

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь – «Магістр»

**на тему: «Управління та адміністрування процесами
прибутковості підприємства лісової промисловості»**

Виконав:

Гурський Герман Юрійович
студент спеціальності
073 «Менеджмент»
ОП «Адміністративний менеджмент»

Керівник:

Ковальова Ольга Михайлівна
к.е.н., доцент кафедри економіки та
підприємництва імені професора І.М.
Брюховецького

Рецензент:

Касьяненко Володимир Олексійович
д. е. н., професор, проректор з науково-
педагогічної роботи Сумського державного
університету

Суми - 2024

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет

Економіки і менеджменту

Кафедра

Публічного управління та
адміністрування

Освітній ступінь

Магістр

Спеціальність

073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний
менеджмент»

Затверджую:

Завідувач кафедри

О.П. Славкова

« ____ » _____ 20 ____ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Гурському Герману Юрійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1.Тема роботи: Управління та адміністрування процесами прибутковості підприємства лісової промисловості

2. База практичного дослідження:

ДП «Недригайлівський агролісгосп» Сумської області

керівник роботи **Ковальова Ольга Михайлівна, к.е.н., доцент**

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від « ____ » _____ 2023р. № _____

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) « ____ » _____ 2024 року

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

нормативно-правові акти України з питань діяльності підприємств лісової промисловості,
Державна стратегія управління лісами України до 2035 року, Публічний звіт голови
державного агентства лісових ресурсів за 2023 р., наукова, спеціальна та періодична
література з питань управління та адміністративного менеджменту, статистичні збірники
України, звітність агролісгоспу – бази дослідження, інформація з мережі Інтернет.

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які слід розробити):

- дослідження теоретичних основ управління та адміністрування процесів прибутковості підприємств лісової промисловості;

- здійснення аналізу процесів управління та адміністрування прибутковості ДП «Недригайлівський агролісгосп» Сумської області;

- проведення аналізу процесів управління ресурсним забезпеченням, як матеріальної основи прибуткової діяльності агролісгоспу;

- здійснення аналізу процесів формування й використання прибутку та показників прибутковості агролісгоспу;

- розробка та прийняття управлінських рішень на основі маржинального аналізу;

- розробка управлінських рішень на основі SWOT-аналізу діяльності агролісгоспу;

- здійснення економічного обґрунтування управлінського рішення з впровадження запропонованого проекту.

6. Дата видачі завдання

31 травня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	червень 2023 р.	
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	вересень 2023 р. – січень 2024 р.	
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	лютий-квітень 2024 р.	
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	травень - липень 2024 р.	
6.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	липень 2024 р.	
7.	Перевірка на автентичність, опрацювання зауважень керівника.	09 серпня 2024 р.	
8.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	14 серпня 2024 р.	
9.	Рецензування кваліфікаційної роботи	01-14 серпня 2024 р.	
10.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	19 серпня 2024 р.	
11.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	14-27 серпня 2024 р.	
12.	Захист кваліфікаційної роботи	28-29 серпня 2024 р.	

Студент _____

Гурський Г.Ю.

Керівник роботи _____

Ковальова О.М.

Перевірку на автентичність проведено. _____

Баранік Н.М.

Кваліфікаційна робота допущена до захисту _____

Лищенко М.О.

АНОТАЦІЯ

Гурський Г.Ю. «Управління та адміністрування процесами прибутковості підприємства лісової промисловості».

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний менеджмент». – СНАУ. Суми, 2024. – Рукопис.

Автором на підставі вивчення літературних джерел за тематикою дослідження досліджено теоретичні основи управління та адміністрування процесів прибутковості підприємств лісової промисловості; систематизовано основні елементи та принципи управління та адміністрування прибутком; розроблено модель формування прибутку підприємств лісової промисловості та чинники, що впливають на нього.

Проаналізовано процеси управління та адміністрування прибутковості в агролісгоспі. Встановлено, що підприємство забезпечене всіма необхідними видами ресурсів для ведення лісового господарства. Площа лісового фонду становить 5,6 тис га, з них 4,6 тис га становить площа земель, покритих лісом. В агролісгоспі зменшилася забезпеченість підприємства основними засобами внаслідок їхнього старіння. Основні засоби в поганому технічному стані. Коефіцієнт зносу становить 0,76. Погіршення технічного стану обумовило зменшення фондівіддачі та продуктивності праці.

Виявлено, що всі результативні показники діяльності погіршилися за три роки. Чистий дохід від реалізації продукції, який є основою формування всіх видів прибутку, зменшився з 10770 тис грн у 2021 році до 6698 тис грн у 2023 році або на 37,8%. Причиною стало зменшення заготівлі та реалізації необробленої деревини та продукції її переробки, особливо із хвойних порід. Також зменшилися валовий прибуток та чистий прибуток.

В роботі здійснено факторний аналіз прибутку, за результатами якого встановлено, що за рахунок зменшення виручки агролісгосп недоотримав 4072 тис грн валового прибутку, а за рахунок зменшення витрат валовий прибуток міг би бути більшим на 3130 тис грн. Тобто бачимо, що зменшення виручки мало більший негативний вплив на валовий прибуток. По чистому прибутку аналогічна тенденція.

Досліджено напрями використання чистого прибутку в агролісгоспі, зокрема на формування резервного фонду використано 49% чистого прибутку, нерозподіленого прибутку- 37,3%, у фонд споживання - 16,2%. Але суми цих фондів є порівняно невеликими. Так, сума резервного фонду за аналізований період становила 308-376 тис грн., а сума нерозподіленого прибутку 24-47 тис грн., чого недостатньо для розширеного відтворення. Рівень рентабельності за валовим прибутком склав у 2023 році 54%, а рівень рентабельності операційної діяльності менше 1%.

На основі методу маржинального аналізу встановлено, що коефіцієнт маржинального доходу становив біля 35%, поріг рентабельності біля 10 тис грн, запас фінансової міцності не перевищував 5%. За результатами

маржинального аналізу агролісгоспу запропоновано наступні управлінські рішення: збільшити виручку за рахунок збільшення обсягу реалізації, зміни структури реалізованої продукції та збільшення середньої ціни реалізації; зменшити витрати на виробництво та реалізацію продукції та, особливо важливим є зменшення постійних витрат, зокрема адміністративних, витрат на збут, інших операційних та всіх інших видів витрат.

Для розробки управлінських рішень з підвищення прибутковості проведено SWOT-аналіз, за результатами якого агролісгоспу запропоновано: поглибити переробку деревини на власних потужностях і освоїти виробництво таких виробів; збільшити заготівлю та освоїти переробку недеревної продукції: консервування або сушка лісових грибів та ягід, виробництво лісового меду, виробництво сувенірної дерев'яної продукції тощо; створити пропозицію рекреаційних та екосистемних послуг (туристичні маршрути, квести, ночівля в палатках, відеоспостереження за життям лісових тварин та ін.).

В роботі здійснено економічне обґрунтування першої пропозиції з поглиблення переробки деревини на власних потужностях шляхом освоєння виробництва євробрусів. Визначено, що починаючи з другого прогнозного року після сплати кредиту, агролісгосп зможе отримувати 4654 тис грн прибутку. А рівень рентабельності складе 36,6%.

Запропоноване управлінське рішення щодо впровадження проекту з виробництва євробрусу є доцільним для ДП «Недригайлівський агролісгосп», оскільки призводить до збільшення прибутковості підприємства.

Ключові слова: управління, адміністрування, прибутковість підприємства, лісова промисловість, процеси формування й використання прибутку, управлінські рішення.

SUMMARY

Gursky G.Yu. «Management and administration of the profitability processes of the forest industry enterprise».

Qualification work for the degree of "Master" in the specialty 073 "Management" OP "Administrative Management". - Sumy National Agrarian University. Sumy 2024. - Manuscript.

The author, based on the study of literary sources on the subject of the study, researched the theoretical foundations of management and administration of processes of profitability of forest industry enterprises; the main elements and principles of profit management and administration are systematized; a model of profit formation of forest industry enterprises and factors affecting it was developed.

Processes of management and administration of profitability in agroforestry are analyzed. It was established that the enterprise is provided with all necessary types of resources for forestry management. The area of the forest fund is 5.6 thousand hectares, of which 4.6 thousand hectares is the area of land covered by

forest. In agroforestry, the company's supply of basic assets has decreased due to their aging. Fixed assets are in poor technical condition. The coefficient of wear is 0.76. The deterioration of the technical condition led to a decrease in capital return and labor productivity.

It was found that all performance indicators have deteriorated over three years. Net income from the sale of products, which is the basis for the formation of all types of profit, decreased from UAH 10,770,000 in 2021 to UAH 6,698,000 in 2023, or by 37.8%. The reason was a decrease in harvesting and sale of raw wood and products of its processing, especially from conifers. Gross profit and net profit also decreased.

In the work, a factor analysis of profit was carried out, according to the results of which it was determined that due to the decrease in revenue, the agroforestry farm did not receive 4,072 thousand UAH in gross profit, and due to the decrease in expenses, the gross profit could be more by 3,130 thousand UAH. That is, we can see that the decrease in revenue had a greater negative impact on gross profit. The net profit shows a similar trend.

The areas of use of net profit in agroforestry were studied, in particular, 49% of net profit was used for the formation of a reserve fund, undistributed profit - 37.3%, and 16.2% for the consumption fund. But the amounts of these funds are relatively small. Thus, the amount of the reserve fund for the analyzed period was UAH 308-376 thousand, and the amount of retained earnings was UAH 24-47 thousand, which is not enough for extended reproduction. The rate of return on gross profit was 54% in 2023, and the rate of return on operations was less than 1%.

Based on the method of marginal analysis, it was established that the marginal income ratio was about 35%, the profitability threshold was about UAH 10,000, and the margin of financial strength did not exceed 5%. According to the results of the marginal analysis of the agroforestry farm, the following management solutions are proposed: increase revenue by increasing the sales volume, changing the structure of the products sold, and increasing the average sales price; to reduce the costs of production and sale of products and, especially important is the reduction of fixed costs, in particular administrative, sales, other operating and all other types of costs.

In order to develop management solutions to increase profitability, a SWOT analysis was conducted, according to the results of which the agroforestry was offered: to deepen the processing of wood at its own facilities and master the production of such products; increase harvesting and master the processing of non-wood products: canning or drying forest mushrooms and berries, production of forest honey, production of souvenir wooden products, etc.; create an offer of recreational and ecosystem services (tourist routes, quests, overnight stays in tents, video surveillance of the life of forest animals, etc.).

In the work, the economic justification of the first proposal for the deepening of wood processing at our own facilities by mastering the production of Eurobars was carried out. It was determined that starting from the second forecast year after

the loan payment, the agroforestry farm will be able to receive UAH 4,654,000 in profit. And the level of profitability will be 36.6%.

The proposed management decision regarding the implementation of the Eurobar production project is appropriate for the SE "Nedryhailivsky Agroforestry", as it leads to an increase in the company's profitability.

Keywords: management, administration, enterprise profitability, forest industry, processes of profit formation and use, management decisions.

ЗМІСТ

	ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ПРОЦЕСІВ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЛІСОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ	13
РОЗДІЛ 2	АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ДП «НЕДРИГАЙЛІВСЬКИЙ АГРОЛІСГОСП» СУМСЬКОЇ ОБЛАСТІ	23
2.1	Організаційно-економічна характеристика підприємства	23
2.2	Аналіз процесів управління ресурсним забезпеченням, як матеріальної основи прибуткової діяльності агролісгоспу	29
2.3	Аналіз процесів формування й використання прибутку та показників прибутковості агролісгоспу	38
РОЗДІЛ 3	ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ З ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ДП «НЕДРИГАЙЛІВСЬКИЙ АГРОЛІСГОСП» СУМСЬКОЇ ОБЛАСТІ	48
3.1	Прийняття управлінських рішень на основі маржинального аналізу	48
3.2	Розробка управлінських рішень на основі SWOT-аналізу діяльності агролісгоспу	54
3.3	Економічне обґрунтування управлінського рішення з впровадження запропонованого проекту	61
	ВИСНОВКИ	68
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	73
	ДОДАТКИ	77
	Додаток А. Звітність підприємства	78

ВСТУП

Актуальність теми. Ліси – цінне надбання нації. Підприємства лісової промисловості забезпечують населення та інші галузі економіки цінними продуктами та сировиною. При цьому ліси забезпечують екологічну стабільність природного середовища, необхідного для існування та розвитку суспільства. Враховуючи важливість лісів для суспільства та планети, сучасне управління та адміністрування процесами прибутковості має відбуватися в контексті не лише прибутковості, а й екологічної відповідальності та соціальної ефективності, результатом якого повинно стати створення передумов для довгострокового та перспективного збереження різноманітних цінностей і функцій лісових екосистем для зростаючих потреб теперішнього і майбутніх поколінь людей у регіональному, національному та глобальному масштабах. Таким чином, тема кваліфікаційної роботи є актуальною.

Питанню дослідження сутності управління та адміністрування присвячені праці Михаліцької Н.Я. та ін. [10]. Проблемам управління прибутком присвятили свої публікації такі вчені, як Бассова О.О. [1], Гайдай М. та ін. [2], Гринчук Ю.С. та ін. [3], Гуменюк В.С. [4], Нагайчук В.В. [11], Zamula I. Та ін. [27]. Питаннями підвищення прибутковості підприємств лісової промисловості присвячені праці вчених Мартиненко І.О. [8], Мартишева П. [9], Попадинець Н.М. [14], Цегельник Н.І. [19], Яворського П. та ін. [20], Яреми І.І. [21], Kurčák V. та ін. [25], Melo A. та ін. [26], Kovalčík M. [24], Brandt P. та ін. [23]. Проте ще існує потреба у подальшому поглибленні досліджень з управління та адміністрування процесами прибутковості підприємств лісової промисловості.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів визначення значення управління та адміністрування процесами прибутковості підприємства лісової промисловості.

Відповідно до визначеної мети в роботі поставлено такі **завдання**:

- дослідження теоретичних основ управління та адміністрування процесів прибутковості підприємств лісової промисловості;
- здійснення аналізу процесів управління та адміністрування прибутковості ДП «Недригайлівський агролісгосп» Сумської області;
- проведення аналізу процесів управління ресурсним забезпеченням, як матеріальної основи прибуткової діяльності агролісгоспу;
- здійснення аналізу процесів формування й використання прибутку та показників прибутковості агролісгоспу;
- розробка та прийняття управлінських рішень на основі маржинального аналізу;
- розробка управлінських рішень на основі SWOT-аналізу діяльності агролісгоспу;
- здійснення економічного обґрунтування управлінського рішення з впровадження запропонованого проекту.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні аспекти управління та адміністрування процесами прибутковості підприємства лісової промисловості.

Об’єкт дослідження управління та адміністрування процесами прибутковості підприємства лісової промисловості.

Елементами наукової новизни є: сформовано модель формування прибутку підприємств лісової промисловості та чинників, що впливають на нього; розроблено та економічно обґрунтовано управлінські рішення на основі маржинального аналізу, а також на основі SWOT-аналізу діяльності агролісгоспу.

Практичне значення. Основні положення та пропозиції по результатах дослідження, зокрема: результати маржинального аналізу прибутковості, а також результати SWOT-аналізу діяльності агролісгоспу, результати економічного обґрунтування управлінського рішення з впровадження запропонованого проекту можуть бути використані фахівцями

агролісгоспу для удосконалення процесу управління та адміністрування прибутковістю агролісгоспу.

Методи дослідження. В основу теоретичних і методологічних підходів дослідження покладено діалектико-матеріалістичний метод пізнання і системний підхід дослідження управління та адміністрування процесами прибутковості підприємства лісової промисловості.

Дослідження виконане з використанням наступних методів: *абстрактно-логічного* (при узагальненні теоретичних основ управління та адміністрування процесів прибутковості підприємств лісової промисловості та розробки моделі формування прибутку підприємств лісової промисловості та чинників, що впливають на нього); *економіко-статистичного* (при аналізі процесів управління та адміністрування прибутковості та показників діяльності агролісгоспу); *порівняння* (при порівнянні звітних та базових показників діяльності агролісгоспу); *факторного аналізу* (при виявленні впливу чинників на прибуток та виручку); *маржинального аналізу та SWOT-аналізу* (для розробки управлінських рішень з підвищення прибутковості агролісгоспу); *розрахунково-конструктивного* (при здійсненні економічного обґрунтування управлінського рішення з впровадження запропонованого проекту).

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України з питань діяльності підприємств лісової промисловості, Державна стратегія управління лісами України до 2035 року, Публічний звіт голови державного агентства лісових ресурсів за 2023 р., наукова, спеціальна та періодична література з питань управління та адміністративного менеджменту, статистичні збірники України, звітність агролісгоспу – бази дослідження, інформація з мережі Інтернет.

Апробація результатів дослідження. Основні положення кваліфікаційної роботи доповідалися і пройшли апробацію на VII-й International scientific and practical conference (Відень, Австрія, International

Scientific Unity, January 24-26, 2024), а також на VIII-й Міжнародній науково-практичній конференції (м. Харків, 21-22 березня 2024 року).

Публікації. За результатами опубліковано 2 наукові праці.

Структура і обсяг роботи. Основний зміст роботи викладений на 78 сторінках комп'ютерного набору. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел з 27 найменувань і додатків. Кваліфікаційна робота містить 25 таблиць, 4 рисунки, 6 формул та 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ПРОЦЕСІВ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЛІСОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Сучасні нестабільні ринкові умови господарювання визначаються значною динамікою цілей та завдань галузей економіки країни під впливом подій, що відбуваються на ринках, зокрема: зміни попиту та пропозиції, зміни цін на продукцію, сировину та інші ресурси, зміни кон'юнктури ринку, зміни у законодавстві, зміни політичного та економічного становища. В таких умовах важливою є роль системи управління та адміністрування. Головною його функцією є формування цілей у відповідності до стратегії діяльності підприємства, в тому числі й лісової промисловості на основі постійного моніторингу зовнішньої ринкової ситуації.

Сутність процесу управління та адміністрування полягає в діяльності адміністрації підприємства по реалізації стратегії підприємства з урахуванням внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на ефективність діяльності підприємства. Сьогодні процеси управління та адміністрування носять назву «адміністративний менеджмент». Під адміністративним менеджментом розуміють різновид менеджменту, спрямований на організацію управлінського процесу, розроблення розпоряджень, розподіл завдань і контроль за їх виконанням на підприємстві.

Як відмічають автори Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р., Михаліцький В. С., «...результативність роботи адміністрації та ефективність адміністрування залежать від знань, умінь, навичок, компетенцій, практичного досвіду, а головне – прагнення кожного менеджера на будь-якому управлінському рівні дотримуватися обраних стандартів, створювати умови для їх виконання підлеглими, водночас бути мобільними, інтелектуально сучасними, інноваційно цілеспрямованими» [10, с.3].

Адміністрування – це застосування засобів впливу, виконання дій з формалізації та регламентування діяльності, а також застосування контролюючих заходів за виконанням розпоряджень та виданих завдань.

Основні елементи адміністрування представлені на рис.1.1.



Рисунок 1.1 – Основні елементи управління та адміністрування

Джерело: складено за [10] та доповнено автором.

В лісовій промисловості роль системи управління та адміністрування посилюється ще й тим, що лісові ресурси, як і земельні, є надбанням нації, тому їх використання має відбуватися в межах лісового законодавства, що є інструментом державного регулювання процесів користування лісовим фондом. Відповідно, від компетентного використання лісових ресурсів залежить

прибутковість не лише окремих підприємств, а й лісогосподарської галузі та економіки країни загалом.

Призначення лісів – забезпечити киснем потреби планети. Лісовий фонд забезпечує потреби населення в деревині, грибах, ягодах, горіхах, лікарській сировині. Ліси виконують водоохоронні, захисні, та інші функції.

Окрім цього ліси мають важливе значення й для економіки, зокрема, лісове господарство здійснює переробку деревини та виробництво з неї цінної продукції у власних цехах, а також забезпечує сировиною лісопереробну промисловість. Власним переробним цехам лісгоспів передається лісосічний фонд для обробки, а іншим лісопереробним підприємствам передається ще й ділова деревина для виробництва готових виробів з неї, зокрема меблевого виробництва й майстрів народних промислів. Також ліси забезпечують сировиною целюлозно-паперову, харчову, хімічну та фармацевтичну галузі промисловості. На території лісів здійснюють свою діяльність підприємства лісової промисловості, що обумовлює створення робочих місць і виготовлення продукції [6, 19].

Площа лісового фонду України складає 10,4 млн га, в тому числі площа ділянок, вкритих лісовою рослинністю - 9,6 млн га. Рівень лісистості території України становить 15,9%, що менше від оптимального рівня лісистості, який складає 20-22%. Незважаючи на невеликий рівень лісистості, Україна займає у Європі 9-те місце за площею лісів та 6-те місце за запасами деревини. По території України ліси розміщені нерівномірно внаслідок значних варіацій в природно-кліматичних умовах. Лісистість варіює від 3,7% в Запорізькій до 51,4% в Закарпатській областях. Половина лісів України належить до штучно створених і потребує посиленого догляду. Близько 0,8 млн. гектарів лісів, що раніше належали колективним господарствам, розташовані на землях запасу і перебувають у незадовільному стані (самовільно вирубуються, гинуть від пожеж, хвороб, шкідників тощо) [7, 20].

За віковою структурою найбільшу частку мають середньовікові насадження, частка стиглих та перестиглих насаджень становить 18,7%.

Середній вік лісів становить понад 60 років. На жаль, відбувається поступове старіння лісів, що призводить до погіршення їх санітарного стану. Ліси України сформовані понад 30-ма видами деревних порід, з них хвойні насадження займають 43% загальної площі, твердолистяні - 43%, решту площі займають м'яколистяні породи дерев.

Обсяги заготівлі ліквідної деревини за 2023 рік становили 15,7 млн. м³. Загальна вартість реалізованих лісоматеріалів склала понад 20,5 млрд. грн. [15].

Незважаючи на великі запаси деревини та значні обсяги реалізації, щорічно 15-20% підприємств отримують збиток [19]. Однією з причин є те, що більшість підприємств поставляють круглий необроблений ліс на експорт, як сировину, при цьому в Україну здійснюється імпорт готової дерев'яної продукції. При цьому в самій Україні частка підприємств, що здійснюють виробництво продукції переробки деревини, з більшим вмістом доданої вартості, є невеликою.

Окрім низького рівня переробки, іншою причиною низьких прибутків підприємств лісової промисловості є технічний стан основних засобів. У переважної більшості вітчизняних лісгоспів основні засоби мають значний рівень фізичного та морального зносу.

Якість заготовленої деревини зокрема та розвиток лісового господарства в цілому значною мірою залежить від рівня промислового освоєння лісів, виду та стану техніки й технології лісозаготівельних робіт [14].

Таким чином констатуємо, що недбале використання лісових ресурсів, що призводить до поширення хвороб та шкідників лісу, відсутність власних переробних потужностей та реалізації готової продукції, використання фізично та морально застарілого обладнання, всі ці явища негативно впливають на прибутковість підприємств лісової промисловості. Також на недоотримання прибутку цих підприємств впливають несанкціоновані рубки та крадіжки, пожежі, а також недостатність контролю за реалізацією лісу.

Основними загрозами для лісгоспів є несанкціоновані рубки та крадіжки деревини на території підприємств лісової промисловості, а також пожежі.

Прибуток та його відносний показник - рівень рентабельності - є головними показниками ефективності діяльності будь-якого підприємства, в тому числі й підприємства лісової промисловості. Від прибутковості залежить забезпечення поточної платоспроможності підприємства, а також зміцнення виробничого потенціалу та розвиток підприємства шляхом впровадження нових технологій, модернізацію виробничих потужностей, освоєння виробництва нової продукції [2, 3, 4]. Фінансовою основою платоспроможності та розвитку підприємства є прибуток.

Принципи управління прибутком представлені на рис.1.2.



Рисунок 1.2 – Принципи управління та адміністрування прибутком

Джерело: розроблено автором.

Управління та адміністрування прибутком – це процес прийняття управлінських рішень з формування, розподілу та використання прибутку на підприємстві з метою досягнення максимального добробуту всіх афілійованих осіб (власників, адміністрації, працівників) в теперішньому та майбутньому періодах [1].

Управління формуванням прибутку передбачає управління кількістю реалізованої продукції, ціною реалізації, а також управління витратами з метою їх мінімізації та оптимізації [2, с.17].

Модель формування прибутку підприємств лісової промисловості та чинників, що впливають на нього, представлена на рис.1.3.



Рисунок 1.3 - Модель формування прибутку підприємств лісової промисловості та чинники, що впливають на нього

Джерело: розроблено автором.

Як бачимо з рис.1.3, всі чинники поділяються на зовнішні та внутрішні. Зовнішніми чинниками впливу на ціну є попит, ринкова кон'юнктура, державне регулювання та система законодавства. Попит на деревину також є зовнішнім чинником впливу на обсяг заготівлі деревини та виробництва продукції. Зовнішніми чинниками, що впливають на витрати, є ціни на ресурси, а також ризики пожеж та крадіжок. На зовнішні чинники підприємство не може чинити впливу. Підприємство має пристосовуватися до них і враховувати їх вплив при плануванні своєї діяльності. Наприклад, ризик виникнення лісових пожеж та крадіжок можна зменшити шляхом посилення патрулювання, моніторингу та контролю за лісовими насадженнями за допомогою сучасних технічних засобів спостереження тощо.

На внутрішні чинники підприємство має і повинно впливати та регулювати їх. Так, для покращення технічного стану обладнання, підвищення кваліфікації працівників, підвищення ефективності реклами та збутової діяльності адміністрації підприємства слід приймати відповідні управлінські рішення з технічного переозброєння та модернізації, з прийняття програми розвитку персоналу, зі створення відділу збуту та реклами тощо.

Управління процесом розподілу та використання прибутком полягає у таких заходах:

- управління процесами сплати податків та зборів;
- оптимізація структури споживання та капіталізації прибутку;
- управління та адміністрування процесом капіталізації та інвестиційною діяльністю;
- управління напрямками споживання прибутку [3].

Для підвищення ефективності процесу управління та адміністрування прибутком, підприємство має ретельно проаналізувати фактичний прибуток. На основі аналізу можна виявити чинники негативного чи позитивного впливу на прибуток, а також виявити види діяльності, які приносять

найменше прибутку або взагалі збиткові. На основі цього аналізу можна виявити резерви зростання фінансових результатів та впроваджувати їх у виробництво [4].

В роботі Нагайчук В.В. визначено три основні типи орієнтації підприємств на прибуток, а саме: максимізація прибутку, отримання «задовільного» прибутку, мінімаксимізація прибутку [11, с.140].

Стратегія максимізації прибутку полягає в тому, що підприємство прагне отримати («вичавити») максимально високий прибуток як за рахунок усіх власних резервів, так і за рахунок покупців «зараз і одразу». Така стратегія можлива саме в короткостроковому періоді, при цьому в довгостроковому періоді фінансові резерви можуть бути недостатніми для розвитку і виникне висока ймовірність банкрутства. Стратегія одержання «задовільного» передбачає, що підприємство отримує прибуток, якого достатньо для покриття усіх поточних витрат і для створення потенціалу розвитку у довгостроковому періоді. Підприємства, що обрали цю стратегію дбають про створення міцних конкурентних позицій на ринку та планують інноваційно-інвестиційну діяльність.

Стратегія мінімаксимізації прибутку (стабілізації) означає, що підприємство прагне максимізувати мінімальні доходи та мінімізувати максимум збитків. Таку стратегію обирають у висококонкурентному середовищі.

Відмітимо, що більшість вітчизняних підприємств обирають стратегію максимізації прибутку. Підприємства лісової промисловості не виключенням. Сьогодні вона прагнуть реалізувати великі обсяги круглого лісу, щоб отримати одразу великі прибутки. Але прибутки могли би бути ще вищими, якби підприємстві здійснювали інвестиції в оновлення основних засобів, у створення сучасних цехів глибокої переробки деревини. Але для цього потрібні вкладення та час. А наші підприємства хочуть все і одразу, при чому при мінімальних зусиллях. Така стратегія призвела до погіршення стану лісів, збагачення окремих чиновників та бізнесменів. При цьому

підприємства лісової промисловості діють при досить низькому рівні рентабельності або взагалі збиткові.

Таким чином, назріла необхідність у формуванні системи управління прибутковістю підприємств лісової промисловості, що можна здійснити із застосуванням методів управління та адміністрування. Як відмічає Сенько Є.І., ефективне управління на підприємствах лісового господарства здатне значно вплинути на показники його прибутковості [17].

Одним з напрямів удосконалення управління формуванням прибутку є аналіз за схемою “витрати – обсяг продажу – прибуток”. Для вказаного аналізу слід спочатку здійснити операційний аналіз, який дозволить вирішити такі завдання, як: оцінка прибутковості; прогнозування рентабельності на підставі показника запасу фінансової стійкості; оцінка підприємницького ризику; визначення оптимального шляху виходу з кризового стану; розроблення найбільш вигідної асортиментної політики, на основі чого визначаються ключові показники поріг рентабельності та запас фінансової стійкості [1, 3].

На основі вивчення літературних джерел [3, 5, 6, 8, 9, 21, 22] та з урахуванням адаптації до особливостей лісової галузі можна сформулювати наступні напрями удосконалення процесів управління та адміністрування прибутком підприємств лісової промисловості на рівні підприємства:

- збільшення обсягів реалізації продукції підприємств лісової промисловості на основі удосконалення цінової, збутової, товарної та комунікаційної політик підприємства;
- вплив на ціну реалізації за рахунок підвищення якості продукції та її конкурентоспроможності на ринках;
- збільшення обсягів переробки деревини, поглиблення переробки, що дасть можливість реалізовувати продукцію за вищою ціною, з більшим вмістом доданої вартості у ціні;
- формування ефективної стратегії конкурентної боротьби;

- чіткий розподіл завдань та відповідальності за процеси управління прибутком за виконавцями;
- покращення умов праці, формування корпоративної культури підприємства, удосконалення системи мотивації та стимулювання праці;
- планування заходів з розвитку персоналу, в тому числі й для опанування працівниками заходів з управління прибутком;
- удосконалення інвестиційної політики в напрямку переозброєння та модернізації підприємств лісової промисловості;
- впровадження напрямів зі зменшення дебіторської заборгованості, збільшення швидкості руху оборотних засобів, скорочення всіх видів запасів, зменшення тривалості обороту.

Оскільки користування лісовими ресурсами має чітко регулюватися державою, то одночасно, на рівні держави, мають бути запроваджені наступні заходи адміністративного менеджменту для підвищення прибутковості діяльності підприємств лісової галузі:

- збільшення прозорості механізму заготівлі та продажу деревини;
- вжиття заходів для припинення незаконних рубок та крадіжок деревини;
- формування моделі управління з метою чіткого розподілу управлінських та адміністративних функцій в системі управління лісовим фондом;
- створення ефективного фінансово-економічного механізму інвестиційного забезпечення лісового господарства;
- удосконалення мотивації державних структур управління лісовим господарством;
- створення механізму реалізації прав власності (користування) на ліси;
- запровадження мотиваційних механізмів для використання природозберігаючих технологій, охорони та розширеного відтворення лісів;
- підвищення рівня рекреаційної та екоосвітньої інфраструктури для збільшення відвідуваності лісів населенням;
- формування механізму визначення ціни на екосистемні послуги [6, 7, 12].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ДП «НЕДРИГАЙЛІВСЬКИЙ АГРОЛІСГОСП» СУМСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Недригайлівське дочірнє агролісгосподарське підприємство «Недригайлівський агролісгосп» створене наказом від 12 липня 2000 року № 1 генерального директора Сумського обласного комунального агролісгосподарського підприємства «Сумиоблагроліс» і є дочірнім підприємством останнього.

ДП «Недригайлівський агролісгосп» створене на базі відділу лісового господарства при Недригайлівському управлінні АПК та Недригайлівського районного міжгосподарського комбінату по наданню комунальних послуг сільському населенню «Райсількомунгосп» шляхом їх реорганізації і є правонаступником їх прав та зобов'язань. Засновником дочірнього підприємства є СОКАП «Сумиоблагроліс».

Юридична адреса ДП «Недригайлівський агролісгосп»: 42107, Сумська область, село Засулля, вул. Будівельна, буд.22.

Діяльність Дочірнього підприємства регламентується Конституцією України, законами України, актами Верховної Ради України, Президента України, Кабінету Міністрів України, іншими нормативно-правовими актами, наказами генерального директора Засновника, виданих в межах його законних повноважень, рішеннями Власника, наказами Уповноваженого органу і Засновника, а також його Статутом.

Дочірнє підприємство має статус юридичної особи і є суб'єктом комунальної власності. Агролісгосп має самостійний баланс, рахунки в банках та Казначействі України та необхідні реквізити, зокрема: круглу

печатку зі своїм найменуванням, емблемою та ідентифікаційним кодом, кутовий та інші штампи, товарний знак, фірмові бланки.

Дочірнє підприємство відповідає за своїми зобов'язаннями згідно з чинним законодавством України в межах належного йому майна.

Діяльність з використання лісів агролісгосп здійснює у відповідності до Лісового кодексу України. Надання Дочірньому підприємству земель лісового фонду здійснюється в установленому законодавством порядку за погодженням з Засновником.

Дочірнє підприємство володіє, користується та розпоряджається майном відповідно до правового статусу на праві господарського відання.

Предметом діяльності Дочірнього підприємства є:

- спеціалізоване ведення лісового господарства у районі;
- господарська діяльність, яка здійснюється у відповідності до законодавства України.

Видами господарської діяльності ДП «Недригайлівський агролісгосп» є:

- лісозаготівлі;
- надання допоміжних послуг у лісовому господарстві;
- виробництво інших меблів;
- лісівництво а інша діяльність у лісовому господарстві;
- вирощування інших багаторічних культур;
- збирання дикорослих недеревних продуктів;
- лісопильне та стругальне виробництво;
- виробництво інших виробів з деревини; виготовлення виробів з корка, соломки та рослинних матеріалів для плетіння;
- виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів;
- діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;
- неспеціалізована оптова торгівля;
- лісгосподарська та лісопереробна діяльність;

- зовнішньоекономічна діяльність;
- надання послуг навантаження та перевезення лісопродукції та інших речей.

Майно Дочірнього підприємства є спільною власністю територіальних громад сіл, селищ, міст Сумської області та закріплюється за ним на праві господарського відання з укладенням відповідного договору, в якому визначаються права та обов'язки сторін щодо господарського використання майна спільної власності територіальних громад області, у порядку, визначеному чинним законодавством та Власником.

Статутний капітал Дочірнього підприємства «Недригайлівський агролісгосп» складає 296422, 00 грн.

Управління Дочірнім підприємством здійснюється відповідно до законодавства та Статуту. Вищим органом управління дочірнього підприємства є Засновник – Сумське обласне комунальне агролісогосподарське підприємства «Сумиоблагроліс» - який здійснює керівництво Дочірнім підприємством в особі Генерального директора. Поточне управління здійснює Директор, з яким укладається контракт. Директор діє від імені Дочірнього підприємства без довіреності та представляє інтереси агролісгоспу перед органами державної влади різних рівнів та перед іншими сторонами господарської діяльності.

Головним індикатором діяльності агролісгоспу є прибуток. З прибутку виплачуються відсотки по кредитах, сплачуються податки та інші обов'язкові платежі до державного та обласного бюджетів. Чистий прибуток залишається в розпорядженні Дочірнього підприємства і є основою для інвестиційної діяльності.

На рис.2.1 представлено організаційну структуру управління Сумського обласного комунального агролісогосподарського підприємства «Сумиоблагроліс», до складу якого входить Дочірнє підприємство «Недригайлівський агролісгосп».



Рисунок 2.1. - Організаційна структура управління Сумського обласного комунального агролісогосподарського підприємства «Сумиоблагроліс»

Джерело: сформовано автором за даними офіційного сайту Сумського обласного комунального агролісогосподарського підприємства «Сумиоблагроліс» [13]

Як бачимо з рис. 2.1, до організаційної структури управління Сумського обласного комунального агролісогосподарського підприємства «Сумиоблагроліс» входить Генеральний директор, три його функціональні заступники, головний лісничий, головний бухгалтер, головний економіст, а також директори чотирнадцяти агролісгоспів Сумської області, в тому числі і ДП «Недригайлівський агролісгосп».

Сумське обласне комунальне агролісогосподарське підприємство «Сумиоблагроліс» має 61 майстерську діляницю, 342 обходи [13].

ДП «Недригайлівський агролісгосп» продає свою продукцію в межах району та Сумської області. В табл.2.1 наведено структуру товарної продукції підприємства.

Таблиця 2.1 - Склад та структура товарної продукції агролісгоспу

Види продукції	2021 р.		2022 р.		2023р.		В середньому за три роки	
	тис. грн	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Вартість реалізованої продукції, виробленої з власної сировини	2310,0	21,4	1541,0	15,6	3141,9	46,9	2331	25,6
деревина хвойних порід уздовж розпиляна чи розколота	356,0	3,3	143,0	1,5	342,1	5,1	280,4	3,1
деревина (крім хвойних та тропічних порід) уздовж розпиляна чи розколота	1954,0	18,1	1398,0	14,2	2799,8	41,8	2050,6	22,5
Вартість реалізованої продукції, що не проходила переробку	8460,0	78,6	8307,0	84,4	3556,1	53,1	6774,37	74,4
Дохід від реалізації продукції	10770,0	100	9848,0	100	6698,0	100	9105,37	100

Джерело: складено автором за звітністю агролісгоспу.

За даними таблиці 2.1 бачимо, що в ДП «Недригайлівський агролісгосп» загальна сума доходу від реалізації зменшилася за три роки з

10770 тис грн у 2021 році до 6698 тис грн у 2023 році або на 38%. Причиною цього стало зменшення обсягу реалізованої продукції та недосконала цінова політика агролісгоспу, згідно якої ціни на продукцію були меншими від потенційно можливо через зменшення якості продукції та обрання не вигідних каналів реалізації.

За середніми трирічними даними про дохід від реалізації бачимо, що в структурі товарної продукції найбільшу питому вагу займає необроблена деревина. Її частка у загальній виручці в середньому за три роки становить 74,4%. І, хоча за три роки зменшилася вартість цієї продукції та питома вага в структурі виручки, середній показники свідчить про те, що підприємство віддає перевагу реалізації необробленого круглого лісу, оскільки цей напрям дає можливість отримати швидко дохід без додаткових витрат.

Частка переробленої продукції, хоч і збільшилася за три роки з 21,4% у 2021 році до 46,9% у 2023 році, але середня її величина становило всього 25,6%. Це свідчить про те, що підприємство здійснює малий обсяг переробки деревини та виробництво з неї продукції. Причиною цього є недостатність потужностей для переробки та нестача коштів, а, можливо, бажання керівництва, інвестувати у створення сучасних цехів глибокої переробки деревини. Але реалізація переробленої продукції здатна відбуватися за вищими цінами та забезпечує вищий дохід.

Така ситуація, коли здійснюється переробка лише невеликої частини деревини, притаманна майже всім підприємствам лісової промисловості України. Адже дуже довгий час держава не інвестувала в оновлення основних засобів лісгоспів, тому що багатьом чиновникам вигідно продавати круглий ліс та швидко збагачуватися. При цьому ніхто не думав про те, що в довгостроковому періоді значно зменшиться виробничий потенціал лісгоспів до переробки, оскільки обладнання зношується. Що, власне, і спостерігаємо на даний час після тридцятирічного нещадного використання вітчизняних лісів. Також вітчизняні лісгоспи взагалі не мають досвіду виробляти якісну конкурентоспроможну продукцію з деревини, наприклад, меблі. В результаті

збагатилися лише окремі чиновники, а вітчизняні лісгоспи сьогодні або збиткові, або працюють з невеликим відсотком рентабельності, який не перевищує в Україні 20-25%, чого достатньо лише для простого відтворення виробництва [15].

Отже, за даними аналізу організаційно-економічної характеристики агролісгоспу бачимо, що організаційна структура управління відповідає його меті. Аналіз складу та структури реалізованої продукції показав, що агролісгосп орієнтований на реалізацію необробленої деревини для швидкого отримання доходів. Але ця ситуація зменшує можливості агролісгоспу в отриманні високих прибутків.

2.2 Аналіз процесів управління ресурсним забезпеченням, як матеріальної основи прибуткової діяльності агролісгоспу

Ресурсне забезпечення є матеріальною основою для здійснення діяльності. Від рівня забезпеченості, від стану та якості використовуваних ресурсів залежить обсяг виробництва продукції, отже і сума доходу, і сума прибутку. На останній ще впливає і ціна задіяних ресурсів.

Проведемо аналіз ресурсного забезпечення ДП «Недригайлівський агролісгосп».

Найголовнішим ресурсом лісгосподарського підприємства є земельні ділянки, зайняті лісовими насадженнями.

За даними офіційного сайту ДП «Недригайлівський агролісгосп» загальна земельна площа лісового фонду становить 5,6 тис га, з них 4,6 тис га становить площа земель, покритих лісовими насадженнями. Рівень лісистості в аналізованому агролісгоспі складає 82,1%.

В загальній площі лісових насаджень шпилькові породи становлять 12%, твердолистяні породи – 40%, м'яколистяні породи – 48% [13].

Загальний запас деревини агролісгоспу становить 748 тис м³, в тому числі стиглі й перестиглі насадження 156 тис м³.

За віком лісові насадження мають в середньому 47 років. Середній бонітет становить 1,7. Середня повнота складає 0,64.

В середньому за багаторічний період приріст деревини становить 13,4 тис м³, що в розрахунку на один гектар становить 2,9 м³. Середній запас деревини складає 163 м³ з розрахунку на 1 га земель, що покриті лісом.

По стиглим і перестиглим насадженням середній запас деревини складає 177 м³ в розрахунку на 1 гектар.

Для збереження лісів та запасів деревини щорічно мають здійснюватися роботи з лісовідновлення та лісоокультурення. Проаналізуємо процес лісовідновлення в агролісгоспі за аналізований період (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Площа, на якій проведено роботи з лісовідновлення в агролісгоспі

Показники	2021 р.		2022 р.		2023р.		Відношення 2023 р. до 2021р., %
	га	%	га	%	га	%	
За способами створення лісових насаджень	17	100	13	100	4	100	23,5
садіння та висівання лісу	11	64,7	6	46,2	4	100	36,4
природне поновлення лісу	6	35,3	7	53,8	-	-	-

Джерело: складено автором за даними форми 3-лг агролісгоспу.

Як бачимо з таблиці 2.2, у 2022 році роботи з лісовідновлення були проведені на площі 13 гектарів, а у 2023 році – на площі 4 гектари, що становить всього 23,5% від аналогічного показника у 2021 році. За способами створення лісових насаджень відмічаємо аналогічну тенденцію до зменшення площі лісовідновлення по садінню та висіванню лісу. Природне поновлення лісу спочатку збільшилося у 2022 році на один гектар, а у 2023 році не відбувалося взагалі. За даними аналізованого трирічного періоду середньорічний обсяг лісовідновлення в агролісгоспі становить 11,3 га. В Україні цей показник становить 10,5 га. Як бачимо, підприємство має краще значення. Таким чином, відмічаємо, що в агролісгоспі ведуться роботи з лісовідновлення, хоча динаміка робіт уповільнилася.

Далі будемо аналізувати динаміку лісокультурних робіт (табл.2.3-2.4).

Таблиця 2.3 – Площа, на якій проведено лісокультурні роботи в агролісгоспі, га

Показники	2021 р.	2022 р.	2023р.	Відношення 2023 р. до 2021р., %
Переведення лісових культур у вкриті лісовою рослинністю землі	6	11	-	-
Переведення природного поновлення у вкриті лісовою рослинністю землі	1	11	-	-

Джерело: складено автором за даними форми 3-лг агролісгоспу

Як бачимо з таблиці 2.2, у 2022 році відбулося значне переведення лісових культур та природного поновлення у вкриті лісовою рослинністю землі. У 2023 році цей процес припинився через відсутність готових площ для переведення, отже лісокультурні роботи в цьому році не були проведені.

Таблиця 2.4 - Площа, на якій проведено лісокультурні роботи за породним складом в агролісгоспі, га

Показники	2021 р.	2022 р.	2023р.	Відношення 2023 р. до 2021р., %
Сосна	-	1	-	-
Дуб	-	2	2	-
Інші деревні породи	-	2	-	-

Джерело: складено автором за даними форми 3-лг агролісгоспу.

Як бачимо з таблиці 2.4, за породним складом лісокультурні роботи були проведені за всіма породами дерев лише у 2022 році. Переважна частка робіт була проведена по насадженням дуба – на 2 гектарах із загальних 5-ти. У 2023 році лісокультурні роботи були здійснені лише по насадженням дуба, їх площа склала 2 га.

Проведений аналіз динаміки лісовідновлювальних та лісокультурних робіт показав, що в агролісгоспі здійснюється недостатньо і нерегулярно роботи зі збереження лісового фонду, що в майбутньому може негативно позначитися на санітарному стані лісу. При цьому роботи по збереженню

лісів від хвороб та шкідників не проводилися взагалі. Причиною може бути недостатнє забезпечення агролісгоспу фінансовими ресурсами та технічними засобами, аналіз чого представлено далі.

Таблиця 2.5 - Забезпеченість ДП «Недригайлівський агролісгосп» основними засобами та ефективність їх використання

Показники	2021р	2022р.	2023р.	2023р. у % до 2021р.
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	318,0	282,0	254,0	79,8
Фондоозброєність, грн.	8355,3	7608,0	6865,0	82,2
Фондовіддача, грн	33,8	34,9	26,4	78,1
Фондоємність, грн	0,03	0,03	0,04	133,3
Отримано вартості реалізованої продукції на 1-го середньооблікового працівника агролісгоспу, тис. грн.	283,4	266,2	181,0	63,9

Джерело: складено автором за даними звітності агролісгоспу.

Як бачимо з таблиці 2.5, середньорічна вартість основних засобів в агролісгоспі зменшилася з 318 тис грн у 2021 році до 254 тис грн у 2023 році або на 20,2%. Це сталося через старіння, а, відповідно списання основних засобів. Нових засобів не купувалося взагалі через нестачу фінансових ресурсів. Як бачили з таблиці 2.1, дохід від реалізації продукції постійно зменшувався за три роки.

Зменшення вартості основних засобів, в свою чергу, обумовило зменшення показника фондоозброєності на 17,8%, що свідчить про значне погіршення рівня забезпеченості агролісгоспу основними засобами. А недостатня забезпеченість основними засобами призвела до погіршення показників ефективності їх використання. Так, фондовіддача зменшилася на 21,9%, а фондомісткість, відповідно, зросла. Тобто у 2023 році на кожну гривню вартості основних засобів було отримано всього 26,4 грн вартості продукції. У 2021 році цей показник становив 33,8 грн.

Погіршення забезпеченості основними засобами відобразилося і на продуктивності праці. Яка, як бачимо, зменшилася з 283,4 тис грн до 181, 0 тис грн в середньому на одного працівника або на 36,1%.

Таким чином, рівень забезпеченості та ефективність використання основних засобів в агролісгоспі зменшилася за три роки, причиною чого є процес зношення основних засобів, аналіз чого проведемо далі.

Таблиця 2.6 - Показники руху і якісного складу основних засобів агролісгоспу

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+,-) 2023р. від 2021р.	
				натуральних одиниць	%
Первісна вартість основних засобів на початок року, тис. грн.	1075	1134	1044	-31	97,1
Надійшло за рік, тис. грн.	59	140	76	+17	128,8
Вибуло основних засобів за рік, тис. грн.	-	230	-	-	-
Первісна вартість основних засобів на кінець року, тис. грн.	1134	1044	-	-1134	-
Нараховано зносу на кінець року, тис. грн.	825	790	-	-825	-
Коефіцієнт оновлення	0,05	0,13	-	-	-
Коефіцієнт вибуття	0,00	0,20	0,00	-	-
Коефіцієнт приросту	0,05	-0,07	0,07	+0,02	140,0
Коефіцієнт зносу	0,73	0,76	0,00	-	-
Коефіцієнт придатності	0,27	0,24	0,00	-	-
Питома вага активної частини,%	39,1	36,8	45,6	+6,5 п.п.	-

Джерело: складено автором за даними звітності агролісгоспу.

Як бачимо з таблиці 2.6, первісна вартість основних засобів на початок року в агролісгоспі зменшилася на 31 тис грн або на 2,9% і склала у 2023 році всього 1044 тис грн, що є невеликою сумою для масштабу такого підприємства, яким є агролісгосп. Вартість основних засобів, що надійшли за рік, дещо збільшилася за три роки, але ця сума була незначною – всього 17 тис грн – і значно поступалася вартості засобів, що вибули протягом року. Вибуття засобів було зафіксовано лише у 2022 році. В 2023 році всі основні засоби були переведені на баланс обласного управління внаслідок реорганізації лісгоспів.

Показники, що свідчать про рух основних засобів, свідчать про погіршення їх стану. Так, коефіцієнт оновлення не перевищував 10%. При

цьому коефіцієнт зносу становив понад 0,7, що значно перевищує критичне значення цього коефіцієнту, яке дорівнює 0,5. Отже, понад 70% основних засобів є зношеними. В придатному стані залишилося не більше 30% основних засобів. Все це негативно позначається на продуктивності праці, на витратах та, в кінцевому випадку, на прибутковості агролісгоспу.

Група активних основних засобів становила за три роки 30-40%, чого недостатньо для підприємства лісової промисловості, яке здійснює лісозаготівельні роботи, транспортування та переробку деревини.

Таким чином, аналіз руху та технічного стану основних засобів показав, що в агролісгоспі основні засоби є застарілими, в поганому технічному стані. Отже, підприємству слід здійснити модернізацію або придбання повністю нових основних засобів.

Забезпеченість оборотними фондами також впливає на показники прибутковості.

Таблиця 2.7 - Склад і структура оборотних фондів агролісгоспу станом на початок звітнього року

Стаття активу балансу	2021 р.		2022 р.		2023р.		Відношення, 2023р. до 2021 р., %
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	
Запаси	1221	69,9	941	46,0	1404	61,1	115,0
виробничі запаси	87	5,0	300	14,7	174	7,6	200,0
готова продукція	1134	64,9	641	31,3	1230	53,5	108,5
Дебіторська заборгованість за товари, роботи і послуги	416	23,8	803	39,3	798	34,7	191,8
Інша поточна дебіторська заборгованість	8	0,4	6	0,3	-	-	-
Гроші і їх еквіваленти	102	5,9	294	14,4	97	4,2	95,1
готівка	3	0,1	4	0,2	1	0,0	33,3
рахунки в банках	99	5,8	290	14,2	96	4,2	97,0
Разом	1747	100	2044	100	2299	100	131,6

Джерело: складено автором за даними звітності агролісгоспу.

Як бачимо з таблиці 2.7, вартість оборотних засобів за три роки зросла на 31,6%. Поясненням цьому зростанню є збільшення цін виробничі запаси, які купувало підприємство.

В структурі оборотних засобів найбільшу питому вагу, а саме від 46,0 до 69,9% займають запаси, що є нормальним для підприємства, діяльність якого передбачає використання багатьох видів матеріалів та їх обсягу у своїй діяльності. В структурі самих запасів на виробничі запаси за аналізований період припадало не більше 14,7%. Решту становила готова продукція. Позитивним є те, що частка готової продукції зменшилася з 64,9% до 53,5%. Це свідчить, що зі складів агролісгоспу було більше реалізовано запасів готової продукції. Раніше ми відмітили, що виручка від реалізації продукції переробки зросла (див.табл.2.1). Це зростання склало 35,9%. Однак, частка запасів готової продукції все рівно залишається досить високою – понад 50%, що свідчить про те, що агролісгосп має труднощі з реалізацією.

Далі відмічаємо, що хоч і збільшився обсяг продажу готової продукції, але зросла й дебіторська заборгованість як в абсолютному, так і у відсотковому вираженні. Так, питома вага дебіторської заборгованості в структурі оборотних засобів зросла з 23,8% у 2021 році до 34,7% у 2023 році. Це знову підтверджує, що агролісгосп має труднощі з реалізацією і змушене продавати продукцію ненадійним партнерам, які невчасно розраховуються за продукцію. Отже, відволікаються кошти з обороту, збільшується потреба в них, зменшуються можливості для розвитку. Все це також негативно позначається на прибутковості.

Отже, аналізованому Дочірньому підприємству слід подбати про зменшення дебіторської заборгованості в структури оборотних засобів, для чого треба ретельніше підбирати канали реалізації та обирати надійних покупців, які будуть вчасно здійснювати розрахунки за придбану продукцію агролісгоспу.

Тепер проаналізуємо показники ефективності використання оборотних засобів агролісгоспу.

Таблиця 2.8 - Показники економічної ефективності використання оборотних засобів в агролісгоспі

Показники	2021 р.	2022 р.	2023р.	Відхилення (+,-) 2023р. від 2021р.	
				натуральних одиниць	%
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	1895,5	2171,5	1149,5	-746,0	60,6
Доход від реалізації продукції, тис. грн.	10770,0	9848,0	6698,0	-4072,0	62,2
Коефіцієнт оборотності	5,70	4,50	5,80	+0,1	101,8
Коефіцієнт закріплення, грн.	0,18	0,22	0,17	-0,01	94,4
Тривалість 1 обороту, днів	63	80	62	-1,0	98,4
Рентабельність, %	2,7	2,6	3,2	+0,5 п.п.	-
Сума вивільнених (додатково залучених) оборотних засобів, тис. грн.	-	+465,0	-334,9	х	х

Джерело: складено автором за даними звітності агролісгоспу.

Як бачимо з таблиці 2.8, середньорічна вартість оборотних засобів зменшилася з 1895,5 тис грн у 2021 році до 1149,5 тис грн у 2023 році. Зменшення склало майже 40%. Дохід від реалізації продукції також зменшився, а саме на 38%. Зменшення вартості засобів дещо меншим темпом, ніж зменшення доходу призвело до деякого зростання коефіцієнту оборотності з 5,7 до 5,8 оборотів за рік та, відповідно, до деякого зменшення коефіцієнта закріплення з 0,18 до 0,17. Тривалість одного обороту скоротилася на один день у 2023 році порівняно з 2021 роком. Як бачимо, відбулися незначні зміни в показниках ефективності використання оборотних засобів у 2023 році порівняно з 2021 роком. В середньому 2022 році спостерігали більші зміни, зокрема: коефіцієнт оборотності зменшився з 5,7 до 4,5, коефіцієнт закріплення зріс з 0,18 до 0,22, тривалість обороту зросла з 63 до 80 днів, що обумовило додаткову потребу в обігових коштах в сумі 465 тис грн. В останньому 2023 році ситуація покращилася, але показник рентабельності використання оборотних засобів все рівно залишився на досить низькому рівні – всього 3,2%. Таким чином, ефективність

використання оборотних засобів в агролісгоспу є низькою і потребує пошуку напрямів покращення.

Персонал є наступним визначальним ресурсом у діяльності підприємства, ефективність використання якого в ДП «Недригайлівський агролісгосп» наведено в табл.2.9.

Таблиця 2.9 – Показники використання персоналу в ДП «Недригайлівський агролісгосп»

Показники	2021р.	2022р.	2022р. у % до 2021р.
Середня кількість працівників (в т.ч штатні та сумісники), осіб	38	37	97,4
середньооблікова кількість штатних працівників підприємства, осіб	33	33	100,0
Відпрацьовано 1 робітником днів за рік, днів	188	225	119,7
Фонд оплати праці штатних працівників, тис грн	3567,4	4411,3	123,7
Вироблено вартості реалізованої продукції на 1-го середньооблікового працівника, тис. грн.	283,4	266,2	93,9
Отримано вартості реалізованої продукції на 1 грн фонду оплати праці, грн	3,0	2,2	73,3
Середньорічна заробітна плата 1 працівника, тис грн.	108,1	133,7	123,7
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн.	9008,5	11139,6	123,7
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника в Україні, грн за місяць ¹	14014,0	14847,0	105,9

Джерело: складено автором за даними звітності ДП «Недригайлівський агролісгосп»

Примітка¹: Джерело [18].

На початку аналізу зазначимо, що у 2023 році відбулася реорганізація лісової галузі і всі лісгоспи Сумської області були об'єднані в Сумське обласне агролісгосподарське підприємство «Сумиоблагроліс». З 2023 року всі працівники окремих агролісгоспів є працівниками обласного управління. Отже, аналіз наведено за два роки.

Як бачимо з таблиці 2.9, середня кількість штатних працівників та сумісників зменшилася всього на один і склала у 2022 році 37 працівників. З цієї кількості, 33 працівники рахувалися у штаті агролісгоспу, що становить 89%. Кількість відпрацьованих днів одним робітником зросла зі 188 до 225

днів, що свідчить про покращення використання робітниками фонду робочого часу.

Фонд оплати праці зріс на 23%, незважаючи на те, що кількість штатних працівників не змінилася. Це пояснюється збільшенням мінімальної заробітної плати по країні, що вплинуло на середній рівень зарплати по галузям економіки України, зростання чого склало 5,9%. В ДП «Недригайлівський агролісгосп» зарплата зросла на 23,7% і склала 11139 грн за місяць в середньому на одного робітника. Як бачимо, середня місячна зарплата по Україні на 33% є вищою, ніж в ДП «Недригайлівський агролісгосп», що негативно відбивається на мотивації праці робітників.

Середньорічна зарплата одного робітника в агролісгоспі також зросла, однак продуктивність праці одного робітника зменшилася на 6,1%. Вихід вартості реалізованої продукції на 1 грн фонду оплати праці зменшилося на 26,7%. Таким чином, ефективність використання персоналу та фонду оплати праці погіршилася за аналізований період в агролісгоспі.

Отже, підприємству слід знайти шляхи підвищення ефективності використання персоналу, одним з яких можуть бути управлінські рішення з управління та адміністрування процесами формування та використання прибутку.

2.3 Аналіз процесів формування й використання прибутку та показників прибутковості агролісгоспу

Отримання прибутку – головна мета функціонування будь-якого підприємства в довгостроковому періоді.

Розмір прибутку, з одного боку, свідчить про отримані результати від здійснення діяльності в поточному періоді, а з іншого боку, свідчить також про можливості розвитку підприємства в перспективі, бо саме прибуток є основою цього розвитку.

Маса прибутку є абсолютним показником прибутковості діяльності підприємства. Рівень рентабельності є відносним показником прибутковості діяльності підприємства.

Як ми відмічали в розділі 1 даної роботи аналіз прибутковості слід здійснювати з позицій формування прибутку та використання прибутку. На рис.1.3 зображена модель формування прибутку, скориставшись якою проаналізуємо процес формування прибутку в ДП «Недригайлівський агролісгосп» (табл.2.10).

Таблиця 2.10 – Вихідні дані для аналізу процесу формування чистого прибутку агролісгоспу

Показники	2021 р.	2022 р.	2023р.	Відхилення 2023 р. від 2021р, (+,-)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис грн	10770	9848	6698	62,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис грн	(7481)	(6374)	(4351)	58,2
Валовий прибуток (збиток), тис грн	3289	3474	2347	71,4
Інші операційні доходи, тис грн	12	8	73	608,0
Адміністративні витрати, тис грн	(2475)	(2675)	(2046)	82,7
Витрати на збут, тис грн	(330)	(320)	(180)	54,5
Інші операційні витрати, тис грн	434	305	149	34,3
Фінансовий результат від операційної діяльності (збиток), тис грн	62	182	45	72,6
Інші витрати	-	(114)	-	-
Фінансовий результат до оподаткування (збиток)	62	68	45	72,6
Витрати (дохід) з податку на прибуток	(11)	(12)	(8)	72,7
Чистий фінансовий результат (прибуток)	51	56	37	72,5

Джерело: складено автором за даними звітності агролісгоспу.

Як бачимо з таблиці 2.10, чистий дохід від реалізації продукції, який є основою формування всіх видів прибутку, зменшився з 10770 тис грн у 2021 році до 6698 тис грн у 2023 році або на 37,8%. Причиною стало зменшення заготівлі та реалізації необробленої деревини та продукції її переробки, особливо із хвойних порід. На меншому обсязі реалізації зменшилася і собівартість реалізованої продукції. Однак, незважаючи на зменшення собівартості реалізованої продукції, валовий прибуток все ж таки зменшився

на 28,6%. Отже, причиною його зменшення є те, що дохід від реалізації зменшився.

На наступному етапі формування прибутку до валового прибутку додаємо інші операційні доходи та віднімаємо адміністративні витрати, витрати на збуту та інші операційні витрати і, як результат, отримуємо наступний вид прибутку – фінансовий результат від операційної діяльності. Як бачимо з таблиці 2.10, цей показник в ДП «Недригайлівський агролісгосп» має додатне значення, тобто агролісгосп отримував прибуток від операційної діяльності в кожному році аналізованого періоду. Але на кінець періоду прибуток від операційної діяльності зменшився на 27,6% і склав в останньому році 45 тис грн.

На наступному етапі формування прибутку до прибутку від операційної діяльності додаються фінансові та інші доходи, а віднімаються фінансові та інші витрати. Як результат, отримуємо фінансовий результат до оподаткування. Як бачимо з таблиці 2.10 аналізоване Дочірнє підприємство не займалося фінансовою діяльністю і мало лише інші витрати у 2022 році. Фінансовий результат до оподаткування в агролісгоспі також позитивний, тобто підприємство і на цьому етапі отримало прибуток, який за аналізований період також зменшився і склав у кінці періоду 45 тис грн.

І на останньому етапі формування прибутку від прибутку до оподаткування віднімаємо витрати з податку на прибуток і отримуємо чистий фінансовий результат. Як бачимо з таблиці 2.10, в агролісгоспі цей показник теж має позитивне значення, як і попередні види прибутку. Отже агролісгосп отримав чистий прибуток від своєї діяльності, однак він зменшився за аналізований період на 27,5% і склав в останньому 2023 році всього 27 тис грн., чого явно недостатньо для розширеного розвитку підприємства в сучасних реаліях.

Таким чином, Дочірнє підприємство повинне шукати напрями для збільшення свого прибутку.

Як бачили з моделі формування прибутку (див. рис1.3), а також в таблиці 2.10, на прибуток впливають два чинники: виручка та витрати. Проаналізуємо в таблиці 2.11 силу впливу цих чинників на валовий та чистий прибуток в агролісгоспі.

Таблиця 2.11 – Факторний аналіз прибутку

Вид прибутку	Виручка, тис грн		Витрати, тис грн		Прибуток, тис грн			Відхилення 2023р. від 2021р., ц		
	2021 р.	2023 р.	2021 р.	2023 р.	2021 р.	Умовний (виручка 2021 р., витрати 2023 р.)	2023 р.	всього	в тому числі за рахунок	
									виручки	витрат
1	2	3	4	5	6	7=2-5	8	9=8-6	10=8-7	11=7-6
Валовий прибуток	10770	6698	7481	4351	3289	6419	2347	-942	-4072	3130
Чистий прибуток	10770	6698	10297	6585	51	4185	37	-14	-4148	4134

Джерело: розраховано автором.

Як бачимо з таблиці 2.11, за рахунок зменшення виручки агролісгосп недоотримав 4072 тис грн валового прибутку, а за рахунок зменшення витрат валовий прибуток міг би бути більшим на 3130 тис грн. Однак, незважаючи на зменшення витрат валовий прибуток все рівно зменшився на 942 тис грн. Тобто бачимо, що зменшення виручки мало більший негативний вплив на валовий прибуток.

По чистому прибутку бачимо аналогічну тенденцію. Від зменшення виручки підприємство недоотримало 4148 тис грн чистого прибутку. За рахунок зменшення сукупних витрат чистий прибуток міг би бути більшим на 4134 тис грн. Однак, незважаючи на зменшення витрат, чистий прибуток все ж таки зменшився на 14 тис грн, що обумовлено переважно скороченням виручки.

Таким чином, ми з'ясували, що в агролісгоспі зменшення обох видів прибутку обумовлено переважно зменшенням виручки. Але варто відмітити, що при формуванні валового прибутку набагато більшу силу, що обумовила зменшення прибутку, був чинник зменшення виручки. А при формуванні чистого прибутку обидва чинники, і зменшення виручки, і зменшення витрат, мали приблизно однакову силу впливу, в результаті чого можливий

додатковий прибуток від зниження витрат був нівельований втратами прибутку від зменшення виручки.

Отже, факторний аналіз показав, що для збільшення валового прибутку, слід збільшувати виручку. А для збільшення чистого прибутку слід збільшувати виручку і одночасно зменшувати витрати, при чому зменшувати слід в першу чергу витрати, які не пов'язані з виробництвом, а саме: адміністративні, витрати на збут та інші види витрат.

Далі проаналізуємо чинники, що впливають на виручку, а це обсяг реалізованої продукції та ціна реалізації.

З використанням даних про виручку, обсяг реалізації та ціну деревини далі проведемо факторний аналіз впливу цих чинників на виручку.

Таблиця 2.12 – Факторний аналіз виручки

Вид продукції	Обсяг реалізації, м ³		Ціна, грн/м ³		Виручка, тис грн			Відхилення 2023р. від 2021р., ц		
	2021 р.	2023 р.	2021 р.	2023 р.	2021 р.	Умовний (обсяг 2021 р., ціна 2023 р.)	2023 р.	всього	в тому числі за рахунок	
									обсягу	ціни
1	2	3	4	5	6	7=2*5	8	9=8-6	10=8-7	11=7-6
Продукція, що не проходила переробку (кругляк)	5458	1922	1550	1850	8460	10097	3556	-4904	-6541	+1641
Перероблена деревина хвойних порід	200	110	1780	3109	356	622	342	-14	-280	+266
Перероблена деревина листяних порід	400	500	4885	5600	1954	2240	2800	+846	+560	+286

Джерело: розраховано автором.

Як бачимо з таблиці 2.12, виручка по круглому лісу зменшилася на 4904 тис грн, що сталося переважно за рахунок зменшення обсягу реалізації продукції. Як бачимо, зростання виручки на 1641 тис грн за рахунок росту ціни не змогли перекрити втрати від зменшення обсягу, які склали 6541 тис грн.

По переробленій деревині хвойних порід спостерігаємо аналогічну тенденцію. Додаткової суми виручки від росту ціни 266 тис грн не вистачило, що перекрити втрати виручки від зменшення обсягу реалізації 280 тис грн. В результаті фактична виручка стала меншою на 14 тис грн.

По переробленій деревині листяних порід бачимо, що обидва чинники здійснили позитивний вплив на виручку. Від збільшення обсягу реалізації з 400 м³ до 500м³ виручка зросла на 560 тис грн, а від зросту ціни з 4885 грн/м³ до 5600 грн/м³ агролісгосп отримав додатково 286 тис грн. Загальне збільшення виручки склало 846 тис грн.

Таким чином, аналіз показав, що підприємство втрачало виручку переважно від зменшення обсягу реалізації. Отже, йому слід збільшити обсяги реалізації продукції.

Окрім обсягу та ціни на виручку ще може впливати структура реалізованої продукції, що буде далі проаналізовано в таблиці 2.13.

В таблиці 2.13 для розрахунку умовного випуску продукції буде використано формулу (2.1):

$$ВП_{ум.1} = \sum (VBП_{заг.1} \times Ч_{i0} \times Ц_{i0}), \quad (2.1)$$

де $ВП_{ум.1}$ – умовна вартість продукції при фактичному обсягу 2023 року, а ціні й частці 2021 року, тис грн;

$VBП_{заг.1}$ - загальний фактичний обсяг 2023 року, м³;

$Ч_{i0}$ - частка і-го виду продукції у 2021 році, %;

$Ц_{i0}$ - ціна і-го виду продукції у 2021 році, грн/м³.

Розрахунок впливу структури виробництва на вартість реалізованої продукції з використанням формули (2.1), що представлено в табл.2.13, здійснено за методом ланцюгових підстановок, який дає змогу абстрагуватися від усіх факторів, окрім структури продукції.

Таблиця 2.13 – Аналіз впливу структури реалізованої продукції на виручку

Вид продукції	Ціна 2021 р, грн/м ³	Обсяг реалізації, м ³		Структура продукції, %		Виручка в цінах 2021 року, тис грн			Зміна вартості реалізованої продукції за рахунок структури, тис грн
		2021 р.	2023 р.	2021 р.	2023 р.	2021 р.	Фактичний обсяг при базовій структурі	2023 р.	
1	2	3	4	5	6	7=2*3	8 ¹	9=2*4	10=9-8
Продукція, що не проходила переробку (кругляк)	1550	5458	1922	90,0	76,0	8460	3532	2979	-553
Перероблена деревина хвойних порід	1780	200	110	3,3	4,3	356	149	196	+47
Перероблена деревина листяних порід	4885	400	500	6,7	19,7	1954	829	2443	+1614
Всього	х	6058	2532	100	100	10770	4510	5618	+1108

Джерело: розраховано автором.

Примітка ¹. Розраховано за формулою (2.1).

Як бачимо з таблиці 2.13, при зменшенні обсягу реалізації у 2023 році до 2532м³ зберіглася би структура реалізованої продукції 2021 року, то агролісгосп отримав би виручку всього 4510 тис грн. При фактичній же структурі 2023 року виручка збільшилася 1108 тис грн. Це означає, що зросла питома вага продукції з вищою ціною (а це перероблена деревина листяних порід) у загальному обсягу реалізованої продукції.

Таким чином, за рахунок зміни структури реалізованої продукції у 2023 році ДП «Недригайлівський агролісгосп» додатково отримало 1108 тис грн і загалом умовна виручка склала 5618 тис грн. Фактична ж виручка у 2023 році склала 6698 тис грн. Тобто фактична виручка змінилася і за рахунок зростання ціни, і за рахунок зміни структури реалізованої продукції, зокрема збільшення частки переробленої продукції з листяних порід, яка має відносно вищу ціну.

Далі проаналізуємо, як зміна структури реалізованої продукції вплинула на середню ціну реалізації продукції агролісгоспу.

Розрахунки представлено в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Розрахунок зміни середньої ціни деревини за рахунок структурного чинника

Вид продукції	Ціна 2021 р, грн/м ³	Структура реалізованої продукції, %			Зміни середньої ціни, грн
		2021 р.	2023 р.	+, -	
1	2	3	4	5	6
Продукція, що не проходила переробку (кругляк)	1550	90,0	76,0	-14,0	-217,0
Перероблена деревина хвойних порід	1780	3,3	4,3	+1,0	+17,8
Перероблена деревина листяних порід	4885	6,7	19,7	+13,0	+635,0
Всього	х	100	100	х	+869,8

Джерело: розраховано автором.

Як бачимо з таблиці 2.14, за рахунок зміни структури реалізованої продукції і збільшення частки більш дорогої переробленої деревини листяних порід середня ціна реалізації зросла на 869,8 грн за кожен кубічний метр деревини.

Таким чином, для збільшення прибутку агролісгоспу слід збільшити виручку шляхом збільшення обсягу, а також оптимізувати структуру реалізованої продукції, що дасть можливість підвищити середню ціну реалізації.

Провівши аналіз процесів формування прибутку, далі здійснимо аналіз процесів використання чистого прибутку.

Чистий прибуток залишається в розпорядженні підприємства і може бути використаний на споживання та інвестиційну діяльність. Для здійснення інвестицій, середньорічного прибутку в підприємства може не вистачати, тому воно створює фонд нерозподіленого прибутку, де поступово накопичуються кошти для інвестицій. Також з чистого прибутку формується резервний фонд та інші спеціальні фонди для забезпечення «подушки» фінансової безпеки підприємства.

В таблиці 1.15 наведено аналіз процесів розподілу чистого прибутку за напрямками використання.

Відмітимо, що у зв'язку з відсутністю даних станом на кінець періоду у формі №1 «Баланс» по агролісгоспу за 2023 рік і, відповідно, неможливістю визначити приріст резервного фонду та нерозподіленого прибутку за цей рік, то аналіз проведено лише за 2021-2022 рр.

Таблиця 2.15 – Дані про розподіл чистого прибутку, тис грн

Показник	2021 р.		2022 р.		2023р.		Відхилення 2023 р. від 2021р, (+,-)	
	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%
Чистий прибуток	51,0	100	56,0	100	37,0	100	-14,0	72,5
Спрямовано в резервний фонд	25,0	49,0	43,0	76,7	-	-	-	-
Спрямовано на формування нерозподіленого прибутку	19,0	37,3	4,0	7,1	-	-	-	-
Спрямовано у фонд споживання	7,0	13,7	9,0	16,2	-	-	-	-

Джерело: розраховано автором за звітністю агролісгоспу.

Як бачимо з таблиці 2.15, чистий прибуток за три роки зменшився з 51 тис грн до 37 тис грн або на 27,5%. Причиною стало зменшення виручки та зростання витрат, як ми вже відмітили вище.

Чистий прибуток в агролісгоспі використано на формування резервного фонду, нерозподіленого прибутку та у фонд споживання. У 2021 році у резервний фонд спрямовано 49% чистого прибутку, у 2022 році – 76,7%. На формування нерозподіленого прибутку у 2021 році спрямовано 37,3%, у 2022 році – 7,1%. У фонд споживання, відповідно по роках 13,7% та 16,2%.

Питома вага чистого прибутку, що спрямовувався на формування резервного фонду та нерозподіленого прибутку є високою, але при цьому суми цих фондів є порівняно невеликими. Так, сума резервного фонду за аналізований період становила 308-376 тис грн., а сума нерозподіленого прибутку 24-47 тис грн. Це пояснюється тим, що агролісгосп за аналізований період отримувал малі суми чистого прибутку.

Таким чином, внаслідок того, що за аналізований період сума чистого прибутку була незначною, то використовувати особливо було нічого.

Далі проаналізуємо показники рентабельності діяльності ДП «Недригайлівський агролісгосп».

Таблиця 2.16 – Рентабельність діяльності ДП «Недригайлівський агролісгосп», %

Показники рентабельності	2021 р.	2022 р.	2023р.	Відхилення 2023 р. від 2021р, (+,-)
Рівень рентабельності виробництва за валовим прибутком	44,0	54,5	54,0	+10,0п.п.
Рівень рентабельності операційної діяльності	0,6	2,9	0,7	+0,1 п.п.
Рівень рентабельності підприємства	0,5	0,6	0,5	-
Рівень рентабельності основних засобів	16,0	17,6	14,6	-1,4 п.п.
Рівень рентабельності оборотних засобів	2,7	2,6	3,2	+0,5 п.п.
Рівень рентабельності власного капіталу	7,6	7,8	10,0	+2,4 п.п.
Рівень рентабельності сукупного капіталу	2,2	2,2	2,8	+0,6 п.п.
Рівень рентабельності продажів за валовим прибутком	30,5	35,3	35,0	+4,5 п.п.
Рівень рентабельності продажів за чистим прибутком	0,5	0,6	0,6	+0,1 п.п.

Джерело: розраховано автором за звітністю агролісгоспу.

Як бачимо з таблиці 2.16, збільшився рівень рентабельності за валовим прибутком на 10 процентних пункти і склав у 2023 році 54%, тобто на кожну гривню собівартості отримано 54 копійки прибутку, що є непоганим показником. Рівень рентабельності продажів за валовим прибутком теж свідчить про те, що саме виробництво є досить рентабельним.

Однак, внаслідок наявності всіх інших витрат операційної діяльності рівень рентабельності операційної діяльності складав в кожному році менше 1%. Ці ж самі інші витрати операційної діяльності обумовили низький чистий прибуток, в результаті чого рівні рентабельності основних засобів, оборотних засобів, власного та сукупного капіталу, а також рівень рентабельності продажів за чистим прибутком мали теж низькі значення. Отже, агролісгоспу слід знайти шляхи зменшення інших операційних витрат.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ З ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ДП «НЕДРИГАЙЛІВСЬКИЙ АГРОЛІСГОСП» СУМСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1 Прийняття управлінських рішень на основі маржинального аналізу

В сучасному світі для прийняття управлінських рішень стосовно збільшення прибутковості використовують маржинальний аналіз, методика якого базується на визначенні співвідношення між трьома групами економічних показників: «витрати-обсяг виробництва (реалізації)-прибуток» і на прогнозуванні критичної та оптимальної величини кожного з цих показників при заданому значенні інших [16, с.332].

Детально методика маржинального аналізу описана в [16]. Ключовими моментами аналізу є такі показники, як критичний обсяг виробництва (реалізації), поріг рентабельності, запас фінансової стійкості. При їх розрахунку використовується поняття маржинального доходу, який можна визначити за формулою (3.1):

$$МД = Д - ЗВ, \quad (3.1)$$

де, МД – маржинальний дохід, грн.;

Д – дохід від реалізації продукції, грн.;

ЗВ – змінні витрати, грн.

Проведений аналіз прибутковості ДП «Недригайлівський агролісгосп» показав, що прибутковість агролісгоспу невисока, при чому зменшилася на кінець періоду. При цьому розрив між валовим та чистим прибутком досить

суттєвий. Чистий прибуток набагато менший від валового, причиною чому є великі інші операційні витрати, зокрема адміністративні, витрати на збут та всі види інших витрат. Ці вказані види витрат не залежать від обсягу виробництва та реалізації продукції, тому вони вважаються змінними. Собівартість же реалізованої продукції напряду залежить від обсягу виробництва та реалізації, тому вважаємо її змінними витратами. Отже, з використанням такого поділу витрат здійснимо маржинальний аналіз прибутковості агролісгоспу.

Таблиця 3.1 – Порівняння маржинального доходу і постійних витрат агролісгоспу

Роки	Виручка, тис грн	Змінні витрати, тис грн	Маржинальний дохід, тис грн	Відношення маржинального доходу до постійних витрат, %	Постійні витрати, тис грн
2021 р.	10770	7481	3289	116,7	2816
2022 р.	9848	6374	3474	101,4	3426
2023 р.	6698	4351	2347	105,0	2234

Джерело: розраховано автором за звітністю агролісгоспу.

Як бачимо з таблиці 3.1, у 2021 році маржинальний дохід перевищував постійні витрати найбільшою мірою. Це означає, що маржинального доходу повністю вистачало для покриття постійних витрат і ще залишався прибуток. У 2022-2023 рр. різниця між маржинальним доходом та постійними витратами значно зменшилася. Маржинальний дохід перевищував постійні витрати у 2022 році на 1,4%, а в 2023 році на 5,0%. Це означає, що маржинального доходу вистачало не покриття лише постійних витрат. Прибуток, що залишався був дуже незначним.

Наступним важливим елементом маржинального аналізу прибутковості діяльності підприємств є поріг рентабельності. Від показує, якою має бути сума виручки, щоб повністю покрити сукупні витрати і забезпечити беззбиткове виробництво.

Поріг рентабельності (беззбитковості) визначається за формулою (3.2):

$$ПР = ПВ / КМД, \quad (3.2)$$

де ПР – поріг рентабельності, грн.

ПВ – постійні витрати, грн.;

КМД – коефіцієнт маржинального доходу.

Коефіцієнт маржинального доходу можна визначити за формулою (3.3):

$$КМД = МД / Д, \quad (3.3)$$

де МД – маржинальний дохід, грн.;

Д – дохід від реалізації продукції, грн.

Проведемо в таблиці 3.2 розрахунок коефіцієнту маржинального доходу та порогу рентабельності для агролісгоспу.

Таблиця 3.2 - Розрахунок коефіцієнту маржинального доходу та порогу рентабельності для агролісгоспу

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Дохід від реалізації, тис грн	10770	9848	6698
Сукупні витрати, тис грн	10297	9800	6585
Постійні витрати, тис грн	2816	3426	2234
Змінні витрати, тис грн	7481	6374	4351
Маржинальний дохід, тис грн	3289	3474	2347
Коефіцієнт маржинального доходу	0,305	0,353	0,350
Поріг рентабельності (беззбитковості), тис грн	9232	9705	6383

Джерело: розраховано автором за звітністю агролісгоспу.

Як бачимо з таблиці 3.2, коефіцієнт маржинального доходу в 2021 році становив 30,5%, а у 2022-2023 рр. зріс до 35%. Це свідчить, що маржинальний дохід (або валовий прибуток) становить третю частину виручки, що є непоганим показником і свідчить про достатній потенціал виробництва до генерації прибутку.

Поріг рентабельності зріс з 9232 тис грн у 2021 році до 9705 тис грн у 2022 році. Це свідчить про те, що для досягнення беззбиткового виробництва треба було отримувати більшу суму доходу. Причинами зростання порогу рентабельності були як зменшення виручки, так і збільшення витрат. В наступному 2023 році поріг рентабельності зменшився до 6383 тис грн, що обумовлено і зменшенням виручки, і зменшенням витрат. При чому більш вагомим чинником є саме зменшення витрат. Отже в 2023 році для досягнення беззбитковості достатньо було отримати менше виручки, ніж в попередніх роках, що начебто є позитивним явищем. Але саме по собі зменшення виручки, звісно, є негативним явищем.

Для отримання однозначної відповіді про позитивність чи негативність впливу чинників доходу та витрат на поріг рентабельності необхідно визначити наступний важливий показник, що використовується в методиці маржинального аналізу – запас фінансової стійкості або зону безпеки.

Запас фінансової стійкості (зона безпеки) – це відносний показник, який показує максимально допустимий відсоток зменшення фактичної виручки до того рівня, поки діяльність підприємства залишиться беззбитковою. При збільшенні показника запасу фінансової стійкості, зростає фінансова стійкість підприємства з точки зору забезпечення прибутковості діяльності підприємства і, відповідно, тим менший ризик настання збитковості. Запас фінансової стійкості (зона безпеки) свідчить про той рівень захищеності діяльності підприємства, який є в підприємства на момент розрахунку і яким можна скористатися на випадок негативних явищ, наприклад, при зменшенні обсягів виробництва або реалізації продукції. У той же час рівень запасу фінансової стійкості визначає захищеність кредиторів і постачальників від можливої несплати підприємством коштів за рахунками.

Показник запасу фінансової стійкості (зони безпеки) можна визначити за формулою (3.4):

$$ЗФС = \frac{Д-ПР}{Д} 100, \quad (3.4)$$

де Д – дохід від реалізації продукції, грн.

ПР – поріг рентабельності, грн.

Скориставшись формулою (3.4) та вихідними даними про дохід та поріг рентабельності, що наведені в таблиці 3.2, визначаємо запас фінансової стійкості (зону безпеки) для агролісгоспу:

$$ЗФС_{2021р.} = \frac{10770-9232}{10770} 100 = 14,3\%;$$

$$ЗФС_{2022р.} = \frac{9848-9705}{9848} 100 = 1,5\%;$$

$$ЗФС_{2023р.} = \frac{6698-6383}{6698} 100 = 4,7\%.$$

Як свідчать розрахунки, найбільший запас фінансової стійкості був у 2021 році, він становив 14,3%. Але це значення також є недостатнім для забезпечення дійсно запасу безпеки. Вважається, що для забезпечення фінансової безпеки, показник запасу фінансової стійкості має становити 50%. Тобто навіть при незначному зменшенні виручки існувала велика загроза отримання збитку. У 2022-2023 рр. показники запасу фінансової міцності були ще меншими і не перевищували 5%. Це свідчить про існування ще більшої загрози отримання збитків навіть при невеликому зменшенні виручки.

Методика маржинального аналізу дозволяє також визначити вартість реалізованої продукції для отримання запланованої суми прибутку, яка би забезпечила хоча б ринкову норму доходності на власний капітал.

Для визначення планової суми виручки, що забезпечить заплановану суму прибутку, використовується формула (3.5):

$$D_{пл} = \frac{ПВф + Ппл}{КМДф}, \quad (3.5)$$

де $D_{пл}$ – плановий розмір доходу від реалізації, грн;

ПВф – постійні витрати фактичні, грн;

Ппл – плановий прибуток, грн;

КМДф – коефіцієнт маржинального доходу фактичний.

Розрахуємо планову суму доходу від реалізації, використавши фактичні дані постійних витрат та коефіцієнту маржинального прибутку за 2023 рік. Постійні витрати становили 2234 тис грн, коефіцієнт маржинального доходу - 0,35. Припустимо, агролісгосп хоче отримати прибуток у сумі 2000 тис грн, що становить третю частину від сукупних витрат і відповідає середньому ринковому рівню рентабельності підприємств лісової промисловості, який становить 25-30% [15]. Отже, для отримання цієї суми прибутку, виручка повинна становити:

$$D_{пл} = \frac{2234 + 2000}{0,35} = 12097 \text{ тис грн.}$$

З цієї суми виручки 2234 тис грн піде на покриття постійних витрат, а решта – на покриття змінних витрат та отримання чистого прибутку.

Таким чином, маржинальний аналіз разом з традиційним, що проведено в попередньому розділі, допомагає прийняти управлінське рішення для ДП «Недригайлівський агролісгосп» щодо збільшення прибутковості підприємства. Так, агролісгоспу слід:

- збільшити виручку за рахунок збільшення обсягу реалізації, зміни структури реалізованої продукції та збільшення середньої ціни реалізації;
- зменшити витрати на виробництво та реалізацію продукції та, особливо важливим є зменшення постійних витрат, зокрема

адміністративних, витрат на збут, інших операційних та всіх інших видів витрат.

Запропоновані управлінські рішення дозволять збільшити виручку від реалізації продукції, зменшити витрати на виробництво та реалізацію виробленої продукції, що, як наслідок, призведе до збільшення прибутковості діяльності агролісгоспу.

3.2 Розробка управлінських рішень на основі SWOT-аналізу діяльності агролісгоспу

Недригайлівське дочірнє агролісгосподарське підприємство «Недригайлівський агролісгосп» має тривалі багаторічні традиції з ведення лісової діяльності, охорони та збереження лісів, ведення лісовідновлювальної та лісокультурної роботи, заготівлі деревини, її переробки та виробництво деревної продукції. Однак, показники ефективності діяльності агролісгоспу є невисокими: підприємство працює на межі беззбитковості. І, як показав проведений маржинальний аналіз, агролісгоспу слід збільшувати виручку від реалізації.

До заходів збільшення виручки відносяться, по-перше, збільшення обсягу заготівлі та реалізації деревини. Однак, для цього заходу слід постійно здійснювати роботи по збільшенню запасів деревини у лісі, а це вимагає певного часу, оскільки дерева довго ростуть. Другим заходом для збільшення виручки є зростання ціни деревини, але підприємство не має змоги значно впливати на ціну, оскільки вона формується ринком. І лише за рахунок якості можна підвищити ціну. Однак, як ми виявили, в агролісгоспі дуже високий рівень зносу обладнання, що не дає змоги виробляти продукцію у відповідності до високих стандартів якості. Третім заходом є зменшення витрат. Однак, в умовах постійного зростання цін на ресурси та тарифів на послуги досягти зменшення витрат в сучасних умовах, та ще й на застарілому обладнанні дуже важко.

Ще одним заходом для збільшення виручки є поглиблення переробки деревини на власних потужностях. На даний момент агролісгосп здійснює лише первинну обробку, шляхом розпилювання колод. З відходів, що утворюються при розпилювання виготовляються дерев'яні ящики та інший дрібний інвентар. Виручку агролісгосп отримує переважно від реалізації круглого лісу або розпиляних колод. Тобто продається деревна сировина. А, як відомо, від реалізації сировини виробники отримують набагато менше доходу, ніж від реалізації переробленої продукції з більшим вмістом доданої вартості.

Отже, пропонуємо підприємству збільшити обсяг переробки деревини, для обґрунтування доцільності чого проведемо SWOT-аналіз його діяльності.

Таблиця 3.3 - SWOT-аналіз діяльності агролісгоспу

Сильні сторони	Слабкі сторони
Багаторічний досвід діяльності в лісовій промисловості. Великі запаси деревини, причому більшу частку мають запаси цінних твердолистяних порід дерев (88%). Досвідчений кваліфікований персонал.	Застріле обладнання, рівень зносу понад 70%. Наявність значної дебіторської заборгованості в структурі оборотних засобів – понад 35%. Великі постійні витрати, низький прибуток та рівень рентабельності – не більше 1%. Низький рівень коефіцієнту маржинального доходу – не більше 0,35. Низький запас фінансової стійкості (зони безпеки) – в середньому за три роки 6,8%. Низька частка переробки деревини на власних потужностях – не більше 20%. Недосконала сортиментна структура. Орієнтація на продаж сировини – круглого лісу.
Можливості	Загрози
Попит на круглу деревину. Попит на дерев'яні будівельні матеріали. Попит на дерев'яні вироби. Попит на дрова. В перспективі зростання попиту на рекреаційні та екосистемні послуги, на недеревну продукцію (гриби, ягоди та ін.)	Недосконалість державного регулювання лісокористування. Постійне зростання цін на ресурси та тарифів на послуги. Відсутність методики для визначення цін на екосистемні послуги. Пожежі, шкідники та хвороби лісів. Несанкціоноване вирубування лісів. Крадіжки деревини.

Джерело: Розроблено автором.

Як бачимо з таблиці 3.3, ДП «Недригайлівський агролісгосп має багато сильних сторін, головною з яких є великі запаси деревини цінних твердолистяних порід. Слабких сторін підприємство має значно більше, а саме: застаріле обладнання, низький рівень власної переробки, недосконала сортиментна структура, орієнтація на продаж круглого лісу і, як наслідок, низька ефективність використання всіх видів ресурсів та діяльності агролісгоспу в цілому. Отже, для подолання своїх слабких сторін підприємству слід прикласти багато зусиль. Що особливо важко зробити в умовах існуючих зовнішніх загроз, таких як недосконалість державного регулювання використання лісів, зростання цін та тарифів, несанкціоновані рубки та крадіжки. Особливо слід відмітити таку загрозу, як відсутність методики встановлення цін на екосистемні послуги.

Однак, як свідчить SWOT-аналіз, сьогодні складається багато можливостей для розвитку підприємств лісової промисловості. А саме: зростання попиту не лише на круглий ліс та дрова, а й на дерев'яні будівельні матеріали та дерев'яні вироби. При чому зростання попиту на дерев'яні будівельні матеріали буде посилюватися під час відбудови України. Також сприятливою можливістю є зростання перспективного попиту на рекреаційні та екосистемні послуги, що посилюється все більшою імплементацією європейських стандартів життя у наші, вітчизняні реалії. Слід, відмітити, що для швидшого формування попиту на такі послуги, повинна посприяти наша держава разом з відповідними громадськими організаціями та рухами. В українському суспільстві слід сформувати цінності щодо здорового способу життя, свідомого ставлення до природних ресурсів, формування культури відпочинку у природному середовищі. При цьому на державному рівні слід удосконалити законодавство щодо регулювання користування лісами, а також розробити та прийняти методику визначення цін на такого роду послуги підприємств лісової промисловості.

Також можливістю для розвитку є незадоволений попит населення на лісову недеревну продукцію: гриби, лісові ягоди, сувенірні вироби з

деревини тощо. Так, звичайно, на ринку всі вказані види недеревної продукції присутні, але всі вони, як правило, закордонного виробництва. А вітчизняна недеревна майже повністю відсутня.

Отже, на основі SWOT-аналізу пропонуємо Дочірньому підприємству «Недригайлівський агролісгосп» такі управлінські рішення, які сприятимуть підвищенню прибутковості:

- у зв'язку із зростанням попиту на дерев'яні будівельні матеріали поглибити переробку деревини на власних потужностях і освоїти виробництво таких виробів;
- збільшити заготівлю та освоїти переробку недеревної продукції: консервування або сушка лісових грибів та ягід, виробництво лісового меду, виробництво сувенірної дерев'яної продукції тощо;
- створити пропозицію рекреаційних та екосистемних послуг (туристичні маршрути, квести, ночівля в палатках, відеоспостереження за життям лісових тварин та ін.).

Третя пропозиція можлива лише в довгостроковій перспективі, після формування відповідних цінностей у суспільстві та розробленні методики встановлення цін на такі послуги.

Друга пропозиція можлива в середньостроковій перспективі, що пояснюється необхідністю значних інвестицій для відкриття консервних та сушильних цехів, а також засиллям імпортової продукції на ринку.

Першу пропозицію щодо виробництва дерев'яних будівельних матеріалів можливо освоїти вже в короткій перспективі. Тим паче, що старе обладнання вже зношене і настав час його замінити. А, якщо вже купувати нове, то слід обирати обладнання, на якому можна не просто розпилювати колоди, а виробляти сучасну дерев'яну продукцію, що користується попитом.

Таким чином, пропонуємо агролісгоспу освоїти виробництво сучасних євробрусів, які сьогодні користуються великим попитом у будівельних компаній, а також у виробників меблів, вікон, дверей та іншої дерев'яної продукції для промисловості та побуту.

Євробруси – це продукція переробки деревини з більшим вмістом доданої вартості, тому реалізувати її можна за значно вищими цінами, ніж круглий та розпиляний ліс та дрова. Це відносно новий вид будівельних матеріалів, що має високі технічні та економічні властивості та показники якості. Виробляється він шляхом склеювання з невеликих дощечок, які мають на торцях нарізні мікрошипи для кращого прилягання одна до одної.

Головна перевага клеєного євробрусу над брусом з цільного масиву дерева в тому, що він майже не коробиться і не тріскається при перепадах температури та вологості. Ці властивості євробрусу забезпечують йому високий попит з боку виробників вікон, дверей, меблів та інших виробів.

Виробляти євробруси можна з порівняно невеликих шматочків дерева, що значно зменшить рівень відходів при первинній переробці деревини та підвищить рівень використання деревини.

Рівень конкуренції з боку вітчизняних виробників аналогічної продукції - порівняно невеликий. За даними [15] в Україні біля 1000 підприємств, що займаються столярним виробництвом, однак виробництвом євробрусу займаються одиниці. В Сумському регіоні виробників аналогічної продукції взагалі немає.

Також в результаті освоєння цього виробництва створюються додаткові робочі місця, що має важливе значення для покращення рівня зайнятості Недригайлівської територіальної громади.

Отже, все це свідчить про доцільність освоєння виробництва євробрусів.

Головною метою проекту з освоєння виробництва євробрусів є виробництво якісної конкурентоспроможної продукції, що користується попитом на внутрішньому та зовнішньому ринках. Їх виробництво здійснюється на новому сучасному високопродуктивному обладнанні, що забезпечує високу споживчу якість продукції.

Цінність проекту для агролісгоспу полягає у тому, що виробництво є компактним і забезпечує повне використання деревини та відходів.

Продукція нового сучасного виду має значно вищу ціну, ніж круглий та розпиляний ліс, на виробництві якого спеціалізується агролісгосп, що сприятиме збільшенню виручки.

В якості сировини виступає власна деревина та продукти її первинної переробки, чим агролісгосп забезпечений повністю. Додатково сировину купувати не потрібно.

Також важливим аспектом є те, що не потрібне будівництво виробничих приміщень. Агролісгосп вже має відповідні приміщення та майданчики, де здійснюється первинна переробка. Оскільки переробляється на них невеликий відсоток деревини, то вони не завантажені повністю. Отже, в них цілком можна розмістити компактне виробництво євробрусу.

Наведені характеристики, а також невисока собівартість виробництва порівняно з виробами з масиву дерева, наявність достатньої кількості власної сировини та матеріалів, якість деревини обумовлюють її конкурентоспроможність на ринку та доцільність для освоєння агролісгоспом.

Планується, що ДП «Недригайлівський агролісгосп» буде випускати євробрус розміром $70 \times 54 \times 1600$ мм та вологістю 8 %.

Перспективи розвитку агролісгоспу полягають у збереженні лісів шляхом більш повного та раціонального використання деревини за рахунок покращення якості переробки, зменшення відходів та, відповідно зменшенні потреби у сировині при застосуванні сучасного високопродуктивного обладнання та сучасних деревообробних технологій. Збільшення частки на регіональному ринку серед виробників столярних виробів. Забезпечення потреб спочатку регіонального ринку в якісних сучасних конкурентоспроможних будівельних матеріалах у вигляді євробрусу для будівельних компаній та виробників дверей та вікон. У перспективі можливий вихід на загальноукраїнський та зовнішній ринки будівельної продукції з деревини.

Таким чином, запропонований проект з освоєння виробництва євробрусу дає можливість отримати агролісгоспу багато корисних ефектів, які представлено на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Види ефектів від освоєння виробництва євробрусу.

Джерело: розроблено автором.

Як бачимо з рис.3.1, запропонований проект з освоєння виробництва євробрусу дає можливість поглибити переробку та збільшити її частку в структурі реалізованої продукції, покращити якість деревообробного процесу

за рахунок зменшення відходів, підвищити продуктивність праці, збільшити виручку та прибуток, покращити умови праці та морально-психологічний клімат в колективі. Всі перераховані позитивні ефекти в кінцевому випадку обумовляють збільшення доходу від реалізації продукції та прибутковості діяльності.

3.3 Економічне обґрунтування управлінського рішення з впровадження запропонованого проекту

Для здійснення будь-якої виробничої діяльності потрібні приміщення, обладнання, персонал, сировина.

Потреби у новому приміщенні, як ми відмітили вище, немає. Агролісгосп має необхідні вільні приміщення та майданчики, де можна розмістити нове виробництво.

Для планування комплекту обладнання розглянемо основні технологічні етапи виробництва:

- розпилювання колод на пилорамі;
- укладка підготовлених напівфабрикатних заготівок на вагонетки;
- сушіння напівфабрикатних заготівок в сушильній камері до вологості 8 %;
- подача напівфабрикатних заготівок на багатопильний верстат та розпилювання їх на рейки;
- здійснення калібровки рейок на чотирьохсторонньому верстаті;
- виторцювання дефектних місць, подача рейок на лінію зрошування;
- закладка євробруса у вайму для склеювання;
- чистова обробка євробруса на чотирьохбічному верстаті;
- укладання та пакування готового євробруса.

Як бачимо з переліку технологічних етапів особливих складнощів у виробництві немає. Наявний персонал цілком може освоїти виробництво.

Для виробництва євробрусів необхідне спеціальне обладнання. В таблиці 3.4 наведений перелік та розрахована вартість необхідного комплекту обладнання. Відмітимо, що деяке обладнання, наприклад пилорами, козловий кран та ін., в агролісгоспа є. Але, як ми відмічали вище, все обладнання має високий рівень зносу. Тому плануємо, що для освоєння нового виробництва слід закупити повністю нове обладнання.

Таблиця 3.4 – Планування переліку та вартості комплекту обладнання

Назва	Вартість, грн
Багатопильний верстат	287000
Стрічкова пилорама	223000
Козловий кран	42000
Сушильна камера	370000
Торцювальний верстат	160000
Лінія зрощування заготовок по довжині LSP - 350	225000
Чотирибічний стругально-фрезерний верстат	356000
Вайма пневматична	82000
Горизонтальний стрічково-пильний станок	172000
Стружковідсмоктувач	10000
Всього	1927000

Джерело: розраховано автором.

Як бачимо з таблиці 3.4, загальна вартість комплекту обладнання для виробництва євробрусу становить 1927 тис грн.

Витрати на доставку та монтаж обладнання закладаємо 10% від вартості придбання, тобто вони становлять 192,7 тис грн. Загальна сума витрат на придбання та монтаж обладнання становить 2119,7 тис грн.

Амортизація в агролісгоспі нараховується за прямолінійним методом. Термін експлуатації визначаємо у 10 років. Отже, річна сума амортизації становить 211,97 тис грн.

Для виробництва євробрусу потрібна сировина та матеріали. Сировиною виступає власна деревина та відходи, що отримуються при її розпилюванні.

Як, ми відмічали вище, на переробку в агролісгоспі надходить не більше, ніж 20% деревини. Решта реалізовується як ліс-кругляк. Пропонуємо для виробництва євробрусів використовувати хоча б 10% від обсягу лісу-

кругляка. Середній обсяг його реалізації за три роки становив 3690 м³. Отже, 20% від цього обсягу становить 738 м³. Додатково в якості сировини будуть надходити відходи, що утворюються при розпилюванні. В середньому за три роки обсяг переробки становив 600 м³. Процент відходів становить 25-30%, отже додатковий обсяг сировини становить 300 м³. Таким чином, загальний обсяг сировини становить 1038 м³. Хоч сировина і власна, але вона теж має вартість. Оцінюємо її за ринковою вартістю, яка становить 1500 грн/м³.

Загальний перелік та вартість матеріалів наведена в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Планування переліку та вартості сировини й матеріалів

Назва	Потреба	Ціна за од, грн	Вартість, грн
Деревина	1038	1550,0	1557000
Пилки стрічкові	50	135,0	6750,0
Камінці заточувальні	20	15,0	300,0
Фрези по дереву	3	3400,0	10200,0
Ножі рейсмусні	65	55,0	3575,0
Дискові пили по дереву	15	175,0	2625,0
Клей	6856	18,0	123408,0
Всього			1703858

Джерело: розраховано автором.

Як бачимо з таблиці 3.5, загальна потреба в коштах на придбання сировини та матеріалів для виробництва євробрусів становить 1703,9 тис грн на рік.

Наступним етапом сплануємо кількість працівників та визначимо річну суму заробітної плати з нарахуваннями, які становлять 22% (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 – Планування чисельності працівників та оплати праці

Професія	Кількість, осіб	Заробітна плата одного працівника за місяць, грн	Заробітна плата за рік, грн
Слюсар обладнання	2	12500	25000
Слюсар-станочник	7	12500	87500
Водій	1	9000	9000
Начальник цеху	1	17000	17000
Майстер цеху	1	15000	15000
Всього	12	x	153500

Джерело: розраховано автором.

Як бачимо з таблиці 3.6, загальна сума заробітної плати за рік складе 153,5 тис грн. Нарахування на заробітну плату становлять 22%, тобто 33,770 тис грн. Загальна сума фонду оплати праці складе 187,7 тис грн.

Далі треба визначити собівартість продукції. Окрім уже розрахованих витрат на сировину та матеріали, заробітної плати, амортизації до складу собівартості входять витрати на поточний ремонт та утримання обладнання, які плануємо на рівні 5% від початкової вартості придбання. Загальновиробничі витрати плануємо в розмірі 40% від витрат на сировину та заробітну плату. Витрати на реалізацію складають 10% від виробничої собівартості.

Обсяг виробництва євробрусу плануємо на рівні 97% сировини, решта будуть незворотні відходи. Отже, обсяг виробленого євробрусу становить 1007 м³.

Розрахунок витрат на виробництво євробрусу наведено в таблиці 3.7.

Таблиці 3.7 – Розрахунок витрат на виробництво євробрусу

Статті витрат	Сума, грн
Сировина та матеріали	1703858
Заробітна плата	153500
Відрахування на соціальні заходи	33770
Амортизація	211970
Витрати на поточний ремонт та утримання обладнання	106000
Затрати на енергію, воду	220233
Інші витрати	29900
Загальновиробничі витрати	133668
Всього витрат	2592899
Витрати на реалізацію	259289
Повна собівартість	2852188

Джерело: розраховано автором.

Як бачимо з таблиці 3.7, загальні витрати на виробництво та реалізацію євробрусу складуть 2852,2 тис грн на рік. При цьому повна собівартість одного метру кубічного складе 2832 грн/м³.

Наступним етапом є визначення доходу та прибутку від реалізації готової продукції.

Середня ринкова ціна на євробрус в Україні становить 7000 грн/м³.

Отже сума виручки складе:

$$7000 \text{ грн/м}^3 \times 1007 \text{ м}^3 = 7049000 \text{ грн}$$

Сума прибутку складе:

$$7049000 \text{ грн} - 2852188 \text{ грн} = 4196812 \text{ грн.}$$

Рівень рентабельності виробництва складе 147,1%.

Таким чином, виробництво євробрусу є прибутковим та ефективним.

Останнім етапом визначимо, як освоєння виробництва євробрусу вплине на загальну прибутковість агролісгоспу. Однак, спочатку відмітимо, що власних коштів для придбання нового обладнання для виробництва євробрусу у агролісгоспу немає. Чистий прибуток в кожному з трьох років не перевищував 50 тис грн. Тому пропонуємо придбати обладнання в кредит, який можна взяти на 12 місяців під 20% річних. Погашення процентів буде відбуватися щоквартально.

Розрахунок витрат на погашення кредиту наведено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Розрахунок витрат по обслуговуванню кредиту

Сума кредиту, грн.	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
2119700				
Тіло кредиту	529925	529925	529925	529925
Проценти	423940	317955	211970	105985
Всього	953865	3707880	741895	635910

Джерело: Розраховано автором.

Як бачимо з таблиці 3.8, за чотири квартали агролісгосп має сплатити повністю всю суму кредиту та відсотки за нього. Загальна сума відсотків за користування кредитом за рік складе 1059850 грн. Сума фінансових витрат по сплаті кредиту та відсотків складе 3179550 грн за рік. Вся сума буде погашена в першому році.

В наступній таблиці представимо розрахунок фінансових результатів та показників прибутковості діяльності ДП «Недригайлівський агролісгосп» з урахуванням впровадження запропонованого проекту з освоєння виробництва євробрусу.

Таблиці 3.9 – Фінансові результати та прибутковість агролісгоспу на перспективу

Показники	2023 р.	1-й прогнозний рік	2-й прогнозний рік	Відношення показників 2-го прогнозного року від 2023 року, %
Чистий дохід від реалізації продукції	6698	13747	13747	205,2
в т.ч. від реалізації євробрусу	-	7049	7049	
Собівартість реалізованої продукції	4351	7203	7203	165,5
в т.ч. на виробництво євробрусу	-	2852	2852	
Валовий прибуток	2347	6698	6698	285,3
Рівень рентабельності виробництва, %	54,0	92,9	92,9	+38,9 п.п.
Інші операційні доходи	73	73	73	-
Адміністративні витрати	2046	2046	2046	-
Витрати на збут	180	200	220	122,2
Інші операційні витрати	149	149	149	-
Фінансовий результат від операційної діяльності	45	4674	4654	103 рази
Рівень рентабельності операційної діяльності, %	0,7	48,7	48,3	+47,6 п.п.
Фінансові витрати	-	3180	-	-
Фінансовий результат до оподаткування	45	1492	4654	103 рази
Витрати з податку на прибуток	8	265	827	103рази
Чистий фінансовий результат	37	1227	3827	103 рази
Рівень рентабельності підприємства, %	0,5	9,4	36,6	+36,1 п.п.

Джерело: розраховано автором.

Як бачимо з таблиці 3.9, після впровадження запропонованого проекту з освоєння виробництва євробрусу дохід від реалізації зросте у 2 рази і складе 13747 тис грн, з яких половина – це виручка від продажу євробрусу.

Собівартість реалізованої продукції збільшиться на величину витрат на виробництво нової продукції і складе 7203 тис грн. Відповідно валовий

прибуток збільшиться у 2,8 рази і складе 6698 тис грн. Рівень рентабельності виробництва зросте на 38,9 процентних пункти і складе 92,9%.

Зміна інших операційних доходів, адміністративних та інших операційних витрат не планується. Збільшаться лише витрати на збут, що пов'язано з продажем нової продукції. Фінансовий результат до оподаткування зросте в 103 рази.

Як бачимо, в першому прогностному році підприємство буде платити кредит, відповідно фінансовий результат до оподаткування становитиме 1492 тис грн. А рівень рентабельності діяльності 9,4%. Отже, навіть після сплати фінансових платежів підприємство буде прибутковим.

Починаючи з другого прогностного року після сплати кредиту, агролісгосп зможе отримувати повну суму прибутку до оподаткування, яка становить 4654 тис грн. А рівень рентабельності 36,6%.

Таким чином, запропонований проект є доцільним до впровадження в ДП «Недригайлівський агролісгосп», оскільки обумовив збільшення прибутковості підприємства.

ВИСНОВКИ

Для підвищення прибутковості підприємства, в тому числі й підприємства лісової промисловості, слід постійно здійснювати управління та адміністрування процесами формування та використання прибутку.

Недригайлівське дочірнє агролісогосподарське підприємство "Недригайлівський агролісгосп" займається веденням лісового господарства, заготівлею деревини та торгівлею лісоматеріалами, а також наданням послуг, пов'язаних з лісовим господарством.

Загальна сума доходу від реалізації в ДП «Недригайлівський агролісгосп» зменшилася за три роки з 10770 тис грн у 2021 році до 6698 тис грн у 2023 році або на 38%. Причиною цього стало зменшення обсягу реалізованої продукції та недосконала цінова політика агролісгоспу. В структурі товарної продукції найбільшу питому вагу, 74,4%, займає необроблена деревина. Це свідчить про те, що підприємство віддає перевагу реалізації необробленого круглого лісу, оскільки цей напрям дає можливість отримати швидко дохід без додаткових витрат. Частка переробленої продукції становить 25,6%.

Для здійснення своєї діяльності агролісгосп забезпечений необхідними ресурсами. Так, загальна земельна площа лісового фонду становить 5,6 тис га, з них 4,6 тис га становить площа земель, покритих лісом. Рівень лісистості складає 82,1%. В загальній площі лісових насаджень шпилькові породи становлять 12%, твердолистяні породи – 40%, м'яколистяні породи – 48%. Загальний запас деревини агролісгоспу становить 748 тис м³.

В агролісгоспі зменшилася забезпеченість підприємства основними засобами внаслідок їхнього старіння. Основні засоби в поганому технічному стані. Коефіцієнт зносу становить 0,76. Погіршення технічного стану обумовило зменшення фондівіддачі та продуктивності праці.

Чистий дохід від реалізації продукції, який є основою формування всіх видів прибутку, зменшився з 10770 тис грн у 2021 році до 6698 тис грн у 2023

році або на 37,8%. Причиною стало зменшення заготівлі та реалізації необробленої деревини та продукції її переробки, особливо із хвойних порід. Валовий прибуток зменшився на 28,6%. Фінансовий результат від операційної діяльності має додатне значення, тобто агролісгосп отримував прибуток від операційної діяльності в кожному році аналізованого періоду. Але на кінець періоду прибуток від операційної діяльності зменшився на 27,6% і склав в останньому році 45 тис грн. Чистий прибуток зменшився за аналізований період на 27,5% і склав в останньому 2023 році всього 27 тис грн.

Факторний аналіз прибутку показав, що за рахунок зменшення виручки агролісгосп недоотримав 4072 тис грн валового прибутку, а за рахунок зменшення витрат валовий прибуток міг би бути більшим на 3130 тис грн. Тобто бачимо, що зменшення виручки мало більший негативний вплив на валовий прибуток. По чистому прибутку бачимо аналогічну тенденцію.

Чистий прибуток в агролісгоспі використано на формування резервного фонду, нерозподіленого прибутку та у фонд споживання. У 2021 році у резервний фонд спрямовано 49% чистого прибутку, у 2022 році – 76,7%. На формування нерозподіленого прибутку у 2021 році спрямовано 37,3%, у 2022 році – 7,1%. У фонд споживання, відповідно по роках 13,7% та 16,2%. Але при цьому суми цих фондів є порівняно невеликими. Так, сума резервного фонду за аналізований період становила 308-376 тис грн., а сума нерозподіленого прибутку 24-47 тис грн.

Рівень рентабельності за валовим прибутком склав у 2023 році 54%. Рівень рентабельності продажів за валовим прибутком теж свідчить про те, що виробництво є досить рентабельним. Однак, внаслідок наявності всіх інших витрат операційної діяльності рівень рентабельності операційної діяльності складав в кожному році менше 1%.

Коефіцієнт маржинального доходу в 2021 році становив 30,5%, а у 2022-2023 рр. зріс до 35%. Це свідчить, що маржинальний дохід (або валовий

прибуток) становить третю частину виручки, що є непоганим показником і свідчить про достатній потенціал виробництва до генерації прибутку.

Поріг рентабельності зріс з 9232 тис грн у 2021 році до 9705 тис грн у 2022 році. Це свідчить про те, що для досягнення беззбиткового виробництва треба було отримувати більшу суму доходу. Найбільший запас фінансової стійкості був у 2021 році, він становив 14,3%. Але це значення є недостатнім для забезпечення запасу безпеки. У 2022-2023 рр. показники запасу фінансової міцності не перевищували 5%.

Маржинальний аналіз разом з традиційним допоміг прийняти управлінське рішення для ДП «Недригайлівський агролісгосп» щодо збільшення прибутковості підприємства. Так, агролісгоспу слід:

- збільшити виручку за рахунок збільшення обсягу реалізації, зміни структури реалізованої продукції та збільшення середньої ціни реалізації;
- зменшити витрати на виробництво та реалізацію продукції та, особливо важливим є зменшення постійних витрат, зокрема адміністративних, витрат на збут, інших операційних та всіх інших видів витрат.

Проведений SWOT-аналіз показав, що ДП «Недригайлівський агролісгосп» має сильні сторони, головною з яких є великі запаси деревини цінних твердолистяних порід. Слабких сторін підприємство має значно більше, а саме: застаріле обладнання, низький рівень власної переробки, недосконала сортиментна структура, орієнтація на продаж круглого лісу, низька ефективність використання всіх видів ресурсів та діяльності агролісгоспу в цілому. Однак, як свідчить SWOT-аналіз, сьогодні складається багато можливостей для розвитку підприємств лісової промисловості.

Отже, на основі SWOT-аналізу пропонуємо Дочірньому підприємству «Недригайлівський агролісгосп» такі управлінські рішення, які сприятимуть підвищенню прибутковості:

- у зв'язку із зростанням попиту на дерев'яні будівельні матеріали поглибити переробку деревини на власних потужностях і освоїти виробництво таких виробів;
- збільшити заготівлю та освоїти переробку недеревної продукції: консервування або сушка лісових грибів та ягід, виробництво лісового меду, виробництво сувенірної дерев'яної продукції тощо;
- створити пропозицію рекреаційних та екосистемних послуг (туристичні маршрути, квести, ночівля в палатках, відеоспостереження за життям лісових тварин та ін.).

Третя пропозиція можлива лише в довгостроковій перспективі, після формування відповідних цінностей у суспільстві та розробленні методики встановлення цін на такі послуги.

Друга пропозиція можлива в середньостроковій перспективі, що пояснюється необхідністю значних інвестицій для відкриття консервних та сушильних цехів, а також засиллям імпортової продукції на ринку.

Першу пропозицію щодо виробництва дерев'яних будівельних матеріалів можливо освоїти вже в короткій перспективі. Тим паче, що старе обладнання вже зношене і настав час його замінити. Таким чином, пропонуємо агролісгоспу освоїти виробництво сучасних євробрусів, які сьогодні користуються великим попитом у будівельних компаній.

Загальна вартість комплексу обладнання для виробництва євробрусу становить 1927 тис грн. Оскільки чистий прибуток малий, то пропонуємо придбати обладнання в кредит, який можна взяти на 12 місяців під 20% річних.

Потреба в коштах на придбання сировини та матеріалів для виробництва євробрусів становить 1703,9 тис грн на рік. Потреба в працівниках становить 12 осіб. Загальні витрати на виробництво та реалізацію євробрусу складуть 2852,2 тис грн на рік. Повна собівартість одного метру кубічного складе 2832 грн/м³.

Після впровадження запропонованого проекту з освоєння виробництва євробрусу доход від реалізації зросте у 2 рази і складе 13747 тис грн, з яких половина – це виручка від продажу євробрусу.

Собівартість реалізованої продукції збільшиться на величину витрат на виробництво нової продукції і складе 7203 тис грн. Відповідно валовий прибуток збільшиться у 2,8 рази і складе 6698 тис грн. Рівень рентабельності виробництва зросте на 38,9 процентних пункти і складе 92,9%.

В першому прогностному році підприємство буде платити кредит, відповідно фінансовий результат до оподаткування становитиме 1492 тис грн. А рівень рентабельності діяльності 9,4%. Отже, навіть після сплати фінансових платежів підприємство буде прибутковим.

Починаючи з другого прогностного року після сплати кредиту, агролісгосп зможе отримувати повну суму прибутку до оподаткування, яка становить 4654 тис грн. А рівень рентабельності 36,6%.

Таким чином, запропоноване управлінське рішення щодо впровадження проекту з виробництва євробрусу є доцільним для ДП «Недригайлівський агролісгосп», оскільки обумовив збільшення прибутковості підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бассова О.О. Управління формуванням прибутку підприємств швейної промисловості. *Ефективна економіка*. 2014. №2. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2733> (дата звернення 22.06.2024р.)
2. Гайдай М., Янковець Т.М. Шляхи підвищення прибутковості підприємств з надання медичних послуг. *Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи»*. II всеукраїнська наукова Інтернет-конференція. URL : <https://core.ac.uk/download/373105906.pdf> (дата звернення 26.05.2024р.)
3. Гринчук Ю.С., Шемігон О.І., Терещенко О.А. Управління прибутковістю підприємства: теоретико-прикладні аспекти. *Ефективна економіка*. 2021. №9. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2021/18.pdf (дата звернення 26.05.2024р.)
4. Гуменюк В.С. Теоретичні основи управління прибутком підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2018. №20. С.51-55. URL : http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/20_2018_ukr/11.pdf (дата звернення 22.06.2024р.).
5. Гурський Г.Ю. Основні напрями підвищення прибутковості підприємств лісової промисловості. *Управління розвитком соціально-економічних систем*: Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 21-22 березня 2024 року). Харків: ДБТУ. Ч. 2. 2024. С.364-368. URL : <https://drive.google.com/drive/folders/1E2WiVrLkWcQQz0NdkaRyqWCmOmGi-Yi2> (дата звернення 22.04.2024р.).
6. Гурський Г.Ю. Роль адміністративного менеджменту в підвищенні прибутковості лісової галузі. *Scientific research: theoretical foundations and practical applications*. Materials of VII International scientific and practical

conference (January 24-26, 2024) Відень, Австрія, International Scientific Unity. 2024. P.227-229

7. Державна стратегія управління лісами України до 2035 року URL : https://tlu.kiev.ua/uploads/media/Proekt_Strategii_2035_07.10.20_1_.pdf (дата звернення 15.07.2024р.)

8. Мартиненко І.О. Шляхи удосконалення корпоративної соціальної відповідальності в галузі лісового господарства України. *Траєкторія науки*. 2016. №2(7). С.246-256. URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/shlyahi-udoskonalennya-korporativnoyi-sotsialnoyi-vidpovidalnosti-v-galuzi-lisovogo-gospodarstva-ukrayini/viewer> (дата звернення 20.04.2024р.)

9. Мартишев П. Максимізація лісової ренти: міжнародний та український досвід. *Українська правда*. 2023. URL : <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/06/21/701387/> (дата звернення 20.04.2024р.)

10. Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р., Михаліцький В.С. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник / Львів: ЛьвДУВС, 2019. 320 с.

11. Нагайчук В.В. Показники оцінки якості прибутку підприємства та їх залежність від обраної стратегії. *Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. Сер. Економічні науки. 2011. Вип. II (42), ч. 1. С. 139-146.

12. Норенко К., Тестов П., Василюк О. Лісові території – для дикої природи: нова політика лісового господарства : аналітичний документ. Київ, 2018. 21 с. URL : <https://epl.org.ua/wp-content/uploads/2018/07/Zelena-knyga.pdf> (дата звернення 26.05.2024р.)

13. Офіційний сайт Сумського обласного комунального агролісогосподарського підприємства «Сумиоблагроліс». URL : <https://sumyagroforest.wixsite.com/forest> (Дата звернення 27.06.2024).

14. Попадинець Н.М. Внутрішній ринок продукції лісової промисловості України : проблеми та напрями розвитку : монографія. Львів : ІРД НАН

України, 2014. 182 с. URL : <https://ird.gov.ua/irdp/p20140101a.pdf> (дата звернення 20.04.2024р.)

15. Публічний звіт голови державного агентства лісових ресурсів України за 2023 рік. URL : <https://forest.gov.ua/storage/app/sites/8/uploaded-files/%D0%9F%D1%83%D0%B1%D0%BB%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%93%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B8%202023.pdf> (Дата звернення 27.06.2024).

16. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навчальний посібник. К.: Знання, 2007. 668 с.

17. Сенько Є.І. Організація, планування та управління на підприємствах лісового і садово-паркового господарств : навч. посіб. К. : Знання, 2012. 487 с.

18. Статистичний щорічник України за 2022 рік. Статистичний збірник / Державна служба статистики. Київ, 2023.

19. Цегельник Н.І. Економічний стан лісової галузі в Україні та його вплив на сталий розвиток лісгосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2021. №13-14. С.17-24.

20. Яворський П., Павицька Ю., Кухта П. та Литвинов В. Ринок деревини та лісоматеріалів України: як працює та що стримує розвиток? URL : https://kse.ua/wp-content/uploads/2021/12/KSE_Rinok_derevini_ta_lisomaterialiv.pdf (дата звернення 15.06.2024р.)

21. Ярема І.І. Напрямки стимулювання сталого використання лісоресурсного потенціалу гірських територій державними лісгосподарськими підприємствами. *Регіональна економіка*. 2012. №2. С.194-199. URL : https://re.gov.ua/re201202/re201202_194_YaremaII.pdf (дата звернення 20.04.2024р.)

22. FSC національний стандарт системи ведення лісового господарства для України. URL : <http://surl.li/cjpirb> (Дата звернення 27.01.2024).

23. Brandt Petter Heder, Olsson Anders, Dahlquist Karl & Inal Tuba (2023) "Profitability is sustainability:" framing of forest management practices by the Swedish forest industry. *Scandinavian Journal of Forest Research*, 38:7-8, 429-441, <https://doi.org/10.1080/02827581.2023.2252740> (дата звернення 18.06.2024р.)
24. Kovalčík M. (2020). Profitability and Efficiency of Forest Contractors in Slovakia-Comparison of Mountain and Lowland Regions. *Forests*, Vol. 11. Pp.370. <https://doi.org/10.3390/f11040370> (дата звернення 18.06.2024р.)
25. Kupčák V., Šmída Z. (2015) Forestry and wood sector and profitability development in the wood-processing industry of the Czech Republic. *Journal of forest science*, 61 (6). Pp. 244-249.
26. Melo A., Cunhab J., Ferreirab P. (2017) Business model for forest management. *Procedia Manufacturing*. Vol. 13. Pp. 940-947. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.09.164> (дата звернення 17.06.2024р.)
27. Zamula I., Tanasiieva M., Travin V., Nitsenko V., Balezentis T., Streimikiene D. (2020). Assessment of the Profitability of Environmental Activities in Forestry. *Sustainability*, Vol. 12. URL : https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/103979/mod_resource/content/1/sustainability-12-02998.pdf (дата звернення 15.06.2024р.)

ДОДАТКИ