

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ГОДЯ Роман Іванович

Стратегічне управління розвитком державного підприємства. / Strategic management of the development of the state enterprise.

спеціальність: 281 – Публічне управління та адміністрування
освітньо-професійна програма – Публічне управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи
ПУАзмсв - 21
Р.І. Годя

Науковий керівник:
д.е.н., професор, А.Ю. Васіна

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

«___» _____ 20___ р.

Завідувач кафедри

_____ **М. М. Шкільняк**

ТЕРНОПІЛЬ - 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Сутність та завдання стратегічного управління розвитком державного підприємства.....	5
1.2. Особливості стратегічного управління державними лісогосподарськими підприємствами	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА	18
2.1. Стратегічний аналіз виробничого потенціалу філії «Свалявське лісове господарство»	18
2.2. Стратегічне планування розвитку досліджуваного державного підприємства.....	26
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ФІЛІЇ «СВАЛЯВСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО»	36
3.1. Модель стратегічного управління розвитком лісогосподарського підприємства.....	36
3.2. Удосконалення моніторингу реалізації стратегічного плану та коригування стратегічних завдань	41
ВИСНОВКИ	46

ВСТУП

Актуальність проблеми. Стратегічне управління є ключовим інструментом для забезпечення довгострокового розвитку державних лісогосподарських підприємств (ЛГП). Воно дозволяє збалансувати потреби (економічні, екологічні, соціальні), реагувати на сучасні виклики та сприяти сталому розвитку лісового господарства в Україні. Крім того сприяє підвищенню прозорості та ефективності діяльності підприємств, знижує ризики корупції та зловживань.

ЛГП є економічними суб'єктами, що забезпечують робочі місця, постачання деревини та пов'язаних продуктів. Стратегічний підхід дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, оптимізувати витрати та збільшити доходи підприємства.

В умовах інтеграції України у світову економіку підприємства повинні адаптуватися до міжнародних стандартів і підвищувати свою конкурентоспроможність. Це вимагає розробки стратегій для виходу на нові ринки, використання інновацій та впровадження сучасних технологій.

Ліси є важливим елементом екосистеми, який впливає на баланс вуглецю, кліматичні процеси та біорізноманіття. Стратегічне управління дозволяє розробити довгострокові плани для збереження природних ресурсів, запобігання вирубкам і деградації лісів, а також сприяє сталому лісокористуванню. Ліси виконують важливі соціальні функції: рекреаційні, захисні та культурні. Підприємства повинні враховувати потреби громад та сприяти розвитку регіонів. Стратегічний підхід дозволяє гармонійно поєднувати інтереси економічні, екологічні й соціальні. У зв'язку з посиленням екологічних норм, вимог до лісокористування та управління природними ресурсами, державні підприємства повинні відповідати цим вимогам. Стратегічне управління допомагає забезпечити відповідність законодавству та уникнути можливих санкцій. Глобальне потепління та зміни клімату створюють додатковий тиск на лісові ресурси, а стратег. управління

дозволяє розробляти адаптаційні заходи, включаючи захист від шкідників, пожеж і зміни складу лісів.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Проблеми стратегічного управління досліджують такі науковці: Бабій І., Василенко В., Васіна А., Дітковський Д., Дубас Р., Дудкіна О., Захарчук Н., Камратов С., Касич А., Ковальов В., Королюк Ю., Нікітін В., Оборська С., Пащенко О., Попович Т., Савченко С., Скібіцький О., Толуб'як В., Шаповалова І., Шершньова З., Яшкіна Н.

Мета кваліфікаційної роботи - розкрити теоретико-практичні аспекти стратегічного управління розвитком державного підприємства, враховуючи особливості лісового господарства.

Завдання:

- висвітлити сутність та завдання стратегічного управління розвитком державного підприємства;
- розкрити особливості стратегічного управління лісогосподарськими підприємствами;
- провести стратегічний аналіз виробничого потенціалу філії «Свалявське лісове господарство»;
- здійснити стратегічне планування розвитку досліджуваного державного підприємства;
- окреслити модель стратегічного управління розвитком лісогосподарського підприємства;
- розробити пропозиції щодо удосконалення моніторингу реалізації стратегічного плану та коригування стратегічних завдань.

Об'єкт дослідження - механізм стратегічного управління розвитком філії «Свалявське лісове господарство» ДП «Ліси України».

Предметом дослідження є удосконалення механізму стратегічного управління розвитком на досліджуваному підприємстві.

Апробація. Тези [5; 6].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та завдання стратегічного управління розвитком державного підприємства

Успішність і швидкість вирішення завдань визначається ефективністю управлінськ. діяльності, яка вимагає принципового оновлення операційних підсистем управління згідно із вимогами ринкової економіки. Успіх ведення бізнесу в сучасних реаліях залежать від забезпечення необхідного та комплексного інформац. забезпечення процесу стратегічного управління.

Сьогодні сучасні системи менеджменту повинні не тільки вирішувати бізнес-проблеми, а й усувати конкретні фактори, що впливають на них. Раніше керівники зосереджувалися на поточному управлінні, передбачаючи використання методів повсякденного планування. Водночас у міру ускладнення зовнішн. середовища, процесу глобалізації вимагає від управління бізнесом переходу до стратегічного управління (СУ). Основна відмінність цих підходів полягає в тому, що останній базується на довгостроковому плануванні досягнення намічених цілей. Тому в сучасних умовах зосередження виключно на поточному плануванні не гарантує досягнення компанією високих цілей і довгостроковий стабільний розвиток. З огляду на це компанії змушені переходити від управління поточного до стратегічного.

Державні підприємства є відкритими системами. Тому якщо вони встановлюють безперервну взаємодію та зворотній зв'язок із зовнішнім середовищем, їх діяльність буде успішною. Це спонукає дивитися на їхню діяльність по-новому. Якщо раніше діяльність базувалася на використанні законодавчих норм, процедур і стандартних методів, розроблених і запропонованих вищестоящою організацією, то сьогодні від них вимагається

формування власних конкурентних характеристик, відмінних від інших, і позитивного іміджу в очах споживачів послуг.

Зазначимо, що сьогодні відсутнє однозначне визначення терміну «стратегічне управління». Наведено трактування поняття вітчизняними та зарубіжними вченими.

Таблиця 1.1

Визначення терміну «стратегічне управління»

Сутність поняття	Автор	Джерело
таке керування організацією, що спирається на людський потенціал, як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни, що відповідають виклику з боку оточення, і дозволяють організації виживати в довгостроковій перспективі	Василенко В., Ткаченко Т.	[4]
сукупність специфічних процесів прийняття управлінських рішень щодо формування мсти та визначення цілей організації, вибору стратегій її діяльності та використання ресурсів у ринковому середовищі, що забезпечують реалізацію цих стратегій	<u>Осовська Г.</u> , <u>Фішук А.</u> , <u>Жилінська І.</u>	[23]
тривалий, послідовний та взаємопов'язаний процес, спрямований на підтримку діяльності підприємства відповідно до його оточення	<u>Серто С.</u> , <u>Пітер П.</u>	[47]
набір рішень і дій щодо формулювання та виконання стратегій, розроблених для досягнення цілі організації	<u>Пірс Дж.</u> , <u>Робінсон Р.</u>	[49]
процес визначення та встановлення зв'язку організації з її оточенням, що полягає в реалізації обраних цілей і в спробі досягти бажаного стану взаємовідносин з оточенням шляхом розподілу ресурсів, що дозволить ефективно та результативно функціонувати організації та її підрозділам	<u>Шендл Д.</u> , <u>Хатген К.</u>	[50]
стратегічне управління є процесом управління з метою здійснення місії організації шляхом управління взаємодії організації з її оточенням	<u>Хіггенс Дж.</u>	[48]
реалізацію концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій	<u>Шершньова З.Є.</u> , <u>Оборська С.</u>	[43]

Примітка. Узагальнено автором.

Згідно з класичними підходами, СУ можна розглядати як процес визначення напрямів розвитку, який включає аналіз потенціалу, оцінку ринкових умов та конкурентного середовища.

На думку науковців, під стратегічним управлінням «доцільно розуміти

сукупність передбачуваних дій, спрямованих на трансформацію організації з її наявного стану в стан бажаний, наперед фіксований, наперед визначений з врахуванням факторів зовнішнього середовища. При цьому, бажаний стан організації - це концентровані наміри управління стосовно стану організації в майбутньому часовому моменті» [42].

Особливістю СУ державними підприємствами є врахування соціально-економічної значущості їх діяльності, а також дотримання інтересів держави й інтересів суспільства.

На нашу думку, СУ розвитком державного підприємства є ключовим елементом забезпечення його стійкості, ефективності та конкурентоспроможності в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

Сутність СУ полягає у:

- 1) визначенні довгострокових цілей підприємства;
- 2) оцінці внутрішнього та зовнішнього середовищ;
- 3) розробці стратегічних планів розвитку;
- 4) впровадженні заходів для досягнення поставлених цілей;
- 5) моніторингу виконання стратегій та їх коригуванні у разі необхідності.

Стратегічне управління – це сфера діяльності вищого менеджменту держпідприємств, основними завданнями якого є визначення пріоритетного напрямку і траєкторії розвитку, встановлення цілей, розподіл ресурсів, забезпечення ефективної діяльності.

Стратегічне управління держпідприємствами базується на низці принципів, що забезпечують ефективність і результативність. Враховуючи специфіку державного сектору, вони відображають як загальні підходи до управління, так і особливі аспекти, пов'язані з державним контролем, соціальною відповідальністю та суспільними очікуваннями.

Таблиця 1.2

Принципи стратегічного управління державними підприємствами

Принцип	Характеристика
Системність	передбачає розгляд ДП як складної багаторівневої системи, яка функціонує в рамках більш широкої системи економічних, соціальних та політичних відносин. Взаємозв'язок між усіма елементами (ресурсами, процесами, персоналом та зовнішнім середовищем) повинен бути врахований під час стратегічного планування. У ДП системність спрямована на інтеграцію комерційних і соціальних завдань, що дозволяє досягти збалансованого розвитку.
Довгострокова орієнтація	Стратегічне управління має бути спрямоване на досягнення перспективних цілей, які відповідають інтересам держави та суспільства, і передбачає прогнозування тенденцій розвитку ринку, технологій та змін у законодавчому регулюванні. ДП повинні формувати стратегічне бачення своєї діяльності, яке враховує можливості забезпечення сталого розвитку та соціально-економічної стабільності.
Гнучкість та адаптивність	Ефективне стратегічне управління передбачає здатність підприємства швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, зокрема, політичні, економічні та технологічні виклики. Для ДП це означає необхідність адаптації до нових державних програм, регуляторних вимог та змін у суспільних потребах.
Пріоритетність соціальної ефективності	ДП, на відміну від приватних, орієнтуються не лише на фінансові результати, але й на забезпечення суспільно корисних функцій, наприклад, створення робочих місць, сприяння економічному розвитку регіонів або забезпечення доступу до важливих послуг. У стратегічному управлінні це означає врахування соціальної складової як однієї з ключових стратегічних цілей.
Інноваційність	Інновації є важливим елементом стратегічного управління, що забезпечує підприємству конкурентоспроможність та підвищення ефективності - впровадження нових технологій, автоматизацію процесів, використання енергозберігаючих рішень та підвищення кваліфікації персоналу. Інноваційність забезпечує підприємству можливість адаптації до нових економічних реалій і зменшення залежності від державного фінансування.
Ресурсна збалансованість	Ефективне стратегічне управління передбачає раціональне використання доступних ресурсів — фінансових, матеріальних, людських та інформаційних. У державному секторі це особливо важливо, оскільки ресурси часто обмежені, а контроль за їх використанням є жорстким. ДП повинні забезпечувати прозоре планування і використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей.
Прозорість та підзвітність	Діяльність ДП є об'єктом уваги держави та громадськості, тому стратегічне управління має базуватися на відкритості та підзвітності. Це стосується як процесів ухвалення рішень, так і контролю за їх виконанням. Прозорість сприяє підвищенню довіри до підприємства з боку держави, суспільства та партнерів.

Примітка. Складно автором.

Зазначимо, що застосування вищевикреслених принципів у практиці СУ

держпідприємствами сприяє їх сталому розвитку, ефективному використанню ресурсів та досягненню балансу між комерційними і соціальними цілями. Це, своєю чергою, забезпечує зміцнення економічної стабільності країни та підвищення добробуту її громадян.

Основні завдання СУ розвитком державного підприємства представлені.

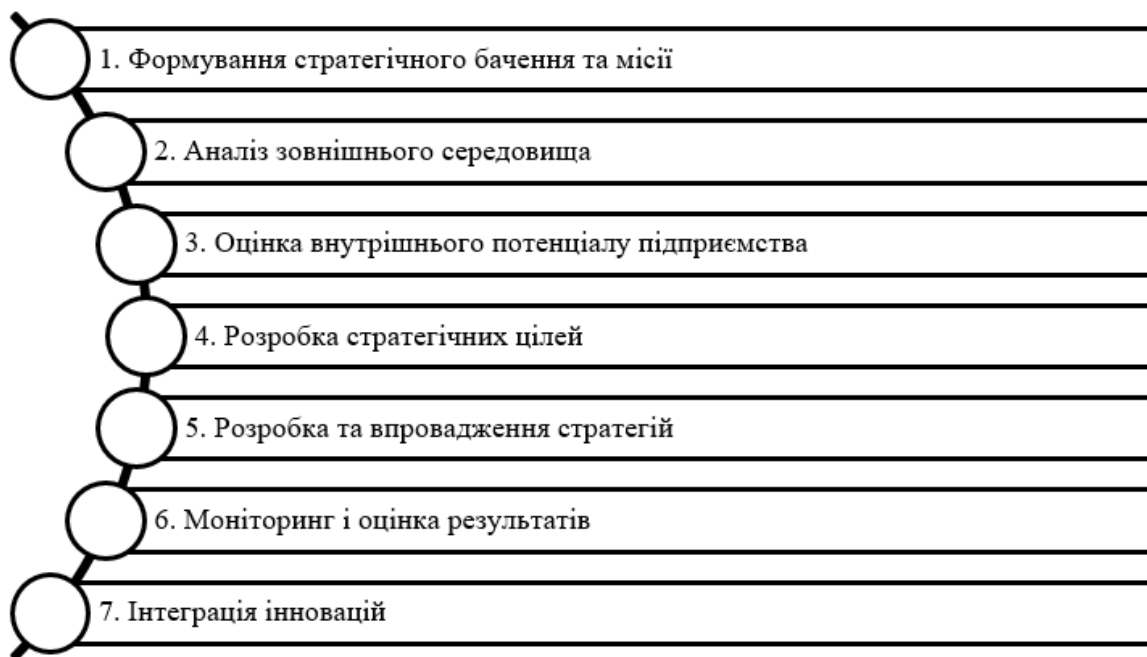


Рис. 1.1. Основні завдання стратегічного управління
розвитком державного підприємства

Примітка. Побудовано на основі [3; 11; 15; 27].

Формування стратегічного бачення й місії підприємства передбачає чітке визначення мети, яка має бути досягнута, а також основних напрямів діяльності, що відповідають державним пріоритетам.

Ідентифікація та оцінка економічних, соціальних, політичних, технологічних факторів, які впливають на діяльність підприємства, дозволяє виявити можливості та загрози, а також визначити конкурентні переваги.

Оцінка внутрішнього потенціалу підприємства включає аналізування ресурсів, організаційної структури, рівня кваліфікації персоналу, технологічного забезпечення та фінансового стану.

При розробці стратегічних цілей варто враховувати, що «цілі повинні

бути реалістичними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі (*SMART*)». Для держпідприємств стратегічні цілі часто включають забезпечення соціального ефекту поряд з економічною ефективністю.

Вибір оптимальних напрямів розвитку, розробка програм і планів дій дозволяють досягти поставлених цілей.

Постійний контроль за виконанням стратегічного плану, аналіз досягнутих результатів та коригування стратегії у разі необхідності.

Розробка та впровадження інноваційних підходів до управління ресурсами, технологіями та процесами сприятимуть підвищенню ефективності діяльності.

Важливо враховувати, що СУ в державному секторі має свої специфічні риси. Воно часто поєднує комерційні цілі з соціальними завданнями, що ускладнює прийняття управлінських рішень. Крім того, такі підприємства підлягають державному контролю та регулюванню, що обмежує їхню автономність.

Проте саме завдяки СУ держпідприємства можуть підвищувати свою ефективність, зменшувати залежність від бюджетного фінансування та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Діяльність держпідприємств має значну специфіку, тому рекомендовано, щоб система їхньої стратегії включала: загальну стратегію, стратегії функціональні, стратегії ресурсні та операційні стратегії.

Так, загальна стратегія є стратегією, за якою держпідприємства визначають свій загальний напрямок розвитку (стратегічний напрямок), спрямований на задоволення попиту споживачів на певні види послуг і досягнення встановлених цілей.

Функціональна стратегія визначає план управління поточною діяльністю різних підрозділів, функціональних напрямів в рамках конкретної сфери діяльності. Функціональна стратегія є забезпечувальною і визначає стратегічне позиціонування підрозділів сприяючи таким чином реалізації

загальної стратегії. Основні функціональні стратегії держпідприємств включають: маркетингову; виробничу; управління персоналом; структурних перетворень.

Ресурсна стратегія є забезпечувальною стратегією в рамках системи стратегій, яка дозволяє держпідприємствам визначати стратегії поведінки при постачанні ресурсів і їх розподілу між сферами діяльності. У системі ресурсної стратегії держпідприємств вирішальним фактором є стратегія забезпечення матеріально-технічними ресурсами, інформаційними ресурсами та фінансовими ресурсами.

Операційна стратегія - це вузька стратегія розвитку основних структурних секторів. Основна відповідальність за формулювання операційних стратегій лежить на менеджменті середньої ланки, а їхні пропозиції повинні розглядатися та прийматися менеджерами вищої ланки. «Щоб забезпечити ефективне функціонування державних підприємств, діяльність (надання послуг) і маркетинг (задоволеність споживачів) варто розглядати як одне ціле» [42].

Отже, СУ розвитком державного підприємства є комплексним процесом, що спрямований на максимальне використання внутрішнього потенціалу та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Ефективна реалізація його завдань сприяє не лише досягненню цілей окремого підприємства, але й зміцненню економіки держави в цілому.

1.2. Особливості стратегічного управління державними лісогосподарськими підприємствами

Лісові господарства мають вирішальне значення для подальшого соціально-екологічного розвитку України.

Діяльність лісогосподарських підприємств має низку особливостей, пов'язаних із їх функціями, екологічною значущістю та специфікою

управління природними ресурсами. Основні види діяльності:

- 1) лісовідновлення та лісорозведення (посадка дерев, догляд за лісовими культурами, вирощування сіянців та саджанців);
- 2) заготівля деревини (організація рубок головного користування, санітарних рубок і заготівлі побічної продукції (смола, гриби, ягоди);
- 3) охорона лісів (боротьба з незаконними вирубками, захист від пожеж, хвороб і шкідників);
- 4) рекреаційна діяльність (створення зон відпочинку, підтримка екотуризму);
- 5) екологічна освіта (проведення просвітницьких заходів щоб підвищити екологічну свідомість населення).



Рис. 1.2. Основні види діяльності лісогосподарських підприємств

Примітка. Наведено за [24].

ЛГП поєднують економічну, екологічну та соціальну функції, забезпечуючи стале використання лісових ресурсів і збереження природного середовища для майбутніх поколінь. Наприклад, екологічна та соціальна відповідальність передбачає раціональне використання ресурсів (забезпечення сталого лісокористування, дотримання нормативів відновлення

лісів після рубок), збереження біорізноманіття (створення умов для збереження фауни та флори, які є частиною лісової екосистеми) і соціальна роль через створення робочих місць у сільських регіонах, забезпечення доступу населення до лісових ресурсів.

Звичайно, ЛГП підлягають суворому контролю з боку держави щодо дотримання екологічного законодавства, ліцензування діяльності та проведення екологічної експертизи.

У сучасних умовах лісокористування характеризується неефективністю, а подекуди і корупцією, що перешкоджає повному використанню потенціалу природних лісів України, ціна експортованої деревини низька.

Зазначимо, що лісові ресурси здавна використовувалися як знаряддя праці у процесі виробництва. Ця особливість пов'язана з використанням штучних лісів для боротьби з ерозією ґрунтів, вітровою ерозією, покращення навколишнього середовища та охорони водних ресурсів. При цьому термін корисного використання ресурсів деревини у формі предметів праці досить короткий - термін експлуатації насадження.

Як зазначають науковці Дубас Р., Камратов С. «суть стратегічного управління в тому, що в лісовому господарстві, з одного боку, існує чітке комплексне стратегічне планування, а з іншого – система управління побудована так, щоб забезпечити довгострокову стратегію для досягнення цілей розвитку лісової галузі в цілому й створення управлінських механізмів реалізації цієї стратегії через систему планів конкретного підприємства. Тож, наявний інструментарій стратегічного управління підприємствами лісової сфери може стати передумовою для ефективного лісокористування» [8].

Державне ЛГП виконує як економічну, так і соціально-екологічну функції, що вимагає інтеграції екологічних, соціальних та економічних пріоритетів у стратегічному управлінні.

Для державних лісових підприємств СУ враховує специфіку галузі, включаючи регулювання з боку держави, дотримання екологічних норм, підтримку біорізноманіття, забезпечення стабільності екосистем.

Особливістю управління є те, що лісові ресурси є відновлюваними, але їхній відтворювальний цикл тривалий, що ускладнює планування та реалізацію стратегій.

СУ в державному лісовому підприємстві має визначальне значення для забезпечення сталого розвитку галузі. Його завдання спрямовані на інтеграцію економічних, соціальних, екологічних пріоритетів у діяльність з урахуванням специфіки управління природними ресурсами.

Управління розвитком державного ЛГП базується на завданнях, спрямованих на забезпечення стійкого використання лісових ресурсів та ефективне виконання функцій підприємства. Основні завдання СУ в контексті розвитку державного лісогосподарського підприємства наведено.

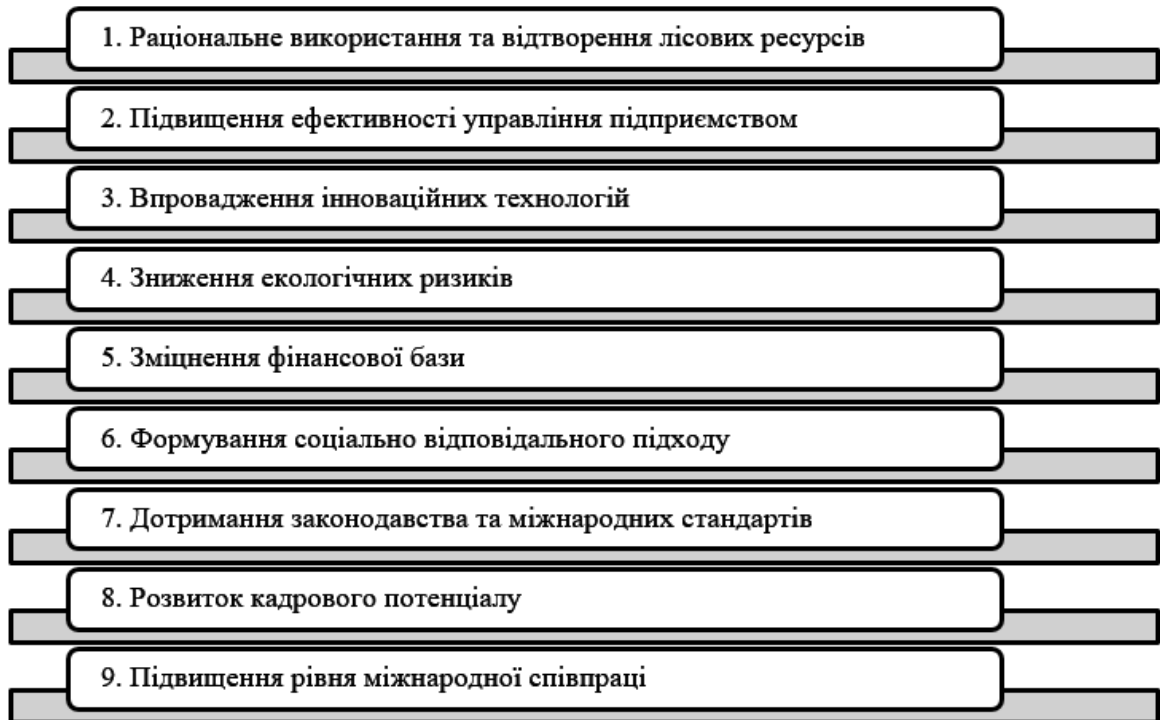


Рис. 1.3. Основні завдання стратегічного управління
розвитком державного лісогосподарського підприємства

Примітка. Побудовано на основі [8; 11; 16].

Кожне із завдань має свою специфіку та набір інструментів реалізації. Розглянемо їх детальніше.

1. Рациональне використання та відтворення лісових ресурсів. Одним із

головних завдань є створення системи, що забезпечує сталий розвиток, при якому збереження, відтворення та використання лісових ресурсів відбувається гармонійно, що передбачає:

- проведення інвентаризації лісових ресурсів;
- запровадження методів раціональної вирубки та повторного засадження;
- контроль за відновленням лісів відповідно до встановлених екологічних норм.

2. Підвищення ефективності управління. Важливим завданням є удосконалення системи управління для забезпечення конкурентоспроможності, зокрема, через:

- запровадження сучасних систем планування (фінансового, виробничого та ресурсного);
- автоматизація бізнес-процесів для зменшення витрат;
- аналіз і моніторинг ефективності управлінських рішень.

3. Впровадження інноваційних технологій. Інновації відіграють ключову роль у розвитку лісогосподарства, бо сучасні технології дозволяють використовувати цифрові системи моніторингу стану лісів, наприклад, супутникові знімки та дрони, впроваджувати автоматизовані системи обліку ресурсів, застосовувати нові методи обробки деревини, що мінімізують відходи.

4. Зниження екологічних ризиків. Лісові ресурси є важливою складовою екосистеми, тому необхідно враховувати ризики їх деградації. Для цього стратегічне управління передбачає:

- розроблення заходів щодо запобігання лісовим пожежам, ерозії ґрунтів і знищенню біорізноманіття;
- впровадження програм боротьби зі шкідниками та хворобами лісу;
- адаптацію до змін клімату шляхом планування заходів із підвищення стійкості лісових екосистем.

5. Зміцнення фінансової бази. Ефективність державного ЛГП значно

залежить від його фінансової стабільності. Завдання в цій сфері включають:

- розробку стратегій диверсифікації джерел доходу, зокрема через розвиток переробки деревини, екотуризму, надання рекреаційних послуг;
- пошук зовнішніх інвестицій і грантової підтримки;
- оптимізацію витрат і підвищення рентабельності підприємства.

6. Формування соціально відповідального підходу. Державне лісове підприємство виконує важливу соціальну функцію, тому його стратегія повинна враховувати інтереси місцевих громад. Основні напрями роботи:

- сприяння зайнятості населення через створення нових робоч. місць;
- залучення громад до обговорення екологічних ініціатив;
- підтримку місцевих соціальних проектів.

7. Дотримання законодавства та міжнародних стандартів. Державне лісове господарство повинно функціонувати в межах законодавчих вимог та міжнародних екологічних зобов'язань. Тому завдання управління полягає у забезпеченні відповідності діяльності екологічним нормам і стандартам, реалізації національних і міжнародних програм сталого розвитку лісогосподарства, впровадженні систем сертифікації лісової продукції.

8. Розвиток кадрового потенціалу. Людський капітал є важливим ресурсом для забезпечення ефективного функціонування підприємства. Завданням СУ є:

- впровадження програм навчання працівників та підвищення їхньої кваліфікації;
- розробка системи мотивації для залучення молодих спеціалістів;
- стимулювання інноваційної діяльності співробітників.

9. Підвищення рівня міжнародної співпраці. Глобалізація вимагає від державних лісових підприємств участі в міжнародних ініціативах. У цьому аспекті завдання СУ включають розвиток співпраці з міжнародними організаціями у сфері збереження лісів, залучення до програм обміну досвідом та технологіями, використання грантових можливостей для впровадження

екологічних проектів.

Як бачимо, завдання СУ розвитком державного лісового підприємства охоплюють широкий спектр аспектів, що забезпечують його економічну стабільність, екологічну відповідальність і соціальну ефективність. Їх реалізація сприяє не лише збереженню лісових ресурсів, але й формуванню конкурентоспроможної моделі управління, яка відповідає сучасним викликам і тенденціям.

СУ в державному лісовому підприємстві є багатогранним процесом, спрямованим на забезпечення збалансованого розвитку, що враховує економічні, екологічні та соціальні інтереси. Основні завдання включають не лише оптимізацію ресурсів, але й розвиток інновацій, посилення екологічної відповідальності та зміцнення взаємодії з громадськістю. Реалізація ефективної стратегії є запорукою сталого розвитку державного лісогосподарства України.

На нашу думку, враховуючи вищезазначені особливості діяльності лісогосподарських підприємств, стратегії їх діяльності мають бути повністю збалансованими та керуватися у кожному конкретному управлінському рішенні критеріями сталого та збалансованого розвитку між екологічними, економічними та соціальними пріоритетами.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Стратегічний аналіз виробничого потенціалу філії «Свалявське лісове господарство»

Об'єктом «дослідження є філія Свалявське лісове господарство державного спеціалізованого господарського підприємства Ліси України. Це державне комерційне підприємство, яке знаходиться за адресою: 89300, Закарпатська область, м. Свалява, вул. Шевченка, 59» [38].

Інформація згідно сайту *youcontrol.com.ua*.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про філію «Свалявське лісове господарство»

Назва	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	Філія «Свалявське лісове господарство» Державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси України»
Скорочена назва	Філія «СЛГ»
Материнська компанія	Державне спеціалізоване господарське підприємство «Ліси України»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	45025512
Уповноважені особи	Баран Сергій Володимирович
Організаційно-правова форма	Філія (інший відокремлений підрозділ)
Форма власності	Державна власність
Контактна інформація	89300, Закарпатська область, м. Свалява, вул. Шевченка, 59

Примітка. Складено на основі [38].

Філія «Свалявське ЛГ» є одним із структурних підрозділів державного лісогосподарства України, що спеціалізується на вирощуванні, догляді, відновленні лісів, а також на заготівлі та переробці деревини.

Філія належить до галузі «02. Лісове господарство та лісозаготівлі» [38].

Основний вид діяльності – «02.10 Лісівництво та інша діяльність у лісовому господарстві» [38]. Інші види діяльності Філії згідно КВЕД.

ВИДИ ДІЯЛЬНОСТІ ФІЛІЇ «СЛГ»	02.10 Лісівництво та інша діяльність у лісовому господарстві
	01.70 Мисливство, відловлювання тварин і надання пов'язаних із ними послуг
	02.20 Лісозаготівлі
	01.29 Вирощування інших багаторічних культур
	01.30 Відтворення рослин
	01. Розведення Тварин
	02.30 Збирання дикорослих недеревних продуктів
	03.12 Прісноводне рибальство
	16.10 Лісопильне та стругальне виробництво
	16 Виробництво виробів з деревини
	42.11 Будівництво доріг і автострад
	46.73 Оптова торгівля деревиною,
	47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах
	52.10 Складське господарство
	55.10 Діяльність готелів
	56.10 Діяльність ресторанів
	74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність
	93.29 Організування інших видів відпочинку та розваг

Рис. 2.1. Види діяльності філії «Свалявське лісове господарство»

Примітка. Складено за даними підприємства.

Філія «Свалявське ЛГ» створено з метою:

- «ведення лісового господарства, охорони, захисту, раціонального використання та відтворення лісів;
- ведення мисливського господарства, охорони, відтворення та раціонального використання державного мисливського фонду на території мисливських угідь, наданих у користування Підприємству;
- забезпечення потреб держави або територіальних громад на промисловій чи комерційній основі;
- одержання прибутку від комерційної діяльності» [26].

Філія здійснює діяльність в межах чинного законодавства України. Так, «діяльність підприємства регулюється Земельним кодексом України, Лісовим кодексом України, Законом України Про охорону навколишнього природного середовища, підзаконними нормативними актами, міжнародними конвенціями ратифікованими Україною, постановами Кабінету Міністрів України та іншими нормативно-правовими документами» [25].

Для ефективної діяльності підприємства важливо оцінити його виробничий потенціал, який складається з ресурсів, технологій, персоналу та організаційних можливостей.

Основними компонентами виробничого потенціалу є:

- 1) лісові ресурси (загальна площа лісофонду, структура насаджень, їхній вік та продуктивність);
- 2) технічні засоби (стан та кількість лісозаготівельної та лісопереробної техніки);
- 3) трудові ресурси (кваліфікація працівників, структура зайнятості, продуктивність праці);
- 4) інфраструктура (стан логістичних мереж, складських приміщень та інших допоміжних об'єктів);
- 5) фінансові ресурси (доступність фінансування для модернізації техніки та впровадження інновацій).

Загальна площа земель Філії складає 79,474 тис. га.

Станом на 01.09.2023 року загальна площа лісофонду – 79474 га, в т.ч. 94,2 % вкриті лісовою рослинністю (74,853 тис. га). Зазначимо, що 47,3 % займають середньовікові насадження, 14,7 % - молодняк, 13,9 % - пристигаючих, 24 % - стиглих та перестійних.

Запас деревостанів у Філії згідно даних лісовпорядкування – 26,863 млн. м³. На 1 га вкритої лісовою рослинністю 358,88 м³ складає середній запас. 4,0 м³ на 1 га - середній приріст за рік. 9,5 % (7,562 тис. га) становила площа природно-заповідного фонду.

У Свалявському ЛГ виходячи з приведеного у відповідність до «порядку

поділу лісів на категорії та виділення особливо захисних лісових ділянок поділу лісів філії на категорії, їх функціонального значення, встановленого в них режиму ведення лісового господарства і лісокористування на наступний ревізійний період, утворені такі господарські частини:

ліси природоохоронного, наукового, історико-культурного призначення;

рекреаційно-оздоровчі ліси;

захисні ліси;

експлуатаційні ліси» [35].

Структура лісофонду Філії.



Рис. 2.2. Структура лісового фонду Філії «Свалявське лісове господарство»

Примітка. Наведено за [35].

Поділ лісів на категорії наведено. У Свалявському ЛГ найбільшу площу (54,0 %) займають експлуатаційні ліси. Зазначимо, що існуюча класифікація лісів узгоджується з господарським призначенням, природними та економічними умовами територій, де розташована Філія.

Виходячи з даних, найбільшим за площею у Філії є Пашківецьке лісництво з площею 11,478 тис. га, відповідно Нижньоволовицьке лісництво з 5,398 тис. га займає найменшу площу.

Господарська діяльність Свалявського ЛГ спрямована на здійснення всього комплексу заходів (лісозаготівельних, лісогосподарських, лісовідновлювальних) щодо раціонального і невиснажливого використання і відтворення лісов. ресурсів. Зазначимо, що в рекреаційно-оздоровчих, природоохоронних і захисних лісах господ. д-сть здійснюється для захисту природного середовища та посилення охорони лісів.

Основними видами діяльності Філії є лісове господарство та інша лісогосподарська діяльність, лісозаготівля, надання допоміжних лісогосподарських послуг, лісопильне виробництво та стругальне. Основні показники ведення Свалявського ЛГ.

Таблиця 2.3

Основні показники ведення господарства по філії «Свалявське лісове господарство» ДП «Ліси України»

Найменування показників	Одиниця вимірювання	За проектом минулого лісовпорядкування	За проектом нинішнього лісовпорядкування
1. Річний обсяг лісокористування (ліквід) – усього	тис. м ³	245,36	203,38
в т.ч. від рубок головного користування	тис. м ³	95,59	94,42
2. Середній обсяг лісокористування з 1 га вкритих лісовою рослинністю лісових ділянок	м ³	3,1	2,7
3. Річний обсяг робіт з відтворення лісів:			
- створення лісових культур	га	90,1	23,0
- сприяння природному поновленню	га	8,8	0,2
- природне поновлення	га	59,0	275,2

Примітка. Наведено за [35].

Показники свідчать про інтенсивність ведення лісов. господарства.

Загалом у Філії заготовлено 77130 кубометрів ліквідної деревини, з них

37010 кубометрів складає ділова. Із загального обсягу заготівлі:

- 9700 кубометрів становили хвойні породи ліквідної деревини, з них 7360 кубометрів - хвойні породи ділової деревини;
- 67430 кубометрів листяні породи ліквідної деревини, з них 29650 кубометрів листяні породи ділової деревини.

Основні сорти, які заготовляє Філія, це категорія С та категорія D.

Найбільші споживачі деревини - ПП (приватні підприємства), що займаються її переробкою, а також населення.

Найбільший споживчий попит спостерігається на ділову та дров'яну деревину (дрова) для промисловості.

Зазначимо, що «існуюча організація виконання лісогосподарських робіт у Філії проводиться штатними бригадами із залученням фізичних осіб підприємців та приватних підприємств».

Аналіз середньооблікової чисельності персоналу Свалявського ЛГ показав:

- у 2023 р. працювало 207 чоловік, що на 6 чол. (2,82 %) менше ніж у 2022 р. і на 48 чол. (30,19 %) більше ніж у 2021 р.;
- у 2022 р. працювало 213 чол., що на 54 чол. (33,96 %) більше ніж у 2021 р.

Таблиця 2.4

Аналіз показників філії «Свалявське лісове господарство»

Показники	Роки			Відхилення	
	2021	2022	2023	2023р. до 2021р.	
				абсолютне, ±	відносне, %
Середньооблікова чисельність персоналу, <u>чол.</u>	159	213	207	48	30,19
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	12756	25756	26186,7	13430,7	105,29

Примітка. Складено на основі даних підприємства.

Згідно даних Філії за 2023 р. було прийнято 14 осіб, з них 8 чоловіків і 6 жінок. Це менше відповідно ніж у 2022 р. на 20 осіб (58,82 %), на 13 чоловіків

(61,9 %) і 7 жінок (53,85 %). У 2023р. було звільнено 18 осіб, з них 15 чоловіків і 3 жінок, що є менше відповідно ніж у 2022 р. на 53 особи (74,65 %), на 48 чолов. (76,19 %) і 5 жінок (62,5 %).

Таблиця 2.5

Аналіз показників плинності Свалявського лісового господарства

(чол.)

Показники	Роки		Відхилення	
	2022	2023	абсолютне, ±	відносне, %
Прийнято працівників	34	14	-20	-58,82
З них:				
Чоловіки	21	8	-13	-61,90
Жінки	13	6	-7	-53,85
Звільнено працівників	71	18	-53	-74,65
З них:				
Чоловіки	63	15	-48	-76,19
Жінки	8	3	-5	-62,50

Примітка. Складено на основі даних підприємства.

Зауважимо, що на 85,0 % Свалявське ЛГ забезпечена штатними працівниками, тому нестачу заповнюють за рахунок сезонних і тимчасових робітників.

Аналіз середньорічної вартості основних засобів (ОЗ) Свалявського ЛГ показав:

- у 2023 р. вартість ОЗ складала 26,2 млн. грн, що на 430,7 тис. грн (1,67 %) більше ніж у 2022 р. і на 13,4 млн. грн (105,29 %) більше ніж у 2021 р.;
- у 2022 р. вартість ОЗ – 25,8 млн. грн, що на 13,0 млн. грн (101,92 %) більше ніж у 2021 р.

Варто зазначити, що технічне та транспортне забезпечення Філії є недостатнім щоб виконувати заплановані лісогосподарські та протипожежні заходи.

Ступінь оснащення транспортом складає 5,0 %. Крім того Філія на 20 % забезпечена виробничими засобами і на 0 % житловим фондом.

Район, в якому знаходиться Філія, характеризується розвиненою мережею транспорту. Основними транспортними магістралями в зоні

діяльності філії є залізниця Львів-Чоп протяжністю 55,0 км, центральна траса М-06 протяжністю 49,5 км, низка доріг регіонального значення - 100,0 км, тверде покриття, загальною протяжністю 271,3 кілометра. Загальна протяжність лісогосподарських доріг у межах Філії становить 331,2 кілометра, з них з твердим покриттям - 1,7 кілометра, з покращенням - 52,4 кілометра, лісові проїзди - 277,1 кілометра. Загальна довжина стандартних транспортних ліній на 1000 га становить 42 кілометри, нормативне покриття - 18%.

Технічний стан більшості лісових доріг є незадовільним, а термін експлуатації первинних або відремонтованих доріг перевищує 40 років і потребує капітального ремонту. В ході реалізації плану загалом збудовано 24,9 кілометрів лісодоріг, що покращило розвиток лісів, умови відпочинку та оздоровлення прилеглих територій, відіграло роль в охороні та захисті лісу.

2.2. Стратегічне планування розвитку досліджуваного державного підприємства

Стратегічне планування відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку лісових господарств. В умовах зростаючої конкуренції, змін у законодавстві, впливу кліматичних факторів і потреби в екологічному управлінні стратегічне планування дозволяє визначити основні напрями діяльності, оптимізувати ресурси та сформулювати чіткі пріоритети розвитку.

Для філії «Свалявське ЛГ» стратегічне планування спрямоване на підвищення ефективності лісокористування, забезпечення раціонального використання природн. ресурсів, впровадження сучасних технологій та екологічно збалансованого управління. Це також є інструментом досягнення відповідності вимогам сталого розвитку, збереження біорізноманіття та підвищення економічної стійкості підприємства.

Подано план ведення господарства по філії «Свалявське ЛГ».



Рис. 2.4. План ведення господарства по Філії «Свалявське лісове господарство»

Примітка. Наведено за [41].

Зауважимо, що нині це далеко не повний перелік завдань господарювання, але з точки зору лісовпорядкування вони є одними з основних завдань, які необхідно виконувати.

Оцінити ступінь досягнення поставлених цілей можна через кількісні й якісні показники. Представлено динаміку фінансових результатів Філії.

Позитивна тенденція збільшення чистого прибутку (ЧП) свідчить про прибутковість діяльності лісогосподарства. Так, у 2023 р. ЧП становив 21487,3 тис.грн, що на 20464,3 тис.грн більше ніж у 2021 р. і на 18124,3 тис.грн більше ніж у 2022 р.

Як бачимо, Свалявське ЛГ є стабільним і прибутковим держпідприємством.

Таблиця 2.6

Динаміка фінансових результатів філії «Свалявське лісове господарство»

(тис. грн)

№	Найменування показника	Роки			Відхилення					
		2021	2022	2023	2022р. до 2021р.		2023р. до 2022р.		2023р. до 2021р.	
					абсолютне, ±	відносне, %	абсолютне, ±	відносне, %	абсолютне, ±	відносне, %
1	Чистий дохід від реалізації продукції	48936,0	130970,0	121173,1	+82034,0	167,64	-9796,9	-7,48	+72237,1	147,62
2	Собівартість реалізованої продукції	40717,0	105726,0	80288,7	+65009,0	159,66	-25437,3	-24,06	+39571,7	97,19
3	Валовий прибуток	8219,0	25244,0	40884,4	+17025,0	207,14	+15640,4	61,96	+32665,4	397,44
4	Інші операційні доходи	534,0	327,0	1842,7	-207,0	-38,76	+1515,7	463,52	+1308,7	245,07
5	Адміністративні витрати	5074,0	15415,0	14094,3	+10341,0	203,80	-1320,7	-8,57	+9020,3	177,77
6	Витрати на збут	1796,0	2939,0	1043,9	+1143,0	63,64	-1895,1	-64,48	-752,1	-41,88
7	Інші операційні витрати	635,0	3116,0	6101,6	+2481,0	390,71	+2985,6	95,82	+5466,6	860,88
8	Фінансовий результат від операційної діяльності	1248,0	4101,0	21487,3	+2853,0	228,61	+17386,3	423,95	+20239,3	1621,74
9	Фінансовий результат до оподаткування	1248,0	4101,0	21487,3	+2853,0	228,61	+17386,3	423,95	+20239,3	1621,74
10	Витрати з податку на прибуток	225,0	738,0	-	+513,0	228,00	-738,0	-100,00	-225,0	-100,00
11	Чистий прибуток	1023,0	3363,0	21487,3	+2340,0	228,74	+18124,3	538,93	+20464,3	2000,42

Примітка. Складено на основі даних підприємства.

При формуванні стратегії розвитку філії «Свалявське ЛГ» важливо враховувати зовнішні фактори, що визначають умови діяльності підприємства. До основних з них належать:

1. Економічні фактори:

- рівень попиту на продукцію ЛГ, включаючи деревину, посадковий матеріал;
- конкуренція на ринку лісопродукції, як внутрішньому, так і зовнішньому;
- цінова політика на енергоресурси, транспортні послуги та інші ресурси.

2. Екологічні фактори:

- вимоги до екологічної сертифікації продукції (*FSC*, *PEFC*);
- кліматичні зміни й вплив на стан лісів;
- необхідність збереження біорізноманіття та впровадження системи сталого лісокористування.

3. Політико-правові фактори:

- законодавчі вимоги у сфері лісогосподарства, екології та охорони праці;
- державна політика щодо лісовідновлення та охорони лісів;
- міжнародні зобов'язання України щодо боротьби з незаконними рубками та змінами клімату.

Зазначимо, що в економіці регіону Свалявське ЛГ відіграє важливу роль. Основним напрямом його розвитку є комплексне ведення лісового й мисливського господарства, спрямоване раціонально використовувати та відтворювати лісові ресурси.

Загальна потреба області в деревині з місцевих лісів задовольняється на 100 %, з яких на 95 % – ліси підприємства.

«Заготівля лісової продукції здійснюється на підставі матеріалів лісовпорядкування та плану організації та розвитку Свалявського лісового господарства» [28].

Обсяг рубок догляду в основному задоволений. «ВСР та ССР проводяться в насадженнях, які першочергово потребують проведення заходів

(ділянки з суховершинністю, вітровальні, пошкоджені шкідниками та хворобами лісу). Рубки формування та оздоровлення лісів та інші рубки заплановані згідно матеріалів лісовпорядкування та натурального обстеження».

Таблиця 2.7

Аналіз показників Свалявського лісового господарства

Господарський захід	Од. вим.	План	Факт	Відхилення
Садіння лісу	га	4,7	6,4	+1,7
Сп. пр. поновл.	га	23,0	32,3	+9,3
Доповнення	га	13,9	13,9	-
Догляд за лісовими культурами	га	118,7	121,7	+3,0
Рубки догляду за лісом				
Освітлення	га	60,0	50,5	-9,5
проčiщення	га	128,0	149,7	+21,7
Прорідження	га	63,0	63,0	-
Прохідні	га	432,0	223,7	-208,3
ВСР	га	436,0	651,7	+215,7
ССР	га	9,0	16,6	+7,6
Інші заходи ПЗВДГ	га	10,0	8,09	-1,91
Влаштування мін. смуг	га	9,0	9,0	-
Догляд за мін. смугами	га	18,0	18,0	-
Головне користування	м³	12000	11425	-575

Примітка. Складено на основі даних підприємства.

Надання послуг по лісозаготівлі «здійснюється юридичними та фізичними особами після проведення відкритих торгів та підписання угод». Аналізування укладених договорів з надання послуг по лісозаготівлі по Філії представлено.

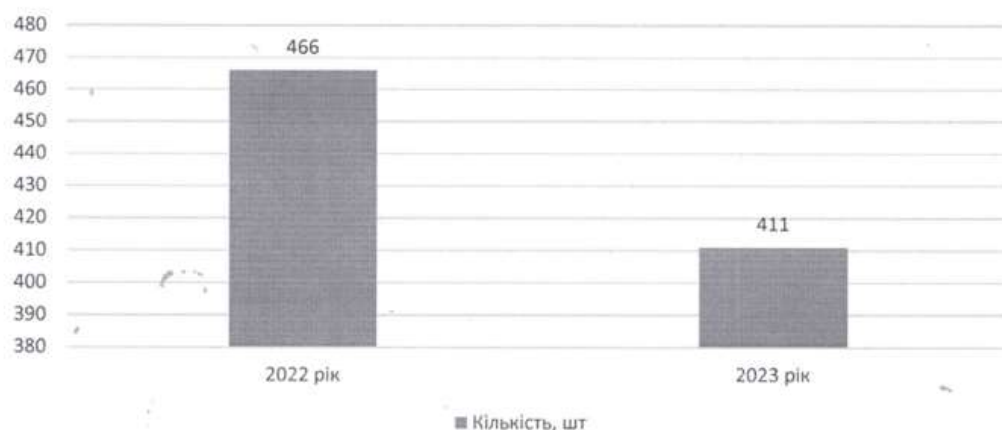


Рис. 2.5. Аналіз укладених договорів з надання послуг по лісозаготівлі по філії «Свалявське лісове господарство»

Примітка. Наведено за [35].

Сільськогосподарські угіддя, що є наявними у Філії використовують щоб забезпечити потреби в лісоохороні, для робітників і службовців, пенсіонерів.

Оскільки землі Філії поділяються на «природно-захисні ліси, науково-історико-культурні ліси, ліси відпочинку та оздоровлення та захисні ліси», загальною площею 24688,9 га, кількість випасу худоби в лісовому фонді є невеликою.

Побічні лісокористування включають заготівлю грибів, ягід і лікарських речовин.

«Полювання носить спортивний характер. На території підприємства мисливські угіддя закріплені за ГО ТМР УТМР та мисливським господарством ГО ТМР Лісівник, де полювання проводиться відповідно чинного законодавства» [41].

Зазначимо, що вимогою часу є лісова сертифікація щоб підвищити довіру місцевих жителів до лісогосподарства та покращення іміджу лісової галузі в цілому. Результатом є довгострокове партнерство із сертифікованими покупцями лісопродукції та завдяки документальному підтвердженню походження керованих лісів можливість виходу на нові ринки збуту, особливо на ті, що мають високі екологічні вимоги до лісопродукції. Сертифікація лісових господарств має значний позитивний вплив на їх діяльність. Зокрема, продовжує зростати економічна обізнаність, продовжують удосконалюватися практики лісозаготівлі; продовжують покращуватися економічні, екологічні та соціальні стандарти лісового господарства.

Лісова сертифікація – це оцінка незалежною компанією відповідності ведення лісогосподарства ряду вимог (10 принципів і 64 стандартів) і сертифікація шляхом видачі сертифікату.

Філія «Свалявське ЛГ» отримало сертифікат FSC SGS, тому намагається вести відповідальне лісове господарство в рамках лісової сертифікації.

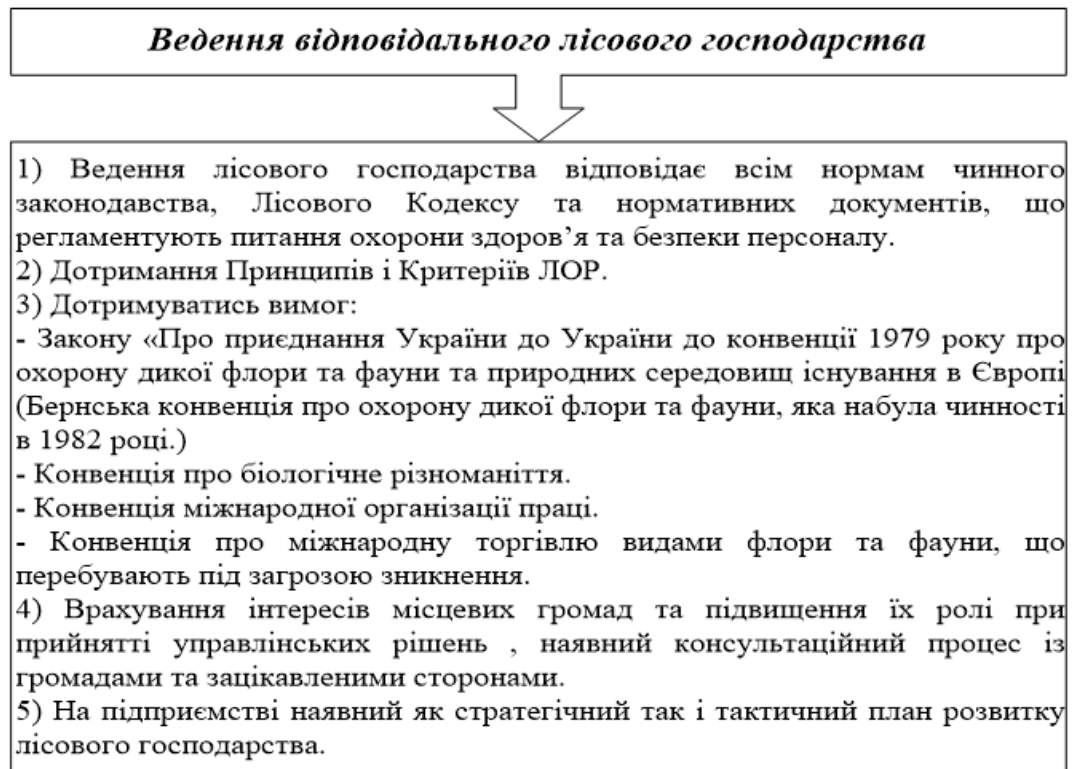


Рис. 2.6. Ведення відповідального лісового господарства в рамках лісової сертифікації по філії «Свалявське лісове господарство»

Примітка. Наведено за [28].

Сфера лісового господарства стикається з низкою проблем, які впливають на її ефективність, екологічну стійкість та економічний розвиток. Представимо виокремлені основні проблеми у сфері лісогосподарства.

Таблиця 2.8

Основні проблеми у сфері лісового господарства

Проблеми	Характеристика
1	2
Незаконна вирубка лісів	Масштабна незаконна вирубка деревини призводить до значного виснаження лісових ресурсів, що спричиняє екологічні наслідки, включаючи деградацію ґрунтів, зміну клімату та втрату <u>біорізноманіття</u> .
Застаріла матеріально-технічна база	Багато підприємств лісового господарства працюють із застарілим обладнанням, що знижує продуктивність та збільшує витрати на виробництво.

Продовження табл. 2.8

1	2
Відсутність чіткої стратегії управління	Непослідовна політика управління лісами та недостатнє планування призводять до нерівномірного використання лісових ресурсів та обмеженого відновлення лісів.
Кліматичні зміни	Зміни клімату, такі як посухи, сильні вітри та зменшення кількості опадів, впливають на здатність лісів до природного відновлення та знижують їх екологічну стійкість.
Недостатнє фінансування	Обмежене державне фінансування лісового господарства ускладнює проведення масштабного лісовідновлення, модернізацію підприємств і забезпечення необхідних заходів для охорони лісів.
Корупція та непрозорість у галузі	Корупційні схеми у сфері лісового господарства, зокрема у видачі дозволів на вирубку, негативно впливають на розвиток галузі та сприяють незаконному обігу деревини.
Втрата біорізноманіття	Інтенсивна вирубка лісів без врахування екологічних аспектів призводить до знищення середовищ існування тварин та рослин, багато з яких є рідкісними або зникаючими.
Недостатнє лісовідновлення	Швидкість вирубки часто перевищує швидкість відновлення лісів, що створює дефіцит лісових ресурсів у довгостроковій перспективі.
Низький рівень екологічної свідомості населення	Багато громадян не усвідомлюють значення лісів для екосистеми, що призводить до безвідповідального використання лісових ресурсів та забруднення лісових масивів.
Проблеми з лісовим законодавством	Нечіткість або застарілість нормативно-правової бази ускладнюють регулювання використання лісових ресурсів і боротьбу з порушеннями у цій сфері.

Примітка. Складено на основі [18; 34].

Для вирішення проблем потрібен комплексний підхід, що включає модернізацію підприємств, вдосконалення законодавства, боротьбу з корупцією, посилення контролю за незаконною вирубкою, а також популяризацію екологічної культури серед населення.

Для всебічного стратегічного аналізу доцільно застосувати SWOT-аналіз, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони Філії, а також визначити можливості та загрози зовнішнього середовища.

Зауважимо, що сильними сторонами Філії є наявність великих лісових ресурсів із високою продуктивністю, досвідчений персонал зі значним професійним стажем та географічне розташування, яке сприяє доступу до ринків збуту.

Слабкі сторони Філії – це і морально застаріле обладнання для заготівлі

та переробки деревини, і низький рівень автоматизації виробн. процесів, і обмеженість фінансових ресурсів для модернізації.

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз діяльності філії «Свалявське лісове господарство»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Географічне розташування. Переваги організаційно-правової форми підприємств (державна форма власності системи управління <u>Держлісагентства України</u>). Наявність суттєвих за розміром відновлюваних природних ресурсів, які мають високий рівень капіталізації. Власна лісосировинна база є стабільним фундаментом виробничо-господарської діяльності. Потенціал збільшення економічної віддачі 1 га земель лісогосподарського призначення. Держлісгоспи є надійними платниками податків та інших обов'язкових платежів до бюджету. Трудові ресурси потрібної кваліфікації. Стабільний попит на продукцію.	Зменшення фінансування у розрахунку на 1 га загальної площі земель, які перебувають у постійному користуванні. Значний знос обладнання, відсутність можливостей його оновлення. Негативна динаміка зменшення середньомісячної заробітної плати штатного працівника. Значний вплив природних факторів на процес виробництва, а отже і отримання доходів. Значний рівень орієнтації на зовнішні ринки <u>лісопродукції</u> з низьким рівнем переробки.
Можливості	Загрози
Доступність до відновлюваного природного ресурсу. Участь у регіональних програмах розвитку. Розширення можливостей кредитування для поновлення та модернізації устаткування. Впровадження державних програм екологічного страхування. Інтерес зовнішніх інвесторів. Зростання попиту на <u>екосистемні послуги</u>. Капіталізації всієї сукупності лісових ресурсів та <u>корисностей лісу</u>, підпорядкованих підприємству. Диверсифікація джерел збуту та видів продукції з високою доданою вартістю, підвищення якості продукції, що дасть можливість збільшення попиту. Розширення експорту. Формування екологічної свідомості, <u>екологоорієнтована виробнича діяльність</u>. Диверсифікація управління.	Зростання податкового навантаження Втрата кваліфікованих кадрів. Відсутність достатньої кількості оборотних коштів обмежує можливості проведення модернізації виробництва. Зниження абсолютного приросту інвестицій. Обмеження фінансових ресурсів (високий рівень відсоткових ставок залучення кредитних ресурсів). Складність адаптації до змін клімату за обмежених фінансових ресурсів. Потенційний конфлікт пріоритетів між економічними та екологічними цілями ведення лісогосподарства. Стихійні лиха. Втрата позицій на ринку внаслідок технологічно застарілого устаткування.

Примітка. Складено на основі інформації підприємства

Щодо можливостей, то можемо виокремити такі, як інвестування у сучасні технології для підвищення ефективності роботи, розширення асортименту продукції з доданою вартістю, співпраця з міжнародними

організаціями для залучення грантів на екологічні проєкти.

Загрози для Філії пов'язані із загостренням конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках деревини, змінами в законодавстві щодо природоохоронної діяльності, ризиками, пов'язані зі зміною клімату та природними катаклізмами.

На основі аналізу зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу Свалявського ЛГ визначено такі стратегічні цілі:

1. Економічна ефективність:

- збільшення обсягів реалізації продукції з високою доданою вартістю;
- оптимізація витрат виробничих процесів та логістики.

2. Екологічна сталість:

- підвищення частки екологічно сертифікованих лісів;
- впровадження заходів зі зменшення впливу на навколишнє середовище.

3. Технологічний розвиток:

- модернізація виробничих потужностей, впровадження інноваційних технологій обробки деревини;
- використання цифрових рішень для моніторингу лісових ресурсів.

4. Соціальна відповідальність:

- створення нових робоч. місць у регіоні;
- проведення просвітницьких заходів серед населення щодо важливості збереження лісів.

Отже, стратег. планування є необхідним інструментом для сталого розвитку філії «Свалявське ЛГ». Врахування зовнішніх і внутрішніх чинників, чітке формулювання стратегічних цілей та впровадження інноваційних рішень забезпечать підвищення конкурентоспроможності та сприятимуть раціональному використанню природних ресурсів у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ФІЛІЇ «СВАЛЯВСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО»

3.1. Модель стратегічного управління розвитком лісогосподарського підприємства

ЛГП відіграють важливу роль у сталому розвитку економіки, оскільки забезпечують збереження природних ресурсів, задовольняють потреби суспільства у деревині та інших лісових продуктах, а також сприяють екологічному балансу. Такі підприємства стикаються із необхідністю впровадження СУ, що є важливою умовою для досягнення їхніх довгострокових цілей, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого використання лісових ресурсів.

Актуальність СУ розвитком державного лісогосподарського підприємства визначається низкою викликів і потреб.



Рис. 3.1. Потреби, що зумовлюють стратегічне управління розвитком державного лісогосподарського підприємства

Примітка. Побудовано на основі [11].

Стратег. управління - це процес розробки, реалізації та оцінки стратегій, спрямованих на досягнення місії, цілей та збереження конкурентоспроможності підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Модель СУ розвитком підприємства представлена.



Рис. 3.2. Модель стратегічного управління розвитком підприємства

Примітка. Наведено за [27].

Запропонована модель є комплексною системою, що поєднує як теоретичні підходи, так і практичні інструменти для досягнення сталого розвитку.

Компоненти моделі СУ розвитком лісогосподарського підприємства

включають:

1. Аналітичний блок, що передбачає проведення *SWOT*-аналізу, оцінку конкурентного середовища, визначення ключових показників ефективності. В цьому контексті важливим є застосування сучасних інформац. технологій для збору й обробки даних.

2. Стратегічне планування передбачає:

- розробку стратегічних карт, які візуалізують цілі підприємства;
- визначення короткострокових, середньострокових та довгострокових завдань;
- використання таких інструментів, як *BCG*-матриця, *PESTLE*-аналіз для стратегічного вибору.

3. Організаційний блок.

Організаційна структура підприємства адаптується до стратегічних потреб. Впроваджуються елементи проєктного управління, створюються команди для реалізації окремих напрямів стратегій.

4. Ресурсне забезпечення.

Забезпечення необхідними фінансовими, матеріальними, людськими та інформаційними ресурсами. Особливий акцент робиться на пошук інноваційних джерел фінансування (гранти, міжнародна допомога) та розвиток компетенцій персоналу.

5. Контрольний блок включає створення системи моніторингу ключових показників, проведення регулярних аудитів реалізації стратегії та формування механізмів зворотного зв'язку.

На основі вищезазначених елементів можна представити модель СУ розвитком лісового підприємства у вигляді інтегрованої схеми, яка включає наступні етапи:

1. Діагностика (оцінка поточного стану підприємства, аналіз зовнішнього середовища та визначення ключових викликів і можливостей).

2. Стратег. планування (розробка стратегії розвитку з урахуванням місії, візії та результатів діагностики).

3. Реалізація стратегії (впровадження конкретних заходів та проектів відповідно до обраних стратегічних напрямів).

4. Оцінка та коригування (постійний моніторинг виконання стратегії та коригування планів залежно від змін у зовнішньому середовищі чи внутрішніх ресурсах).



Рис. 3.3. Схема моделі стратегічного управління розвитком лісогосподарського підприємства

Примітка. Побудовано автором.

Зазначимо, що вище представлена модель забезпечить адаптацію до сучасних викликів та змін зовнішнього середовища, підвищить ефективність управління ресурсами, покращить екологічну відповідальність підприємства, підвищить конкурентоспроможність завдяки впровадженню інновацій.

Таким чином, модель СУ розвитком лісового підприємства є ключовим інструментом для забезпечення сталого розвитку підприємств у галузі лісового господарства. Її реалізація сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства, забезпеченню екологічної безпеки та адаптації до сучасних викликів.

Для лісогосподарських підприємств СУ базується на таких принципах:

1) сталий розвиток (гармонізація економічних, соціальних та екологічних

- інтересів);
- 2) диверсифікація діяльності (розвиток не тільки заготівлі деревини, але й інших напрямів, як-от рекреаційні послуги чи виробництво біопродуктів);
 - 3) раціональне використання ресурсів (забезпечення відновлення лісів та запобігання виснаженню ресурсів);
 - 4) орієнтація на інновації (впровадження сучасних технологій для підвищення ефективності та екологічності виробництва).

Для досягнення стратегічних цілей Свалявського ЛГ, які окреслені у підрозділі 2.2 даної роботи, пропонуємо впровадити такі напрями розвитку:

I. Диверсифікація продукції. Розширення асортименту продукції, наприклад, виробництво пелет, меблів, сувенірної продукції тощо.

II. Ефективне управління лісовими ресурсами. Забезпечення комплексного підходу до лісовідновлення, зокрема, використання високоякісного посадкового матеріалу, вирощеного в розсадниках господарства.

III. Інтеграція екологічних стандартів. Упровадження міжнародних стандартів управління (*ISO*), а також забезпечення відповідності вимогам *FSC*.

IV. Розвиток партнерств і співпраці. Участь у програмах державного фінансування, співпраця з міжнародн. організаціями та приватними інвесторами.

Реалізація стратегічного плану розвитку філії «Свалявське ЛГ» дозволить досягти таких результатів: підвищення економічної ефективності; забезпечення екологічної збалансованості лісогосподарських робіт; зміцнення позицій підприємства на ринку продукції лісового господарства; поліпшення якості життя в регіоні за рахунок збільшення зайнятості населення та соціальних ініціатив.

3.2. Удосконалення моніторингу реалізації стратегічного плану та коригування стратегічних завдань

Ефективна реалізація стратегічного плану в сучасних умовах господарювання потребує постійного моніторингу виконання запланованих заходів та гнучкості в коригуванні завдань відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Для Свалявського ЛГ, як стратегічного суб'єкта економіки Закарпатської області, удосконалення моніторингових процесів є важливим інструментом забезпечення сталого розвитку підприємства, збереження природних ресурсів та підвищення конкурентоспроможності.

Моніторинг реалізації стратегічного плану передбачає систематичний збір, аналіз та інтерпретацію інформації про хід виконання заходів, визначених у стратегічному документі.

Для Свалявського ЛГ, яке працює у сфері з високою екологічною та економічною відповідальністю, моніторинг виконує низку ключових функцій, що дозволяють забезпечити своєчасне виявлення відхилень від запланованих результатів, виявити потенційні загрози та виклики, що можуть вплинути на досягнення цілей, надати керівництву інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.



Рис. 3.4. Функції моніторингу реалізації стратегічного плану філії
«Свалявське лісове господарство»

На сучасному етапі для Свалявського ЛГ актуальним є вдосконалення системи моніторингу з використанням сучасних інформац. технологій та інноваційних методів аналізу даних.

Проведений аналіз поточної системи моніторингу Свалявського ЛГ дозволяє виділити основні проблеми:

- незадовільний рівень автоматизації процесів (велика частина даних збирається вручну, що знижує оперативність і точність аналізу);
- відсутність чітко визначених ключових показників ефективності, що ускладнює оцінку прогресу у виконанні стратегічних цілей;
- недостатній рівень інтеграції між підрозділами (відсутність злагодженого обміну інформацією між структурними одиницями господарства);
- слабка адаптивність до змін (стратегічний план коригується нерегулярно, що може призводити до втрати актуальності окремих завдань).

Для вирішення виявлених проблем пропонуються наступні заходи:

I. Впровадження автоматизованої системи моніторингу.

Використання спеціалізованого програмного забезпечення для збору, обробки та аналізу даних, що дозволить підвищити швидкість та точність оцінки виконання стратегічного плану.

II. Розробка системи *KPI*.

Необхідно визначити ключові показники ефективності, які дозволять кількісно оцінювати прогрес у реалізації стратегічного плану. Для лісового господарства такими показниками можуть бути обсяги відновлення лісових насаджень, рівень зменшення втрат деревини через нелегальну вирубку, ефективність використання ресурсів підприємства.

III. Підвищення кваліфікації персоналу.

Організація тренінгів для працівників з використання нових технологій моніторингу та роботи з аналітичними інструментами.

IV. Регулярний перегляд стратегічного плану.

Необхідно впровадити систему регулярного коригування стратегічних завдань на основі даних моніторингу та змін у зовнішньому середовищі.

Коригування стратегічних завдань Свалявського ЛГ є ключовим етапом у забезпеченні актуальності та ефективності стратегічного плану. Це процес адаптації пріоритетів і напрямів діяльності до змін у внутрішньому середовищі господарства та зовнішніх чинників, таких як ринкові умови, законодавчі вимоги, екологічні виклики.

Моніторинг реалізації стратегічного плану Свалявського ЛГ виявив низку факторів, які зумовлюють потребу в коригуванні завдань:

- 1) екологічні виклики (зростання потреби у заходах із збереження біорізноманіття, зменшення обсягів нелегальної вирубки та боротьби з деградацією лісів);
- 2) зміни у законодавстві (введення нових вимог щодо раціонального використання лісових ресурсів і посилення відповідальності за порушення екологічних норм);
- 3) економічна ситуація (коливання цін на лісоматеріали, зростання витрат на паливо, транспорт і технологічне обладнання);
- 4) суспільні очікування (підвищення вимог з боку місцевих громад щодо екологічної та соціальної відповідальності підприємства).

Коригування стратегічних завдань Свалявського ЛГ дозволяє підвищити адаптивність підприємства до змін, ефективно реагувати на нові виклики та забезпечувати стійкий розвиток. Зосередженість на екологічній, соціальній та економічній складових сприятиме підвищенню конкурентоспроможності, сталому використанню лісових ресурсів і зміцненню його репутації на місцевому та міжнародному рівнях.

Основні напрями коригування стратегічних завдань наведено.

Сучасні виклики вимагають посилення екологічної орієнтації стратегії підприємства. Запропоновані корективи включають: збільшення обсягів лісовідновлення через розробку програм для висаджування нових дерев із врахуванням специфіки регіону; розвиток практик сталого лісокористування

через впровадження системи *FSC*-сертифікації, яка підтверджує відповідальне управління лісами; моніторинг стану лісових насаджень з використанням дронів та супутникових технологій для аналізу стану лісів і виявлення зон з високим рівнем вирубки чи деградації.



Рис. 3.5. Основні напрями коригування стратегічних завдань філії

«Свалявське лісове господарство» ДП «Ліси України»

Примітка. Побудовано автором.

Для покращення взаємодії з місцевими громадами пропонується розширення діяльності, що потребує залучення місцевого населення, наприклад, у сфері екотуризму, організація заходів із підвищення обізнаності населення щодо важливості збереження лісів, регулярне інформування громади про стан лісів, заходи, що вживаються для їх збереження, та економічні результати підприємства.

Економічні завдання потребують адаптації з урахуванням нових умов: розвиток нових напрямів діяльності, наприклад, виробництво побічної продукції (пелети, тріска для біоенергетики), диверсифікація ринків збуту через розширення співпраці з міжнародними партнерами та вихід на нові ринки. Крім того, використання енергоефективного обладнання та впровадження сучасних технологій обробки деревини дозволить оптимізувати витрати.

Зміцнення внутрішніх процесів управління є невід'ємною частиною коригування завдань. Так, запровадження премій за досягнення стратегічних цілей, навчання та професійний розвиток пов'язаний із розробкою системи мотивації персоналу. Удосконалення комунікаційної структури забезпечить ефективний обмін інформацією між підрозділами. Активне залучення сучасних технологій підвищить продуктивність.

На основі моніторингу та аналізу сучасних викликів доцільно внести корективи до стратегічних завдань Свалявського ЛГ. Основні напрями коригування:

- посилення екологічної складової (інтеграція заходів із зменшення впливу діяльності підприємства на довкілля);
- розширення співпраці з місцевими громадами (упровадження соціальних програм, спрямованих на підтримку місцевих жителів, залучення їх до збереження лісових ресурсів);
- диверсифікація напрямків діяльності (розвиток екотуризму та інших нематеріальних послуг на основі використання природного потенціалу регіону);
- зміцнення матеріально-технічної бази (інвестиції в оновлення обладнання та транспортних засобів для зменшення витрат і підвищення продуктивності).

Таким чином, удосконалення системи моніторингу реалізації стратегічного плану Свалявського ЛГ дозволить не лише підвищити ефективність виконання стратегічних завдань, але й забезпечити своєчасне реагування на виклики зовнішнього середовища. Запропоновані заходи щодо впровадження автоматизованих систем, розробки *KPI* та регулярного коригування завдань створюють основу для сталого розвитку підприємства та збереження лісових ресурсів у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Державні підприємства є відкритими системами. Тому якщо вони встановлюють безперервну взаємодію та зворотній зв'язок із зовнішнім середовищем, їх діяльність буде успішною. Це спонукає дивитися на їхню діяльність по-новому. Сьогодні від них вимагається формування власних конкурентних характеристик, відмінних від інших, і позитивного іміджу в очах споживачів послуг

Особливістю СУ державними підприємствами є врахування соціально-економічної значущості їх діяльності, а також дотримання інтересів держави й інтересів суспільства.

Стратег. управління в державному секторі має свої специфічні риси. Воно часто поєднує комерційні цілі з соціальними завданнями, що ускладнює прийняття управлінських рішень. Крім того, такі підприємства підлягають державному контролю та регулюванню, що обмежує їхню автономність. Проте саме завдяки СУ державні підприємства можуть підвищувати свою ефективність, зменшувати залежність від бюджетного фінансування та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

СУ в державному лісовому підприємстві має визначальне значення для забезпечення сталого розвитку галузі. Його завдання спрямовані на інтеграцію економічних, соціальних, екологічних пріоритетів у діяльність підприємства з урахуванням специфіки управління природними ресурсами.

СУ в державному лісовому підприємстві є багатограним процесом, спрямованим на забезпечення збалансованого розвитку, що враховує економічні, екологічні та соціальні інтереси. Основні завдання СУ включають не лише оптимізацію ресурсів, але й розвиток інновацій, посилення екологічної відповідальності та зміцнення взаємодії з громадськістю. Реалізація ефективної стратегії є запорукою сталого розвитку державного лісогосподарства України.

Об'єктом дослідження є філія «Свалявське ЛГ», що є одним із

структурних підрозділів державного лісогосподарства України, що спеціалізується на вирощуванні, догляді, відновленні лісів, а також на заготівлі та переробці деревини. Станом на 01.09.2023 року загальна площа лісофонду – 79474 га. Найбільшу площу (54,0 %) займають експлуатаційні ліси. Основними видами діяльності Філії є лісове господарство та інша лісогосподарська діяльність, лісозаготівля, надання допоміжних лісогосподарських послуг, лісопилне виробництво та стругальне.

На 85,0 % Свалявське ЛГ забезпечена штатними працівниками, тому нестачу заповнюють за рахунок сезонних і тимчасових робітників. Технічне та транспортне забезпечення філії є недостатнім щоб виконувати заплановані лісогосподарські та протипожежні заходи.

Позитивна тенденція збільшення чистого прибутку свідчить про прибутковість діяльності лісогосподарства. Так, у 2023 р. він становив 21487,3 тис.грн, що на 20464,3 тис.грн більше ніж у 2021 р. і на 18124,3 тис.грн більше ніж у 2022 р.

Сфера лісового господарства стикається з низкою проблем, які впливають на її ефективність, екологічну стійкість та економічний розвиток. Для вирішення проблем потрібен комплексний підхід, що включає модернізацію підприємств, вдосконалення законодавства, боротьбу з корупцією, посилення контролю за незаконною вирубкою, а також популяризацію екологічної культури серед населення.

Стратегічне управління - це процес розробки, реалізації та оцінки стратегій, спрямованих на досягнення місії, цілей та збереження конкурентоспроможності підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Для досягнення стратегічних цілей Свалявського ЛГ, пропонуємо впровадити такі напрями розвитку:

- I. Диверсифікація продукції.
- II. Ефективне управління лісовими ресурсами.
- III. Інтеграція екологічних стандартів.

IV. Розвиток партнерств і співпраці.

На сучасному етапі для Свалявського ЛГ актуальним є вдосконалення системи моніторингу з використанням сучасних інформац. технологій та інноваційних методів аналізу даних.

На основі моніторингу та аналізу сучасних викликів доцільно внести корективи до стратегічних завдань Свалявського ЛГ. Основні напрями коригування:

- посилення екологічної складової;
- розширення співпраці з місцевими громадами;
- диверсифікація напрямків діяльності;
- зміцнення матеріально-технічної бази.