

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Тернопільський національний економічний університет**  
**Факультет аграрної економіки і менеджменту**  
**Кафедра економіки біоресурсів і природокористування**

**ЗЛОЧОВСЬКИЙ Андрій Степанович**

**Бізнес-план як елемент стратегічного розвитку лісового господарства / Business plan as element of strategic development of forestry**

Спеціальність – 073 “Менеджмент”  
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Випускна кваліфікаційна робота

Виконав студент групи  
МПК<sub>м</sub>-21  
А.С. Злочовський

---

Науковий керівник:  
к.т.н., доцент Вітровий А.О.

---

Випускну кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту:

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

В.о. завідувача кафедри

\_\_\_\_\_ Р.І. Розум

**ТЕРНОПІЛЬ – 2019**

## ЗМІСТ

	с.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРІЯ БІЗНЕС ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА	6
1.1. Суть і призначення бізнес-плану	6
1.2. Типи бізнес-планів та критерії їх оцінки	20
1.3. Особливості бізнес-планування в лісовому господарстві	22
Висновки до першого розділу	24
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	
ДП «Чортківський лісгосп»	25
2.1. Характеристика підприємства	25
2.2. Аналіз виробництва та реалізації продукції	31
2.3. Аналіз та оцінка фінансового стану ДП „Чортківський лісгосп”	36
2.4. Оцінка ліквідності та платоспроможності ДП „Чортківський лісгосп”	40
2.5. Аналіз прибутку та рентабельності ДП „Чортківський лісгосп”	44
2.6. Аналіз фінансових результатів ДП „Чортківський лісгосп”	47
Висновки до другого розділу	52
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНУ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ	
ДП «Чортківський лісгосп»	53
3.1. Розробка стратегії розвитку підприємства та її бізнес-план	53
3.2. Бізнес-план впровадження нової лінії з виробництва євробрусів	58
3.3. Оцінка ефективності бізнес-плану	74
Висновки до третього розділу	76
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79

## АНОТАЦІЯ

Злочовський А. С. Бізнес-план як елемент стратегічного розвитку лісового господарства. - Рукопис.

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» за спеціальністю 073 - менеджмент – Тернопільський національний економічний університет, Тернопіль, 2019.

В теоретичній частині розглянуто методику бізнес планування на підприємствах лісового господарства, типи бізнес планів та критерії їх оцінки, особливості бізнес-планування в лісовому господарстві. В аналітичній частині проаналізовано місію підприємства та наведено його загальну характеристику, проаналізовано його фінансово-економічну діяльність. Проектна частина роботи присвячена розробці бізнес-плану виробництва євро бруса на підприємстві та його економічній доцільності.

## ANNOTATION

Zlochovsky A. Business plan as element of strategic development of forestry. – Manuscript.

Research on obtaining an educational qualification level "Master" in specialty 073 - Management - Ternopil National Economic University, Ternopil, 2019.

The theoretical part deals with the methodology of business planning at forestry enterprises, types of business plans and criteria for their evaluation, features of business planning in forestry. In the analytical part, the mission of the enterprise is analyzed and its general characteristics are given, its financial and economic activities are analyzed. The project part of the work is devoted to the development of a business plan for the production of euro bar in the enterprise and its economic feasibility.

## ВСТУП

Бізнес-планування як інструмент для обґрунтування інноваційних проектів є затребуваним серед професійних діячів різних підприємств в тому числі і лісової галузі а саме серед керівників, менеджерів по маркетингу, з виробництва та збуту, по плануванню, економістами, фінансистами, юристами а також він є потрібним інвесторам. Їм необхідно знати зміст бізнес-плану інноваційного проекту і його структуру, методику його розробки, методологію оцінки ефективності інвестицій в бізнес-проект як при розробці бізнес-плану власними силами підприємства - ініціатора проекту, так і для підготовки вихідної інформації при залученні фахівців - розробників бізнес-плану з боку.

Сучасні фахівці лісової галузі повинні вміти виконувати техніко-економічний прогноз, проводити маркетингові дослідження, прогнозувати і брати участь в конкурентній боротьбі, обґрунтовувати використання матеріальних, трудових, інтелектуальних і фінансових ресурсів, оцінювати економічну ефективність інвестицій при розробці бізнес-проектів.

Бізнес-план являє собою, з одного боку, техніко-економічне обґрунтування бізнес-проекту і є одним з його основних документів, а з іншого боку - планом дій щодо реалізації ідеї бізнес-проекту.

Специфіка лісового господарства, а саме – велика тривалість виробничого циклу та сезонність проведення низки лісогосподарських робіт і заходів, ставить особливі вимоги до розробки планів стратегічного розвитку підприємств даної галузі. Втрата лісогосподарськими підприємствами стабільності має не тільки економічні наслідки – унеможлиблюється своєчасне проведення у повному обсязі необхідних лісогосподарських робіт та заходів, що може призвести до недостатнього освоєння лісосічного фонду, втрати цінної деревини, погіршення товарної і сортиментної структури деревостанів, ослаблення їх екологічних та санітарно-гігієнічних функцій тощо.

Дослідженню методичних проблем стратегічного розвитку лісового господарства та їх бізнес-плануванню, присвячені роботи таких вітчизняних та

зарубіжних вчених як: Х. Альбаха, Г. Блеха, У. Гетце, Р. Лютке, М. Мескона, М. Хаммера, А. Лорен Шульца, Т. В. Головка, М. І. Баканова, А. Д. Шеремета, А. В. Матвійчука, М. В. Білошкурський, З. Є. Шершньова, Ф. Аунапу, І. Ансоффа, Є. А. Уткіна, А. К. Свірідова. Незважаючи на значний вклад даних вчених у вирішення проблем бізнес-планування стратегічного розвитку лісового господарства, необхідні подальші наукові дослідження у науково-теоретичному і практичному аспектах функціонування лісового господарства.

**Актуальність теми.** Бізнес-планування в організації, як постійний процес, стає актуальним завданням, підприємства лісової галузі повинні чітко уявляти потребу на перспективу у фінансових, матеріальних, трудових та інтелектуальних ресурсах, джерела їх отримання, а також вміти чітко розраховувати ефективність використання ресурсів у процесі роботи.

**Метою дипломного дослідження** є розробка бізнес-плану стратегічного розвитку ДП „Чортківський лісгосп”.

**Задачі дослідження.** Для досягнення поставленої мети вирішувались наступні задачі:

- вивчення теоретичних основ бізнес-планування діяльності лісового господарства;
- дослідження фінансово-економічного стану ДП „Чортківський лісгосп” за даними фінансової звітності господарства;
- розробка бізнес-плану стратегічного розвитку ДП „Чортківський лісгосп”.

**Об’єкт дослідження** – виробнича діяльність ДП „Чортківський лісгосп” в умовах ринкової економіки.

**Предмет дослідження** – бізнес-план стратегічного розвитку лісового господарства.

**Методи дослідження:** аналізу та синтезу, діалектика, логіка, аналіз експертної інформації, дисконтованих грошових потоків, кореляційно-регресійний аналіз.

**Практична значущість роботи** полягає в розробці бізнес-плану виробництва євро брусів на підприємстві.

**Обсяг та структура роботи.** Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел. Зміст викладено на 85 сторінках основного тексту. Перелік посилань містить 68 джерел.

Робота апробована на Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів і молодих вчених «Розвиток науки та бізнесу в умовах глобалізації» та на Національній науково-практичній конференції «Вектори розвитку науки і бізнесу в глобальному середовищі: тренди та перспективи».

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРІЯ БІЗНЕС ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА

### 1.1. Суть і призначення бізнес-плану

Бізнес-план від англ. Business plan – це динамічна оцінка певного проекту чи програми, яка і різнить його від інших методів, наприклад, від статичної техніко-економічної оцінки. Якщо економічна оцінка проекту в системі техніко-економічних показників представляється як фотографія, то в системі бізнес-планування – вона буде представлена як кінострічка, причому з ефектом стереокіно а також з іншими ефектами, що дозволяють представити проект в максимально реалістичному вигляді. Він не є «одноразовим» документом. Вимагає систематичного коректування, адаптації до змінних умов зовнішнього і внутрішнього середовища [18].

Бізнес-план сучасного підприємства - необхідний в ринкових умовах документ; описує основні аспекти майбутнього підприємства, аналізує проблеми, з якими воно може зіткнутися, визначає способи їх вирішення [12].

Бізнес-план - інструмент технічного, організаційно-економічного, фінансового, управлінського обґрунтування справи, включаючи взаємини підприємства з банками і інвестиційними, збутовими організаціями, посередниками, споживачами. На підставі цього інструменту партнери і інвестори дають гроші на розвиток підприємства [10].

Бізнес-план - план підприємницької діяльності лісового господарства; в умовах ринкової економіки необхідний інструмент техніко-економічного обґрунтування і організації справи, включаючи взаємини з банками і інвестиційними, збутовими організаціями, посередниками, споживачами.

Бізнес-план підприємства має два принципові напрями [3]:

1) внутрішній - підготувати замовнику інформаційне досьє, програму реалізації проектної пропозиції (бізнесу) з оцінкою результатів на кожному етапі його реалізації;

2) зовнішній - інформувати про технічні, організаційно-економічні, фінансові, юридичні та інші переваги (а також ризиках і проблемах) зовнішнього інвестора і інші зацікавлені організації, муніципальні органи, що ухвалюють рішення (про відведення ділянки, отриманні права на забудову, купівля обладнання); комерційні банки, що надають кредит.

Бізнес-план – є об'єктивною оцінкою його бізнес сервісних центрів і в той же час необхідний інструмент для надання послуг відповідно до ринкових потреб і ситуацій. Він описує основні аспекти майбутнього сервісного центру компанії; з достатнім аналізом докладно можливих проблем з якими вони стикаються; сучасні методи, визначені методи вирішення цих проблем.

Бізнес-план – це [14]:

- набір доказів, які переконують інвесторів у вигідності даного проекту;
- визначення степені живучості і стійкості майбутньої організації;
- передбачення імовірних ризиків бізнес діяльності в лісовій галузі;
- конкретизація перспектив виробництва у вигляді набору кількісних і якісних показників росту;
- формування стратегічного погляду на підприємство і його робоче середовище з використанням досвіду планування.

Бізнес-план – є основою управління, як комерційними проектами, так і самою фірмою, яка в даний час реалізує цей проект. Через бізнес-план керівництво має реальну можливість поглянути на свій власний бізнес, як би з боку, очима допитливого експерта.

Бізнес-план є, за визначенням І. У. Ліпсица, документом, який описує аспекти майбутнього комерційного підприємства, аналізує проблеми, з якими воно може зіткнутися, а також встановлює способи їх рішення. Бізнес-план також повинен дати правильну відповідь на такі важливі питання ринкових відносин, як можлива вартість проекту і плановані доходи [24]. Кожен підприємець повинен знати, скільки коштує новий проект і чи принесе це виручку, якщо принесе, коли і яка ступінь ризику? Відповіді на ці питання маюче раціональне господарювання в складних ринкових умовах може дати



добре і правильно сформований бізнес -план. Розширений зарубіжний досвід показує, що на ринку всі виробники повинні зробити довгострокові плани, а також сформулювати поточну діяльність. Це означає, що всі наші бізнесмени також повинні мати бізнес-плани. Складання бізнес-плану є першим кроком для кожного бізнесмена, який починається в області інновацій, бізнесу, комерції або інвестицій. Розробка таких планів вимагає не тільки комплексної економічної оцінки бізнес-плану професійними управлінцями, а й безпосередню участь роботодавців і топ- менеджерів підприємства або фірми. Спільна участь у підготовці бізнес-планів економістів і підприємців особливо важлива для вітчизняних підприємств, які мають багаторічний досвід у створенні тактичних і стратегічних, включаючи п'ятирічні і річні плани. У цьому зв'язку виникає питання про спадкоємність або співвідношенні відомих українських систем і методів соціально-економічного розвитку підприємств і нових бізнес-планів промисловості.

У сучасній практиці існують два основні завдання, вирішувани складанням бізнес-плану [22].

Перше, потрібно переконатися, що бізнес-план є життєздатним. В такому випадку бізнес-плани є різними, адже створюються, щоб:

- створити нову фірму;
- запропонувати вже існуючій фірмі новий спектр продукції;
- піддати діючу фірму серйозним переминам.

Розробляються концепції бізнесу і критерії його оцінки, зокрема фінансова стійкість компанії.

По-друге, бізнес-план потрібний для залучення інших партнерів, кредитів або інвестицій до участі в новому проекті. Майже в усіх випадках його головне призначення - добитися фінансування: чи за рахунок власних коштів, чи за рахунок зовнішнього фінансування, або одночасно за рахунок зовнішніх і внутрішніх ресурсів.

Для вирішення цих завдань є як загальні моменти, так і певні відмінності. Розробка бізнес-плану має подібні принципи, але, як правило бізнес-план є

більш докладнішим. Це створює майбутню бізнес-модель, яка включає в себе інформацію про компанію та продукції, ринків і конкурентів, виробництва і фінансових потреб компанії. Потім, ґрутуючись на моделі всебічно аналізує економічний і фінансове виконання проекту дає остаточний висновок про його перспективи. Різниця полягає в підході до розробки підсумкового документа, який є бізнес-план, чи інвестиційною пропозицією та інструментом переговорів.

Мета бізнес-плану - це вирішення таких основних завдань:

- вивчити перспективи майбутніх об'єктів ринку продукції лісового господарства для того, щоб запроваджувати тільки таку продукцію яку можна продати;

- провести оцінку витрат, необхідних для організації та виробництва необхідної продукції на цьому ринку, і порівняти їх з цінами, за якими вони можуть бути реалізовані, щоб визначити потенційну дохідність запланованого бізнесу;

- визначити різні «підводні камені», які ховаються в новому бізнесі в перші роки його реалізації, і запропонувати заходи з мінімізації проектних ризиків в разі несприятливого розвитку справи;

- визначити критерії та показники, які можуть регулярно визначити - чи йде бізнес до гори або до краху.

Економічна сутність бізнес-плану є введення потенційних інвесторів (бізнес-партнерів, банківські і т.д.) в суть пропонованого проекту та його інтерес до участі в цьому проекті.

Бізнес-планування як найважливіший елемент системи управління виконує у підприємницькій діяльності кілька важливих функцій, серед яких найбільш важливими є наступні:

- ініціювання - активізація, стимулювання і мотивація запланованих заходів, проектів і операцій;

- прогноз - передбачення й обґрунтування бажаного стану підприємства в аналізі та обліку безлічі факторів;

- оптимізація - забезпечення максимально можливого вибору прийнятних варіантів і розвитку організації в конкретному соціально-економічному середовищі;

- координація та узгодження - облік взаємозв'язків і взаємозалежність всіх структурних підрозділів фірми з акцентом на один загальний результат;

- управління безпекою - надання інформації про можливі ризики для своєчасного використання профілактичних заходів по скороченню або запобігання негативних наслідків;

- впорядкування - створити єдиний загальний порядок для того щоб успішно працювати і нести відповідальність;

- контроль - швидко відслідковувати реалізацію плану, виявлення та корекції його можливих помилок;

- освіта та навчання - сприятливий вплив проекту на раціональне планування, поведінку співробітників і можливість навчати їх, у тому числі на помилках;

- документація - представлення дій в певній документальній формі, що може бути свідченням успіху чи хибного управління керівниками фірми.

У практиці планування діяльності лісового господарства доцільно виділити кілька типів бізнес-планів залежно від завдань, які має вирішувати підприємство.

Бізнес-план виходу на ринок нового підприємства необхідний для планування і прогнозування діяльності підприємства, визначення цілей його розвитку, вирішення проблем, з якими підприємство по всій ймовірності зіткнеться при реалізації своїх цілей, і для визначення шляхів їх подолання з найменшими витратами. Бізнес-план дозволяє переконатися, що організація нового підприємства доцільна, так як спрямована на задоволення потреб клієнтів у якісній продукції та отримання при цьому прибутку. При розробці бізнес-плану даного типу основна увага повинна бути приділена аналізу ринкового середовища, ступеня розвитку того чи іншого виду продукції в регіоні, визначенню ємності ринку, дослідженню потреб населення в тих чи

інших видах продукції та обґрунтуванню на цій основі асортименту, який доцільно здійснювати на проєктованому підприємстві. Для проєктування нового господарства дуже важливо вибір місця розташування, формування асортиментної та цінової політики, потужності, технології виготовлення продукції, підбір персоналу, обладнання, інструменту, матеріалів для забезпечення у подальшому її конкурентних переваг.

Бізнес-план реалізації нового продукту, нового виду діяльності дозволяє підприємцю реально оцінити достоїнства нового виду діяльності у порівнянні з аналогами, наявними на ринку, передбачити всі можливі «підводні камені», які можуть виникнути при виробництві нової продукції, спробувати застрахувати свій бізнес від можливих ризиків. При цьому підприємцю і для себе, і для потенційного інвестора, і для майбутнього клієнта доцільно скласти розгорнуте обґрунтування переваг впроваджуваної нової для даного регіону (даного підприємства) продукції.

Інвестиційний бізнес-план є інструментом залучення інвесторів з метою фінансування організації великих технологічних центрів, зміни технології, придбання нового обладнання. В інвестиційному бізнес-плані повинні бути максимально враховані головні інтереси кредиторів - забезпечення повернення кредиту та своєчасна сплата відсотків за користування ним. У бізнес-планах такого типу виконується аналіз ринку, наводяться докази конкурентоспроможності нововведених технологій, нових виробничих потужностей, а також розрахунки завантаження підприємства, можливої виручки від реалізації продукції, витрат, прибутку. Найважливішими показниками інвестиційних бізнес-планів є: обсяг інвестицій, термін їх окупності і коефіцієнт ефективності інвестицій.

Бізнес-план заявки на кредит розробляється з метою отримання на конкурсній основі позикових коштів, наприклад для поповнення оборотних коштів підприємства або для реалізації широкомасштабних проєктів розвитку виробничих потужностей. При розробці бізнес-плану даного типу увага акцентується на питаннях конкурентоспроможності продукції,

конкурентоспроможності самого підприємства, його платоспроможності; слід показати, на якому етапі життєвого циклу знаходиться підприємство у розглянутий момент і які перспективи його подальшого існування на даному цільовому ринку.

Бізнес-план фінансового оздоровлення складається підприємством, які у стані неплатоспроможності, і припускає фінансове оздоровлення підприємства зазвичай в період спостереження чи зовнішнього управління його майном. Цей бізнес-план проходить досить тривалий і складний період узгодження з кредиторами, з власниками неплатоспроможного підприємства. Порядок узгодження, структура бізнес-плану та методика його складання розроблені та затверджені управлінням у справах про неспроможність (банкрутство) підприємств.

При розробці бізнес-плану підприємства слід керуватися принципами системності, оптимальності, гнучкості, наступності, багатоваріантності.

Принцип системності зумовлює потребу проектування всіх елементів бізнес-плану в тісній єдності і взаємозумовленості. Реалізація даного принципу в умовах конкретного підприємства проявиться в тому, що при розробці нової продукції, проектуванні нового виду діяльності, при формуванні бізнес-плану у вигляді заявки на кредит та ін. потрібно забезпечити ув'язку показників підприємства в цілому, окремих його ділянок, окремих видів діяльності. Крім того, слід показати розстановку персоналу на відповідних ділянках, робочих місцях, їх участь у розробці та реалізації нового продукту, визначити витрати на їх навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовку і т.п.

Принцип оптимальності означає знаходження і реалізацію найкращих рішень планових завдань. У практичній діяльності це означає, що при опрацюванні бізнес-проекту завжди потрібно мати на увазі співвідношення результат - витрати. Якщо підприємець при виробництві продукції прагне до отримання прибутку, причому нерідко хоче його максимізувати і на основі цього будує цінову політику, то споживач, купуючи товар, оцінює його конкурентоспроможність як співвідношення параметрів ціна -якість. Але ясно,

що забезпечення високої якості товару неможливо без відповідних витрат. У пошуку керівником підприємства розумних рішень з даної проблеми і полягає дотримання принципу оптимальності у бізнес-плануванні.

Принцип гнучкості передбачає швидке реагування бізнес-плану на зміни в мікро-і макросередовище з допомогою внесення корективів у його показники. У практичній діяльності підприємств лісової галузі дотримання даного принципу реалізується через корекцію бізнес-плану за пропозицією нових видів продукції, з освоєння нових технологій виробництва.

Принцип наступності полягає в тому, що економічні показники, розраховані в бізнес-плані, повинні відповідати основним стратегічним напрямкам розвитку підприємства.

Принцип багатоваріантності відображає необхідність розробки декількох варіантів бізнес-плану. Так, при розробці бізнес-плану нового підприємства доцільно розрахувати три варіанти його фінансово-економічних показників: оптимістичний прогноз, що передбачає досить сприятливий стан внутрішнього і зовнішнього середовища; песимістичний прогноз, який враховує найбільш значущі негативні явища зовнішнього середовища; середній за значеннями показників, тобто враховує і можливості, і загрози. При розробці бізнес-плану необхідно дотримуватися наступних правил:

- бізнес-план повинен бути професійним, оскільки за змістом, ступеня опрацьованості окремих розділів судять про компетенції підприємця;

- бізнес-план повинен бути простим, зрозумілим і доступним, щоб будь-який інвестор, потенційний партнер міг легко відшукати в плані розділи, що його цікавлять, частини, пункти. Для більш наочного сприйняття інформації зазвичай використовують таблиці, схеми, діаграми, графіки; необхідно провести об'єктивну оцінку бізнес-плану, щоб жоден потенційний інвестор або партнер не виявив помилки в розрахунках;

- підприємцю необхідно контролювати поширення бізнес-плану, так як він може містити конфіденційну інформацію про його бізнес.

Враховуючи функції бізнес-планування, вимоги, що пред'являються до розробки, можна сформулювати основні завдання, які вирішує бізнес-план підприємства: обґрунтування економічної доцільності напрямків розвитку (стратегій, концепцій, проектів) підприємства; розрахунок очікуваних фінансових результатів діяльності; визначення джерела фінансування реалізації обраної стратегії; підбір (розстановка) працівників (команди), які здатні реалізувати даний план.

Для оцінки доцільності організації нового підприємства використовують три основні групи характеристик:

- загальні - потенційна прибуток (по роках); існуюча і потенційна конкуренція; рівень інвестицій і термін їх відшкодування; труднощі технічного, фінансового, кадрового характеру та способи їх подолання; ступінь ризику;

- маркетингові - конкурентоспроможність товарів; привабливість продукції для існуючих споживчих ринків; потенційна тривалість життєвого циклу товару; стійкість до сезонних факторів;

- виробничі - відповідність виробничим можливостям; простота товару; доступність трудових і матеріальних ресурсів; можливість виробництва продукції за конкурентними цінами.

Бізнес-планування як інструмент для обґрунтування інноваційних проектів є затребуваним серед професійних діячів різних підприємств в тому числі і лісової галузі а саме серед керівників, менеджерів по маркетингу, з виробництва та збуту, по плануванню, економістами, фінансистами, юристами а також він є потрібним інвесторам. Їм необхідно знати зміст бізнес-плану інноваційного проекту і його структуру, методику його розробки, методологію оцінки ефективності інвестицій в бізнес-проект як при розробці бізнес-плану власними силами підприємства - ініціатора проекту, так і для підготовки вихідної інформації при залученні фахівців - розробників бізнес-плану з боку. При розробці бізнес-плану інноваційного проекту інтегруються знання та вміння з таких напрямків діяльності підприємства, як планування, інноваційний менеджмент, стратегічний менеджмент, виробничий менеджмент, управління

проектами, маркетинг, організація і планування виробництва, економіка підприємства, фінанси і кредит, бухгалтерський облік, оцінка ризиків і страхування, інвестиції та їх економічна оцінка та ін.

Сучасні фахівці лісової галузі повинні вміти виконувати техніко-економічний прогноз, проводити маркетингові дослідження, прогнозувати і брати участь в конкурентній боротьбі, обґрунтовувати використання матеріальних, трудових, інтелектуальних і фінансових ресурсів, оцінювати економічну ефективність інвестицій при розробці бізнес-проектів.

Менеджеру проекту важливо впевнено користуватися методами і прийомами порівняння альтернативних варіантів, аналізу ступеня чутливості узагальнюючих фінансово-економічних показників проекту, оцінки ризику.

Планування як функція управління є центральною ланкою організації будь-якої справи. У системі планування діяльності підприємства склалася наступна ієрархія планів: стратегічні (середньострокові, довгострокові), тактичні (річні), оперативні (квартальні, місячні).

Аналіз сутності бізнес-плану показує, що з точки зору цілей бізнес-проекту і термінів їх реалізації він є і стратегічним, тому що складається на кілька років, і тактичним, тому що розробляється на кожен рік реалізації проекту, і оперативним, так як на перший рік складається з помісячною розбивкою, на другий - з поквартальною деталізацією. Стратегічний план розробляється для того, щоб допомогти підприємству адаптуватися в постійно мінливому зовнішньому середовищі, використовувати в своїх інтересах можливості, що відкриваються. Стратегічне планування є процес встановлення і підтримання стратегічної відповідності між цілями підприємства і його можливостями, з одного боку, і мінливими можливостями середовища функціонування - з іншого.

З позиції організації бізнесу (підприємництва, справи), бізнес-план служить робочим інструментом проектно-інвестиційних рішень, він постійно оновлюється в зв'язку зі змінами у внутрішньому і зовнішньому середовищі на всіх етапах життєвого циклу проекту. Підготовка та реалізація великого



інвестиційного проекту, як правило, тривалий і дуже дорогий процес, що складається з цілого ряду фаз, стадій і етапів.

У міжнародній практиці розробки та реалізації проекту прийнято розрізняти чотири основних фази життєвого циклу [51]:

- передінвестиційна;
- інвестиційна;
- експлуатаційна;
- ліквідаційна.

1. Передінвестиційна фаза проекту має такі стадії, як:

- проектний задум (ідея);
- аналіз інвестиційних можливостей (identification);
- попереднє обґрунтування проекту (pre-feasibility study);
- аналіз альтернативних варіантів проекту, вибір варіанта (feasibility study);
- бізнес-планування та оцінка проекту;
- прийняття рішення про інвестування, доповідь про інвестиційні можливості (appraisal report).

2. Інвестиційна фаза має такі стадії:

- підготовка правової, фінансової та організаційної основи для реалізації проекту, придбання і передача технологій, детальне проектування (engineering design);
- організація конкурсних торгів, участь в тендерах, оцінка пропозицій, відбір постачальників, переговори, укладання контрактів (negotiating & contacting);
- придбання землі, будівельно-монтажні роботи, встановлення обладнання, поставка інвестиційних товарів (construction);
- маркетинг, формування адміністрації, набір і навчання персоналу (training);
- пусконаладжувальні роботи, закупівля сировини і матеріалів.

### 3. Експлуатаційна фаза включає стадії:

- виведення на проектну потужність;
- погашення інвестиційних зобов'язань;

### 4. Ліквідаційна фаза передбачає стадії:

- підготовка об'єкта до ліквідації;
- розрахунки з кредиторами;
- реалізація майна.

Логіка підготовки інноваційного проекту за стадіями полягає в тому, що спочатку слід встановити наявність можливості поліпшення показників об'єкта проектування за допомогою інвестування, потім необхідно детально пропрацювати всі питання реалізації інвестиційної ідеї і підготувати адекватний попередній варіант бізнес-плану, заснований на ще недостатньо повній інформації (аналогіях, усередненої статистичної інформації, результати експертних оцінок). Збір і підготовка необхідної інформації не вимагає істотних витрат, але повинна бути проведена досить швидко. Якщо результати розробки попереднього варіанту бізнес-план викликають інтерес, то дослідження доцільно продовжити, що вимагає більш ретельного опрацювання проекту на наступних фазах (стадіях) і якісної оцінки фінансових і економічних аспектів передбачуваного інвестування. На цій стадії зростають вимоги до достовірності інформації, що використовується. Отже, всі проведені розрахунки повинні бути максимально об'єктивними. Якщо результати такої оцінки виявляються привабливими, настає завершальна стадія прийняття позитивного рішення про доцільність реалізації проекту.

Бізнес-план як невід'ємна частина бізнес-проекту - це документ, який відображає всі основні аспекти майбутнього підприємства, розглядає проблеми, які можуть виникнути в процесі реалізації проекту, а також виявляє способи вирішення можливих проблем і необхідні витрати. Тому бізнес-план, розроблений відповідно до певних вимог методики бізнес-планування та має спеціальні розрахунки по всіх розділах його структури, допомагає завчасно

побачити майбутні проблеми, зрозуміти, чи переборні вони, і прийняти остаточне рішення про розробку та реалізацію інвестиційного проекту [2].

У підсумку тільки за допомогою бізнес-плану можна створити інноваційний спосіб розвитку підприємства, обґрунтувати та забезпечити при його реалізації зростання вартості капіталу, тому що в процесі бізнес-планування дається об'єктивна оцінка як підприємницької діяльності ініціатора проекту, так і зовнішнього оточення.

У бізнес-плані розглядаються питання як техніко-економічного обґрунтування проекту, так і формування плану його реалізації для досягнення фінансово-економічних результатів. Основний результат техніко-економічного обґрунтування проекту, як це прийнято у світовій практиці, виражається у визначенні та оцінці ряду узагальнюючих показників, що дозволяють зробити висновок про доцільність або недоцільність інвестицій для здійснення запропонованого бізнес-проекту. Розробка бізнес-плану є першим кроком будь-якого підприємця в інвестиційній, господарській, комерційній або інноваційній сфері діяльності.

Освоєння і використання методології бізнес-планування особливо затребуване в кризові періоди, тому що дозволяє:

- відповідно до законів самозбереження і розвитку організації і для забезпечення стійкості бізнесу (організації) підготувати проект нового продукту (послуги) і обґрунтувати його ефективність для заміни існуючого до настання етапу спаду в життєвому циклі організації;

- організувати власну справу;
- провести диверсифікацію бізнесу;
- детально контролювати ситуацію в процесі розробки і реалізації проекту для своєчасного внесення коригувань.

Основу вдосконалення інноваційної політики підприємства становить використання системного підходу до вирішення даної проблеми. З позиції системного підходу необхідно розробити структуру елементів (ресурсів)

системи інноваційного потенціалу підприємства, забезпечити формування інноваційних потенціалів ресурсів підприємства і оцінити їх рівень.

Проаналізувавши загальну характеристику інвестиційних можливостей підприємства і виявивши рівень потенційних можливостей його ресурсів, необхідно забезпечити його подальший розвиток, здійснюючи при цьому комплекс заходів зі створення більш сприятливого іміджу, поліпшення інвестиційного клімату, вдосконалення законодавчого забезпечення інвестиційних процесів та ін.

Вибір стратегічних напрямків інноваційної політики підприємства дозволяє зосереджувати інвестиційні ресурси на чітко визначених і обґрунтованих в бізнес плані інноваційних проєктів цілях, що підвищує ефективність інвестиційного процесу на підприємстві. Однією з серйозних проблем є розробка методів оцінки, вибору і встановлення пріоритетів економічного розвитку підприємства, з концептуальної опрацюванням проєктів, їх розглядом, відбором і ранжуванням з урахуванням пріоритетів, що впливають на розвиток підприємства. Під вибором пріоритетних напрямків інвестування підприємства слід розуміти визначення в стратегічному плані основних інвестиційних цілей і завдань підприємства, розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих стратегічних цілей.

Враховуючи вищесказане робимо висновок, що бізнес-план – є перспективним документом і його складання рекомендується робити на три - п'ять років наперед. Хоча немає ніякого законодавства, яке б безпосередньо вимагало розробки бізнес-планів, Україна прийняла велику кількість указів і інших документів правового характеру, які формують бізнес-середовища бізнесу. Функціонування в такому середовищі передбачає необхідність створення бізнес-плану для фінансування проєкту.

В умовах кризи, бізнес-план повинен, перш за все, вирішити проблему підвищення фінансового становища підприємства і його фінансового оздоровлення (реабілітації).

## 1.2. Типи бізнес-планів та критерії їх оцінки

Є різні типи бізнес-планів. Але в загальному, їх можна поділити на 4-ри типи [16]:

Інвестиційний, або комерційний бізнес-план - це виклад планів і результатів маркетингових досліджень, обґрунтування стратегій освоєння нових ринків, передбачувані фінансові результати для потенційних партнерів або інвесторів.

Бізнес-план групи компаній - це висвітлення перспектив розвитку компанії на майбутній плановий період складений для ради директорів або зборів акціонерів з розкриттям основних бюджетних і господарських показників з метою обґрунтування обсягів інвестицій та інших ресурсів.

Бізнес-план конкретного структурного підрозділу - це висвітлення для топ менеджерів підприємства плану розвитку певного підрозділу з метою обґрунтування його бюджету і виділення для його розвитку централізованих ресурсів. Оформлення заявки на отримання кредиту, або на грант для отримання певних коштів з державного бюджету чи інших добродійних фондів з метою вирішення невідкладних, як правило соціальних проблем з обґрунтуванням прямої і непрямої користі для суспільства.

Бізнес-план розвитку регіону – розробка та обґрунтування певних перспектив соціально-економічного розвитку регіону з розрахунком необхідних об'ємів фінансування даних програм.

З метою адекватного сприймання документа потенційними його учасниками і також для ухвалення ними зважених рішень, бізнес-план має відповідати певним критеріям [19].

1. Повнота. Означає, що бізнес-план містить всі необхідні розділи, що повною мірою відображають цей інвестиційний проект. Це говорить про те, що бізнес-план має відображати всю інформацію, необхідну для потенційного інвестора або ділового партнера з метою прийняття позитивного рішення. Також, повнота презентації бізнес-проекту означає, що документ повинен

вписуватися в терміни, необхідні для завершення описаного проекту або для досягнення запланованого рівня виробництва, продажу, будівництва та інших.

2. Користь. Інформація, яка висвітлюється в бізнес-плані має бути не тільки повною, але й корисною. Не варто включати в бізнес-плані інформацію, без якої можна обійтися, що не вплине на рішення потенційного інвестора (ділового партнера).

3. Нейтралітет. Бізнес-план повинен бути написаний у стилі проспекту. Він з максимально можливою об'єктивністю повинен висвітлити всі особливості проекту, з його перевагами і недоліками.

4. Реальність і достовірність. Бізнес-план повинен бути підготовлений на основі інформації, яку можна вважати достовірною. Там повинні бути неспотворені параметри проекту для підвищення його привабливості. Усі висновки і пропозиції, які є у бізнес-плані мають опиратися на реалістичні і економічно обґрунтовані докази, на конкретних фактах і прикладах. Також, має простежуватися аналогія між представленими даними бізнес-плану та поточними справами (або склавшимися тенденціями ринку). Всі більш чи менш важливі розбіжності мають бути аргументовані і прокоментовані, інакше бізнес-план буде авантюричним, і складе негативне враження для потенційного інвестора чи ділового партнера.

5. Прозорість. Бізнес - план має бути написаний послідовно і логічно, що будь-хто може слідувати параметри обґрунтування проекту і запусив бізнес-план.

6. Гнучкість. Бізнес - план має бути написаний з можливістю регулювання з найменшими витратами праці. Необхідність змін виникає з появою аномалій в проекті і здійснюється з метою зміни параметрів проекту, з тим, щоб нове середовище забезпечувало максимально можливий ефект.

7. Бізнес - план має бути міцним і надійним інструментом контролю, що за допомогою конкретних показників дозволяти контролювати час його виконання, обсяг виробництва, будівництво, поставки та продажу, а також дотримання фактично запланованих результатів діяльності.

8. Ясність. Одна з найбільш суттєвих вимог бізнес-плану - його виклад доступною, зрозумілою всім мовою, відповідно до прийнятої термінології з ясними, однозначними формулюваннями. Потенційний інвестор або партнер по бізнесу не повинен і не будуть вникати в неясні і розпливчасті визначення, незрозумілі терміни і даремні результати досліджень.

9. Компактність і структурування. Вся інформація яка представлена в бізнес-плані має бути згрупованою по певних розділах, що виключає двозначність тлумачення і повторень. Основний текст бізнес-плану має містити лише інформацію, яка відображає суть проекту. Всі об'ємні особливості документа (форма обліку та фінансової звітності, дослідження і т.д. ) повинні мати форму додатків і міститися в кінці документа.

10. Видимість. Дуже часто словесний опис проекту є не настільки ефективним і доступним, щоб бути зрозумілим, так як графічне представлення. Довести динаміку зміни в будь-якому виконанні набагато простіше і зручніше не словами, а з використанням діаграми. Таким чином потенційний інвестор витратить менше часу, на ознайомлення з проектом, з великим задоволенням і краще сприйматиме суть документа.

Це є основні вимоги, які повинні виконуватися кожним грамотно і професійно підготовленим бізнес-планом, мета якого - залучити інвестора і служити реальним інструментом потрібним для реалізації та моніторингу проекту.

### **1.3. Особливості бізнес-планування в лісовому господарстві**

В силу специфіки галузі бізнес-план лісгоспу має деякі особливості. Головна особливість лісового господарства - надзвичайно тривалий період лісовирощування, що адекватно відбивається на величині відтворювального циклу готової продукції. Тому прийняті на планований період господарські рішення повинні бути узгоджені з основними закономірностями розширеного відтворення лісових ресурсів [41]. Крім того, якщо для основних галузей народного господарства визначальним принципом організації виробничо-

господарської діяльності є "витрати-результати", то для лісового господарства має місце "зворотний" принцип - "результати-витрати". Дія принципу "результати (вигоди) - витрати", який є наріжним положенням економічно самостійного лісового господарства, в обов'язковому порядку необхідно розглядати разом з іншим принципом, що грає визначальну роль в організації лісового господарства, - принципом безперервного, невиснажливого і раціонального використання лісів [28].

Говорячи про бізнес-плануванні в лісовому господарстві, необхідно також відзначити, що лісгоспи поряд з лісовирощуванням ведуть в порядку проміжного і частково головного користування лісозаготівлі, а також здійснюють переробку деревної сировини на різні види продукції - пиломатеріали, меблеві заготовки, столярні вироби тощо. Всі ці виробництва складають цільове завдання підприємства і за своєю роллю в сукупному виробництві є основними. Однак провідним з них є лісгосподарське виробництво, яке визначає профіль підприємства і його головне призначення [37].

З огляду на вищевказані особливості, для лісгоспу доцільно використовувати наступну структуру бізнес-плану:

1. Резюме.
2. Характеристика лісгоспу та стратегія його розвитку.
3. Опис продукції і послуг.
4. Аналіз ринку збуту і стратегія маркетингу.
5. Виробничий план.
6. Підвищення екологічної цінності лісів.
7. Організаційний план.
8. План реалізації проекту.
9. Інвестиційно-фінансовий план.
10. Основні джерела ризику.
11. Критерії ефективності.
12. Юридичний план.



## Висновки до першого розділу

Бізнес-план, як елемент управління виконує в системі бізнесу ряд дуже важливих функцій, серед яких найбільш значущими є:

- ініціювання - активізація, стимулювання і мотивація запланованих заходів, проектів і операцій;

- прогноз - передбачення й обґрунтування бажаного стану підприємства в аналізі та обліку безлічі факторів;

- оптимізація - забезпечення максимально можливого вибору прийнятних варіантів і розвитку організації в конкретному середовищі;

- координація та узгодження - облік взаємозв'язків і взаємозалежність всіх структурних підрозділів фірми з акцентом на один загальний результат;

- управління безпекою - надання інформації про можливі ризики для своєчасного використання профілактичних заходів по скороченню або запобігання негативних наслідків;

- впорядкування - створити єдиний загальний порядок для того щоб успішно працювати і нести відповідальність;

- контроль - швидко відслідковувати реалізацію плану, виявлення та корекції його можливих помилок;

- освіта та навчання - сприятливий вплив проекту на раціональне планування, поведінку співробітників і можливість навчати їх, у тому числі на помилках;

- документація - представлення дій в певній документальній формі, що може бути свідченням успіху чи хибного управління керівниками фірми.

Економічна постановка задачі розвитку підприємства розуміється як вибір найбільш ефективного розподілу стратегічних ресурсів, що забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства. Бізнес-план являється перспективним документом і складати його потрібно на три - п'ять років наперед. В умовах кризи, бізнес-план повинен, перш за все, вирішити проблему підвищення фінансового становища підприємства і його фінансового оздоровлення (реабілітації).

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### ДП «Чортківський лісгосп»

#### 2.1. Характеристика підприємства

Державне підприємство «Чортківське лісове господарство» було створено в 1939 році на базі поміщицьких, церковних, державних та приватних лісів, ще створених за часів Польської республіки. У 1959 році Чортківський лісгосп було реорганізовано в лісгоспзаготівлю і створено єдине комплексне лісове господарство, яке об'єднало лісове господарство та лісозаготівлю, які підпорядковувалися Тернопільському обласному управлінню лісового господарства. Наказом Міністерства лісового господарства України від 31.10.1991 року №133 лісгосп було перейменовано на держлісгосп.

ДП „Чортківський лісгосп” розміщений в південній частині Тернопільської області в Чортківському районі в західній частині лісостепу Волино-Подільської гряді, яка на території області має слабо виражений південно-східний і чіткіше виражений східний схили. У районі де розміщений лісгосп ця грядь називається Подільською височиною, що розташована на висоті понад 440 м над рівнем моря.

На південний захід він межує з Чернівецькою областю, на північний схід і схід – з Хмельницькою. До складу ДП „Чортківський лісгосп” входять Копичиньське лісництво, Білецьке лісництво, Колиндянське лісництво, Улашівське лісництво, Скала-Подільське лісництво, Борцівське лісництво, Заліщицьке лісництво, Наддністрянське лісництво, Гермаківське лісництво та Більче-Золотецьке лісництво загальною площею 35556 га, до складу яких входять 55 майстерських діляниць.

Головна мета діяльності підприємства ведення лісового господарства, охорона та захист лісів, їх раціональне використання та відтворення. Основним напрямком діяльності ДП „Чортківський лісгосп” є проведення заходів з відновлення лісів, підвищення їх продуктивності, створення нових насаджень із швидкоростучих і технічно цінних порід. Також слід відмітити, ще такі важливі

функції підприємства як: охорону лісів від пожеж і незаконних рубок, захист лісів від хвороб та шкідників.

Адреса ДП „Чортківський лісгосп”: 48000 Тернопільська область м. Чортків, вул. Багата, 5. Директором підприємства є Яремко Олег Павлович, головний лісничий Приймачук Іван Михайлович, головний інженер Маланчук Андрій Васильович, Заступник директора з фінансово-економічних питань і головний бухгалтер Сирко Уляна Петрівна.

Предметом діяльності підприємства є:

- Декоративний садивний матеріал;
- Моніторинг належних лісів;
- Розведення та відновлення лісових масивів;
- Підвищення продуктивності лісів та покращення їх якісного складу;
- Охорона та захист лісів;
- Ведення лісозаготівлі;
- Деревообробка;
- Переробка відходів лісозаготівель і лісопиляння;
- Виробництво круглих лісоматеріалів та пиломатеріалів;
- Рекреація лісу;
- Розвиток інфраструктури лісу;
- Надання транспортних послуг;
- Міжнародна торгівля;
- Просвітницька діяльність;

Основним видом продукції, яку реалізує ДП „Чортківський лісгосп” є продукти переробки деревини. До них відносяться:

- Круглий ліс (хвойних і листяних порід);
- Кряж (внутрішнього та експортного ГОСТу);
- Пиломатеріал (обрізний і необрізний);
- Баланс (для виробництва целюлози);
- Хлист (діловий, дров'яний);
- Щити (відвантажувальний реквізит).

Загальну площу лісового фонду підприємства розглянемо в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна площа лісового фонду ДП „Чортківський лісгосп”, га

Категорія земель	Площа
Землі лісового фонду для постійного користування	20333,0
Лісові землі – всього	19714,1
в тому числі:	
Землі покриті лісовою рослинністю – разом	18907,9
в тому числі	
Лісові культури	11270,1
Незамкнуті лісові насадження	268,8
Лісові плантації	158,4
Землі не покриті лісовою рослинністю – разом	118,6
в тому числі:	
Згарища	0,3
Зруб	46,1
Галявини та пустирі	72,3
Лісові шляхи, просіки та протипожежні розриви	259,8
Нелісові землі	618,0
в тому числі:	
Рілля	72,7
Сіножаті	43,7
Пасовища	7,8
Багаторічні насадження	1,3
Вода	54,5
Болото	352,2
Садиби та споруди	24,4
Нелісові землі	61,6
Землі для довгострокового користування	33,2

ДП „Чортківський лісгосп” проводить значні роботи по відновленню лісів та підвищенню їх продуктивності, також посиленню їх захисної та природоохоронної функції, раціонально використовує надані йому лісові ресурси. Аналіз насаджень ДП „Чортківський лісгосп” представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

## Аналіз насаджень ДП „Чортківський лісгосп”

№ п/п	Порода деревини	Площа	
		Га	%
1.	Хвойні	649	3,5
2.	Молодняк	1831	9,8
3.	Середньовікові	1306	6,8
4.	Стигли та перестійні	384	2,2
5.	Разом	4170	22,1
6.	Твердолистяні	2406	12,8
7.	Молодняк	8411	44,5
8.	Середньовікові	2130	11,4
9.	Стигли та перестійні	995	5,2
10.	Разом	13942	73,9
11.	М'якколистяні	93	0,6
12.	Молодняк	469	2,4
13.	Середньовікові	60	0,3
14.	Стигли та перестійні	141	0,7
15.	Разом	763	4,0
16.	Всього	18875	100

ДП „Чортківський лісгосп” знаходиться в зоні помірно-континентального клімату лісостепу і мішаних лісів (Полісся) в агро-кліматичних умовах сприятливих для ведення лісового господарства, але через постійно зростаюче рекреаційне навантаження деревостан лісгоспу зазнає негативного впливу на

значних площах як від шкідників так і від хвороб. З метою усунення даної проблеми на господарстві запроваджено нову технологію відводу лісосічного фонду. Суть даної технології в тому, що роботи по відведенню лісосік виконуються виключно однією спеціалізованою бригадою, яка складається з двох інженерів. Така технологія сприяє якісному виконанню робіт.

Ґрунти поліського краю являються бідними на поживні речовини, тому вони мало придатні для сільського господарства. Але дані ґрунти, дуже добре підходять для вирощування хвойних дерев та дуба. Вироби з такого дуба є неповторної, яскраво вираженої світло-жовтої текстури, тому користуються великим попитом.

Також дані умови є придатними для берези, вільхи, ялини та інших порід дерев. Загальний річний приріст деревини в господарстві сягає 90 тис. кубометрів, а вирубують її на протязі року в межах 70 тис. кубометрів.

Основним предметом праці в господарстві є природний ліс та продукти природи, а основний технологічний процес полягає у заготівлі лісоматеріалів для потреб народного господарства. Підприємство в достатній мірі забезпечене різного виду транспортом, та іншими потрібними механізмами.

Весь технологічний процес лісозаготівлі проводиться на повітрі, під впливом кліматичних та атмосферних явищ. Ще однією особливістю лісозаготівельного виробництва є його постійне, систематичне переміщення місця розташування по мірі використання лісових площ. Така особливість вимагає: постійного обстеження лісосічного фонду та вибірок лісосік, підготовки їх для організації лісозаготівельних робіт, прокладання доріг та інших підготовчих робіт, від яких залежить продуктивність виробництва та виконання плану виробництва продукції.

Велику роль в поліпшенні якості лісів, їх санітарного стану та продуктивності відіграють рубки, що пов'язані з веденням лісового господарства, а особливо рубки догляду за лісом. Невід'ємною частиною господарської діяльності ДП „Чортківський лісгосп” є переробка деревини. Щорічно господарство переробляє до 10,7 тис. м<sup>3</sup> різної деревини. Загальна

площа навантаження на лісовий обхід складає 530 га лісового фонду. Середня площа майстерської дільниці 1900 га.

Для збільшення випуску продукції на підприємстві значну увагу приділяють заходам по використанню передових технологій та підвищенню культури виробництва, створюють умови для високопродуктивної праці.

На рисунку 2.1 показана проста лінійна структура управління ДП „Чортківський лісгосп”, орієнтована на підприємства, що займаються одним видом бізнесу. По такій структурі управління кожний начальник забезпечує керівництво нижчестоящими підрозділами по всіх видах діяльності. Перевага такої структури - простота, економічність, граничне єдиноначальність. Основний недолік - високі вимоги до кваліфікації керівників.



Рисунок 2.1 – Лінійна структура управління ДП „Чортківський лісгосп”

Діяльність ДП „Чортківський лісгосп” спрямована на зберігання лісів та нарощування їх ресурсного потенціалу, підвищення ролі держави в охороні лісів, усунення споживацького ставлення до лісів. Лісові підприємства зі своїми структурними підрозділами, як правило, розташовані у селах та селищах і тому являються чи не основними роботодавцями в даних місцях, де населенню нелегко знайти роботу.

Провівши гігантську роботу по своєму технічному переозброєнні, лісгосп став передовим підприємством, яке за своїм технологічним процесом не поступається аналоговим європейським підприємствам. Це дало можливість лісгоспу вийти на світовий ринок не з сировиною, а з готовою продукцією та завойовувати нові рубежі.

Дані підходи дозволяють щорічно нарощувати техніко-економічні показники, а це в свою чергу сприяє виділенню дедалі більших коштів на модернізацію виробництва. Значну увагу підприємство приділяє екології та охороні навколишнього середовища.

На підприємстві постійно вдосконалюються методи господарювання, постійно приїжджають спеціалісти з усіх регіонів України для перейняття передового досвіду роботи.

## **2.2. Аналіз виробництва та реалізації продукції**

Для досягнення основної мети своєї діяльності – вирощування та збереження лісу лісгоспу потрібне постійне фінансування в обсязі не меншому ніж на це витрачається грошових та матеріальних коштів. На сучасному етапі держава фінансує господарство лише частково, в основному це першочергові програми, по вирощуванні лісу та його захисту від пожеж та деякі інші. Тому основне фінансування лісгосп отримує від реалізації деревини та продуктів її переробки. Попит на дану продукцію є нерівномірним на протязі року, відповідно рубки санітарні вибіркові та суцільні теж проводяться за санітарними правилами в певні періоди, тому на даний час єдиним способом забезпечення надходження коштів в господарство в зимовий період є реалізація переробленої деревини та кругляка.

За 2018 рік ДП „Чортківський лісгосп” маючи в залишку на початок року 12530 м<sup>3</sup> деревини заготовило 44398 м<sup>3</sup> ліквідної деревини. З рубок головного користування 6718 м<sup>3</sup>. Інші надходження деревини склали 52 м<sup>3</sup>. Загальний обсяг заготівлі деревини склав 44450 м<sup>3</sup>. На власні потреби лісгосп використав 641 м<sup>3</sup> - це в основному дрова для опалення 603 м<sup>3</sup>, технічна сировина та



підтоварник для вагонних стояків - 33 м<sup>3</sup>. На потреби ремонту та лісовпорядкування – 5 м<sup>3</sup>. Реалізовано кругляка 40148 м<sup>3</sup>. Ціна кубометра реалізованого кругляка 902 грн. Залишки лісопродукції на кінець 2018 року склали 8108 м<sup>3</sup>, що становить 20,3 % від загального обсягу річної заготівлі. Більшість обсягу товарної продукції в 2018 році в порівнянні з 2017 роком підприємство виконало за рахунок збільшення вартості продукції та раціональної переробки самої деревини (табл. 2.3).

З 2017 році лісгосп повністю перейшов на технологію розпилювання кругляку на стрічкопилних верстатах, що в порівнянні з пилорамами дало змогу економити при розпилі до 12% деревини залежно від схем розкрою сировини, наступним етапом економії деревини є поступова заміна багатопилкових циркульних верстатів менш енергоємними та сировинозберігаючими стрічковорамними верстатами фірми "МАГР"СРП - 120.

Таблиця 2.3

Обсяг виготовлення продукції ДП „Чортківський лісгосп”, м<sup>3</sup>

№	Найменування продукції	2017 рік	2018 рік	Відхилення	
				Абсол., (+/-)	Відн., %
1	2	3	4	5	6
1	Необрізна деревина:	996,8	802,12	-194,78	-19,54
1.1	пиловники 1 гат.	228,45	243,15	14,72	6,43
1.2	пиловники 2 гат.	315,29	209,17	-106,15	-33,65
1.3	пиловники 3 гат.	231,54	178,85	-52,68	-22,78
2	Технічна сировина	221,42	170,89	-50,56	-22,85
3	Обрізна деревина:	26,12	88,45	62,36	238,7
3.1	пиловники 1 гат.	9,97	4,18	-5,78	-58,04
3.2	пиловники 2 гат.	7,34	52,85	45,52	620,88
3.3	пиловники 3 гат.	6,65	17,23	10,58	159,18

## Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6
4	Технічна сировина	2,18	14,25	12,04	555,4
5	Заготівки пиляні для внут. ринку	64,44	47,95	-16,53	-25,63
6	Технічна сировина	64,47	47,95	-16,53	-25,64
7	Брус на експорт	319,94	-	-	-
8	Технічна сировина	319,94	250,95	-68,98	-21,57

Для переробки деревної сировини господарством було закуплено сучасне імпортне устаткування, що дало змогу виготовляти десятки тисяч метрів квадратних паркету та паркетної дошки. Слід відмітити, що 50 % паркету лісгосп виготовляє з ясена, а попит на даний матеріал незмінно зростає. На замовлення будівельних фірм держлісгосп також виготовляє ламель, – з неї виходить високоякісна підлога.

Обсяги товарної продукції представимо в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Обсяг товарної продукції, тис. грн.

№	Найменування продукції	2017 рік	2018 рік	Відхилення	
				Абсол., (+/-)	Відн., %
1	2	3	4	5	6
1	Необрізна деревина:	355	453,8	99,8	28,2
1.1	пиловники 1 гат.	89,2	175,7	86,8	97,3
1.2	пиловники 2 гат.	109,7	151,4	41,4	37,9
1.3	пиловники 3 гат.	80	66,7	-13,2	-16,3
2	Технічна сировина	75,8	59,9	-16,2	-21,3
3	Обрізна деревина:	12,8	49,8	36,7	285,4
3.1	пиловники 1 гат.	5,2	2,2	-3	-57,6
3.2	пиловники 2 гат.	3,5	29,4	25,8	713,8
3.3	пиловники 3 гат.	3,1	9,8	6,9	219,3

Продовження таблиці 2.4.

1	2	3	4	5	6
4	Технічна сировина	1,0	8,4	7,4	731
5	Заготівки пиляні для внут. ринку	11	11	-	-
6	Технічна сировина	13	13	-	-
7	Брус на експорт	115,3	102,5	-12,2	-10,8
8	Технічна сировина	115,3	102,5	-12,2	-10,8

Проаналізувавши дані таблиці 2.3. можна стверджувати, що обсяг переробленої продукції в 2018 році в порівнянні з 2017 роком скоротився в кілька разів. Основна причина - недостатнє бюджетне фінансування захисного лісорозведення та відсутність капіталовкладень, зменшення обсягу будівництва в регіоні, що призвело до різкого зменшення попиту на продукцію ДП „Чортківський лісгосп”, зниження попиту на деревину та вироби із неї також сприяло зменшенню обсягів виробництва.

Зниження обсягу продукції підприємством привело до зниження цін на його продукцію, тому підприємству потрібно розробляти заходи по впровадженню нових видів продукції. Аналіз асортиментного плану заготівлі від рубок головного користування представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз асортименту деревини від рубок головного користування, тис. грн.

№	Найменування продукції	2017 рік	2018 рік	Відхилення	
				Абсол., (+/-)	Відн., %
1	2	3	4	5	6
1	Заготівля деревини – всього	7989	7929	-60	-0,7
	в тому числі:				
	кругляк	1935	1842	-93	-4,85
	технічна сировина	1710	1442	-268	-15,73
	дрова	4347	4649	302	6,94

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6
Із загального об'єму кругляка:					
2	Деревина для пиломатеріалів та заготовок всього	1887	1825	-62	-3,24
	в тому числі:				
	хвойна	257	258	1	0,78
	І сорт	18	22	4	17,65
	II сорт	119	91	-28	-24,57
	III сорт	121	150	29	23,34
	дубова	1187	1168	-19	-1,53
	І сорт	22	42	20	90,49
	II сорт	283	309	26	8,87
	III сорт	883	822	-63	-7,03
	ясенева	211	170	-41	-19,14
	І сорт				
	II сорт	9	14	5	37,51
	III сорт	203	157	-46	-21,79
	березова	-	-	-	-
	твердолистяна	11	6	-5	-59
	м'якколистяна	227	227	-	-
3	Буд. ліс, всього	52	18	-34	-68,62
	в т.ч. хвойний	8	15	7	85,72
	листяний	47	5	-42	-93,33
4	технічна сировина	1710	1440	-270	-15,75
5	дрова	4347	4085	-262	-6,03

Дані таблиці 2.5 вказують на те, що асортимент продукції у 2018 році зменшився: заготівля деревини знизилася з 7989 тис. грн. до 7929 тис. грн.,

лісоматеріалів з 1887 тис. грн. до 1825 тис. грн., так само знизилися технічна сировина та дрова. Попит на товарну продукцію невеликий, оскільки, за час, який товар був у розробці та виробництві з'явилися товари замітники, з новими споживчими якостями.

Прогнозуючи асортимент потрібно максимально наблизити його до реальності бо нецільове використання сировини та матеріалів приведе до фінансових затрат, також затрат часу та ресурсів, які можна було б використати на підвищення конкурентоспроможності продукції, а не на мобілізацію нового потенціалу, що є негативним явищем.

### 2.3. Аналіз та оцінка фінансового стану ДП „Чортківський лісгосп”

Загальну оцінку фінансового стану підприємства починають з аналізу його майна та джерел його отримання. При аналізі майна підприємства використаємо прийом горизонтального та вертикального аналізу. Зроблений аналіз майнових показників таблиця 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз показників майна

Показник	2017 р.	2018 р.	Відхилення	
			Абсол., (+/-)	Віднос., %
Коеф. зносу осн. засобів	0,64	0,62	-0,02	-6,1
Коеф. придатності осн. засобів	0,40	0,44	0,04	15,3
Коеф. накопичення запасів	2,05	2,23	0,18	8,7
Коеф. придатності необорот. акт.	0,49	0,59	0,10	22,9
Коеф. незалежності	0,68	0,73	0,05	4,4

З таблиці видно, що на підприємстві є дефіцит власного оборотного капіталу, який впливає на його фінансовий стан. Така нестача викликана ростом дебіторської заборгованості що склала 100,8 тис. грн., неефективністю використання основних фондів та оборотних активів, наявністю на підприємстві непродуктивних затрат.

Аналіз необоротних активів підприємства наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

## Аналіз необоротних активів

Показник	2017 р.	2018 р.	Відхилення	
			Абсол., (+/-)	Відносн., %
Нематеріальні активи:				
їх залишкова вартість	3,3	2,3	-1,0	-35,5
первісна вартість	7,1	8	0,9	12,7
накопичена амортизація	4,3	5,2	0,9	22,0
Незавершене будівництво	34,2	34	-0,2	-0,6
Основні засоби:				
їх залишкова вартість	2531,9	3370	838,1	33,1
первісна вартість	6798,5	7990	1191,5	17,5
знос	4266,7	4619	352,3	8,3
Відтерміновані податкові активи	5,2	5	-0,2	-3,8
Разом необоротні активи	2574,4	3412	837,6	32,5

Висока питома вага нематеріальних активів вказує на інноваційний характер стратегій господарства про вкладення коштів в ліцензії, патенти та інші ноу-хау, але за даними таблиці 2.7 на дослідному господарстві питома вага даних показників не досить висока. Така стратегія послаблює фінансовий стан господарства, тому інвестиційну стратегію його розвитку ми не відображали.

Загальний розмір оборотних активів та аналіз джерел їх фінансування на підприємстві за балансом наведено в таблицях 2.8 і 2.9.

## Аналіз активів підприємства

Активи	2017 р.		2018 р.		Відхилення	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	Абсол. (+/-)	Віднозн. %
Всього активів	5603,2	100	6611	100	1007,8	17,96
Необоротні активи	2585,2	46,15	3418	52,68	832,8	32,18
Оборотні активи -з них	3028,8	54,04	3199	48,38	169,2	5,59
Запаси	2763,8	49,33	3065	46,35	301,2	10,87
Грошові кошти	265,9	4,74	125	1,86	-142,9	-53,57
Розрахункові кошти	90,2	1,61	110	1,68	20,8	23,19
Грошові кошти або їх еквівалент	153,7	2,75	12	0,18	-141,7	-92,19

По даним табл. 2.8 видно, що загальна вартість майна підприємства на кінець 2018 року становить 6611 тис. грн. За рік вона збільшилася на 1007,8 грн. На кінець досліджуваного періоду 51,69 % загальної вартості майна становлять необоротні активи. Якщо грошові кошти в 2017 році становили 2,75 %, то 2018 році – 0,18 %. Дані зміни вказують на негативну роботу бухгалтерської та фінансової служб підприємства. Одночасно спостерігаємо зростання вартості виробничих запасів з 2763,8 тис. грн. до 3065 тис. грн. Надто низькою залишається питома вага грошових коштів у загальній вартості майна

господарства, їх частка на протязі досліджуваного періоду знизилася з 4,74 % до 1,86 %.

Причину зміни фінансових ресурсів, що авансовані в обороті активу, можна встановити при аналізі змін, що відбуваються в джерелах їх покриття. Недостатність джерел для формування поточних активів приводить до недофінансування та до фінансових ускладнень в господарській діяльності.

Таблиця 2.9

## Аналіз фінансування оборотних активів

Показник	2017 р.		2018 р.		Відхилення	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	Абсол. (+/-)	Відн. %
Власний оборотний капітал:	2599,4	85,8	1123	35,1	-1476,4	-56,8
статутний капітал	3051,1	100,7	3051	95,4	-0,1	-0,003
інший додатковий капітал	-5625,5	-185,7	-7008	-219,1	-1382,5	24,6
Позиковий капітал:	1490,6	49,2	1530	47,8	39,4	2,6
за товар, роботу, послуги	408,6	13,5	351	11,0	-57,6	-14,1
бюджет	770,8	25,5	480	15,0	-290,8	-37,7
страхування	101,6	3,4	124	3,9	22,4	22,0
оплата праці	209,5	6,9	481	15,0	271,5	129,6
Всього оборотних активів	3028,7	100,0	3198	100,0	169,3	5,6

Фінансовий стан підприємств лісової галузі значно залежить від засобів, які є в його розпорядженні та куди вони були вкладені. Аналізуючи дані таблиці 2.9 можна констатувати, що основним джерелом фінансування оборотних активів ДП „Чортківський лісгосп” є статутний капітал. Але слід



враховувати, що фінансування своєї діяльності тільки за рахунок власних засобів не завжди є вигідним для підприємства.

Дослідження показали, що засоби підприємства в основному створені за рахунок короткострокових зобов'язань, в наслідок цього його фінансове положення є нестійким, оскільки капітали короткострокового використання вимагають постійної оперативної роботи, яка направлена на постійний контроль за своєчасним їх поверненням і на залучення в оборот на нетривалий період інших капіталів. Тому підприємству потрібно виробити правильну фінансову стратегію, що є однією з основних умов його ефективної діяльності.

## **2.4. Оцінка ліквідності та платоспроможності**

### **ДП „Чортківський лісгосп”**

Аналіз ліквідності проведемо порівнюючи обсяг поточних зобов'язань із наявними ліквідними коштами. Результати розраховуємо як коефіцієнти ліквідності використовуючи інформацію з фінансової звітності підприємства.

Активи підприємства залежно від ступеня їх ліквідності умовно розділяєм на такі групи [12]:

Найбільш ліквідні (A1) - суми за всіма статтями, які можна використати негайно для здійснення поточних розрахунків. Враховуємо також короткострокові фінансові вкладення.

Середньо ліквідні (A2) - активи, які потребують певного часу для конвертування у наявні кошти. Дебіторська заборгованість та оборотні активи, ліквідність яких залежить від ряду суб'єктивних і об'єктивних чинників: кваліфікації фінансистів, платоспроможність платників, умови надання кредитів, організація вексельного обігу.

Низько ліквідні (A3) - запаси підприємства, його дебіторська заборгованість, податок на додану вартість.

Важко ліквідні (A4) - активи призначені для використання на протязі довгого періоду часу. Сюди входять необоротні активи.

Перші три групи активів на протязі всього господарського періоду змінюються і тому їх відносять до поточних активів підприємства. Вони є більш ліквідними, ніж інші активи та майно [48].

Пасив балансу за терміном зростання погашень зобов'язань поділяють на наступні групи:

Поточні зобов'язання по розрахункам (П1) - кредиторська заборгованість, виплата дивідендів, короткострокові зобов'язання, та позики, не погашені в термін.

Короткострокові кредити в банках (П2) - підлягають погашенню на протязі року.

Довгострокові зобов'язання (П3) - довгострокові кредити та довгострокові пасиви.

Постійні пасиви (П4) - стаття I розділу балансу.

Підприємство вважається ліквідним, якщо його поточні активи більші за короткострокові зобов'язання. Для оцінки реального ступеня ліквідності підприємства проводять аналіз ліквідності балансу [39].

Важливим показником, який характеризує фінансову стійкість фірми, є її платоспроможність - наявність у неї коштів достатніх для сплати боргів по всіх короткострокових зобов'язаннях й одночасного безперебійного здійснення виробничого процесу та реалізації продукції. Платоспроможність є зовнішнім проявом фінансового стану фірми, її стійкості [38].

Аналіз платоспроможності проводять з метою оцінки та прогнозування фінансової діяльності підприємства. Перш ніж дати кредит, банки повинні впевнитися в кредитоспроможності позичальника. Аналогічно і підприємства, що хочуть вступити в економічні відносини один з одним повинні бути впевненні у своїх партнерах. Їм важливо знати про фінансові можливості один одного, якщо виникає питання про надання комерційного кредиту чи відстрочки платежів.

Поняття платоспроможності та ліквідності є близькими, але друге більш емне. Ступінь платоспроможності залежить від ліквідності балансу. Також

ліквідність характеризує поточний стан розрахунків і перспективу фірми. Фірма може бути платоспроможною на звітну дату, але мати несприятливі можливості на майбутнє. Ліквідність підприємства представлена в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

## Оцінка ліквідності балансу підприємства

Показник	2017 р.	2018 р.	Відхилення	
			Абсол. (+/-)	Відносн. %
Активи:				
Найбільш ліквідний актив (A1)	153,6	12	-141,6	-92,19
Середньо ліквідний актив (A2)	1034,6	1080	45,4	4,39
Низько ліквідний актив (A3)	1840,3	2106	265,7	14,44
Важко ліквідний актив (A4)	2574,4	3412	837,6	32,54
Пасиви:				
Поточні зобов'язання (П1)	408,6	351	-57,6	-14,10

Знаючи ліквідність активів спрогнозуємо фінансовий стан господарства на короткострокову та довгострокову перспективу використавши дані з таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

## Оцінка фінансового стану підприємства з урахуванням ступеню ліквідності активів

Тип сталості	На дату складання звіту	У короткостроковій перспективі	У довгостроковій перспективі
Передкризовий (критичний)	$A1 + A2 + A3 \geq$ П1	$A1 + A2 + A3 \geq$ П1 + П2	$A1 + A2 + A3 \geq$ П1 + П2 + П3
2017	$3028,5 > 408,6$	$3028,5 > 1490,5$	$3028,5 > 1490,6$
2018	$3198 > 351$	$3198 > 1446$	$3198 > 1625$

З метою об'єктивної оцінки фінансового стану господарства застосуємо показники ліквідності. Для цього застосуємо систему коефіцієнтів ліквідності (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

## Показники платоспроможності підприємства

Показник	2017 р.	2018 р.	Відхилення	
			Абсол. (+/-)	Відносн. %
Коеф. абсолютної ліквідності	0,14	0,01	-0,13	-92,86
Коеф. термінової ліквідності	0,21	0,10	-0,11	-52,38
Коеф. загальної ліквідності	2,00	2,11	0,11	5,5
Коеф. ліквідності запасів	1,91	1,99	0,08	4,19
Коеф.т ліквідності коштів	0,10	0,11	0,01	10
Коеф. співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованостей	14,78	13,29	-1,49	-10,08
Коеф. мобільності активів	0,57	0,49	-0,08	-14,04
Коеф. співвідношення активів	1,22	0,89	-0,33	-27,05

Аналізуючи дані, (табл. 2.12) бачимо, що в нашому випадку станом на 2017 та 2018 роки господарство може негайно за допомогою наявних грошових коштів погасити відповідно лише 14% та 0,9% найбільш термінових зобов'язань, що є нижче оптимального значення. Коефіцієнт термінової ліквідності оцінює можливість погашення фірмою поточних зобов'язань в разі виникнення критичних обставин. Нормативне значення даного коефіцієнту - 70-80% ДП „Чортківський лісгосп” за рахунок наявних грошових коштів та очікуваних надходжень від дебіторів може погасити борги короткострокового характеру лише на 21% у 2017 році, на 10% у 2018 році.

Коефіцієнт загальної ліквідності - універсальний коефіцієнт, що застосовується аналітиками для оцінки ймовірності банкрутства підприємства [43]. Його оптимальне значення - 2-2,5 вказує на те, що оборотні активи

повинні в двічі перевищувати поточні зобов'язання підприємства. В нашому випадку підприємство дотримується оптимального значення - в 2017 році цей коефіцієнт рівний 2,00 а у 2018 році 2,11.

Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості вказує на те, що у 2017 році підприємство на 1 грн. дебіторської заборгованості залучило 14,78 грн. кредиторської, у 2018 році 13,29 грн. Отже, при недостатності власного капіталу у господарському обороті єдиним джерелом фінансування підприємства була кредиторська заборгованість.

За результатами розрахунків можна стверджувати, що ДП „Чортківський лісгосп” є не платоспроможним. Також спостерігається тенденція зниження його платоспроможності у 2018 році за деякими показниками. Підприємству не вистачає власних джерел для фінансування оборотних активів.

## 2.5. Аналіз прибутку та рентабельності ДП „Чортківський лісгосп”

Згідно визначення «Звіту про фінансові результати», прибуток – це сума, на яку доходи перевищують пов'язані з ними витрати.

Нерозподілений прибуток – це величина, на яку чистий прибуток перевищує його використання у звітному періоді (таблиця 2.13) [54].

Таблиця 2.13

### Розрахунки нерозподіленого прибутку підприємства

Показник	2017 р.	2018 р.	Відхилення	
			Абсол. (+/-)	Відносн. %
1	2	3	4	5
Валовий прибуток (збиток)	1662	1618	-44	-2,65
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	7917	7118	-799	-10,09
Прибуток (збиток) до оподаткування	7901	7126	-775	-9,81
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності	7797	6925	-872	-11,18

Продовження таблиці 2.13

1	2	3	4	5
Чистий прибуток (збиток)	7797	6925	-872	-11,18
Нерозподілений прибуток	7715	6843	-872	-11,30

Аналіз нерозподіленого прибутку табл. 2.13 показав, що прибуток у 2018 році порівняно з 2017 значно знизився, всі показники в 2018 році зазнали змін. Валовий прибуток від реалізації в 2018 році знизився на 2,65%, прибуток від звичайної діяльності, чистий прибуток та нерозподілений прибуток знизилися на 11,38% і 11,3% відповідно. В 2017 році підприємство було більш прибутковим, ніж у 2018 році це зумовлено зменшенням кількості покупців оскільки в другій половині 2018 року ДП „Чортківський лісгосп” повністю перейшов на поставку деревини на внутрішній ринок, так як весь експорт фірмі Гранд Фурнітура в першій половині 2018 року залишився на території України, але був оподаткований податком на додаткову вартість. Оскільки поставка продукції на експорт не завжди приносила прибуток.

Тому показники прибутку не завжди відображають ступінь ефективності господарювання, оскільки прибуток може зростати і при недостатньому використанні матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, порушені режиму економії. Тому для повної характеристики фінансово-господарської діяльності підприємства, проаналізуємо його рентабельність.

Аналіз рентабельності підприємства дозволить оцінити ефективність інвестицій у підприємство та раціональність їх використання (таблиця 2.14).

Таблиця 2.14

## Аналіз показників рентабельності

Показник	2017 р.	2018 р.	Відхилення	
			Абсол. (+/-)	Відносн. %
1	2	3	4	5
Сер. розмір майна	5566,1	6106	539,9	9,70
Сер. розмір власного капіталу	4196,1	4596	399,9	9,53

Продовження таблиці 2.14

1	2	3	4	5
Сер. розмір власного оборотного капіталу	1419,4	1602,9	183,5	12,93
Сер. розмір почат. капіталу	4196,1	4643	446,9	10,65
Сер. розмір авансового капіталу	4550,15	9287	4736,9	104,10
Сер. розмір матеріальних оборотних активів	2569,51	2914	344,49	13,41
Сер. розмір основних фондів	7051,92	7394	342,08	4,85
Вартість вироб. ресурсів	9621	10307,6	686,6	7,14
Витрати на оплату праці	4534,5	5369,1	834,6	18,41
Вартість ресурсів	14155,9	15676,7	1520,8	10,74
Виручка від реалізації	8965	10426	1461	16,30
Витрати	10791	12408	1617	14,98
Прибуток до оподаткування	186	283	97	52,15
Чистий прибуток	82	82	-	-
Рентабельність, %:				
Продаж	2,26	2,96	0,70	30,97
Основних фондів	2,88	4,17	1,29	44,79
Оборотних активів	7,90	10,61	2,71	34,30
Виробничих ресурсів	2,11	2,99	0,88	41,71
Трудових ресурсів	4,48	5,76	1,28	28,57
Всіх ресурсів	1,44	1,97	0,53	36,81
Витрат	1,89	2,49	0,60	31,75
Активів	1,60	1,46	-0,14	-8,75
Власного капіталу	2,13	1,94	-0,19	-8,92
Власного оборотного капіталу	6,28	5,56	-0,72	-11,47
Перманентного капіталу	2,13	1,92	-0,21	-9,86
Авансованого капіталу	1,97	0,96	-1,01	-51,27

Аналіз показав що рентабельність є досить низькою. Менеджери підприємства повинні прийняти рішення:

- про забезпечення прибутковості підприємства (за рахунок зменшення затрат, підвищення цін на продукцію, збільшення обсягів реалізації, розробити нові види продукції);

- про прискорення оборотності активів (за рахунок нарощення обсягів реалізації, оптимізації оборотних активів, скорочення дебіторської заборгованості).

- розробити бізнес-план по випуску нової продукції.

## 2.6. Аналіз фінансових результатів ДП „Чортківський лісгосп”

Звичайно основними економічними чинниками, які визначають прибутковість підприємства, є фінансові результати його діяльності. При чому фінансовий результат є комплексним показником, який дозволяє узагальнити всі результати виробничо-господарської діяльності підприємства та визначити його ефективність [63].

Фінансовий аналіз діяльності підприємства (табл.2.15) дозволяє оцінити темпи зростання прибутковості підприємства в цілому за певний період, і за кожною його складовою; оцінити вплив суб'єктивних і об'єктивних чинників на зміну прибутку, визначити рівень їх впливу; виявити резерви збільшення прибутковості.

Таблиця 2.15

### Фінансові результати діяльності підприємства

Показник	2017 р.		2018 р.		Відхилення	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	Абсол. (+/-)	Відносна. %
1	2	3	4	5	6	7
Дохід від реалізації	12461	100	10612	100	-1849	-14,84
ПДВ	2035	16,33	1648	15,53	-387	-19,02
Чистий дохід	10426	83,67	8965	84,48	-1461	-14,01



Продовження таблиці 2.15

1	2	3	4	5	6	7
Собівартість продукції	8808	70,68	7303	68,82	-1505	-17,09
Валовий прибуток	1618	12,98	1662	15,66	44	2,719
Операційні доходи	2079	16,68	2401	22,63	322	15,49
Адміністративні затрати	974	7,82	844	7,95	-130	-13,35
Операційні затрати	2268	18,20	2879	27,13	611	26,94
Фінансові результати від операційної діяльності	275	2,21	210	1,98	-65	-23,64
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	283	2,27	186	1,75	-97	-34,28
Фінансові результати від звичайної діяльності	202	1,62	105	0,99	-97	-48,02
Чистий прибуток	82	0,66	82	0,77	-	0,11

Аналіз і оцінка рівня та динаміки фінансових результатів ДП „Чортківський лісгосп” вказують на те, що зміни чистого прибутку у звітному році не відбулися. Збільшилася сума валового прибутку підприємства порівняно з 2017 роком у 2018 році, він збільшився на 15,66 тис. грн. або на 44%, через скорочення фізичного обсягу реалізації продукції та зниження її ціни.

В таблиці 2.16 наведені результати аналізу доходів, витрат ДП „Чортківський лісгосп”.

## Аналіз доходів і витрат

Показник	2017 р.		2018 р.		Відхилення	
	тис. грн.	%	тис. грн.	тис. грн.	Абсол. (+/-)	Відносн. %
Дохід:						
Дохід від реалізації	12460	85,69	10611	81,54	-1849	-14,85
Інші операційні доходи	2081	14,31	2403	18,46	322	15,47
Разом	14541	100	13014	100	-1527	-10,50
Витрати і відрахування:						
ПДВ	2034	14,44	1649	13,00	-385	-18,93
Собівартість продукції	8809	62,54	7302	57,61	-1507	-17,11
Адміністративні витрати	975	6,92	846	6,67	-129	-13,23
Операційні витрати	2268	16,10	2881	22,72	613	27,03
Разом	14086	100	12678	100	-1408	-10,00
Результати від операційної діяльності	275	-	210	-	-	-
Чистий прибуток	82	-	82	-	-	-

Розрахунки показують, що ДП „Чортківський лісгосп” у 2018 сформувало свої доходи за рахунок операційної діяльності. Основну частку в їх загальній сумі становить виручка від реалізації, хоча в 2018 році порівняно з 2017 вона знизилася на 1849 тис. грн. або 14,84%.

В загальних витратах підприємства значну питому вагу займає собівартість реалізованої продукції. Однак зменшення її суми не є заслугою підприємства, це відбулося через скороченням обсягів реалізації. Зменшення адміністративних витрат в 2018 році на 129 тис. грн. або 13,23%, відбулося через скорочення заробітної плати адміністративно-управлінського персоналу та зменшення затрат на службові відрядження.

Інші операційні витрати зросли на 613 тис. грн., або на 27,03 %, це пояснюється збільшенням інших операційних доходів. Податок на додану вартість знизився на 385 тис. грн., або на 18,93%.

Аналіз фінансово-економічної діяльності ДП „Чортківський лісгосп”, показав, підприємство перебуває в кризовому стані. Запаси не забезпечуються всіма основними джерелами їх формування, так у 2017 році коефіцієнт запасів рівний 0,54, у 2018 році 0,57, що є нижчим норми, а запас стійкості у 2017 році рівний 53,6, у 2018 році 52,5.

На фінансову стійкість підприємства, насамперед, впливає оптимальна структура його активів і джерела фінансування. ДП „Чортківський лісгосп” станом на кінець 2018 року має загальну вартість майна у розмірі 6106 тис. грн. За останній рік загальна вартість майна збільшилися на 9006,7 грн. В кінці 2018 року 51,69 % від загальної вартості майна становлять необоротні активи. Коли в 2017 році запаси склали 2,99 %, то 2018 році – 0,019 %. Приведені розрахунки вказують на погіршення роботи фінансової та бухгалтерської служб підприємства і на зменшення наявних грошових активів, що спрямовуються на погашення поточних зобов'язань по розрахунках, скорочується обсяг господарської діяльності. Одночасно спостерігається зростання вартості виробничих запасів з 2763,7 тис. грн. до 3064 тис. грн. Надто низькою в загальній вартості майна господарства є питома вага грошових коштів, їх частка на протязі досліджуваного періоду знизилася з 4,74 до 1,86%.

Зміну фінансових ресурсів, яка була авансована в оборотних активах, можливо можна пояснити змінами, які відбулися в складі джерел їх покриття. Нехватка джерел при формуванні поточних активів вплинула на

недофінансування господарської діяльності підприємства та до фінансових ускладнень.

Засоби ДП „Чортківський лісгосп” формуються в основному за рахунок короткострокових зобов'язань, через це фінансове положення господарства є нестійким, оскільки капітали короткострокового використання вимагають постійної оперативної роботи над ними, що направлена на контроль за своєчасним їх поверненням і на залучення до обороту на нетривалий термін інших капіталів.

З метою об'єктивної оцінки фінансового стану господарства ми розрахували та застосували показники ліквідності. Це дало змогу оцінити рівень платоспроможності господарства на певний момент часу, а також за умови надзвичайних ситуацій можливість покриття ним зобов'язань. Дослідне господарство має погасити не менше 19 % короткострокових боргів, що являється гарантією його платоспроможності. Проведений аналіз показав, що станом на 2017 та 2018 роки господарство за рахунок наявних грошових коштів може негайно погасити лише 12,2 % та 0,9 % по найбільших термінових зобов'язаннях, що являється нижче оптимального значення. Коефіцієнт термінової ліквідності дозволяє оцінити можливість господарства погасити поточні зобов'язання в разі виникнення критичних обставин. Нормативне значення даного коефіцієнту становить 70-80 % ДП „Чортківський лісгосп” за рахунок наявних грошових коштів та очікуваних надходжень від дебіторів може розраховатися з короткостроковими боргами лише на 19 % в 2017 році і на 9,3 % у 2018 році. Всі розрахунки вказують на те, що підприємство є неплатоспроможним.

## Висновок до другого розділу

Основним напрямком діяльності ДП „Чортківський лісгосп” є проведення заходів з відновлення лісів, підвищення їх продуктивності, створення нових насаджень із швидкоростучих і технічно цінних порід. ДП „Чортківський лісгосп” проводить значну роботу по відновленню лісів та підвищенню їх продуктивності, також посиленню їх захисної та природоохоронної функції, раціонально використовує надані йому лісові ресурси.

В 2018 році обсяг переробленої продукції в порівнянні з 2017 роком скоротився в кілька разів через недостатнє бюджетне фінансування захисного лісорозведення та відсутність капіталовкладень, зменшення обсягу будівництва в регіоні, що призвело до різкого зменшення попиту на продукцію. Зменшилася заготівля деревини з 7989 тис. грн. до 7929 тис. грн., лісоматеріалів з 1887 тис. грн. до 1825 тис. грн., так само знизилися технічна сировина та дрова.

На підприємстві є дефіцит власного оборотного капіталу, який впливає на його фінансовий стан. Така нестача викликана ростом дебіторської заборгованості що склала 100,8 тис. грн., неефективністю використання основних фондів та оборотних активів, наявністю на підприємстві непродуктивних затрат.

Левову частку 51,69 % загальної вартості майна становлять необоротні активи. Грошові кошти в 2018 році становлять 0,18 %. Одночасно спостерігаємо зростання вартості виробничих запасів з 2763,8 тис. грн. до 3065 тис. грн. Надто низькою залишається питома вага грошових коштів у загальній вартості майна господарства, їх частка на протязі досліджуваного періоду знизилася з 4,74 % до 1,86 %. Отже, ДП „Чортківський лісгосп” є не платоспроможним. Досить низька рентабельність підприємства.

Менеджери підприємства повинні прийняти рішення:

- про забезпечення прибутковості підприємства (за рахунок зменшення затрат, підвищення цін на продукцію, збільшення обсягів реалізації, розробити нові види продукції);

- про прискорення оборотності активів (за рахунок нарощення обсягів реалізації, оптимізації оборотних активів, скорочення дебіторської заборгованості).

- розробити бізнес-план по випуску нової продукції.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНУ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ДП „ЧОРТКІВСЬКИЙ ЛІСГОСП”

#### **3.1. Розробка стратегії розвитку підприємства та її бізнес-план**

Лісове господарство країни має стратегічне значення для національної економіки, лісова галузь України охоплює всі процеси, пов'язані з відтворенням та використанням стратегічного ресурсу, а саме лісу, але частка в промисловому виробництві лісового господарства України незначна. Підприємства лісового господарства виробляють близько 2,4% загального обсягу промислової продукції та товарів народного споживання, на яких зайнято близько 4,5% кількості промислово-виробничого персоналу.

Трансформаційні процеси економіки України відбуваються досить складно і проблемно. На сьогодні Україна переживає глибоку системну кризу, поглиблюються територіальні диспропорції виробничого потенціалу.

Вихід із такого складного становища, необхідність розв'язання усіх існуючих суперечностей, на нашу думку, вимагає, перш за все, пошуку нових шляхів виходу із ситуації, що склалася, а саме розробки виважених стратегій подальшого розвитку підприємств лісової галузі.

Ефективність економічної діяльності будь-яких підприємств насамперед залежить від впровадження та реалізації сучасної стратегії розвитку. Посилена конкуренція на ринку товарів лісової галузі спонукає підприємства до пошуку адекватних стратегій розвитку, щоби забезпечити конкурентоспроможність та прибутковість у довгостроковому періоді. Досягнення цієї мети є можливим насамперед за рахунок диверсифікації виробництва, що зазвичай пов'язується з одночасним розвитком декількох видів економічної діяльності, розширенням асортименту продукції, доступом до інших технологій, ринків та галузей, частковою чи повною інтеграцією виробничого циклу.

Враховуючи інвестиційну привабливість регіону де розташований ДП „Чортківський лісгосп” та інвестиційну привабливість самої галузі, ми

пропонуємо підприємству розробити власну конкретну стратегію розвитку, яка би забезпечувала стабільний розвиток лісового господарства шляхом підвищення ефективності управління лісом, багатоцільового використання лісових ресурсів та корисних властивостей лісу.

Зарубіжний досвід показує, що розробка та успішне застосування власної стратегії і тактики господарської поведінки підприємств є гарантом їх ефективного функціонування в умовах конкурентної боротьби за ринки збуту продукції.

Основною метою розробки стратегічних напрямків розвитку деревообробних підприємств є пошук шляхів забезпечення ефективного їх функціонування. Важливою ланкою такого процесу розробки стратегії розвитку підприємства є бізнес планування. В силу специфіки галузі бізнес-план лісгоспу має деякі особливості. Головна особливість лісового господарства - надзвичайно тривалий період лісовирощування, що адекватно відбивається на величині відтворювального циклу готової продукції. Тому прийняті на планований період господарські рішення повинні бути узгоджені з основними закономірностями розширеного відтворення лісових ресурсів. Крім того, якщо для основних галузей народного господарства визначальним принципом організації виробничо-господарської діяльності є "витрати-результати", то для лісового господарства має місце "зворотний" принцип - "результати-витрати". Дія принципу "результати (вигоди) - витрати", який є наріжним положенням економічно самостійного лісового господарства, в обов'язковому порядку необхідно розглядати разом з іншим принципом, що грає визначальну роль в організації лісового господарства, - принципом безперервного, невиснажливого і раціонального використання лісів.

З огляду на вищевказані особливості, для лісгоспу доцільно використовувати наступну структуру бізнес-плану:

**1. Резюме.** Розділ містить коротку характеристику лісгоспу. Крім того, в цьому розділі слід також коротко викласти зміст бізнес-плану з акцентом на фінансово-економічні показники.

**2. Характеристика лісгоспу та стратегія його розвитку.** Містить інформацію про сучасну організаційну структуру і персонал лісгоспу, про основні напрями і види діяльності. У розділі також даються короткі показники лісового фонду, по можливості доцільно додати карти лісгоспу. Далі складається стратегічний план розвитку, вказуються переваги підприємства та проблемні області його діяльності. Також наводиться коротка довідка про фінансовий стан лісгоспу, наявність і стан основних фондів, трудових ресурсів, вказується потреба в інвестиціях і їх передбачувані джерела.

**3. Опис продукції і послуг.** В даному розділі відображається інформація про діяльність лісгоспу, що приносить безпосередній дохід. Відповідно до виду діяльності продукцію лісгоспу слід розділити на три групи:

1) продукція лісівництва: стиглий ліс на корені, деревина від рубок догляду, саджанці і т.д.;

2) продукція промислового виробництва: баланси, пиломатеріали, інша продукція;

3) продукція непромислового виробництва: гриби, ягоди, лікарські трави, живиця і т. п.

**4. Аналіз ринку збуту і стратегія маркетингу.** Розділ містить дані щодо структури та обсягів споживання деревини та інших продуктів на внутрішньому і зовнішньому ринках. Виходячи з існуючих економічних умов доцільно визначити пріоритетні напрямки маркетингової діяльності лісгоспу. Повинні бути вивчені можливості отримання доходів за нетрадиційними статтями (наприклад по туризму).

**5. Виробничий план.** Розділ є основою бізнес-плану, в ньому вказуються дані, що стосуються обсягів усіх видів виробництва і ресурсів, необхідних для виконання даного плану.

Сформована структура лісгоспів передбачає поділ виробничої діяльності на лісгосподарську і промислову. Це робить необхідним складання планів окремо для лісгосподарського і промислового виробництв.



**6. Підвищення екологічної цінності лісів.** У розділі відображається така інформація: рекреаційне використання лісів та їх використання для охорони середовища, показники цінності лісів для утворення природного середовища (зміна вікового і породного складу, повноти лісів, інформація про динаміку чисельності видів диких рослин, птахів і тварин; співвідношення лісів першої та другої групи), додаткові витрати, пов'язані з виконанням лісами природоохоронної і рекреаційних функцій, обмеженням розміру рубок головного користування та їх екологізації.

**7. Організаційний план.** Розділ містить показники, що відносяться до лісоуправління, в тому числі організаційна структура і склад підрозділів, план підготовки і підвищення кваліфікації персоналу, відповідність кваліфікації і кількості персоналу вимогам виробництва, відповідність умов праці нормам законодавства, умови оплати і стимулювання праці.

**8. План реалізації проекту.** Даний розділ може входити до складу бізнес-плану, якщо планується здійснення певних інвестицій. Тут доцільно відобразити календарний план і програму освоєння інвестицій.

**9. Інвестиційно-фінансовий план.** Розділ включає наступну інформацію: доходи підприємства від усіх видів діяльності; витрати на проведення лісогосподарських та інших робіт; обсяги фінансування з бюджету та інших джерел; податкові платежі; наявність основних виробничих і невиробничих фондів, їх стан та використання; потреба в інвестиціях.

При плануванні реалізації кредитного проекту в розділі доцільно відображати план грошових потоків з урахуванням фактора часу.

**10. Основні джерела ризику.** Розділ є необхідним для бізнес-плану в умовах ринкової економіки, хоча для лісового господарства він не так важливий, як для інших галузей промисловості.

З фінансової точки зору низький коефіцієнт ефективності в лісовому господарстві може говорити про невисокі ризики лісових інвестицій та гарантовану їх окупність. Разом з тим, в порівнянні з іншими галузями, сильно зростають збитки від втрати ресурсного потенціалу лісів, так як на їх

відтворення потрібно дуже багато часу і коштів. Основними джерелами ризику для лісового господарства є пожежі, стихійні лиха і несанкціонована рубка лісу. Цей аспект відбивається в досить високій частці витрат на охорону лісу хоча в деяких випадках (всихання ялиників) появу критичних ситуацій призупинити неможливо.

Що стосується промислової діяльності, то тут можна розглядати наступні види ризиків: затримки з постачанням сировини, неплатежі, втрата ринку збуту.

**11. Критерії ефективності.** До лігоспів доцільно застосовувати такі показники ефективності лісогосподарської діяльності як дохід підприємства, дохід на 1 га загальної та лісової площі, дохід на 1 га стиглих лісів, дохід на 1 м<sup>3</sup> деревини від рубок головного і проміжного користування, дохід на 1 м<sup>3</sup> запасу і приросту лісів, рентабельність інвестицій, чистий дисконтний дохід.

**12. Юридичний план.** Розділ характеризує організаційно-правову форму функціонування та підпорядкованість суб'єкта підприємницької діяльності, його форми власності і господарювання, повноваження і обов'язки, в сукупності відображають правовий статус даного суб'єкта і його майбутню діяльність. В цьому розділі встановлюється відповідальність за виконання компонентів плану або проекту.

Таким чином, бізнес-планування найбільш повно відповідає умовам перехідного періоду і узгоджується з необхідністю переходу всього народного господарства від директивного до індикативного планування. Бізнес-план повинен стати пріоритетним плановим документом, орієнтованим як на керівництво лісгоспу, так і на зовнішнє оточення, будучи при цьому основою поточного управління, а також обґрунтуванням бюджетного фінансування та економічної привабливості конкретного лісгоспу.

На основі вище вказаного нами розроблений конкретний план стратегічного розвитку ДП „Чортківський лісгосп”, а саме впровадження нової лінії з виробництва євробрусів.

### **3.2. Бізнес-план впровадження нової лінії з виробництва євробрусів**

Організація даного виробництва передбачає також створення нових робочих місць і збільшення середньої заробітної плати працівників. З кожним роком планується нарощення обсягів виробництва і зростання прибутків від реалізації.

Ідея цього проекту полягає у більш повному використанні деревини. Особливістю технологічного процесу є застосування сучасних технологій на базі високопродуктивного обладнання, що забезпечить високі споживчі якості продукції, її конкурентоспроможність на зовнішньому та внутрішньому ринку.

Компактність виробництва, повне використання деревини та її відходів, новий сучасний вид продукції, що випускається, застосування ефективних методів організації виробництва визначають оригінальність проекту.

Сировинна база забезпечується держлісгоспом, тобто підприємство використовуватиме лише власну сировину.

Ціль проекту полягає в повному використанні деревини різних порідів на базі сучасного деревообробного устаткування із застосуванням новітніх енергозберігаючих технологій, які забезпечують високі споживчі якості продукції та її конкурентоспроможності на ринку.

Перспективи розвитку підприємства полягають у більш повному і раціональному використанні деревини на основі впровадження сучасних деревообробних технологій та забезпечення будівництва сучасними і якісними будівельними матеріалами. Виготовлення євробруса є порівняно новим видом виробництва на регіональному ринку. Проте цей вид продукції добре зарекомендував себе і користується високим попитом у сучасному будівництві – для виробництва євро-вікон.

Популярність цього виду продукції обумовлена високими технічними та економічними характеристиками та показниками якості.

Мета, характер та основні техніко-економічні показники проекту наведені в таблиці 3.1.

## Інформація про проект

Назва проекту	Впровадження нової лінії по виробництву євробрусів
Представник проекту	ДП „Чортківський лісгосп”
Мета інвестиційного проекту	Підвищення ринкової частки на регіональному ринку
Опис інвестиційного проекту	Організація виробничого процесу потребує залучення інвестиційних ресурсів в сумі 300,00 тис.грн. Ці кошти будуть використані для придбання обладнання та запуску виробництва продукції
Характер проекту	Створення нового виробництва
Місце реалізації проекту	Місто Чортків
Дата початку реалізації проекту	Перший квартал 2020 року
Продукція	Євробруси

Продукція (євробрус), що планується до випуску, буде виготовлятися за сучасною технологією і буде мати високі показники якості, які дозволять їй конкурувати з аналогами на інших ринках.

Можна виділити такі характерні риси проекту:

- продуктивна – випуск нового виду продукції; покращення якості продукції, яку передбачається випускати; збільшення обсягу виробництва продукції;
- соціальна – покращення умов праці, покращення умов побуту населення, покращення стану навколишнього середовища;
- технологічна – економія енергоресурсів, економія сировини та матеріалів, зменшення зносу обладнання, збільшення продуктивності праці.

Соціальне значення даного проекту полягає у створенні додаткових робочих місць, освоєнні сучасних технологій, випуску продукції високої якості з місцевої сировини.

### Інвестиційний план

У зазначеному проекті передбачається, що для організації виробництва підприємство візьме кредит в банку в розмірі 300 тис.грн.

Повернення залучених коштів відбуватиметься за рахунок чистого прибутку.

На основі звіту про фінансові результати, можна стверджувати про те, що щомісяця чистий прибуток складатиме 19,9 тис.грн. Сплата відсотків відбуватиметься щомісяця у 30 числах.

Розмір повернення кредиту представлено в таблиці 3.2

Таблиця 3.2

#### Календарний план повернення кредиту

Дата	№ платежу	Кількість днів	Платіж	Капітал, грн.	Відсотки, грн.	Сальдо, грн.
30.01.2020	1	30	28078,31	22578,31	5500,00	277421,69
30.02.2020	2	30	28078,31	22992,25	5086,06	254421,69
30.03.2020	3	30	28078,31	23413,77	4664,54	231015,66
29.04.2020	4	30	28078,31	23843,03	4235,29	207172,64
29.05.2020	5	30	28,078,31	24280,15	3798,16	182892,49
30.06.2020	6	30	28078,31	24725,28	3353,03	158167.,20
30.07.2020	7	30	28078,31	25178,58	2899,73	132988,62
29.08.2020	8	30	28078,31	25640,19	2438,12	107348,43
30.09.2020	9	30	28078,31	26110,26	1968,05	81238,17
29.10.2020	10	30	28078,31	26588,95	1489,37	54649,22
30.11.2020	11	30	28078,31	27076,41	1001,90	27572,81
31.12.2020	12	30	28078,31	27572,81	505,50	0,00
Всього	-	-	336939,77	300000,00	36939,77	-

Таким чином, залучені інвестиційні ресурси підприємство поверне за 1 рік.

## **Опис продукції**

Столярних виробництв в Україні багато. За даними Держкомстату 1595. В цю цифру включаються і лісопильні виробництва. Так, (за оцінками досвідчених практиків) „столярує” біля тисячі компаній.

На вітчизняному ринку виробів з деревини євробрus (клеєний брус) є відносно новою продукцією. Євробрus – брус, клеєний з невеликих дощечок, на його торцях нарізаний так званий мікрошип для кращого прилягання один до одного.

Головна перевага клеєного бруса – незмінність геометрії: він майже не коробиться і не тріскається від вологості або температурних перепадів. Він набагато кращий від звичайного масивного дерева.

Зазначений продукт є основою для виробництва євро-вікон, що користуються високим попитом у сучасному будівництві. Планується, що підприємство буде випускати євробрus розміром 70×54×1600 мм та вологістю 8 %. Ці показники, а також невисока собівартість виробництва, наявність сировини та матеріалів, якість деревини обумовлюють її конкурентоспроможність на ринку.

## **Виробничий процес**

Виробничий процес виготовлення євробруса передбачає виконання таких технологічних операцій:

- розпилення лісу на пилорамі;
- укладка напівфабрикатних заготівок на вагонетки;
- сушіння напівфабрикатних заготівок в сушкамері до вологості 8 %;
- подача напівфабрикатних заготівок на багатопильний станок та розпилювання їх на рейки;
- калібрування рейок на чотирьохсторонньому станку;
- виторцьовування дефектних місць, подача рейок на лінію зрошування;
- закладка євробруса у вайму для склеювання;
- чистова обробка євробруса на чотирьохбічному верстаті;
- укладання та упакування.

Таким чином, з вище перерахованого ми бачимо, що процес виробництва даного виду продукції (євробруса) є досить складним, але за допомогою залучення висококваліфікованого персоналу та використання сучасного ефективного обладнання, існує можливість організувати технологічний процес та досягти запланованого рівня виробництва.

Необхідне обладнання та інструмент подано у таблиці 3.3

Таблиця 3.3

## Устаткування, оснащення та інструменти

Найменування, характеристика	Загальна кількість			
	Наявність	Додаткова потреба	Вартість, грн	Постачальник, умови
1	2	3	4	5
Багатопильний станок RT-45	1	-	48652,00	-
Пилорама стрічкова	1	-	18500,00	-
Козловий кран	1	-	9330,00	-
Сушильна камера (60 кубів)	2	-	93285,00	-
Торцювочний станок С МА-10	-	2	21000	ЗАТ „Транс” (Чехія)
Лінія зрошування заготовок по довжині LSP - 350	-	1	106400,77	
Чотирьохсторонній стругально-фрезерний станок	1	1	122400,00	
Вайма пневматична	-	2	32400,00	
Горизонтальний стрічково-пильний станок LPG-2H	-	1	27321,00	

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4	5
Пиловідсмоктувач одномісний РО-1	-	5	6900,00	ЗАТ „Транс” (Чехія)
Пиловідсмоктувач тримісний РО-3	-	2	13500,00	
Всього	-	-	499688,77	-

На сьогоднішній день в Україні не існує належного устаткування, тому передбачається, що технологічний процес з виробництва в ДП „Чортківський лісгосп” буде організований на основі прогресивної технології фірми „Транс” (Литва), яка є екологічно чистою і не має аналогів на регіональному ринку. Фірма „Транс” характеризується як надійний партнер та постачальник високоякісного обладнання для обробки деревини. На ринку України вона працює вже понад 10 років. Вартість робіт із монтажу всього необхідного для організації роботи підприємства обладнання становить 49,97 тис. грн. Інформація щодо комплектуючих та матеріалів подана в табл. 3.4

Таблиця 3.4

## Комплектуючі та матеріали

Найменування	Ціна, грн.	Кількість на квартал	Сума на квартал, грн.	Постачальник
1	2	3	4	5
Пиловник	-	5580	-	Власний
Стрічкові пили	90	50	450	Українсько-іспанське підприємство „Кадет”
Камінці заточні для пил і ножів	8	20	160	
Фрези	3100	3	9300	
Ножі рейсмусні	65	25	1625	
Дискові пили	130	15	1950	
Клей	11	7345	80795	



Поставка комплектуючих для виробництва євробрусу буде здійснюватись вітчизняними постачальниками.

Гарантія стабільності поставок 100 %.

Принцип наступних поставок „під замовлення”.

Даний спосіб поставок в цій сфері є найбільш прогресивним і екологічним.

Дійсний фонд робочого часу за зміну становить:

$$\Phi_{д} = ((365 - (105 + 9)) \times 8 - 8) \times 0,9 = 1800,0 \text{ год.}$$

За показниками екологічності цей проект відповідає встановленим нормам. Вона забезпечується за рахунок використання відходів деревини для одержання тепла та використання ефективних пиловловлювачів.

Тривалість виробничого процесу виробництва розрахована за допомогою циклограми (табл. 3.4)

Таблиця 3.4

Циклограма виробництва та реалізації продукції

Назва операції	Виконавець	Строк, (днів)	Час у днях											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Розпилювання	Лісопилний цех	1	x											
Сушіння	Сушильна камера	8		x	x	x	x	x	x	x	x			
Розпилення на рейки	Лісопилний цех	1										x		
Калібрування	Лісопилний цех	1										x		

## Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Виторцювання	Лісопилний цех	1										x		
Зрошування	Лісопилний цех	1										x		
Склеювання	Лісопилний цех	1										x		
Чистова обробка	Лісопилний цех	1										x		
Пакування	Лісопилний цех	1										x		

**Розрахунок чисельності працівників та фонду оплати праці**

Дійсний річний фонд робочого часу робітника:

$$\Phi_{\text{д.р.}} = (365 - 105 - 9 - 24) \times 8 - 8 \times 1 = 1808,0 \text{ год.}$$

За допомогою таблиці 3.5 зробимо оцінку про кількість працівників та їх професійно-кваліфікаційний склад для даного проекту.

Таблиця 3.5

Загальна кількість та професійно-кваліфікаційний склад робітників

ДП „Чортківський лісгосп”

Професія	Кількість, чол.	В тому числі за розрядами					
		I	II	III	IV	V	VI
Слюсар обладнання	3	-	1	1	1	-	-
Столяр-станочник	11	-	7	3	1	-	-
Водій-автовантажник	1	-	-	1	-	-	-
Різнорабочі	7	-	3	3	1	-	-
Всього	23	-	11	9	3	-	-

З таблиці 3.5 видно, що для впровадження проекту підприємству потрібно 23 робітники другого, третього, четвертого розрядів.

Зробивши оцінку кількості робітників перейдемо до штатного розпису керівників та спеціалістів механічного цеху, який подамо у таблиці 3.6

Таблиця 3.6

## Штатний розпис керівників та спеціалістів механічного цеху

Посада	Кількість, чол.
Начальник цеху	1
Заступник начальника цеху	1
Майстер	1
Всього	3

З таблиці 3.6 можна зробити висновок, що для проекту потрібно одного начальника цеху, одного заступника і одного майстра.

Для визначення прямого фонду зарплати робітників застосовуємо годинні тарифні ставки.

Матеріали розрахунку подаємо в таблиці 3.7

Таблиця 3.7

## Розрахунок середньої годинної тарифної ставки допоміжних робітників

Розряди	Тарифний коефіцієнт	Годинна тарифна ставка, грн,	Кількість основних робітників, чол.	$\sum P_i \times \lambda_{i\text{год}}$	Середня годинна тарифна ставка, грн.
I	1	3	-	-	-
II	1,1	3,2	11	35,2	-
III	1,35	3,6	9	32,4	-
IV	1,5	4	3	12	-
V	1,7	4,4	-	-	-
VI	2	4,8	-	-	-
Разом	-	23	23	79,6	3,5

Розрахуємо прямий фонд заробітної плати робітників:

$$\Phi_{\text{пр.}} = 3,5 \times 23 \times 1808,00 = 145544 \text{ грн.}$$

Розмір премій за преміальною системою:

$$Д_{\text{пр.}} = 0,2 \times \Phi_{\text{пр.}} = 0,2 \times 145544 = 29108,8 \text{ грн.}$$

Денний фонд заробітної плати робітників становить:

$$\Phi_{\text{дн.}} = 145544 + 29108,8 = 174652,8 \text{ грн.},$$

Середньоденна зарплата одного допоміжного робітника становить:

$$З_{\text{ден.}} = \frac{\Phi_{\text{дн.}} \times 8}{P / \Phi_{\text{д.р}}} = \frac{174652,8 \times 8}{23 / 1808,0} = 109,0 \text{ грн.},$$

Оплата чергових відпусток розраховується:

$$Д_{\text{ч.від}} = З_{\text{ден.}} \times 24 \times P = 109,0 \times 24 \times 23 = 60168 \text{ грн.}$$

$$\Phi_{\text{річ.}} = 174652,8 + 60168 = 234820,8 \text{ грн.}$$

Середньомісячна зарплата одного робітника становитиме:

$$З_{\text{річ.}} = \frac{\Phi_{\text{річ.}}}{P \times 12} = \frac{234820,8}{23 \times 12} = 8500 \text{ грн.}$$

Оплата праці керівників, спеціалістів здійснюватиметься за допомогою схем посадових окладів, що відповідно до кваліфікації працівників з врахуванням основних факторів, які визначають диференціацію зарплати, регламентують розмір оплати їх праці.

Таблиця 3.8

#### Штатний розпис керівників та спеціалістів

Посада	Кількість, чол.	Посадовий оклад, грн.
Начальник цеху	1	14000,0
Заступник начальника цеху	1	12000,0
Майстер	1	10000,0
Всього	3	36000,0

Річний фонд зарплати керівників та спеціалістів визначається таким чином:

$$\Phi_p = \sum O_{\text{к.міс.}} \times 12, = 3600 \times 12 = 43200 \text{ грн}$$

де  $\Phi_p$  - річний фонд зарплати спеціалістів, керівників;

$\sum O_{\text{к.міс.}}$  - сума окладів спеціалістів (розраховується окремо по кожній категорії та посаді), грн.;

$P$  - кількість спеціалістів, зайнятих у виробництві, чол.

### Маркетинг та збут продукції

Спочатку планується, що 30 % продукції реалізовуватиметься на місцевому ринку, а 70 % за кордон (Чехія: фірма „Транс”, Італія: „Сильвестри Палетс”, „Михал”, „Клима”, Бельгія: „Хайрік-ЛТД”). Це є позитивним фактором, оскільки підприємство зможе зосередити свою увагу на виробництві продукції та забезпеченні її високої якості. В подальшому передбачається пошук нових споживачів продукції та виявлення нових сегментів ринку як на території України, так і за її межами. Проведені маркетингові дослідження щодо виготовлення євробрусів дають можливість зробити відповідні висновки, які стосуються обсягу виробництва.

Обсяги продаж євробрусів подамо в таблиці 3.9

Таблиця 3.9

#### Обсяг продажів

Найменування продукції	Фізичний обсяг реалізації, од.	Ціна продажу, грн.	Виручка від реалізації з ПДВ, акцизним збором, грн.	Обсяг ПДВ, акцизного збору, грн.	Чистий обсяг продажу, грн.
1	2	3	4=2×3	5	6=4-5
євробруси	800м3	2000	1600000	266666,7	1333333

Отже, з таблиці 3.9 можна зробити висновок, що чистий обсяг продажу євробрусів становитиме 1333333грн.

Ринок збуту має специфічні особливості, зокрема, можливість споживання виготовленої продукції спеціалізованими споживачами (будівельні підприємства, що займаються виготовленням євро-вікон).

Результати досліджень показали, що на регіональному ринку виробів з деревини виготовленням євробруса ніхто не займається.

Ціна за 1 м<sup>3</sup> євробруса складає 2000 грн.

Для того, щоб зацікавити споживача, презентувати йому продукцію, керівництвом планується використання Sales Promotion (SP), що перекладається як просування товару або стимулювання продажів. Тут необхідно зазначити, що за допомогою SP, будуть втілюватися комерційні та творчі ідеї, які дозволять стимулювати продаж у короткі строки. Також це комплекс заходів стимулюючого впливу, які прискорять або посилять зворотну реакцію ринку.

На сьогоднішній регіональний ринок виробів з деревини (євробруса) є ненасиченим, тому ДП „Чортківський лісгосп” має резерви нарощення обсягів виробництва та заповнення існуючих ніш ринку, що дозволить зменшити термін окупності інвестованих коштів та досягти високого рівня рентабельності підприємства.

### **Фінансовий план**

У таблиці 3.10 зробимо розрахунок ціни одиниці продукції.

Таблиця 3.10

#### Розрахунок ціни одиниці продукції

Назва статей	Сума витрат, грн.
1	2
Матеріали та комплектуючі	324,9
Заробітна плата	293
Нарахування на заробітну плату	62,6
Витрати на експлуатацію та утримання обладнання	114,5
Загально виробничі витрати	114,15

Продовження таблиці 3.10

1	2
Амортизаційні відрахування	111,4
Інші виробничі витрати	57
Всього виробнича собівартість	1077,55
Адміністративні витрати	15,36
Витрати на збут	132,8
Прибуток	255,75
Податок на додану вартість	51,15
Відпускна ціна	2000

Виходячи з таблиці 3.10 зробимо калькуляцію виробництва євробрусів.

Результати подамо в таблиці 3.11

Таблиця 3.11

## Калькуляція виробництва євробрусів

Назва статей	Сума витрат, тис. грн.
Матеріали та комплектуючі	259,9
Заробітна плата робітників	234,8
Витрати на утримання обладнання	91,6
Амортизаційні відрахування	89,1
Відрахування на соціальні заходи	13,1
Загальновиробничі витрати	91,3
Затрати на енергію, воду	17,2
Інші виробничі витрати	45,6
Всього виробнича собівартість	913,7

Отже, з таблиці 3.11 видно, що виробнича собівартість євробрусів становитиме 913,7 тис. грн.

## Фінансово-економічні показники проекту

Показник	Сума
Розрахунковий обсяг інвестицій, тис.грн.	300,00
Рентабельність, %	60
Чистий річний прибуток, тис.грн.	552,3
Термін окупності, років	1,04

Проектні фінансові результати підприємства при впровадженні нового виду продукції – євробрусів подано в таблиці 3.13

Виручка =  $800 * 2000 = 1600$  тис.грн.

ПДВ = 266,7 тис.грн.

Чистий дохід =  $1600 - 266,7 = 1333,3$  тис.грн.

Валовий прибуток =  $1600 - 596,9 - 266,7 = 736,4$  тис.грн.

Чистий прибуток =  $736,4 - 184,1 = 552,3$  тис.грн.

Таблиця 3.13

## Звіт про фінансові результати

Показник (тис.грн.)	Проект
Виручка від реалізації	1600
В тому числі ПДВ	266,7
Чистий дохід від реалізації продукції	1333,3
Затрати на виробництво реалізованої продукції, всього: в тому числі:	596,9
матеріальні затрати	259,9
затрати на оплату праці	234,8
відрахування на соціальні заходи	13,1
амортизація основних засобів	89,1
Валовий прибуток	736,4
Обов'язкові платежі та відрахування з прибутку	184,1
Чистий прибуток	552,3



Складений прогноз базується на тому, що підприємство може отримати прибуток від збільшення обсягів продаж за рахунок діяльності служби маркетингу, яка забезпечить покращення іміджу підприємства і тим самим збільшить кількість клієнтів.

На основі наведених у бізнес-плані даних можна стверджувати, що реалізація проекту щодо виробництва євробруса буде ефективною, оскільки за рахунок отриманих прибутків можливе покриття затрат на виробництво та повернення кредитних ресурсів за досить короткий термін часу, а саме за рік.

### **Оцінка ризику і страхування**

При розробці цеху по виготовленню євробрусів проаналізуємо можливості виникнення критичних ситуацій, що можуть негативно вплинути на роботу підприємства – так звані невдачі або непередбачені витрати (підприємницький ризик): ринковий ризик; ризик втрати майна; ризик капітальних вкладів (інфляція); ризик невиконаних зобов'язань; політичний ризик; ризик конкурентної боротьби; організаційний ризик; маркетинговий ризик.

Таким чином, проаналізувавши вище перераховані можливі ризики, було розроблено компенсаційні дії, які повинні зменшити вплив конкретного виду ризику або навіть зовсім усунути його.

В цьому розділі не розглядаються заходи щодо компенсації ризику капітальних вкладень (інфляції) і політичного ризику. Дані ризики є пов'язані між собою і не залежать від керівництва підприємства. Оскільки в даних випадках воно не здатен впливати на зміну зовнішнього середовища, а лише за рахунок своєї майстерності передбачити ці зміни і швидко пристосуватись до них.

Ризик втрати майна (пожежі, крадіжки) – підприємство оснащено протипожежним обладнанням, і засобами охорони майна.

Організаційний ризик, або ризик втрати часу – підприємство під час укладення угоди з постачальником обладнання повинно ставити вимогу здачі обладнання „під ключ”. Також розробити графік технічного обслуговування обладнання, що дозволить уникнути аварійних поломок та незапланованих простоїв виробництва.

Ризик невиконання зобов'язань усувається за допомогою високої якості продукції та стабільності роботи обладнання, що дозволяє виконувати свої зобов'язання перед клієнтами по термінах постачання продукції.

Ринковий ризик зменшується за рахунок постійного покращення якості та асортименту продукції, що забезпечує зростання ринків збуту за рахунок усунення конкурентів.

Маркетинговий ризик – проведення якісних маркетингових досліджень щодо обсягу продукції і ціни на нею, можливостей потенційних споживачів, формування власної дилерської сітки, вивчення ринків збуту на які підприємство планує виходити.

Таблиця 3.14

## Матриця ризику (SWOT-аналіз)

<p style="text-align: center;">Переваги:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Існують виробничі площі.</li> <li>2. Існує забезпечення необхідними ресурсами.</li> <li>3. Застосування нових методів просування продукції.</li> <li>4. Виникнення нових робочих місць.</li> <li>5. Розширення асортименту.</li> <li>6. Застосування спеціального обладнання.</li> <li>7. Якість продукції.</li> </ol>	<p style="text-align: center;">Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Неплатоспроможність населення.</li> <li>2. Джерело фінансування.</li> </ol>
<p style="text-align: center;">Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збільшення обсягів.</li> <li>2. Розширення ринків збуту.</li> </ol>	<p style="text-align: center;">Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Економічна нестабільність.</li> <li>2. Нестабільність законодавчої бази.</li> <li>3. Збут.</li> </ol>

Такий аналіз ризиків приводить до висновку щодо необхідності придбання страхового полісу від наслідків стихійного лиха. Інші ризики компенсуються запропонованими заходами.

### 3.3. Оцінка ефективності бізнес-плану

Оцінку ефективності проекту проведемо за допомогою методу оцінки ефективності інвестицій при допомозі визначення розмірів грошових потоків, які складаються із суми чистого прибутку та амортизаційних відрахувань за час експлуатації. При цьому сума грошових потоків й сума капітальних вкладень повинні бути приведені до теперішньої вартості.

До системи показників, які використовуються для визначення ефективності інвестицій, належить сума чистого приведенного доходу, індекс дохідності, період окупності, внутрішня норма дохідності.

Таблиця 3.15

Розрахункові дані проекту для обчислення показника  
чистого приведенного доходу

Показник	Значення
1. Потреба в інвестиціях, грн.	300000
2. Період експлуатації проекту, років	5
3. Сума чистого грошового потоку всього, грн.	2327504,79
в тому числі:	
2020 рік	374918,19
2021 рік	394250,61
2022 рік	486076,0651
2023 рік	510599,96
2024 рік	561659,96

Таблиця 3.16

Розрахунок поточної вартості чистого приведенного доходу за проектом

Роки	Показник		
	Майбутня вартість, грн.	Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту, 17 %	Поточна вартість проекту, грн.
1	2	3	4
2020	374918,19	0,855	320442,90
2021	394250,61	0,731	288005,42

Продовження таблиці 3.16

1	2	3	4
2022	486076,07	0,624	303491,58
2023	510599,96	0,534	272481,69
2024	561659,96	0,456	256179,37
Всього	2327504,79	-	1440600,96

$$\text{ЧПД} = 2327504,79 - 300000,00 = 2027504,79 \text{ грн.}$$

Чистий приведений дохід є додатнім числом, яке значно перевищує інвестиції, тому проект є ефективним.

Індекс дохідності;

$$\text{ІД} = 2327504,79 / 300000,00 = 7,76$$

Індекс дохідності значно перевищує 1 тому проект є вигідним.

Період окупності;

$$\text{П}_0 = 300000,00 / 288120,19 = 1,04 \text{ року.}$$

Термін окупності є невеликим.

Коефіцієнт рентабельності.

$$\text{PI} = \frac{552300,00}{300000,00} = 1,84,$$

Внутрішня норма прибутковості

$$\text{ВНП} = \sqrt[5]{\frac{552300}{300000,00}} - 1 = 5,78$$

Даний показник визначає розмір дисконтної ставки, при якому теперішня вартість грошового потоку за певний період буде приведена до суми інвестованих засобів. Оскільки показник ВНП проекту значно перевищує норму дисконту, то інвестиції в проект виправдані.

Розраховані показники ефективності інвестиційного проекту свідчать про те, що реалізація даного бізнес-плану є прибутковою і ефективною.

### Висновок до третього розділу

Розробка та успішне застосування власної стратегії і тактики господарської поведінки підприємств є гарантом їх ефективного функціонування в умовах конкурентної боротьби за ринки збуту продукції.

Нами розроблений конкретний бізнес-план стратегічного розвитку ДП „Чортківський лісгосп”, по впровадженню нової лінії з виробництва євробрусів. Даний бізнес-план повинен стати пріоритетним плановим документом, орієнтованим як на керівництво лісгоспу, так і на зовнішнє оточення, будучи при цьому основою поточного управління, а також обґрунтуванням бюджетного фінансування та економічної привабливості лісгоспу.

Результати досліджень функціонування переробних підрозділів підприємства свідчать про те, що воно не повністю використовує свій ресурсно-виробничий потенціал. Відчутним резервом підвищення ефективності господарювання є впровадження виробництва євробрусів. Адже ця продукція користується попитом не лише на регіональному ринку, а й за його межами і, особливо, за кордоном.

Організація даного виробництва передбачає також створення нових робочих місць і збільшення середньої заробітної плати працівників. З кожним роком планується нарощення обсягів виробництва і зростання прибутків від реалізації.

Таким чином, залучені інвестиційні ресурси підприємство поверне за 1 рік.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Вибір стратегічних напрямків розвитку підприємства дозволяє зосереджувати інвестиційні ресурси на чітко визначених і обґрунтованих в бізнес плані інноваційних проєктів цілях, що підвищує ефективність інвестиційного процесу на підприємстві. Однією з серйозних проблем є розробка методів оцінки, вибору і встановлення пріоритетів економічного розвитку підприємства, з концептуальною опрацюванням проєктів, їх розглядом, відбором і ранжуванням з урахуванням пріоритетів, що впливають на розвиток підприємства.

З огляду на це економічна постановка задачі розвитку підприємства розуміється як вибір найбільш ефективного розподілу стратегічних ресурсів, що забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства. При вирішенні даного завдання ключову роль відіграє бізнес-планування. Таким чином, бізнес-план повинен стати пріоритетним плановим документом, орієнтованим як на керівництво лісгоспу, так і на зовнішнє оточення, будучи при цьому основою поточного управління, а також обґрунтуванням бюджетного фінансування та економічної привабливості лісгоспу.

Для ефективного розвитку підприємства лісової промисловості потрібні наступні кроки: державне стимулювання сучасних технологій поглибленої переробки деревини, зациклення виробничого циклу від вирощування та заготівлі деревини та інших ресурсів лісу до пропозиції на ринок їх глибокоперероблених висококонкурентних якісних товарів з високою додатковою вартістю, реальне масштабне залучення інвестицій за допомогою бізнес-планування, раціональне використання економічного ресурсу з урахуванням екологічних проблем відтворення лісу.

Діагностика фінансово-економічної діяльності ДП „Чортківський лісгосп” показала що:

- останнім часом падає попит на продукцію підприємства, в основному через зменшення обсягів будівництва в регіоні;

- за рахунок наявних грошових коштів та очікуваних надходжень від дебіторів підприємство може погасити борги короткострокового характеру лише на 10%;

- росте дебіторська заборгованість підприємства, що склала 100,7 тис. грн.;
- підприємство є фінансово незалежним, хоча знаходиться в передкризовому стані;
- валовий прибуток підприємства від реалізації знизився на 2,65%;
- підприємство є не платоспроможним з досить низьким рівнем рентабельності.

Для виходу з даної ситуації пропонуємо ДП „Чортківський лісгосп” такі заходи:

- забезпечити прибутковість підприємства (за рахунок зменшення затрат, підвищення цін на продукцію, збільшення обсягів реалізації, розробки нових видів продукції);
- прискорити оборотність активів (за рахунок нарощення обсягів реалізації, оптимізації оборотних активів, скорочення дебіторської заборгованості).
- розробити бізнес-план по випуску нової продукції.

Для цього на підприємстві розроблено бізнес-план по виробництву євробруса. Продукція (євробрус), що планується до випуску, буде виготовлятися за сучасною технологією і буде мати високі показники якості, які дозволять їй конкурувати з аналогами на інших ринках.

Ціль проекту полягає в повному використанні деревини різних порід на базі сучасного деревообробного устаткування із застосуванням новітніх енергозберігаючих технологій, які забезпечують високі споживчі якості продукції та її конкурентоспроможності на ринку.

Проведеними розрахункам підтверджено, що таке виробництво є беззбитковим і рентабельним.

На основі наведених у проекті даних можна стверджувати, що реалізація проекту щодо виробництва євробруса буде ефективною, оскільки за рахунок отриманих прибутків можливе покриття затрат на виробництво та повернення кредитних ресурсів за досить короткий термін часу, а саме за рік.

Розраховані показники ефективності інвестиційного проекту свідчать про те, що реалізація інвестиційного проекту є прибутковою і ефективною.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеева М.М. Планування діяльності фірми : [навч.-метод. посіб.] / М.М. Алексеева. – К. : Фінанси і статистика, 2011. – С. 143.
2. Ащеулова Е. В. Управление эффективность управления лесопромышленных комплексов [Электронный ресурс] / Электронная библиотека диссертаций URL: [http://elib.sfu-kras.ru/bitstream/2311/10244/1/Dissertaciya\\_Ashcheulovoy\\_EV-5.pdf](http://elib.sfu-kras.ru/bitstream/2311/10244/1/Dissertaciya_Ashcheulovoy_EV-5.pdf).
3. Баринов В. А. Бизнес-планирование. -М.: Форум: Инфра-М, 2013.
4. Біднячук С. Концептуальні основи регіоналізації лісівничої політики України // Регіональна політика: Науково-практичний журнал. - Львів, 2013.
5. Бизнес-план: метод, материалы / Р.Г. Маниловский, Л.С. Юлкина, Н.А. Колесникова и др. 3-е изд., доп. - М.: Финансы и статистика, 2011.
6. Брошак І. С., Гевко Р. Б., Никеруй С. С. Моніторинг, шляхи покращення родючості та екологічної безпеки ґрунтів Тернопільської області. Монографія. Тернопіль: «Економічна думка», 2013 -160с.
7. Вакулюк П. Г., Самоплавський В.І. Лісовідновлення та лісокористування в рівнинних районах України. - Фастів: Поліфаст, 2012 р.
8. Василенко В. А., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління. – К., 2013.
9. Введение в маркетинг: Учебно-практическое пособие / За ред. Шевченко Л. С. – Харьков: Консум, 2011.
10. Взаємопов'язане планування розвитку громад та лісового господарства Практичний посібник / А. Вишняк та ін. Швейцарсько-український проект розвитку лісового господарства в Закарпатті – Івано-Франківськ: друкарня «Фоліант», 2013. -160с.
11. Вітровий А., Мамчур В. Підвищення ефективності використання земельних ресурсів агропідприємств //Матеріали міжнародної науково-практичної конференції присвяченої 50-річчю Тернопільського національного економічного університету «Прикладна економіка - від теорії до практики» 20 жовтня 2016р. Тернопіль, ТНЕУ, - 2016, С. 72 – 74.



12. Волинець І. Г. Сучасний стан розвитку підприємств лісового господарства України / І. Г. Волинець [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/31702/1/48-373-380.pdf>.

13. Гевко Р.Б. Підвищення ефективності виробництва біопалива / Р.Б. Гевко, Р.І. Розум // Матеріали круглого столу «Проблеми розвитку альтернативних та відновлювальних джерел енергії: економічний аспект» (26 травня 2011р.) Тернопіль ТНЕУ С. 26-32.

14. Гевко, Р. Б., Вітровий, А. О., Розум, Р. І., & Крайняк, О. К. Система машин і механізмів АПК: Конспект лекцій і практичних.- Тернопіль.: Факультет аграрної економіки і менеджменту ТНЕУ, 2016.- 124с.

15.3. В. Герасимчук, І. М. Вахович. Організаційно-економічний механізм формування та реалізації стратегії розвитку регіону. Монографія. – Луцьк: ЛДТУ, 2012. – 248с.

16.3. В. Герасимчук, Л. Л. Ковальська. Виробничий потенціал регіону: методика оцінки та механізми нарощення. Монографія. – Луцьк: ЛДТУ, 2013. – с.242.

17. Голян В. А. Удосконалення еколого-економічного регулювання лісогосподарського підприємництва: вітчизняні реалії та доцільність імплементації зарубіжного досвіду / В. А. Голян, С. М. Демидюк, А. І. Гордійчук // Інвестиції : практика та досвід. – 2012. – No 12. – С. 26-28.

18. Данік Н. В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України / Н. В. Данік // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2014. – No 1. – С. 112 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http:// global-national.in.ua/archive/1-2014/16.pdf](http://global-national.in.ua/archive/1-2014/16.pdf).

19. Державна програма «Ліси України» на 2002-2015 рр. – К. :Укр. НДІЛГА Держкомлісгоспу України.

20. Державне агентство лісових ресурсів України. – 2017. Режим доступу: [http://dklg.kmu.gov.ua/forest/control/uk/publish/article?art\\_id=62921&cat\\_id=32867](http://dklg.kmu.gov.ua/forest/control/uk/publish/article?art_id=62921&cat_id=32867)

21.Джелла А. Н. Стратегічне планування діяльності підприємства /А.Н.Джелла//Актуальні проблеми економіки: науковий економічний журнал. – К.: Національна академія управління, 2010. –С. 23-26.

22.Джикович В. Л. Экономика лесного хозяйства / В. Л. Джикович – М.: Лесная промышленность, 2012. – 304 с.

23.Дзядикевич Ю. В. Економіка довкілля і природних ресурсів: монографія –Тернопіль: Астон, 2016. -392с.

24.Дзядикевич Ю.В. Шляхи підвищення ефективності використання відходів деревини / Ю.В. Дзядикевич, Р.І. Розум, М.В. Буряк // Энергосбережение. Энергетика. Энергоаудит. –Харків. –2011. №4. –С.22 –27.

25. Дзядикевич Ю.В. Управління процесами ефективного енергозбереження / Ю.В. Дзядикевич, Р.Б. Гевко, Р.І. Розум, М.В. Буряк // Інноваційна економіка. – Тернопіль. – 2010. – № 3. – С. 151 – 154.

26. Дзядикевич Ю.В. Управління енергозабезпеченням шляхом використання вторинних енергоресурсів / Ю.В. Дзядикевич, Р.І. Розум, М.В. Буряк // Інноваційна економіка. – Тернопіль. – 2010. – № 2. – С. 44 – 50.

27. Дзядикевич, Ю. В. Підвищення жаропродуктивності деревних праливних гранул [Електронний ресурс] / Ю. В. Дзядикевич, Р. І. Розум, М. В. Буряк // Энергосбережение. Энергетика. Энергоаудит. – Харків, 2012. – №3. – С. 34-38.

28.Дзядикевич Ю. В. Методи оцінки ефективності інвестицій в енергозбереження / Ю. В. Дзядикевич, М. В. Буряк, Р. І. Розум // Інноваційна економіка. – 2011. – № 2. – С. 119–122.

29.Дружинська Н.С. До класифікації продукції лісового господарства.// Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами: матеріали всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., Луцьк, 8 грудня 2016р., Частина1 –Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2016. – 476с.,С.126-130.

30.Дудар Т.Г. Дудар О.Т. Стратегія формування системи органічного аграрного виробництва [монографія] – Тернопіль, вид-во «Астон», 2012 р.

31. Економіка виробничого підприємництва: Навч. посіб. / Й. М. Петрович, І. О. Будіщева, І. Г. Устінова та ін.; За ред. Й. М. Петровича. - 3-тє вмід. випр. - К.: Т-во "Знання", КОО, 2012с.-405с.- (Вища освіта ХХІ століття).

32. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку/За ред. Акад. НАН Укр. В. М. Гейця. - К. Ін-т. економ. Прогнозув. Фенікс, 2003.

33. Замула Х. П. Аналіз фінансово-економічного стану лісогосподарських підприємств з радіоактивно забрудненими територіями / Х. П. Замула [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://natureus.org.ua/repec/archive/2\\_2014/19.pdf](http://natureus.org.ua/repec/archive/2_2014/19.pdf).

34. Андрій Злочовський Бізнес-план як інструмент стратегічного інноваційного розвитку підприємства. Розвиток науки та бізнесу в умовах глобалізації: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів і молодих вчених [Тернопіль, 15 травня 2019р.]. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2019. С 26-29.

35. Злочовський А., Вітровий А. Особливості бізнес-планування в лісовому господарстві. Вектори розвитку науки і бізнесу в глобальному середовищі: тренди та перспективи: матеріали Національної науково-практичної конференції [Тернопіль, 7 листопада 2019р.]. Тернопіль: ФОП Осадца Ю.В., 2019. С. 327-330.

36. Золотогоров В. Г. Организация, планирование и управление на предприятиях лесной промышленности / В. Г. Золотогоров. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Лесная промышленность, 2007. – 528 с.

37. Кичко І. І. Перспективи розвитку лісового господарства України / І. І. Кичко, Ю. О. Гарус // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – Вип. 11. – С. 128-132

38. Котляревська Н. С. Проблеми забезпечення фінансовими ресурсами підприємств лісового господарства. // Концепції та механізми сучасних трансформацій на фінансовому ринку: матер. VII Міжн. наук.-практ.

конференції (20–21 вересня 2012 року). –Ірпінь: НУДПСУ, –2012. –163 с., С. 68-70.

39.Лаврів Л.А. Бізнес-планування у діяльності організації: базові процедури та основні методичні підходи / Л.А. Лаврів // Інноваційна економіка. – 2013. – № 48. – С. 109–110.

40.Литвиненко С. Л. Комплекс бізнес-планування вантажних авіакомпаній/ С. Л. Литвиненко // Актуальні проблеми економіки: науковий економічний журнал. –К.: Національна академія управління, 2011. –Вип. 2 (116). –С. 89-95.

41.Лісове господарство України. Видання Державного агентства лісових ресурсів України, –Київ, 2014, -20 с.

42.Лісове господарство: проблеми і перспективи. К., Міжвідомча аналітично-консультаційна Рада з питань розвитку продуктивних сил і виробничих відносин КМУ, 2013.

43.Лесоперерабатывающая отрасль: состояние и перспектив развития [Електронний ресурс] / Конференции СФУ, 2014. URL: <http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2010/pdf/13/36b.pdf>

44.Литвиненко С. Л. Комплекс бізнес-планування вантажних авіакомпаній/ С. Л. Литвиненко // Актуальні проблеми економіки: науковий економічний журнал. –К.: Національна академія управління, 2011. –Вип. 2 (116). –С. 89-95.

45.Луценко Е. В., Рябухин П. Б., Абраменко Е. С. К решению вопроса повышения эффективности работы современных лесосечных машин // Вестник ТОГУ. – 2010. - №1. – с.183-188

46.Малюта Л. Стратегічне управління інноваційним розвитком лісопромислового комплексу / Л. Малюта, Ю. Спиридонова // Соціально-економічні проблеми і держава. 2011. – Вип. 2 (5). – Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11mlyrlk.pdf>.

47.Міщенко А. П. Стратегічне управління. – К., 2014.

48.Методика розроблення бізнес-плану Європейського банку реконструкції та розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ebrd.com/russian/pages/about.shtml>.

49.Методичні рекомендації з розроблення бізнес-планів інвестиційних проектів: Наказ Державного агентства України з інвестицій та розвитку від 31.08.2010 № 73 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1041.39798.0>

50.Моисеев Н. А. Экономика лесного хозяйства: Учеб. пособие /Н. А. Моисеев, Г. М. Киселев, Е. Б. Назаренко. – М: МГУЛ, 2012. – 204 с.

51.Мочерний С. В., Устенко О. А., Чеботар С. І., Основи підприємницької діяльності. – К., 2011.

52.Несторяк Ю. Ю. Аналіз економічної ефективності лісогосподарської діяльності ДП «Путильський лісгосп» / Ю.Ю. Несторяк [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.agrosvit.info/pdf/22\\_2009/12.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/22_2009/12.pdf).

53.Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент. – К., 2011.

54.Обремчук В. Ф.Стратегія підприємства: короткий курс лекцій. – К.: ИАУП, 2011.

55.Павлов В. І., Колісник Б. І., Ткачик В. І., Шубалий О. М. Ефективність функціонування лісопереробних підприємств регіону (на прикладі ДЛГО „Волиньліс”): Монографія. – Луцьк: Надстир’я, 2010. – 192с.

56.Поліщук В. Г. Перспективи стимулювання сталого розвитку лісового господарства регіонівУкраїни / В. Г. Поліщук, О. В. Жоголь // Молодий вчений. – 2014. – № 12 (15). – С. 57-63.

57.Прохорова Т. П., Притиченко Т. І. Маркетингове обґрунтування бізнес-плану підприємства / Т. П. Прохорова, Т.І. Притиченко // Вісник НТУ «ХП». – 2014. –№ 34. – С. 31.

58.Римар М., Ільницька–Гикавчук Г. Оподаткування в системі фінансового забезпечення розвитку лісового господарства в умовах євроінтеграції // Вісник НУВГП: Збірник наукових праць.- Рівне, 2013. - №4

59.Розум Р.І. Еколого-економічна оцінка ефективності управління лісовими ресурсами на підприємствах лісової галузі /Р.І. Розум, С.В. Іздепська // Матеріали ювілейної, міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених (7 листопада 2018 р.) / Відп. ред. проф. Л. М. Черчик. Луцьк, 2018. С. 301-302.

60.Розум, Руслан. Еколого-економічна оцінка впровадження природоохоронних заходів [Текст] / Руслан Розум, Марина Мотрюк // Прикладна економіка - від теорії до практики : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. [м. Тернопіль, 20 жовт. 2016 р.]. - Тернопіль : Вектор, 2016. - С. 195-196.

61.Розум Р. Формування просторової структури землекористування в нових соціально-економічних умовах / Р. Розум, В. Карпенко // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Теоретичні та прикладні аспекти розвитку аграрного бізнесу України». – 28 жовтня 2015. – Тернопіль: ТНЕУ. – С. 200-202.

62.Розум Р.І. Підвищення ефективності управління асортиментною політикою підприємств деревообробного комплексу / Р.І. Розум, Р.В. Хамедюк // Матеріали наукового семінару – Екологізація економіки та регулювання використання природних ресурсів. – 20 травня 2014. – Тернопіль: ТНЕУ. – С. 8-10.

63.Розум Р.І. Еколого-економічні системи: основні аспекти / Р.І. Розум, М.В. Буряк, І.В. Любезна // Науковий огляд. Науковий журнал. – Київ, 2015. – № 6 (16). – С. 33-49.

64.Самоплавський В. Лісове господарство України на початку третього тисячоліття // Лісівнича Академія Наук: Збірка наукових праць.- Львів, 2016.

65.Синякевич І. Лісова політика: Підручник. - Львів: ЗУКЦ, 2005.

66.Теоретико-методологічні основи бізнес-планування у вітчизняних вантажних авіакомпаніях: Монографія /за заг. ред. О.В. Мартякової. –Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2010. –118с.

67.Ткачів С. М. Аналіз фінансово-господарських показників лісового господарства регіону / С. М. Ткачів, П. А. Никитюк // Економіка і суспільство. –

2017. – No 9. – Режим доступу: <http://economyandsociety.in.ua/journal-9/16-statistics-9/955-tkachiv-s-m-nikityuk-p-a>

68. Толчанова З. О. Значення Поліського регіону в системі лісогосподарського комплексу України / З. О. Толчанова // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.4. – С. 22-29.

69. Торосов А.С. Діагностика фінансового стану лісогосподарського підприємства в системі антикризового управління / А.С. Торосов, І. М. Жежкун, Є. С. Зуєв [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/38846/14-Torosov.pdf?sequence=1>.

70. Чичун В. А., Паламарчук В. Д. Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності / В. А. Чичун, В.Д. Паламарчук // Соціум. Наука. Культура. – 2010. – No 21(18). – С. 58.

71. Шегельман И. Р. К вопросу повышения полндревесности сортиментов при их трелевке и вывозке // Наука и бизнес: пути развития. – 2012. – № 2. – с. 71-73.

72. Шегельман И. Р. Машины и технология заготовки сортиментов на лесосеке. - Изд-во ПетрГУ, 2011. – 108с.

73. Шегельман И. Р. Техническое оснащение современных лесозаготовок. – СПб.: Профикс, 2012. – 344с.

74. Шегельман И. Р. Эффективная организация автомобильного транспорта леса. - Изд-во ПетрГУ, 2007. 288с.

75. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. Підручник. – К.: КНЕУ, 2014.

76. Шершун М. Х. Аналіз діяльності лісогосподарських підприємств та ефективність використання лісоресурсного потенціалу в умовах розвитку економічної кризи / М.Х. Шершун [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/813.pdf>.

77. Экспорт/импорт лесопродукции [Електронний ресурс] / Лес онлайн: лесная промышленность, 2012. URL: [http://www.lesonline.ru/analytic/?cat\\_id=12&id=202693](http://www.lesonline.ru/analytic/?cat_id=12&id=202693)

78.GFTN's Annual Report 2014, The Global Forest & Trade Network (GFTN), USA, 2014, -29 p.

79.Rozum R.I. Improving efficiency of using agricultural land. Науковий вісник Полісся. 2017. - № 3 (11). Ч. 1. С. 193-196.

80.Valstybinė miškų tarnyba, 2013 M. gruodžio 31 d. pasibaigusių metų finansinių ataskaitų rinkinys Parengta pagal viešojo sektoriaus apskaitos ir finansinės atskaitomybės standartus, 2013, -36 p.

81.Lesy České republiky, s.p., Výroční zpráva 2013, Hradec Králové, 2014, - 96 str.