення масштабів діяльності.	- оптимізація витрат - вихід з нерентабельних ринків - зменшення масштабів діяльності
Стратегія диверсифікації	Означає збільшення продуктового асортименту або освоєння нових ринків з метою зменшення ризиків та залежності від одного виду діяльності.	- конгломератна диверсифікація (розширення в непов'язані галузі) - горизонтальна диверсифікація (розширення в межах одного виду продукції або послуг)
Стратегія злиттів і поглинань	Орієнтована на об'єднання з іншими компаніями з метою збільшення ресурсної бази, розширення ринків та технологічних можливостей.	- стратегічне злиття - поглинання конкурентів або постачальників
Стратегія диверсифікації в інші галузі	Стратегія, спрямована на освоєння нових, не пов'язаних з основною діяльністю, ринків для зменшення ризиків та збільшення доходів.	- конгломератна диверсифікація (перехід в нові, несуміжні галузі)
Стратегія агресивної експансії на нові ринки (ринкове зростання)	Орієнтована на швидке збільшення частки на нових ринках або в нових географічних регіонах.	- відкриття нових філій - просування нових продуктів в нові регіони
Інтенсивного зростання	Орієнтована на збільшення обсягів виробництва та зміцнення конкурентних позицій без значних змін у структурі компанії.	- вдосконалення продукції - підвищення ефективності операційних процесів

Примітка. Сформовано автором на основі [43;45]

ДОДАТОК А2

Стратегія	Опис	Переваги	Мінуси
Стратегія зростання	Орієнтована на розширення підприємства через освоєння нових ринків або збільшення частки на існуючих.	1. Збільшення прибутковості 2. Покращення конкурентних позицій 3. Інноваційність	1. Високий ризик 2. Великі фінансові витрати 3. Ризик втрати фокусу
Стратегія стабільності	Орієнтована на підтримку існуючих позицій на ринку без значних змін.	1. Мінімізація ризиків 2. Збереження фінансових показників 3. Простота управління	1. Відсутність росту 2. Залежність від зовнішніх факторів 3. Низька адаптивність
Стратегія скорочення	Застосовується в кризових ситуаціях для оптимізації витрат або зменшення масштабів діяльності.	1. Оптимізація витрат 2. Фокусування на основних напрямках 3. Вихід із збиткових ринків	1. Втрати в доходах 2. Скорочення персоналу 3. Ризик деморалізації
Стратегія диверсифікації	Означає збільшення продуктового асортименту або освоєння нових ринків з метою зменшення ризиків та залежності від одного виду діяльності.	1. Зменшення ризиків 2. Нові можливості для зростання 3. Стабільність доходів	1. Складність управління 2. Високі витрати 3. Невизначеність
Стратегія злиттів і поглинань	Орієнтована на об'єднання з іншими компаніями для збільшення масштабів виробництва, доступу до нових ринків і технологій.	1. Збільшення ресурсної бази 2. Зниження конкуренції 3. Розширення на нові ринки	1. Висока вартість угоди 2. Можливі культурні та організаційні конфлікти 3. Складність інтеграції
Стратегія диверсифікації в інші галузі	Стратегія, спрямована на освоєння нових, несуміжних ринків для зменшення ризиків та збільшення доходів.	1. Зменшення залежності від основного бізнесу 2. Різноманіття доходів 3. Диверсифікація ризиків	1. Складність управління новими напрямками 2. Високі витрати 3. Ризик невдачі на новому ринку

Стратегія агресивної експансії на нові ринки (ринкове зростання)	Орієнтована на швидке збільшення частки на нових ринках або в нових географічних регіонах.	1. Швидкий ріст ринкової частки 2. Залучення нових клієнтів 3. Розширення географії діяльності	1. Високі маркетингові витрати 2. Ризик невдачі на нових ринках 3. Невизначеність попиту
Інтенсивного зростання	Орієнтована на збільшення обсягів виробництва та зміцнення конкурентних позицій без значних змін у структурі компанії.	1. Підвищення конкурентоспроможності 2. Збільшення продуктивності 3. Швидке досягнення результатів	1. Великі інвестиції на початковому етапі 2. Перенавантаження ресурсів 3. Ризик економічного спаду

Примітка. Сформовано автором на основі [43; 40; 45]

ДОДАТОК Б1

ЛЮБОМЛЬСЬКЕ НАДЛІСНИЦТВО							
ЛІСНИЦТВА							
<u>Любомльське</u>	Лісничий	Помічник лісничого	Майстер лісу	Майстер дільниці	Водій (7т-9т)	Тракторист	Підсобний робітник
<u>Головнянське</u>	Лісничий	Помічник лісничого	Майстер лісу	Майстер на лісозаготівельних роботах			Тракторист
<u>Замлинське</u>	Лісничий	Помічник лісничого	Майстер лісу	Водій (понад 12 т)	Тракторист	Майстер на лісозаготівельних роботах	
<u>Чорноплеське</u>	Лісничий	Помічник лісничого	Майстер лісу	Майстер на лісозаготівельних роботах			Тракторист
<u>Мосирське</u>	Лісничий	Помічник лісничого	Майстер лісу	Водій (7т - 9т)	Підсобний робітник	Майстер на лісозаготівельних роботах	
<u>Куснищанське</u>	Лісничий	Помічник лісничого	Майстер лісу	Водій (9т-12т)	Тракторист	Майстер на лісозаготівельних роботах	
<u>Гупалівське</u>	Лісничий	Помічник лісничого	Майстер лісу	Єгер	Водій (7т-9т)	Водій (9т-12т)	Тракторист
<u>Крушинське</u>	Лісничий	Помічник лісничого	Майстер лісу	Майстер на лісозаготівельних роботах			Тракторист
<u>Гущанське</u>	Лісничий	Помічник лісничого	Майстер лісу	Єгер	Тракторист	Майстер на лісозаготівельних роботах	
<u>Забузьке</u>	Лісничий	Помічник лісничого	Майстер лісу	Єгер	Тракторист	Майстер на лісозаготівельних роботах	
<u>Шацьке</u>	Лісничий	Помічник лісничого	Майстер лісу	Єгер	Майстер на лісозаготівельних роботах		
<u>Поліське</u>	Лісничий	Помічник лісничого	Майстер лісу	Майстер на лісозаготівельних роботах			

<u>Піщанське</u>	Лісничий	Помічник лісничого	Майстер лісу	Єгер	Водій (7т – 9т)	Майстер на лісозаготівельних роботах
<u>Ростанське</u>	Лісничий	Помічник лісничого	Майстер лісу	Водій (7т – 9т)	Тракторист	Майстер на лісозаготівельних роботах
РЕКРЕАЦІЙНІ ПУНКТИ						
<u>База відпочинку «СВІТЯЗЬ»</u>	Адміністратор	Начальник бази	Кухар	Бармен	Завідувач господарства	
<u>Любомльський рекреаційний пункт «ЛІСОВИЧОК»</u>	Адміністратор			Кухар	Бармен	Завідувач пункту
ІНШЕ						
<u>Любомльська транспортна дільниця</u>	Начальник дільниці	Водій (7т - 9т)	Слюсар-ремонтник	Водій	Столяр	Електрогазоварник

Примітка. Сформовано автором, на основі даних підприємства.

ДОДАТОК Б2

№ з/п	Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2022/2024	
					Абсолютне (+,-)	Відносне (%)
1	2	3	4	5	6	7
1	Всього активів, тис.грн	48664	80012	80012	31348	+64,4
2	Власний капітал, тис.грн	18009	14012	14012	-3997	-22,2
4	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	200	151	155	-45	-22,5
5	Витрати на оплату праці працівників, тис.грн	20241	42628	40903	20662	+102,1
7	Обсяг реалізованої продукції, тис.грн	286403	147549	156816	-129587	-45,3
9	Обсяг виробленої продукції, тис.грн	12806	51681	76699	63893	+499,1
10	Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	62932	170611	181109	118177	+187,5
12	Чистий дохід, тис.грн.	235089	235504	250356	15267	+65,2
13	Чистий прибуток, тис.грн.	15898	44189	47763	31865	+200,5
13	Нематеріальні активи, тис.грн.	25	66,7	116,4	91,4	+365,6
14	Запаси, тис.грн.	18816	14429	14429	-4387	-23,3
15	Необоротні активи, баланс, тис.грн.	34893	59017	59017	24124	69,2
16	Знос основних активів, тис.грн.	32753	42538	40588	9,785	+29,9
17	Залишкова вартість основних засобів, тис.грн	10157	26441	26441	16,284	+160,5
18	Рентабельність активів, %	32,7	55,2	59,7	27	+82,6

19	Коефіцієнт зносу основних засобів, %	76,3	61,7	60,6	-15,7	-20,6
20	Фондовіддача	6,7	2,2	2,3	-4,4	-65,7
22	Фондомісткість	0,04	0,18	0,17	0,13	+325
23	Матеріаловіддача	15,2	10,2	10,9	-4,3	-28,3
24	Матеріаломісткість	0,065	0,098	0,092	0,027	+41,5
25	Продуктивність праці одного працівника, тис.грн/осіб	1432,1	977,2	1011,7	-420,4	+37,3

Примітка. Сформовано автором, на основі даних підприємства.

ДОДАТОК БЗ

Політичні фактори (P)	Економічні фактори (E)
<p>— Державна політика у сфері лісового господарства суттєво впливає на діяльність підприємства. У 2022–2024 роках відзначалася тенденція до посилення контролю за вирубкою лісів, що зумовило необхідність удосконалення системи обліку та планування лісозаготівельних робіт.</p> <p>— Впровадження нових екологічних стандартів та вимог щодо збереження біорізноманіття стимулювало підприємство до використання екологічно безпечних технологій.</p> <p>— Підтримка державних програм із відновлення лісових масивів створила умови для отримання додаткового фінансування на проведення лісовідновлювальних робіт.</p> <p>— Високий рівень бюрократії у сфері отримання дозвільних документів на заготівлю деревини ускладнює оперативне планування лісозаготівельних робіт.</p> <p>— Підвищення акцизних зборів та екологічних податків на підприємства деревообробної галузі зумовило збільшення витрат на виробництво.</p>	<p>— Підвищення цін на паливо, електроенергію та сировину у 2022–2023 роках спричинило зростання собівартості продукції на 187,5% (з 62 932 тис. грн до 181 109 тис. грн). Це спонукало підприємство до оптимізації витрат і модернізації виробничих потужностей.</p> <p>— Зростання попиту на біопаливо, деревні гранули та будівельні матеріали з натуральної деревини створило сприятливі умови для розвитку підприємства. У результаті чистий дохід від реалізації продукції зріс на 172,3% (з 92 053 тис. грн до 250 356 тис. грн).</p> <p>— Стабілізація валютного курсу у 2023 році позитивно вплинула на можливості експорту продукції до країн Європейського Союзу[14].</p> <p>— Падіння рівня доходів населення та висока інфляція спричинили скорочення попиту на меблі та вироби з цінних порід деревини.</p> <p>— Високі темпи безробіття у регіоні змушують підприємство активно інвестувати у навчання нових працівників.</p>
Соціальні фактори (S)	Технологічні фактори (T)
<p>— У 2022–2024 роках спостерігалось зростання суспільного інтересу до екологічно чистих продуктів, що стимулювало підприємство до виробництва продукції з мінімальним екологічним впливом[7].</p> <p>— Через зменшення кількості кваліфікованих кадрів у регіоні (з 200 до 155 осіб)</p>	<p>— Підприємство зіткнулося з необхідністю модернізації обладнання для заготівлі та переробки деревини. У 2023 році було придбано сучасні установки для виробництва деревних гранул і біопалива, що дозволило зменшити кількість відходів і</p>

<p>підприємство активно впроваджує програми навчання персоналу та покращення умов праці для залучення працівників.</p> <p>— Підвищення витрат на оплату праці у 2022–2024 роках (з 8 400 тис. грн до 40 903 тис. грн) свідчить про активну політику підприємства щодо покращення соціальних умов.</p> <p>— Підприємство підтримує екологічні ініціативи та соціальні програми, що підвищує його репутацію серед місцевого населення.</p>	<p>підвищити продуктивність виробництва на 499,1% (з 12 806 тис. грн до 76 699 тис. грн).</p> <p>— Впровадження автоматизованих систем обліку лісових ресурсів покращило контроль за заготівлею деревини та оптимізувало виробничі процеси.</p> <p>— Доступ до сучасних програмних продуктів для планування виробництва та логістики дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни в попиті.</p> <p>— Інвестування у нові технології дозволило підприємству створити виробничу лінію, що мінімізує шкідливі викиди та підвищує енергоефективність процесів.</p>
--	---

Примітка. Сформовано автором, на основі даних підприємства.

ДОДАТОК Б4

Зовнішнє середовище	Можливості(шанси)	Загрози
Внутрішнє середовище		
Сильні сторона	Поле СiМ	Поле СiЗ
<ul style="list-style-type: none"> — Значні лісові масиви з високим рівнем біорізноманіття. — Наявність цінних деревних порід, що мають комерційну цінність. — Власні виробничі потужності для первинної переробки лісопродукції. — Активна участь у програмах збереження екосистем та охорони біорізноманіття. 	<ul style="list-style-type: none"> — Підвищення рентабельності активів і виробництва сприятиме швидкій окупності інвестицій у новітні технології та автоматизовані системи управління. — Використання екологічних підходів у поєднанні з інвестиціями в переробку відходів сприятиме підвищенню іміджу підприємства на міжнародному рівні. — Підвищення матеріаловіддачі та 	<ul style="list-style-type: none"> — Модернізація обладнання та автоматизація процесів дозволить частково нейтралізувати ризики, пов'язані зі зношенням основних засобів. — Підвищення продуктивності праці допоможе компенсувати нестачу кадрів та підвищити конкурентоспроможність підприємства на тлі економічної нестабільності. — Використання сучасних ІТ-рішень для моніторингу лісових

<ul style="list-style-type: none"> — Підтримка місцевих громад через створення робочих місць та участь у соціальних об'єктах. — Підвищення фонду оплати праці на 387,9%; — Підвищення продуктивності праці на 37,3%; — Збільшення необоротних активів на 69,2%; 	<p>автоматизація обліку продукції допоможуть оптимізувати виробничі витрати.</p>	<p>ресурсів сприятиме оперативному реагуванню на загрози у сфері кібербезпеки.</p>
<p>Слабкі сторони</p>	<p>Поле СлМ</p>	<p>Поле СлЗ</p>
<ul style="list-style-type: none"> — Зношеність частин техніки та обладнання, що ускладнює ефективне ведення лісогосподарської діяльності. — Обмеженість інвестицій у сучасні технології для заготівлі, переробки та транспортування деревини. — Високі витрати на збереження лісових масивів, які не завжди покриваються доходами від основної діяльності. — Обмеження бюджету на впровадження нових екологічних програм або інновацій. — Падіння обсягу реалізованої продукції на 45,3%; — Високий рівень зносу основних засобів (68,8%); 	<ul style="list-style-type: none"> — Розширення виробничих потужностей дозволить компенсувати зниження обсягу реалізованої продукції. — Проведення навчань для працівників допоможе нівелювати наслідки скорочення кадрового складу. — Впровадження GIS-системи (геоінформаційна система) забезпечить часткове усунення недоліків в управлінні ресурсами. — Слабкість у маркетингу можна компенсувати активною PR-кампанією. 	<ul style="list-style-type: none"> — Нестабільна економічна ситуація в країні може загрожувати фінансовій стабільності. — Інвестиції в модернізацію обладнання допоможуть запобігти негативним наслідкам його зношення. — Впровадження новітніх технологій у виробничий процес дозволить частково нейтралізувати ризики, пов'язані зі зростанням вартості сировини. — Розробка планів реагування на можливі технічні збої допоможе зменшити загрози у сфері кібербезпеки.

Примітка. Оформлено автором на основі звітності підприємства.

ДОДАТОК В1

Напрямок діяльності	Найменування показника	1-ий плановий рік	2-ий плановий рік	3-ий плановий рік	4-ий плановий рік	5-ий плановий рік
		2023	2024	2025	2026	2027
Фінансова діяльність	1.1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	214971	225880	230920	235960	239000
	1.2. Валовий прибуток	30500	36620	39540	42550	45560
	1.3. Чистий фінансовий результат	6492	6950	7350	7600	8100
	1.4. Валова рентабельність	14,188	16,2121	17,1228	18,0327	19,0628
	1.5. Рентабельність діяльності	3,01994	3,07685	3,18292	3,22088	3,38912
Маркетингова діяльність	2.1. Обсяг реалізованої продукції на вітчизняному ринку	140019	150880	155870	160360	163000
	2.2. Виручка від реалізації продукції на експорт	74952	75000	75050	75600	76000
Виробнича діяльність	3.1. Рівень використання виробничих потужностей					
Інвестиційна та інноваційна діяльність	4.1. Капітальні інвестиції усього, у тому числі за джерелами фінансування:	3780	11600	6120	5785	4348
	4.1.1 Кошти державного бюджету					
	4.1.2 Власні кошти підприємства	3780	11600	6120	5785	4348
	4.1.3 Залучені кошти					
	4.2. Витрати на інновації					
	4.3 Обсяг реалізованої інноваційної продукції					

	4.4 Питома вага інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої продукції	0	0	0	0	0
Розвиток	5.1 Середньооблікова чисельність штатних працівників	180	180	180	180	180
трудового потенціалу підприємства	5.2 Середньомісячна заробітна плата працівників	19104	20500	20600	20700	20800
	5.3 Продуктивність праці одного працюючого промислово-виробничого персоналу	99,5236	104,574	106,907	109,241	110,648
	5.4 Питома вага працівників, які здійснюють науково-технічну діяльність					
Стан використання активів	6.1. Активи усього, у тому числі:	67079	76050	68000	67000	66500
	6.1.1 Оборотні активи	19787	21000	20600	20900	21000
	6.1.2 Основні засоби (первісна вартість)	86400	98000	104120	109905	101330
	6.2 Коефіцієнт зносу основних засобів	0,5	0,54	0,6	0,67	0,82
	6.3 Рентабельність активів	9,67814	9,13872	10,8088	11,3433	12,1805

ДОДАТОК В2

Рівень / Підрівень	Формулювання цілі / зміст	Конкретні приклади заходів
Місія	Ефективне управління лісами на основі забезпечення сталого ведення лісового господарства, збереження біорізноманіття, адаптованого до кліматичних змін, популяризація професії лісівника, фінансова стабільність галузі, розвиток деревообробної та суміжних галузей економіки України.	<ul style="list-style-type: none"> – Виконання програм відтворення лісів – Дотримання стандартів екологічного господарювання (FSC) – Інформування громадськості про роль лісівника – Участь у державних і регіональних програмах підтримки галузі
Візія 2035	Ліси України управляються стало для забезпечення стійкості, життєздатності, продуктивності, багатофункціональності, задля економічних, соціальних, екологічних та культурних переваг для нинішніх та майбутніх поколінь. Забезпечений природоохоронний та економічний потенціал, адаптація до клімату, зменшення деградації.	<ul style="list-style-type: none"> – Використання технологій моніторингу (дрони, супутники) – Адаптація до змін клімату через збереження вологозатримуючих порід – Залучення громад до управління лісами (ОТГ, школи)
Головна стратегічна ціль	Забезпечення інтенсивного розвитку підприємства шляхом інноваційного оновлення, екологізації та розширення ринків збуту	<ul style="list-style-type: none"> – Комплексна програма модернізації техніки – Розробка екологічної політики підприємства – Збільшення обсягів експорту та розширення географії ринків
Стратегічна ціль 1: Модернізація виробництва та впровадження інновацій		
1.1 Збільшення інвестицій у сучасне високотехнологічне обладнання		– Інвестування 11,6 млн грн у 2024 р. у нову лісозаготівельну техніку (форвардери, харвестери)
1.2 Автоматизація процесів лісозаготівлі для зниження витрат і підвищення ефективності		– Впровадження електронного обліку деревини, моніторингових програм
1.3 Впровадження інновацій у деревообробку та покращення якості продукції		– Запуск нової лінії фасування пиломатеріалів, виробництво дерев'яних пелет
1.4 Зменшення негативного впливу на довкілля внаслідок технологічної модернізації		– Встановлення систем очистки, оновлення двигунів до екостандартів, заміна застарілих механізмів
Стратегічна ціль 2: Розробка та реалізація екологічної стратегії		
2.1 Впровадження екологічно чистих методів ведення лісового господарства відповідно до міжнародних стандартів		– Сертифікація FSC, екологічний аудит, контроль за рубками

2.2 Відновлення лісових ресурсів та збереження біорізноманіття	– Виконання планів лісовідновлення, збереження рідкісних видів, інвентаризація
2.3 Скорочення викидів вуглекислого газу	– Впровадження енергоефективних технологій, зменшення споживання ПММ
2.4 Використання сучасних технологій моніторингу стану лісів (дрони, супутники)	– Закупівля дронів, аналіз супутникових знімків, створення електронних карт
Стратегічна ціль 3: Розширення ринків збуту	
3.1 Проведення маркетингових досліджень міжнародних ринків	– Аналіз цін, попиту, умов поставок у країни ЄС (Чехія, Польща, Литва)
3.2 Активізація використання інтернет-платформ для реалізації продукції	– Запуск онлайн-магазину на офіційному сайті, участь у маркетплейсах B2B
3.3 Налагодження співпраці з міжнародними партнерами	– Укладання договорів з імпортерами, участь у виставках, презентаціях
3.4 Акцентування на екологічності продукції як конкурентній перевазі	– Просування FSC-сертифікованої продукції, розробка англійських каталогів

Додаток В3

Довгострокові стратегічні цілі (2023–2027)	Тактичні цілі (1–3 роки)	Операційні цілі та заходи (щорічно/постійно)
Забезпечення стабільного фінансового розвитку	Збільшити чистий дохід на 10% до 2027 року (214971 → 239000 тис. грн).	Щорічне зростання доходу на 2–3%, контроль собівартості, автоматизація обліку витрат.
	Підвищити рентабельність до 3,4% до 2027 року.	Оптимізація витрат на логістику, енергоносії, внутрішній аудит.
Розвиток виробничого потенціалу	Підвищити ефективність використання виробничих потужностей на 15%.	Закупівля лісозаготівельної техніки (форвардери), GPS-контроль за вирубками, дистанційний моніторинг.
	Знизити коефіцієнт зносу основних засобів до 0,6.	Програма модернізації техніки: 11,6 млн грн інвестицій у 2024 році.
Розширення експортних ринків збуту	Збільшити обсяги експортної виручки на 2% щороку.	Контракти з румунськими та польськими партнерами, участь у виставках.
	Вийти на нові ринки — Чехія, Литва.	Підготовка сертифікатів, розробка презентацій англійською мовою.
Посилення інноваційного розвитку	Збільшити інвестиції в інновації до 10% капітальних витрат.	Цифровізація документообігу, закупівля дронів для інвентаризації лісу (2024 р.).
	Підвищити питому вагу інноваційної продукції до 5%.	Виробництво дерев'яних пелет, запуск фасувальної лінії для пиломатеріалів.
Розвиток людського капіталу та продуктивності	Підвищити середню зарплату на 10% до 2027 року (19104 → 20800 грн).	Прив'язка зарплати до КРІ, етапне підвищення.
	Збільшити продуктивність праці на 10%.	Щорічне навчання персоналу, мотивація за інновації.
	Залучити молодих фахівців до 10% штату.	Співпраця з лісотехнічними ЗВО, стажування, конкурси.
Удосконалення екологічного та соціального управління	Досягти повної відповідності FSC-стандартам.	Аудити відповідності, сертифікація лісів, охорона біорізноманіття.
	Активізувати участь у соціальних ініціативах для громад.	Озеленення, працевлаштування, підтримка шкільних лісництв у співпраці з ОТГ.