

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: «Вплив адміністративного менеджменту на
покращення ефективності діяльності підприємства
лісової промисловості»**

Виконав:

Музикант Микола Анатолійович
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

Музиканту Миколі Анатолійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1.Тема роботи: Вплив адміністративного менеджменту на покращення ефективності діяльності 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 адміністративного менеджменту підприємств лісової промисловості;

- здійснення аналізу процесів адміністративного менеджменту ДП «Недригайлівський агролісгосп» Сумської області;

- аналіз ресурсного забезпечення агролісгоспу;

- здійснення аналізу фінансово-економічних показників діяльності агролісгоспу;

- здійснення SWOT-аналізу ефективності діяльності агролісгоспу для розробки заходів адміністративного менеджменту;

- обґрунтування запропонованих заходів адміністративного менеджменту з підвищення ефективності діяльності агролісгоспу;

- здійснення економічної оцінки доцільності впровадження запропонованих заходів адміністративного менеджменту в агролісгоспі.

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 _____

Музикант М.А.

Керівник роботи _____

Ковальова О.М.

Перевірку на автентичність проведено. _____

Баранік Н.М.

Кваліфікаційна робота допущена до захисту _____

Лищенко М.О.

АНОТАЦІЯ

Музикант М.А. «Вплив адміністративного менеджменту на покращення ефективності діяльності 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 поглиблено сутність категорії «ефективність підприємства лісової промисловості», як отримання максимального можливого результату при мінімальних затратах ресурсів та часу. Систематизовано характерні риси адміністративного менеджменту. Розроблено модель системи адміністративного менеджменту для підприємства лісової промисловості. Узагальнено види ефективності діяльності підприємств лісової промисловості.

Проведено аналіз процесів адміністративного менеджменту ДП «Недригайлівський агролісгосп» Сумської області. Наведено організаційно-економічну характеристику підприємства. Проаналізовано ресурсне забезпечення агролісгоспу, в ході чого встановлено, що в підприємстві дуже застарілі основні засоби, які мають рівень зносу понад 70%, що призвело до зменшення ефективності їх використання та до зменшення продуктивності праці. В ході аналізу фінансово-економічних показників діяльності агролісгоспу встановлено, що всі показники зменшилися за аналізований період. Чистий дохід від реалізації продукції зменшився на 37,8% і склав у 2023 році 6698 тис грн. Причиною стало зменшення заготівлі та реалізації деревини Рівень рентабельності діяльності склав 0,5%.

Узагальнення результатів аналізу діяльності агролісгоспу представлено у вигляді матриці SWOT-аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища агролісгоспу, на основі чого запропоновано наступні заходи адміністративного менеджменту: подальше збільшення площ листяних порід; придбання нового сучасного обладнання для нижнього та переробного цехів; розширення асортименту лісопереробної продукції шляхом освоєння більш глибокої переробки деревини на власних виробничих потужностях, наприклад, виробництво меблів, будівельних матеріалів, виробів народного промислу тощо; посилення заходів з охорони та контролю лісів з метою недопущення несанкціонованих рубок, крадіжок та пожеж; розробка стратегії агролісгоспу, орієнтованої на надання екосистемних послуг. Визначено, що за черговістю впровадження цих напрямів на першому місці є придбання нового обладнання, зокрема придбання нових пилорам, які є більш продуктивними та з меншим відсотком відходів деревини, придбання нового трактору для лісової діяльності, а також безпілотного літального апарату для здійснення дистанційного відеонагляду за лісовими насадженнями та попередження лісових пожеж. Загальна вартість вказаного обладнання

становить 7018,5 тис грн. Кошти запропоновано взяти у кредит на 5 років під 17% річних.

В роботі визначено, що за рахунок використання нових пилорам обсяг переробленої деревини поступово зростатиме і під впливом зростання попиту, і за рахунок збільшення кількості, що йде на переробку, і за рахунок зменшення відходів. Виручка від реалізації зростає за рахунок обсягу.

Зроблене економічне обґрунтування запропонованого заходу, яке показало, що загальне зростання виручки за прогнозний період порівняно з 2023 роком складе 180,7%. Починаючи з першого прогнозного року з'являються фінансові витрати, пов'язані з погашенням кредиту. В першому та другому прогнозних роках підприємство матиме збиток. В третьому прогнозному році, коли фінансові витрати суттєво зменшаться, агролісгосп почне отримувати позитивний фінансовий результат. В останньому році чистий прибуток складе 1020 тис грн., а рівень рентабельності 9,1%, що на 8,6 процентних пункти більше, ніж у 2023 році. Після закінчення розрахунків за кредит підприємство зможе отримувати чистого прибутку до 3000 тис грн.

Зроблено висновок про доцільність запропонованих заходів адміністративного менеджменту з придбання нового обладнання, оскільки вони призвели до покращення показників ефективності діяльності агролісгоспу, що свідчить про надзвичайно важливу роль таких заходів в діяльності підприємств лісової промисловості.

Ключові слова: адміністративний менеджмент, ефективність діяльності підприємства, лісова промисловість, управлінські рішення, рівень рентабельності.

SUMMARY

Muzykant M.A. «The influence of administrative management on improving the efficiency 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.

Based on the study of literary sources on the topic of the study, the author deepened the essence of the category "efficiency of the forest industry enterprise", as obtaining the maximum possible result with the minimum expenditure of resources and time. The characteristic features of administrative management are systematized. A model of the administrative management system for a forest industry enterprise has been developed. The types of efficiency of forest industry enterprises are summarized.

An analysis of the administrative management processes of the State Enterprise "Nedryhailivsky Agroforestry Farm" of the Sumy Region was carried out. The organizational and economic characteristics of the enterprise are given. The resource provision of the agroforestry was analyzed, during which it was established that the enterprise has very outdated fixed assets with a wear rate of more than 70%, which led to a decrease in the efficiency of their use and a

decrease in labor productivity. During the analysis of the financial and economic indicators of the agroforestry activity, it was established that all indicators decreased during the analyzed period. Net income from product sales decreased by 37.8% and amounted to UAH 6,698,000 in 2023. The reason was a decrease in harvesting and sale of wood. The level of profitability of the activity was 0.5%.

The generalization of the results of the analysis of the agroforestry activity is presented in the form of a SWOT analysis matrix of the internal and external environment of the agroforestry, on the basis of which the following administrative management measures are proposed: further increase in the area of deciduous species; acquisition of new modern equipment for lower and processing shops; expanding the assortment of wood processing products by mastering deeper processing of wood at our own production facilities, for example, production of furniture, building materials, handicrafts, etc.; strengthening measures for protection and control of forests in order to prevent unauthorized felling, theft and fires; development of an agroforestry strategy focused on the provision of ecosystem services.

It was determined that in the order of implementation of these areas, the first place is the purchase of new equipment, in particular, the purchase of new sawmills, which are more productive and with a lower percentage of wood waste, the purchase of a new tractor for forestry activities, as well as an unmanned aerial vehicle for remote video surveillance of forests plantations and prevention of forest fires. The total cost of the specified equipment is UAH 7,018.5 thousand. It is proposed to borrow the funds for 5 years at 17% per annum.

The work determined that due to the use of new sawmills, the amount of processed wood will gradually increase under the influence of increasing demand, and due to the increase in the amount that goes to processing, and due to the reduction of waste. Sales revenue will increase due to volume.

An economic justification of the proposed measure was made, which showed that the total revenue growth for the forecast period compared to 2023 will be 180.7%. Starting from the first forecast year, financial costs related to loan repayment appear. In the first and second forecast years, the company will have a loss. In the third forecast year, when financial costs will significantly decrease, the agroforestry will begin to receive a positive financial result. In the last year, the net profit will be UAH 1,020,000, and the profitability level will be 9.1%, which is 8.6 percentage points more than in 2023. After the settlement of the loan, the company will be able to receive a net profit of up to UAH 3,000,000.

A conclusion was made about the expediency of the proposed administrative management measures for the purchase of new equipment, as they led to an improvement in the performance indicators of the agroforestry, which indicates the extremely important role of such measures in the activities of forest industry enterprises

Keywords: administrative management, enterprise efficiency, forest industry, management decisions, level of profitability.

ЗМІСТ

	ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ЛІСОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ	12
РОЗДІЛ 2	АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДП «НЕДРИГАЙЛІВСЬКИЙ АГРОЛІСГОСП» СУМСЬКОЇ ОБЛАСТІ	22
2.1	Організаційно-економічна характеристика підприємства	22
2.2	Аналіз ресурсного забезпечення агролісгоспу	27
2.3	Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ДП «Недригайлівський агролісгосп»	37
РОЗДІЛ 3	ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ДП «НЕДРИГАЙЛІВСЬКИЙ АГРОЛІСГОСП» СУМСЬКОЇ ОБЛАСТІ	42
3.1	SWOT-аналіз ефективності діяльності агролісгоспу як інструмент розробки заходів адміністративного менеджменту	42
3.2	Обґрунтування запропонованих заходів адміністративного менеджменту з підвищення ефективності діяльності агролісгоспу	48
3.3	Економічна оцінка доцільності впровадження запропонованих заходів адміністративного менеджменту	57
	ВИСНОВКИ	64
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	68
	ДОДАТКИ	72
	Додаток А. Звітність підприємства	73

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних ринкових умовах важливим завданням адміністративного менеджменту підприємства є формування й оцінка поточних і перспективних можливостей підприємства та виявлення прихованих можливостей для забезпечення стійкого функціонування підприємства. Важливість цього завдання обумовлюються постійними змінами, що відбуваються у зовнішньому середовищі та впливають на ефективність використання внутрішніх ресурсів підприємства та ефективність його діяльності загалом. Не виключенням є й підприємства лісової промисловості для підвищення ефективності діяльності яких доцільно впроваджувати сучасні системи адміністративного менеджменту. Таким чином, тема кваліфікаційної роботи є актуальною.

Питанню дослідження ролі адміністративного менеджменту присвячені праці Михаліцької Н.Я. та ін. [1], Велешук С.С. [3], Герасим'як Н.В., та ін. [4], Гордієнко Л.Ю. [6], Грчанюк Р.В. [7], Забродської Г.І. [9], Міненко М.А. [11], Новікової М.М. [14], Balan O.S. [23], Bartolomé E. Та ін. [25] та багатьох інших вчених. Проблемами підвищення ефективності лісової галузі присвятили свої публікації такі вчені, як Голик В.Р. [5], Ксьондз С.В., Підгірна В.С., Сеньовська Я.В. [10], Попадинець Н.П. [16], Хорошко О.В. [19], Цегельник Н.І. [20], Черчик А. [21], Buksha I.F. [25], Fassnacht Fabian Ewald та ін. [26], Neykov, N. Та ін. [27]. Проте відсутні наукові праці з визначенні ролі адміністративного менеджменту на підвищення ефективності діяльності підприємств лісової промисловості.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів визначення ролі адміністративного менеджменту на підвищення ефективності діяльності підприємств лісової промисловості.

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

- дослідження теоретичних основ адміністративного менеджменту підприємств лісової промисловості;
- здійснення аналізу процесів адміністративного менеджменту ДП «Недригайлівський агролісгосп» Сумської області;
- аналіз ресурсного забезпечення агролісгоспу;
- здійснення аналізу фінансово-економічних показників діяльності агролісгоспу;
- здійснення SWOT-аналізу ефективності діяльності агролісгоспу для розробки заходів адміністративного менеджменту;
- обґрунтування запропонованих заходів адміністративного менеджменту з підвищення ефективності діяльності агролісгоспу;
- здійснення економічної оцінки доцільності впровадження запропонованих заходів адміністративного менеджменту в агролісгоспі.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні аспекти визначення ролі адміністративного менеджменту на підвищення ефективності діяльності підприємства лісової промисловості, зокрема агролісгоспу.

Об’єкт дослідження – заходи адміністративного менеджменту та їх роль у підвищенні ефективності діяльності підприємства лісової промисловості.

Елементами наукової новизни є: систематизовано характерні риси адміністративного менеджменту та види ефективності діяльності підприємств лісової промисловості; сформовано модель системи адміністративного менеджменту підприємства лісової промисловості; розроблено та обґрунтовано заходи адміністративного менеджменту з підвищення ефективності діяльності агролісгоспу.

Практичне значення. Основні положення та пропозиції по результатах дослідження, зокрема: результати SWOT-аналізу ефективності діяльності агролісгоспу, економічні розрахунки з обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів з придбання нового обладнання

можуть бути використані фахівцями агролісгоспу для підвищення ефективності діяльності.

Методи дослідження. В основу теоретичних і методологічних підходів дослідження покладено діалектико-матеріалістичний метод пізнання і системний підхід дослідження впливу адміністративного менеджменту на покращення ефективності діяльності підприємства лісової промисловості.

Дослідження виконане з використанням наступних методів: *абстрактно-логічного* (при узагальненні теоретичних основ сутності адміністративного менеджменту, видів ефектів від впровадження заходів адміністративного менеджменту та розробки моделі системи адміністративного менеджменту лісгосподарського підприємства); *економіко-статистичного* (при аналізі показників діяльності агролісгоспу); *порівняння* (при порівнянні звітних та базових показників діяльності агролісгоспу); *SWOT-аналізу* (при оцінці внутрішнього та зовнішнього середовища агролісгоспу); *розрахунково-конструктивного* (при здійсненні економічного обґрунтування доцільності впровадження заходів).

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 72 сторінках комп'ютерного набору. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел з 27 найменувань і додатків. Кваліфікаційна робота містить 21 таблицю, 7 рисунків та 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ЛІСОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Підприємства лісової промисловості відіграють велику роль в економіці країни, забезпечуючи надходження коштів від продажу деревини та продуктів її переробки на внутрішньому та зовнішньому ринках. Окрім цього ліси є легенями планети, що забезпечують людство киснем, необхідним для життя.

Для України ліси є національним багатством та важливим стратегічним природним ресурсом. Площа лісів в Україні становить 10686,8 тис га, в тому числі вкрита лісовою рослинністю 8925,8 тис га [12, 18].

Як вважає Черчик А., ліси повинні забезпечувати не лише отримання деревини та певних видів продукції її переробки та доходу, а також забезпечувати чистоту атмосферного повітря для планети, що необхідно для збереження природних екосистем та біологічного різноманіття, забезпечувати можливості для надання рекреаційних послуг [13, 21].

Отже, ліси та підприємства лісової промисловості виконують у суспільстві економічну та екологічну функцію. Тому важливо знаходити напрями для підвищення ефективності діяльності підприємств лісової промисловості, важливість чого поглиблюється ще й ринковими нестабільними умовами господарювання.

Під категорією «ефективність підприємства лісової промисловості» розуміємо отримання максимального можливого результату при мінімальних затратах ресурсів та часу.

На думку Міненко М.А., підтримати ефективність діяльності підприємства можна за рахунок впровадження системи адміністративного менеджменту, яка «...спрощує процес управління, підвищує якісні показники роботи, дозволяє без істотних вкладень у модернізацію виробництва знизити

собівартість продукції, ліквідувати брак і забезпечити довгострокову конкурентоспроможність» [11, с.4].

Ми також вважаємо, що адміністративний менеджмент відіграє важливу роль в забезпеченні ефективного використання природно-еколого-економічного потенціалу лісогосподарських підприємств [13]. Призначення природно-економічного потенціалу лісогосподарського потенціалу полягає, по-перше, у виробництві необхідної для населення кількості деревини та деревної продукції. По-друге, природно-економічний потенціал лісогосподарського підприємства призначений для виконання екологічної функції лісу: відновлення лісових ресурсів, лісо- та природоохоронна діяльність, що разом становлять природну складову природно-економічного потенціалу підприємства лісової промисловості. По-третє, лісові ресурси здатні забезпечувати надання екологічних послуг населенню, зокрема туризм, відпочинок, в тому числі платних екологічних послуг і відповідно стати ще одним джерелом надходження прибутку для підприємств лісової промисловості, окрім продажу деревини. Тобто всі вказані складові потенціалу лісу разом здатні забезпечити економічну вигоду лісогосподарським підприємствам. А з метою збільшення такої вигоди природно-економічним потенціалом лісогосподарських підприємств слід постійно здійснювати ефективне управління. Отже, природно-економічний потенціал є об'єктом адміністративного менеджменту [13].

Адміністративний менеджмент є менеджментом вищої ланки управління на підприємстві, метою якої є не лише управління внутрішніми процесами на підприємстві, а й врахування впливів соціальних, політичних, екологічних та інших чинників суспільства.

Над трактуванням суті поняття «адміністративний менеджмент» працювали багато вчених. Зокрема, Новікова М.М. під адміністративним менеджментом розуміє «...один з основних напрямів сучасного менеджменту, що вивчає адміністративно-розпорядницькі форми управління» [14, с.15]. На думку цієї авторки, адміністративний менеджмент

одночасно є специфічною категорією та видом діяльності, що включає в себе всі інструменти, методи та навички управління в умовах формальних організацій. Автор зазначає, що адміністративний менеджмент – це діяльність із управління всередині колективу підприємства чи організації, що спрямована на вирішення поставлених завдань у відповідності до візії та місії підприємства чи організації, а також на формування в колективі сприятливих умов для роботи колективу, що сприятиме найбільш повному досягненню встановлених цілей, візії та місії [14].

Гречанюк Р.В. під адміністративним менеджментом розуміє «...діяльність із управління всередині колективу підприємства, установи, організації, державного органу, направлена на вирішення завдань, які пов'язані з їх місією, та створення в колективі найкращих умов для її реалізації» [7, с.174.].

За визначенням Забродської Г.І., «адміністративний менеджмент – це один з напрямків сучасного менеджменту, які вивчають адміністративно-розпорядчі форми управління» [9, с. 21]. Далі в цьому джерелі відмічено, що існує два основних напрямки адміністративного менеджменту: розроблення раціональної системи управління підприємства та формування структури організації.

Гордієнко Л.Ю. розглядає адміністративний менеджмент, «як форму практичної діяльності, що пов'язана з процесом прийняття рішень щодо найкращого використання ресурсів (капіталу, матеріалів і людей), з метою досягнення запланованих завдань, що забезпечують вироблення та надання якісних адміністративних послуг» [6, с.8].

Адміністративний менеджмент може бути впроваджений як на рівні окремого підприємницького суб'єкта, організації чи установи, так і на рівні державного управління. На рівні підприємства адміністративний менеджмент є управлінською діяльністю із впровадження штатних параметрів підприємства шляхом чіткого регламентування, контролю і координації діяльності колективу працівників, що спрямована на досягнення поставлених

цілей підприємства та рівня його конкурентоспроможності в зовнішньому середовищі [3].

Головним завданням адміністративного менеджменту є побудова організаційної структури у відповідності до якої здійснюються комунікації, розроблення і прийняття управлінських рішень, формування обов'язків та розподіл завдань між працівниками, визначення строків виконання завдань і здійснення контролюючої функції за виконанням працівниками отриманих завдань та вжиття, у разі необхідності, коригуючих заходів.

В підприємствах, де впроваджена система адміністративного менеджменту, всі відносини чітко структуровані, відсутнє дублювання функцій, а це є специфічною відмінністю адміністративного менеджменту як роду діяльності.

Таким чином, як відмічають Герасимyak Н.В. Волинчук Ю.В., адміністративний менеджмент є функціональним підвидом менеджменту, що покликаний забезпечити організацію і забезпечення управлінського процесу, розподіл завдань та обов'язків, а також контроль за виконанням розпоряджень в підприємницьких структурах чи організаціях [4].

Система адміністративного менеджменту характеризується наступними рисами, що представлені на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Характерні риси адміністративного менеджменту.

Джерело: Складено автором.

З рис. 1.1 бачимо, що основними характерними рисами адміністративного менеджменту є поділ праці за функціональними ознаками, розподіл повноважень та відповідальності, встановлені чіткі рекомендації, що визначають послідовність виконання роботи, обов'язки та відповідальність кожного працівника, чітка ієрархія та структурованість взаємовідносин, а також вміння керівника реагувати на виклики зовнішнього середовища. Всі вказані характерні риси разом дають можливість організувати злагоджену діяльність колективу та підприємства в цілому, що є основою для підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах впливів зовнішніх викликів, в тому числі й підприємства лісової промисловості.

Система адміністративного менеджменту складається з двох підсистем:

- організаційної підсистеми управління, яка дає можливість визначити обов'язки, завдання та терміни виконання кожному працівнику. Ця підсистема передбачає наявність організаційної структури управління, різноманітних положень та посадових інструкцій, наявність налагодженої системи документообігу, системи комунікацій, системи планування, бюджетування та ресурсного забезпечення;
- підсистеми адміністративного управління персоналом, яка дозволяє встановити особливості взаємовідносин в колективі, встановити систему мотивації та стимулювання праці, встановити систему контролю та управління персоналом. Ця підсистема підвищує рівень організованості та дисциплінованості працівників та колективу в цілому [1].

Основними функціями адміністративного менеджменту, як відмічає Велещук С.С. є проектувальна, організаційна, управлінська, виконавська, контролююча. Основними методами організаційно-стабілізуючого впливу є регламентування, нормування, інструктування [2, 3].

Як ми відмітили вище, підприємства лісової промисловості також мають впроваджувати систему адміністративного менеджменту з метою підвищення ефективності своєї діяльності.

На рис 1.2 представлено модель системи адміністративного менеджменту для підприємства лісової промисловості.

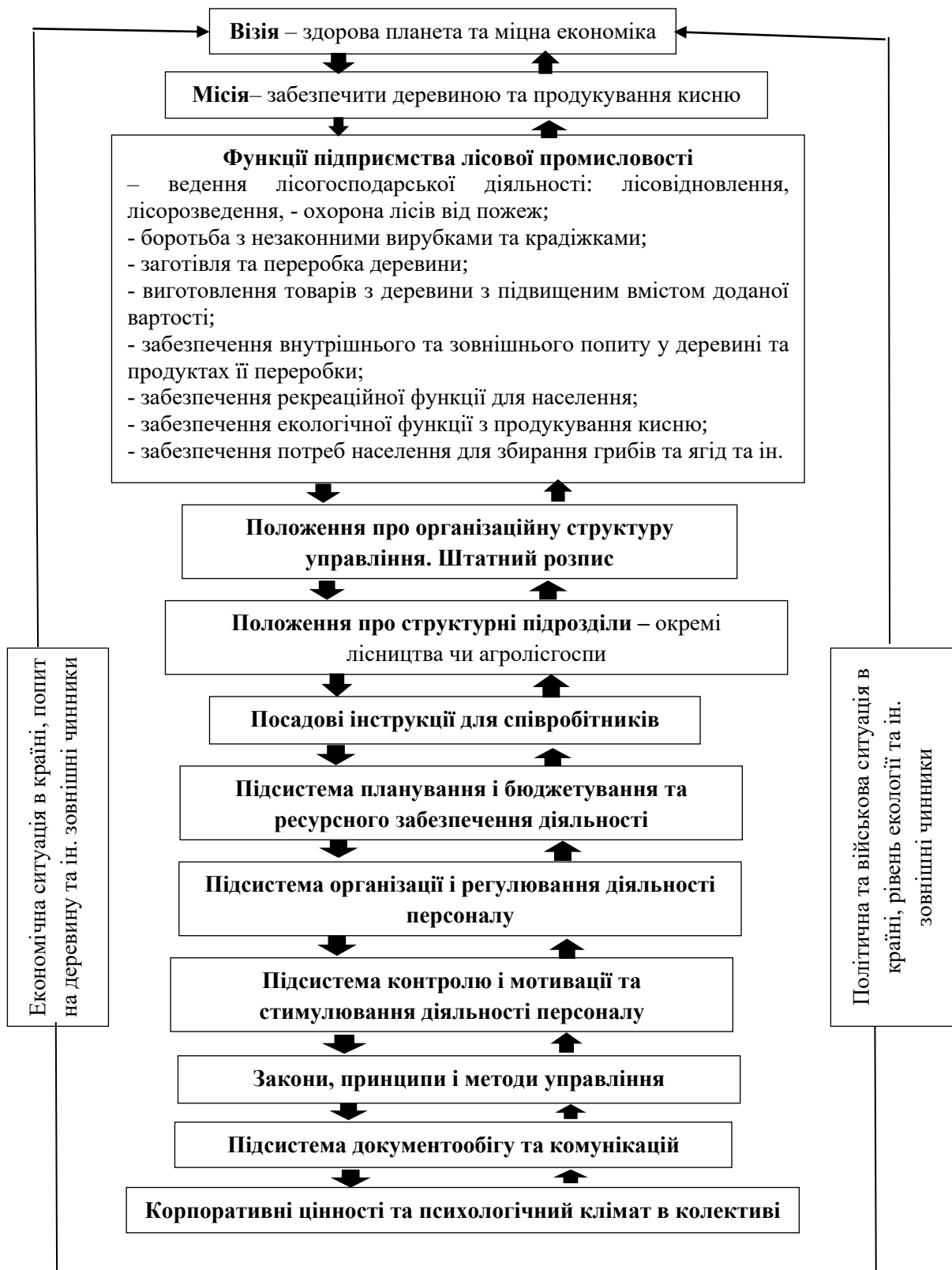


Рисунок 1.2 – Модель системи адміністративного менеджменту підприємства лісової промисловості.

Джерело: Складено автором.

На основі рис 1.2. сформулюємо визначення системи адміністративного менеджменту підприємства лісової промисловості, як комплексу окремих, але пов'язаних між собою організаційно-управлінських складових, які за допомогою прийнятих в підприємстві положень, інструкцій, законів, принципів, внутрішньо корпоративних цінностей, використовуючи наявні ресурси, забезпечують функціонування підприємства лісової промисловості для досягнення його цілей та завдань у відповідності візії та місії та з урахуванням впливів економічних, політичних, екологічних та інших чинників зовнішнього середовища.

Впровадження системи адміністративного менеджменту на підприємстві дозволить, в свою чергу, запровадити інноваційні інструменти управління, зокрема такі як, ощадливе виробництво, системи планування ресурсів (наприклад, ERP), сертифікацію систем управління за стандартами ISO, процесний підхід в управлінні та модернізацію виробництва [1, 11].

На нашу думку, з наведених інструментів найбільш дієвим для підприємств лісової промисловості є перехід на ощадливе виробництво. По-перше, це пояснюється тим, що вже багато вирубано українських лісів, наслідком чого є повені та зливи на Закарпатті та Прикарпатті, що приносять багато руйнівних наслідків. По-друге, зменшення площі лісів негативно відбивається на кількості кисню в атмосфері та обумовлює поглиблення проблеми глобального потепління. По-третє, внаслідок військових подій на території України численні площі лісів знищено, багато деревини використовується на будівництво укріплених споруд та інші потреби військових. Отже, підприємства лісової промисловості повинні переходити на ощадливе виробництво, що передбачає збільшення площ нових лісових насаджень, а також поглиблення процесу переробки деревини, що передбачає виробництво продукції з деревини з більшим вмістом доданої вартості. Це значно зменшить відходи та втрати деревини, а також збільшить ціну реалізації готової продукції.

Як відмічено вище, ліси відіграють важливу роль в економіці, виконуючи переважно водоохоронні, захисні, санітарно-гігієнічні, оздоровчі та інші функції. В Україні, частка лісів, що використовуються з комерційною вигодою, становить 38% від площі лісів України. В нашій країні лісове господарство ведеться комплексно. Поряд із деревиною, здійснюється заготівля недеревинної лісової продукції. Зокрема, щороку заготовляється близько 430 тис. різдвяних дерев, 260 т грибів, 3,5 тис. т ягід та 2,3 тис. т березового соку.

В Україні встановлена більшою мірою державна форма власності на ліси, частка комунальних лісів складає біля 15%, приватних лісів – менше 1% від загальної їх площі [22].

Рівень лісистості території України становить 15,9%. Однак, незважаючи на цей невисокий рівень, Україна займає у Європі 9-те місце за площею лісів та 6-те місце за запасами деревини. Ліси по території нашої країни розміщені нерівномірно, оскільки лісорослинні умови неоднорідні. Лісистість варіює від 3,7% в Запорізькій до 51,4% в Закарпатській областях.

Майже 50% лісів України є штучно створеними, тому потребують посиленого догляду [8].

Слід відмітити, що в лісогосподарській галузі сьогодні існують численні проблеми, що стримують її розвиток, зокрема:

- потреба у досягненні балансу між екологічними, економічними та соціальними функціями ведення лісового господарства;
- дублювання функцій управління лісовою галуззю або їхнього виконання;
- нестача фінансового забезпечення діяльності підприємств лісової промисловості;
- дефіцит кваліфікованих працівників;
- відсутність економічних механізмів стимулювання впровадження лісо- та природо зберігаючих технологій;

- високий рівень корупції, відсутність прозорого механізму реалізації деревини, високий рівень незаконних рубок деревини, низька довіра до професії лісівника;
- ускладнення реалізації прав власності (користування) на ліси;
- відсутність механізмів управління лісами комунальної власності;
- погіршення санітарного стану лісів; застаріла інформація щодо лісів та лісового господарства України;
- малорозвиненість лісогосподарських послуг для рекреаційних та туристичних цілей, недостатній рівень рекреаційної та екоосвітньої інфраструктури в лісах [8, 13, 19].

Для вирішення перерахованих проблем слід запровадити систему адміністративного менеджменту як на рівні держави, так і на рівні кожного окремого підприємства лісової промисловості.

Адміністративний менеджмент відіграє важливу роль в досягненні показників ефективності діяльності підприємств лісової промисловості. Для вимірювання ефективності діяльності підприємств лісової промисловості слід використовувати відповідні показники, які підбираються за принципами здатності до вимірювання, прогнозованості та значущості.

В праці Голик В.Р. розглядаються показники ефективності діяльності за видами ресурсів, які загальними для всіх підприємств, зокрема: показники ефективності використання праці, показники ефективності використання основних та оборотних засобів, показники рентабельності. А також наведено специфічні показники ефективності деревообробної промисловості, зокрема:

- коефіцієнт змінності роботи пилорам;
- продуктивність по пропуску сировини (м^3), що пройшла через пилораму за певний проміжок часу;
- продуктивність по розпилюванні сировини за зміну (м^3);
- річний обсяг виробництва пиломатеріалів (тис м^3);
- річний обсяг відходів від деревообробки (%) [5].

Аналіз літературних джерел дозволив нам систематизувати можливі види ефективності діяльності підприємств лісової промисловості, які представлені на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 – Види ефективності діяльності підприємств лісової промисловості

Джерело: Сформовано на основі [5, 22] та доповнено автором.

Таким чином, впровадження системи адміністративного менеджменту підприємствами лісової промисловості дозволить отримати всі вказані на рис. 1.3, види ефективності, що свідчить про доцільність впровадження даної системи управління.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДП «НЕДРИГАЙЛІВСЬКИЙ АГРОЛІСГОСП» СУМСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Недригайлівське дочірнє агролісогосподарське підприємство "Недригайлівський агролісгосп" є дочірнім підприємством Сумського обласного комунального агролісогосподарського підприємства «Сумиоблагроліс».

Дочірнє підприємство створене наказом від 12 липня 2000 року № 1 генерального директора Сумського обласного комунального агролісогосподарського підприємства «Сумиоблагроліс». Дочірнє підприємство є правонаступником прав та зобов'язань реорганізованого відділу лісового господарства при Недригайлівському управлінні АПК та реорганізованого Недригайлівського районного міжгосподарського комбінату по наданню комунальних послуг сільському населенню «Райсількомунгосп».

Дочірнє підприємство у своїй діяльності керується 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 Статутом.

Юридична адреса Дочірнього підприємства: 42107, Сумська область, село Засулля, вул. Будівельна, буд.22.

Дочірнє підприємство є юридичною особою з дня його державної реєстрації. Воно має самостійний баланс, розрахунковий, валютний та інші рахунки в банках і в органах Державної казначейської служби України,

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

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

Дочірнє підприємство набуває статусу лісокористувача та здійснює його повноваження згідно з Лісовим кодексом України. Дочірнє підприємство здійснює володіння та користування землею, іншими природними ресурсами в межах статутних повноважень згідно з законодавством 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.

Основною метою діяльності Дочірнього підприємства є реалізація державної та регіональної політики розвитку лісового господарства, раціональне використання лісових ресурсів, охорона і захист лісів в системі АПК району відповідно до скоординованих Засновником обсягів і напрямків цієї роботи, а також одержання прибутку за рахунок задоволення потреб споживчого ринку у його продукції та послугах на основі ефективного використання виробничого і фінансового потенціалу.

Видами діяльності ДП «Недригайлівський агролісгосп» є:

02.10 Лісівництво та інша діяльність у лісовому господарстві

01.29 Вирощування інших багаторічних культур

02.20 Лісозаготівлі

02.40 Надання допоміжних послуг у лісовому господарстві

16.10 Лісопильне та стругальне виробництво

16.24 Виробництво дерев'яної тари

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

Джерелами формування майна Дочірнього підприємства є:

- майно, передане Дочірньому підприємству Засновником згідно рішення Власника;
- інше майно, придбане та отримане відповідно до законодавства України.

Статутний капітал Дочірнього підприємства становить 296422, 00 грн.

Управління Дочірнім підприємством здійснюється відповідно до законодавства та Статуту. Засновник, в особі генерального директора, є вищим органом управління дочірнього підприємства. Управління Дочірнім підприємством здійснюється директором, який призначається на посаду на контрактній основі та звільняється з посади Засновником, в особі генерального директора, за погодженням з уповноваженим органом відповідно до законодавства України.

На посаду директора Дочірнього підприємства призначається особа, яка відповідає кваліфікаційним вимогам, а саме має вищу освіту другого рівня за ступенем магістра за відповідною галуззю знань, або вищу освіту другого рівня за ступенем магістра та післядипломну освіту за галуззю знань «Управління та адміністрування» або «Право».

Дочірнє підприємство здійснює самостійно виробничо-фінансову діяльність, з урахуванням кон'юнктури ринку, згідно із законодавством України та Статутом. Дочірнє підприємство надає послуги за цінами і тарифами, що встановлюються самостійно, або на договірних засадах, а у випадках, передбачених чинним законодавством - за врегульованими цінами. Основним показником діяльності Дочірнього підприємства є прибуток. З прибутку виплачуються відсотки по кредитах, вносяться податки та інші платежі до державного та обласного бюджету. Одержаний чистий прибуток залишається в розпорядженні Дочірнього підприємства.

Оскільки Дочірнє підприємство «Недригайлівський агролісгосп» входить до складу Сумського обласного комунального агролісогосподарського підприємства «Сумиоблагроліс», то на рис.2.1 представимо організаційну структуру управління цього підприємства.



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» [15]

Представлена на рис. 2.1 організаційна структура управління Сумського обласного комунального агролісогосподарського підприємства «Сумиоблагроліс» свідчить, що, до організаційної структури управління входить Генеральний директор, три його заступники, головний лісничий, головний бухгалтер, головний економіст, а також директори чотирнадцяти агролісгоспів, до складу яких входить і ДП «Недригайлівський агролісгосп». Директором якого є Єрьоменко Олег Миколайович. Головним лісничим Дочірнього підприємства є Войтенко Микола Іванович.

До складу агролісгоспів Сумського обласного комунального агролісогосподарського підприємства «Сумиоблагроліс» входить 61 майстерська діляниця, 342 обходи.

ДП «Недригайлівський агролісгосп» здійснює реалізацію своєї продукції в межах району та Сумської області. В табл.2.1 наведено структуру товарної продукції підприємства.

Таблиця 2.1 - Склад та структура реалізованої продукції агролісгоспу

Види продукції	2021 р.		2022 р.		2023р.		В середньому за три роки	
	тис. грн	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Деревина хвойних порід уздовж розпиляна чи розколота	356,0	15,4	143,0	9,3	342,1	10,0	280,4	12,0
Деревина (крім хвойних та тропічних порід) уздовж розпиляна чи розколота	1954,0	84,6	1398,0	90,7	2799,8	90,0	2050,6	88,0
Всього по підприємству	2310,0	100	1541,0	100	3141,9	100	2331,0	100

Джерело: складено автором за даними форми 1П-НПП ДП «Недригайлівський агролісгосп»

Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить, що в ДП «Недригайлівський агролісгосп» реалізується продукція двох видів: деревина хвойних порід уздовж розпиляна чи розколота, частка якої в середньому за три роки становить 12%, а також деревина з інших (окрім хвойних) порід дерев уздовж

розпиляна чи розколота, її частка становить в середньому за три роки 88%. Як бачимо, в підприємстві зосереджене виробництво переважно з інших (окрім хвойних) порід дерев.

Вартість реалізованої продукції за три роки збільшилася, а саме на 36% і склала всього 3141,9 тис грн у 2023 році проти 2310 тис грн у 2021 році. Причиною стало зростання цін на деревину, а також те, що велика частка продукції спрямовується на військові цілі без реалізації.

Таким чином, аналіз організаційно-економічної характеристики ДП «Недригайлівський агролісгосп» показав, що організаційна структура управління відповідає потребам такого підприємства, а аналіз структури реалізованої продукції показав, що напрями виробництва відповідають меті діяльності даного підприємства.

2.2 Аналіз ресурсного забезпечення агролісгоспу

Для здійснення діяльності з ведення лісового господарства, надання послуг лісового господарства, заготівлі та переробки деревини ДП «Недригайлівський агролісгосп» забезпечений відповідними ресурсами, ефективність використання яких буде проаналізована в даному підрозділі роботи.

Головним ресурсом підприємства лісової промисловості є земля, яка засаджена лісовими насадженнями. Підприємство користується землею та здійснює на ній лісогосподарську діяльність у відповідності до законодавства України та свого Статуту. Надання Дочірньому підприємству земель лісового фонду здійснюється в установленому законодавством порядку за погодженням із Засновником.

В ДП «Недригайлівський агролісгосп» загальна земельна площа лісового фонду становить 5,6 тис га. Площа земель, покритих лісом, становить 4,6 тис га. Тобто рівень заліснення в аналізованому підприємстві становить 82,1%.

Відмітимо, що в середньому по Україні становить рівень заліснення становить 15,6% [17], але це стосується всієї території країни. Показник у 82,1% по ДП «Недригайлівський агролісгосп» є набагато вищим, ніж середній по Україні, однак він відповідає специфіці діяльності підприємства – ведення лісового господарства.

Як бачили з табл. 2.1, підприємство реалізовує деревину переважно листяних порід дерев. Щодо структури лісових насаджень за основними лісоутворюючими породами, то вона склалася в підприємстві наступним чином:

- шпилькові породи – 12%;
- твердолистяні породи – 40%;
- м'яколистяні породи – 48%.

Основні таксаційні показники, що характеризують діяльність лісогосподарського підприємства, мають наступні значення:

- Загальний запас деревини становить 748 тис м³;
- в тому числі стиглі й перестиглі насадження 156 тис м³;

Середній вік лісових насаджень становить 47 років.

Середній бонітет 1,7.

Середня повнота 0,64.

Загальний середній річний приріст деревини становить 13,4 тис м³, що в розрахунку на один гектар становить 2,9 м³.

Середній запас деревини на 1 гектар вкритих лісом земель становить 163 м³.

Середній запас деревини на 1 гектар стиглих і перестиглих становить 177 м³.

За даними офіційного сайту ДП Сумського обласного комунального агролісогосподарського підприємства «Сумиоблагроліс», на якому є сторінка ДП «Недригайлівський агролісгосп», зазначено, що середньорічний обсяг робіт з лісовідновлення становить 9,7 га.

Проаналізуємо динаміку проведення робіт з лісовідновлення в підприємстві за останні три роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Площа, на якій проведено роботи з лісовідновлення в ДП «Недригайлівський агролісгосп»

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 ДП «Недригайлівський агролісгосп»

За даними таблиці 2.2 бачимо, що динаміка робіт з лісовідновлення значно послабилася на кінець аналізованого періоду, що пов'язано з реорганізацією підприємства. Так, у 2021 році лісовідновлювальні роботи були проведені на площі 17 га, а в 2023 році – на площі 4 га, тобто на 76,5% менше.

Що стосується способів створення лісових насаджень, то лісовідновлення проводилось переважно за рахунок садіння та висівання лісу у 2021 та 2023 роках, а не за рахунок природного поновлення лісу. Це свідчить, що в підприємстві ведеться, хоч і слабо робота з лісовідновлення.

Далі проаналізуємо динаміку лісокультурних робіт (табл.2.3).

Таблиця 2.3 – Площа, на якій проведено лісокультурні роботи в ДП «Недригайлівський агролісгосп», 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 ДП «Недригайлівський агролісгосп»

За даними таблиці 2.3 бачимо, що тенденція з лісокультурними роботами також послабилася. Якщо у 2021 році було переведено у вкриті лісовою рослинністю лісових культур 6 га, природного поновлення 1 га. В 2022 році ці показники становили по 11 га. А в 2023 році лісокультурних робіт не було проведено взагалі.

Далі проаналізуємо динаміку лісокультурних робіт з породним складом (табл.2.4).

Таблиця 2.4 - Площа, на якій проведено лісокультурні роботи за породним складом, 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 ДП «Недригайлівський агролісгосп»

За даними таблиці 2.4 бачимо, що лісокультурні роботи були проведені у 2022 році по насадженням сосни площею 1 гектар, по насадженнях дубу – 2 га і на такій же площі інших порід дерев. У 2023 році лісокультурні роботи були проведені на площі 2 га лише по насадженнях дубу.

Аналіз таблиць 2.2-2.4 показав, що в ДП «Недригайлівський агролісгосп» приділяється мало уваги процесам лісовідновлення та лісорозведення, що в майбутньому може призвести до погіршення стану лісових насаджень.

Також за даними форми 3-лг «Звіт про відтворення та захист лісів» в агролісгоспі не було зафіксовано фактів загибелі лісів з жодних причин, що є позитивним явищем. При цьому звітність свідчить, що в підприємстві не проводилися роботи по захисту лісів від шкідників і хвороб.

Причиною недостатньої кількості робіт з лісовідновлення, лісорозведення та ведення лісового господарства загалом може бути

недостатнє забезпечення підприємства іншими ресурсами, зокрема основними засобами.

Проаналізуємо забезпеченість ДП «Недригайлівський агролісгосп» основними засобами.

Таблиця 2.5 - Забезпеченість агролісгоспу основними засобами та ефективність їх використання

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

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

За даними таблиці 2.5 бачимо, що середньорічна вартість основних виробничих засобів в ДП «Недригайлівський агролісгосп» зменшилася за три роки на 20,2% і склала у 2023 році 254,0 тис грн. Це, в свою чергу, призвело до зменшення показника фондоозброєності з 8355,3 тис грн у 2021 році до 6865 тис грн у 2023 році або на 17,8%.

Погіршення показника забезпеченості підприємства основними фондами обумовило зменшення показника фондовіддачі на 21,9%, яка клала у 2023 році 26,4 грн на кожну гривню вартості основних засобів. Фондоємність, відповідно, зросла. Отже, ефективність використання основних виробничих засобів в ДП «Недригайлівський агролісгосп» значно зменшилася, про що додатково свідчить зменшення показника продуктивності праці, який зменшився з 283,4 тис грн у 2021 році до 181 тис грн у 2023 році або на 36,1%.

Далі проведемо аналіз якісного стану та динаміки руху основних виробничих фондів в ДП «Недригайлівський агролісгосп», що представлено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Показники руху і якісного складу основних засобів

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+,-) 2023р. від 2021р.	
				натуральних одиниць	%
Первісна вартість основних виробничих фондів на початок року, тис. грн.	1075	1134	1044	-231	81,9
Надійшло за рік, тис. грн.	59	140	76	+17	128,8
Вибуло ОВФ за рік, тис. грн.	-	230	-	-	-
Первісна вартість основних виробничих фондів 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 зношення	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 ДП «Недригайлівський агролісгосп»

За даними таблиці 2.6 бачимо, що первісна вартість основних виробничих фондів на початок року зменшилася на 231 тис грн або на 18,1% і склала на початок 2023 року 1044 тис грн. При цьому коефіцієнт оновлення в 2021-2022 роках становив 0,05 та 0,13 відповідно, що свідчить про те придбання нових основних засобів, хоч і на невеликі суми. В 2023 році надійшло основних засобів на суму 76 тис грн. При цьому за цей рік основні засоби частково були списані, а частково передані на баланс обласному управлінню. Це свідчить про реорганізацію діяльності агролісгоспу у 2023 році.

Як бачимо, в підприємстві дуже великий рівень зносу, який становив у 2021-2022 роках 0,73 та 0,76, що є набагато вищим критичного рівня, що складає 0,5. Це свідчить про дуже поганий технічний стан основних засобів в підприємстві, що призвело до їх повного списання у 2023 році.

Питома вага активної частини основних засобів за аналізований період становила 36,8-45,6%, що також є низьким показником для підприємства лісової промисловості, діяльність якого передбачає наявність великої кількості транспортних засобів та техніки по догляду за лісом та інших засобів.

Таким чином, аналіз руху та якісного стану основних засобів показав, що вони знаходились в поганому стані, що обумовило їх рух в бік списання. Отже, підприємству слід значно оновити свої основні засоби та придбати нові для здійснення ефективної діяльності.

Наступним етапом аналізу ресурсного забезпечення агролісгоспу є аналіз використання оборотних засобів (табл.2.7-2.8).

Таблиця 2.7 - Склад і структура оборотних засобів агролісгоспу станом на початок звітної 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 ДП «Недригайлівський агролісгосп»

За даними таблиці 2.7 бачимо, що вартість оборотних засобів в ДП «Недригайлівський агролісгосп» за аналізований період зросла на 31,6% і склала у 2023 році 2299 тис грн. Причиною цього зростання є збільшення цін виробничі запаси та готову продукцію під впливом інфляції в Україні. Іншим

вагомим чинником, що викликав збільшення вартості оборотних засобів є збільшення майже у 2 рази суми дебіторської заборгованості за товари та послуги за товари та послуги з боку інших суб'єктів ринку. Погіршення розрахунків, безумовно, є загрозливим явищем для агролісгоспу. Особливо великим була частка дебіторської заборгованості за товари у 2022 році і становила біля 40%. У 2021 та 2023 роках в структуру оборотних активів переважали виробничі запаси, частка яких становила 61-69%, що є нормальним явищем для підприємства лісової промисловості, яке займається не лише доглядом за лісом, а й виробничою діяльністю.

Отже даному Дочірньому підприємству слід знаходити більш надійних партнерів, щоб зменшити суму дебіторської заборгованості.

Таблиця 2.8 - Показники економічної ефективності використання оборотних засобів

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
Дохід 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 (дод. залучених) оборотних засобів, тис. грн.	-	+465,0	-334,9	х	х

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

За даними таблиці 2.8 бачимо, що середньорічна вартість оборотних засобів зменшилася на 746 тис грн або на 39,4%. Це сталося через те, що у 2023 році відбулася реорганізація, в результаті чого все засоби були передані на баланс обласного управління, відповідно Дочірнє підприємство не мало оборотних засобів станом на кінець 2023 року, що й призвело до зменшення середньорічної їх вартості.

Дохід від реалізації поступово зменшувався за три роки, в результаті зменшення за три роки склало 4072 тис грн. або на 37,8%.

Коефіцієнт оборотності зменшився з 5,7 у 2021 році до 4,5 у 2022 році, що свідчило про зменшення кількості оборотів, що негативним явищем. Потім, у 2023 році коефіцієнт оборотності знову зріс до 5,8 оборотів за рік. Але причиною цьому є не покращення ефективності використання оборотних засобів, а зменшення їх вартості більш швидким темпом, ніж доходу від реалізації. Відповідно коефіцієнт закріплення спочатку збільшився, а потім знову зменшився. Та сама причина обумовила зростання тривалості одного обороту у 2022 році та її зменшення у 2023 році до 62 днів. Відмітимо, що тривалість обороту є досить короткою, а кількість оборотів досить великою, що є позитивним явищем і властиве підприємствам, які мало займаються власним виробництвом, а зосереджують діяльність на перепродажу. Дочірнє підприємство здійснює мінімальну переробку деревини, реалізуючи її переважно у вигляді лісу кругляку, що зменшує доходи цього підприємства. Наслідком зменшення кількості оборотів та збільшення тривалості одного обороту є додаткова потреба в оборотних коштах у 465 тис грн у 2022 році та їх вивільнення в сумі 334,9 тис грн у 2023 році порівняно з 2022 роком.

Рівень рентабельності використання оборотних засобів є досить низьким і становить всього 2-3%, що свідчить про те, що підприємство ледве перекриває витрати на свою діяльність. Таким чином, оборотні засоби в ДП «Недригайлівський агролісгосп» використовуються недостатньо ефективно.

Наступним важливим видом ресурсів для підприємства лісової промисловості є трудові ресурси.

Проаналізуємо ефективність їх використання у ДП «Недригайлівський агролісгосп». Відмітимо, що у зв'язку з тим, що у 2023 році відбулася реорганізація і всі агролісгоспи Сумської області об'єдналися в Сумське обласне агролісгосподарське підприємство «Сумиоблагроліс», то всі працівники окремих агролісгоспів тепер рахуються загалом, то аналіз

проведемо за 2021-2022 роки, у які працівники рахувалися окремо по кожному агролісгоспу.

Таблиця 2.9 – Показники використання трудових ресурсів 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].

За даними таблиці 2.9 бачимо, що середня кількість всіх працівників, з урахуванням штатних, зовнішніх сумісників та тих, що працюють за цивільно-правовими угодами, становила 38 та 37 осіб в кожному з років. З них чисельність штатних працівників становила по 33 особи в кожному році, тобто біля 87%. Кількість відпрацьованих днів в середньому одним працівником зросла зі 188 днів до 225 днів, що є позитивним явищем і свідчить про збільшення коефіцієнту використання робочого часу працівниками агролісгоспу.

Незважаючи на те, що чисельність штатних працівників залишилася незмінною, фонд оплати праці штатних зріс на 23,7% і склав у 2022 році 4411,3 тис грн., що пояснюється зростанням мінімальної та середньої заробітної плати по Україні. Однак, при цьому рівень середньорічної та середньомісячної заробітної плати одного працівника в Дочірньому

підприємстві є нижчим, ніж в середньому по Україні (особливо у 2021 році), що свідчить про низьку мотивацію праці в підприємстві.

Показники продуктивності праці в агролісгоспі погіршилися. Як бачимо, виробництво реалізованої продукції в розрахунку на одного працівника зменшилося на 6,1%, а в розрахунку на 1 грн фонду оплати праці зменшення становить 26,7%. Отже, трудові ресурси використовуються неефективно.

Таким чином підприємству слід знайти напрями для збільшення доходу та покращення показників ефективності використання всіх ресурсів.

2.3 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ДП «Недригайлівський агролісгосп»

Метою діяльності підприємства лісової промисловості є здійснення лісорозведення, лісовідновлення, догляд за лісами. Також предметом діяльності підприємства лісової промисловості може бути виробнича діяльність, яка полягає в переробці деревини на власних потужностях та виробництво продуктів її переробки. Від реалізації продукції підприємство отримує дохід.

ДП «Недригайлівський агролісгосп» реалізовує ліс-кругляк, а також частково перероблену деревину у власному переробному цеху.

Ліс-кругляк реалізовується внутрішнім та зовнішнім покупцям. Від його реалізації підприємство отримує більшу частину виручки.

Часткова переробка деревини у власному цеху полягає у розпилюванні колод на дошки різної товщини, які йдуть на реалізацію. Розпилювання відбувається на пилорамах. Також можуть виготовлятися дерев'яні ящики та інша дрібна продукція з відходів, які утворюються при розпилюванні колод дерев.

Проаналізуємо динаміку виробництва та реалізації продукції переробки деревини в Дочірньому підприємстві в наступних таблицях.

Таблиця 2.10 - Динаміка зміни кількості виробленої продукції

Види продукції	Одиниці вимірювання	2021 р.	2022 р.	2023р.	Відношення 2023 р. до 2021р, %
Деревина із сосни уздовж розпиляна чи розколота, розділена на шари чи лущена, завтовшки більше 6 мм	м ³	100	158	160	160,0
Деревина (крім хвойних чи тропічних порід) уздовж розпиляна чи розколота, розділена на шари чи лущена, завтовшки більше 6 мм (крім брусків, планок та фриз для паркетного або деревного покриття підлоги)	м ³	400	326	471,9	118,0

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

За даними таблиці 2.10 бачимо, що обсяг переробки деревини із сосни збільшився на 60%, а обсяг переробки деревини з інших порід дерев зріс на 18%. Це є позитивним явищем, оскільки перероблена деревина коштує дорожче, ніж ліс-кругляк. Однак ступінь переробки є незначною і полягає лише в розпилюванні колод на дошки, тому багато доданої вартості ця переробка не додає.

Слід відмітити, що обсяг лісозаготівлі в ДП «Недригайлівський агролісгосп» становить в середньому за рік біля 10-11 тис м³. З цієї кількості заготовленої деревини на переробку на власних потужностях йде лише 10-20% деревини, решта реалізовується як ліс-кругляк, що є дуже низьким показником і підтверджує загальновідомий висновок про те, що Україна експортує переважно сировинну продукцію, в тому числі й сировинну продукцію лісової промисловості, що зменшує грошові надходження в бюджет нашої країни.

Далі проаналізуємо динаміку реалізації переробленої у власних цехах продукції (табл.2.11).

Таблиця 2.11 - Динаміка зміни кількості реалізованої продукції

Види продукції	Одиниці вимірювання	2021 р.	2022 р.	2023р.	Відношення 2023 р. до 2021р, %
Деревина із сосни уздовж розпиляна чи розколота, розділена на шари чи лущена, завтовшки більше 6 мм	м ³	200	59	109,9	55,0
Деревина (крім хвойних чи тропічних порід) уздовж розпиляна чи розколота, розділена на шари чи лущена, завтовшки більше 6 мм (крім брусків, планок та фриз для паркетного або деревного покриття підлоги)	м ³	400	250	499,9	125,0

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

За даними таблиці 2.11 бачимо, що обсяг реалізованої деревини із сосни зменшився майже вдововину і склав всього 109,9 м³. А обсяг реалізованої продукції із деревини листяних порід зріс на 25% і склав у 2023 році 499,9 м³.

На рис. 2.2 наведено дані про питому вагу реалізованої продукції в обсязі виробленої продукції.



Рисунок 2.2 - Питома вага реалізованої продукції в обсязі виробленої продукції, %

Джерело: побудовано автором.

За даними рис.2.2 бачимо, що частка реалізованої продукції від виробленої по деревині із сосни зменшилася зі 200% у 2021 році до 68,7% у 2023 році. По листяним породам у 2021 році було реалізовано 100% виробленої продукції, у 2022 році ця частка зменшилася до 76,7%, у 2023 році частка знову зросла до 105%. Тобто реалізовувалася і продукція переробки попередніх періодів.

Проаналізуємо динаміку фінансово-економічних показників діяльності даного агролісгоспу (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Фінансові результати діяльності ДП «Недригайлівський агролісгосп», тис грн

Показники	2021 р.	2022 р.	2023р.	Відхилення 2023 р. від 2021р, (+,-)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	10770	9848	6698	62,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	7481	6374	4351	58,2
Валовий прибуток (збиток)	3289	3474	2347	71,4
<i>Рівень рентабельності (збитковості) виробництва, %</i>	44,0	54,5	54,0	+10,0п.п.
Інші операційні доходи	12	8	73	608,0
Адміністративні витрати	2475	2675	2046	82,7
Витрати на збут	330	320	180	54,5
Інші операційні витрати	434	305	149	34,3
Фінансовий результат від операційної діяльності (збиток)	62	182	45	72,6
<i>Рівень рентабельності (збитковості) операційної діяльності, %</i>	0,6	2,9	0,7	+0,1 п.п.
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
<i>Рівень рентабельності підприємства, %</i>	0,5	0,6	0,5	-

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

За даними таблиці 2.12 бачимо, що чистий дохід від реалізації продукції зменшився на 37,8% і склав у 2023 році 6698 тис грн. Причиною стало зменшення заготівлі та реалізації деревини, що вплинуло також і на

зменшення собівартості продукції, яке, однак, не перекрило зменшення виручки. В результаті валовий прибуток зменшився на 28,6% і склав на кінець періоду 2347 тис грн. Рівень рентабельності виробництва склав 54%, що на 10 процентних пункти більше, ніж у 2021 році.

Адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати також зменшилися як і виробнича собівартість. Причиною є скорочення заготівлі деревини. Рівень рентабельності операційної діяльності спочатку зріс у 2022 році з 0,6% до 2,9%, а потім, у 2023 році, знову зменшився і склав 0,7%.

Після сплати податку на прибуток чистий фінансовий результат склав у 2021 році 51 тис грн, а в 2023 році зменшився до 37 тис грн. Відповідно рівень рентабельності становив 0,5%. Такий низький рівень рентабельності діяльності агролісгоспу свідчить про те, що підприємство ледве покриває свої витрати і працює на межі беззбитковості.

Таким чином Дочірнє підприємство «Недригайлівський агролісгосп» повинно шукати напрями для підвищення ефективності своєї діяльності, яким можуть бути прийняття рішень адміністративного менеджменту.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ДП «НЕДРИГАЙЛІВСЬКИЙ АГРОЛІСГОСП» СУМСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1 SWOT-аналіз ефективності діяльності агролісгоспу як інструмент розробки заходів адміністративного менеджменту

Проведений вище аналіз ресурсного забезпечення агролісгоспу показав погіршення ситуації з ресурсним забезпеченням підприємства. Середньорічна вартість основних виробничих засобів зменшилася, що обумовило зменшення показника фондоозброєності. В результаті чого зменшилися показники фондовіддачі та продуктивності праці. Окрім зменшення вартості основних засобів, виявлено, що основні засоби знаходяться в дуже поганому технічному стані. Коефіцієнт зносу за 2021-2022 роки перевищував 70%, що є значно більшим від критичного значення, яке становить 50%. У 2023 році була проведена реорганізація, в результаті чого основні засоби були передані на баланс Сумського обласного комунального агролісгосподарського підприємства «Сумиоблагроліс». Однак, технічний стан основних засобів, які використовує ДП «Недригайлівський агролісгосп», від цього не покращився. Підприємство продовжує користуватися застарілими фондами. Відповідно несе грошові витрати та втрати робочого часу на постійні поточні ремонти, що збільшує собівартість продукції. При цьому частка активних основних засобів становила в середньому за три роки біля 40%, що є недостатнім для підприємства лісової промисловості, яке здійснює не лише догляд за лісовими насадженнями, а й первинну переробку деревини на власних виробничих потужностях.

Для доповнення аналізу з метою підтвердження низького рівня технічного стану основних засобів агролісгоспу наведемо характеристику технічного стану за видами обладнання.

Таблиця 3.1 - Технічне забезпечення ДП «Недригайлівський агролісгосп»

Найменування машин і механізмів	Загальна кількість, шт.	Потребує капітального ремонту	Підлягає списанню
1. Транспортні засоби:			
- автомобілі	21	10	5
в тому числі для перевезки лісу	6	3	1
- автобуси	1	1	-
- автокрани	1	1	-
- трактори:	13	7	1
а) колісні	11	5	1
б) гусеничні	2	2	-
2. Лісгосподарські машини			
- спецмашини	2	1	-
- крани КБ 100	2	1	-
- лісопогрузчик	1	-	-
- пилорами РК-1	2	1	-
- пилорами Р-63	9	7	1
- лісопосадочна машина	2	1	-
- бензопили	23	6	1
- дереволази	2	-	-
3. Ремонтне обладнання	2	-	-

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

За даними таблиці 3.1 бачимо, що ДП «Недригайлівський агролісгосп» використовує достатню кількість обладнання для ведення своєї лісової діяльності. Однак, стан обладнання за кожним видом незадовільний. Як бачимо, з 21 наявних автомобілів 10 потребує капітального ремонту, а 5 підлягає взагалі списанню. Разом непридатні автомобілі становлять 71%. По тракторах колісних та гусеничних разом частка непридатних становить 62%. По лісгосподарським машинам також відмічаємо, що не всі вони знаходяться в технічно придатному стані. Найгірша ситуація по пилорамам Р-63. З дев'яти наявних пилорам цієї моделі 7 потребують капітального ремонту, а одна підлягає списанню, що разом складає 89% від загальної їх кількості. Найкраща ситуація з бензопилами, по ним 70% знаходяться в

придатному стані. Лісопогрузчик та дереволази відносно нові і не потребують капітального ремонту. По інших видах обладнання половина наявного потребує капітального ремонту. Недостатній рівень забезпечення новим обладнанням спричинив те, що за аналізований період значно зменшилися роботи з лісовідновлення та лісо окультурення, про що ми відмітили в попередньому розділі даної роботи.

Вище ми зазначили, що агролісгосп здійснює переробку деревини шляхом її розпилювання на дошки, що відбувається в нижньому складі. Отже, забезпеченість нижнього складу новим обладнанням відіграє важливу роль у веденні ефективної діяльності. Проаналізуємо технічний стан обладнання цього підрозділу агролісгоспу (табл.3.2).

Таблиця 3.2 - Характеристика технічного стану обладнання нижнього складу агролісгоспу

Найменування машин і механізмів	Загальна кількість, шт.	Потребує капітального ремонту	Підлягає списанню
Пилорами Р63	7	4	1
Спецмашини	1	-	-
Крани КБ-100	2	1	-
Ремонтне обладнання	1	-	-

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

За даними таблиці 3.2 бачимо, що нижній склад ДП «Недригайлівський агролісгосп» також незабезпечений новим обладнанням, як і в цілому по підприємству. З наявних семи пилорам моделі Р-63, чотири потребує капітального ремонту, а одна підлягає повному списанню. Один з двох наявних кранів КБ-100 також потребує капітального ремонту. Використання старої техніки призводить до збільшення виробничих витрат та втрат робочого часу на здійснення ремонтів, що негативно позначається на показниках ефективності діяльності агролісгоспу.

Також незадовільний технічний стан обладнання, особливо нижнього складу, обумовлює те, що на власних потужностях здійснюється переробка невеликої частки деревини – всього 10-20%. Причиною є використання

застарілого обладнання в нижньому цеху. Іншою причиною зменшення переробки у власних цехах є орієнтація підприємства на експорт круглого лісу у вигляді сировини, що забезпечує швидке надходження коштів. Однак ці суми є меншим, ніж у випадку, якщо б реалізовувалася продукція переробки, оскільки вона містить більше доданої вартості у ціні.

Таким чином, технічний рівень обладнання за видами не відповідає потребі агролісгоспу для здійснення ефективної діяльності, що свідчить про необхідність заміни багатьох видів обладнання на нове, більш сучасне, яке буде більш продуктивним і не вимагатиме великих витрат на капітальні ремонти. Отже, підприємству слід розробляти управлінські рішення стосовно оновлення технічної бази.

Проведений аналіз технічного стану обладнання агролісгоспу є аналізом внутрішньої складової підприємства, яка обумовлює ефективність діяльності. Однак, окрім внутрішньої складової на ефективність впливає ще й зовнішнє середовище.

Одним з інструментів аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, що обумовлюють ефективність діяльності будь-якого підприємства, є метод SWOT-аналізу. Даний метод дозволяє проаналізувати не лише сильні й слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства, а й виявити можливості та загрози, що формуються у зовнішньому середовищі, та можуть значно впливати на ефективність діяльності підприємства, в тому числі й підприємств лісової промисловості.

Лісова галузь відіграє важливе значення для суспільства, при цьому має свої специфічні властивості. Так, ліси повинні забезпечувати не лише отримання певних видів продукції та доходу, а й забезпечувати чистоту атмосферного повітря для планети [16], збереження екосистем та біологічного різноманіття, забезпечувати можливості для надання рекреаційних послуг [20].

Для України ліси є національним багатством та важливим стратегічним природним ресурсом, що забезпечує надходження коштів в державний

бюджет країни. Площа лісів в Україні становить 10686,8 тис га, в тому числі вкрита лісовою рослинністю 8925,8 тис га [18, с.256].

Враховуючи важливе значення лісової галузі, доцільно систематично досліджувати її стан з метою формування управлінських рішень для подальшого її розвитку. Як ми вже відмітили, одним з інструментів розробки заходів адміністративного менеджменту з метою підвищення ефективності діяльності підприємства є SWOT-аналіз.

На основі результатів проведеного аналізу діяльності агролісгоспу та на основі вивчення [8, 12, 17, 20, 22] нами проведено SWOT-аналіз діяльності ДП «Недригайлівський агролісгосп».

Таблиця 3.3 - SWOT-аналіз діяльності ДП «Недригайлівський агролісгосп»

S (сили)	W (слабкості)
Достатня площа лісових насаджень та значні запаси деревини. Оптимальна структура насаджень лісу за віком, площею і запасами деревини. В структурі лісових насаджень за породами дерев та їх запасами найбільшу питому вагу (88%) займають насадження твердо- та м'яколистяних порід, які є особливо цінними на ринку деревини. Забезпеченість кваліфікованими працівниками з великим досвідом роботи.	Тривалий період вирощування лісових насаджень. Зменшення обсягів лісовідновних та лісокультурних робіт, що може загрожувати зменшенням запасів деревини та виконанню екологічної функції лісу. Застаріле обладнання та великий коефіцієнт його зносу, особливо у нижньому цеху. Наявність дебіторської заборгованості в структурі оборотних засобів. Низька частка первинної переробки (10-20%) на власних потужностях, відсутність глибокої переробки і орієнтація на реалізацію круглого лісу у вигляді сировини з низьким вмістом доданої вартості. Дуже низький рівень рентабельності (0,5%). Великі площі насаджень унеможливають достатній контроль, що спричиняє незаконні рубки, крадіжки деревини та пожежі.
O (можливості)	T (загрози)
Високий внутрішній та зовнішній попит на деревину листяних порід. Збільшення попиту на деревину під впливом енергетичної кризи. Впровадження заборони на експорт круглого лісу в Україні, що сприятиме розвитку деревопереробної підгалузі. Зростання попиту на рекреаційні та екосистемні послуги з боку населення країни.	Невизначеність з напрямками реформування лісової промисловості на державному рівні. Відсутність методики визначення тарифів за надання екосистемних послуг підприємствами лісової промисловості, в результаті чого відсутня можливість отримати додаткові доходи від надання цих послуг. Низькі доходи населення обумовлюють незаконні рубки та крадіжки деревини. Пожежі.

Джерело: розроблено автором.

Представлені в таблиці 3.3 результати SWOT-аналізу діяльності ДП «Недригайлівський агролісгосп» свідчать, що підприємство має сильні сторони. Зокрема, достатню площу насаджень, великі запаси особливо цінних листяних порід деревини, які займають 88% від загальної площі насаджень. Однак при цьому агролісгосп має достатньо багато слабких сторін. Зокрема: зношене обладнання спричиняє зменшення обсягів лісовідновних та лісокультурних робіт, а також низький обсяг переробки та відсутність глибокої переробки деревини на власних потужностях. В результаті підприємство має велику частку дебіторської заборгованості в структурі оборотних засобів та низький рівень рентабельності. Неможливість достатнього рівня контролю за заготівлею деревини та лісовими пожежами через відсутність сучасного обладнання для спостережень.

Зменшення ефективності діяльності обумовлюють загрози зовнішнього середовища, а саме: недосконалість законодавства щодо регулювання діяльності лісгосподарських підприємств, зокрема відсутність методики встановлення тарифу за надання екосистемних послуг, через що підприємства втрачають можливість розширити джерела отримання доходів; можливість крадіжок та незаконних рубок.

Можливості, зокрема: збільшення попиту на деревину листяних порід та під впливом енергетичної кризи разом із сильною стороною великої частки цінних порід в структурі насаджень можуть дозволити підприємству збільшити свій дохід. Заборона на експорт круглого лісу сприятиме розвитку деревопереробної промисловості. Попит на рекреаційні та екосистемні послуги потенційно зростає, хоча його значно сповільнює війна. Однак у повоєнний період держава, а також і сама лісова галузь, мають приділити увагу збільшенню цього попиту шляхом популяризації здорового способу життя та культури отримання екосистемних послуг не лише на морських узбережжях, а й на території лісових насаджень.

Таким чином, SWOT-аналіз діяльності ДП «Недригайлівський агролісгосп» дозволив виявити сильні сторони та можливості, що є основою

успіху підприємства, а також виявити слабкі сторони, ліквідація яких може стати резервом для підвищення ефективності діяльності та подальшого розвитку агролісгоспу.

Аналіз сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз пропонуємо наступні напрями для підвищення ефективності діяльності агролісгоспу:

- подальше збільшення площ листяних порід;
- придбання нового сучасного обладнання для нижнього та переробного цехів;
- розширення асортименту лісопереробної продукції шляхом освоєння більш глибокої переробки деревини на власних виробничих потужностях, наприклад, виробництво меблів, будівельних матеріалів, виробів народного промислу тощо;
- посилення заходів з охорони та контролю лісів з метою недопущення несанкціонованих рубок, крадіжок та пожеж;
- розробка стратегії агролісгоспу, орієнтованої на надання екосистемних послуг.

Формування заходів адміністративного менеджменту по впровадженню цих заходів агролісгоспом сприятиме підвищенню ефективності його діяльності.

Таким чином, методичний підхід SWOT-аналізу є дієвим інструментом для розробки управлінських рішень з підвищення ефективності діяльності підприємств лісової промисловості.

3.2 Обґрунтування запропонованих заходів адміністративного менеджменту з підвищення ефективності діяльності агролісгоспу

За результатами проведеного аналізу нами виявлено, що технічне обладнання агролісгоспу має високий рівень зносу і потребує капітальному ремонту або списанню, але продовжує експлуатуватися. В результаті чого

збільшуються грошові витрати та втрати часу на здійснення поточних ремонтів. Отже, одним із запропонованих заходів адміністративного менеджменту, що були запропоновані за результатами SWOT-аналізу, є придбання нового сучасного обладнання. Найбільша потреба у придбанні нового обладнання, як ми бачили з табл.3.2, існує в нижньому складі, де здійснюється первинна переробка деревини, розпилювання колод та зберігання продукції. В цьому складі використовується сім пилорам традиційної двоповерхової моделі Р-63, з яких 4 потребують капітального ремонту, а одна підлягає списанню. Інші дві пилорами є у відносно придатному стані, проте тяж їх термін використання наближається до кінця. З двох наявних кранів моделі КБ-100 один потребує капітального ремонту. Підприємство використовує 13 тракторів, сім з яких потребують капітального ремонту, один підлягає списанню. Загалом частка непридатних тракторів становить 61,5%. Вказані моделі тракторів, пилорам та підйомного крану є морально застарілими. Розпилювання колод є першою і однією з найважливіших технологічних операцій, від якої залежить якість подальшої обробки деревини. Від якості розпилювання залежить частка відходів, а також частка виходу та якість корисної продукції, що впливає на прибутковість всього процесу з обробки деревини. Отже, дуже важливо, щоб нижній склад та підприємство в цілому було забезпечене новітньою технікою. Сучасні аналоги є більш продуктивними та більш технічно досконаліми.

Аналіз ринку обладнання для використання у лісовій галузі показав, що сьогодні існує широкий модельний ряд такого сучасного обладнання.

По-перше, пропонуємо оновити склад пилорам, що використовуються в нижньому складі. Наявні пилорами моделі Р-63 є надійними в роботі та потребують недорогих і простих в обслуговуванні пилок при досить високій продуктивності роботи. Однак, ця модель має досить громіздку конструкцію, складні у монтажу та обслуговуванні. Сьогодні існують сучасні моделі пилорам, які є більш надійними, більш продуктивними та утворюють менше відходів.

Отже, замінивши старі пилорами підприємство здійснить кардинальне переозброєння нижнього складу.

Одними з найбільш популярних сучасних моделей пилорам є стрічкопилні верстати словенських фірм MEBOR та WRAVOR. Це обладнання дуже просто монтується, легко обслуговується, забезпечує високу якість розпилювання колод, порівняно невеликий відсоток відходів та високу годинну продуктивність роботи.

До недоліків цього обладнання можна віднести потребу у кваліфікованих працівниках та необхідність якісної підготовки інструменту. Однак, ДП «Недригайлівський агролісгосп» забезпечене, як показав аналіз, кваліфікованими досвідченими працівниками у достатньо молодому віці, які здатні опанувати роботу на сучасному обладнанні та забезпечити якісну підготовку інструменту.

В таблиці 3.4 наведена порівняльна характеристика найважливіших технічних параметрів старої та нових моделей пилорам.

Таблиця 3.4 - Порівняльна технічна характеристика моделей пилорам

Показники	Моделі пилорам		
	P-63	WRAVOR WRC 1050 AC	MEBOR HTZ-1400
Частка відходів, у % від обсягу обробленої деревини	25-30	5-10	5-10
Продуктивність розпилу колод за зміну, м ³	45-50	50-60	65-80

Джерело: складено автором на основі аналізу ринку лісопилного обладнання.

За даними таблиці 3.4 бачимо, що продуктивність пилорами WRAVOR WRC 1050 AC на 10-20% є вищою, а продуктивність пилорами MEBOR HTZ-1400 на 40-60% є вищою, ніж продуктивність старої пилорами P-63. Частка відходів в обсягу обробленої деревини у сучасних пилорах моделі WRAVOR WRC 1050 AC та пилорами моделі MEBOR HTZ-1400 у 3-5 разів менша, ніж у старої пилорами P-63. Як бачимо, модель пилорами P-63 за технічними

характеристиками значно поступається сучасним моделям, що свідчить про їх перевагу над старою моделлю.

Окрім гарних технічних характеристик лісопилне обладнання словенського виробництва відповідає вимогам європейських стандартів якості та пристосоване для використання в Україні. Позитивним є ще й те, що за ціною словенські пилорами є відносно дешевшими від аналогів інших виробників, тому є доступними для вітчизняних підприємств лісової промисловості.

Аналіз ринку лісопилного обладнання в Україні показав, що сьогодні ціна однієї пилорами моделі WRAVOR WRC 1050 AC становить 2300000 грн, а ціна однієї пилорами моделі MEBOR HTZ-1400 складає 1300000 грн.

Для вибору моделі пилорами з двох запропонованих порівнюємо їх між собою і бачимо, що при однаковій частці відходів продуктивність роботи моделі MEBOR HTZ-1400 на 30% вища, ніж моделі WRAVOR WRC 1050 AC. При цьому ціна першої на 44% менша, ніж ціна другої моделі. При цьому ще й технічна оснащеність моделі MEBOR HTZ-1400 є дещо вищою. Також в Україні існує вже досить багато дистриб'юторських центрів з продажу словенського лісопилного обладнання, що значно полегшує проблему експлуатації та обслуговування пилорам. Пилорами словенського виробництва досить добре себе зарекомендували на вітчизняному ринку і користуються попитом у вітчизняних лісопереробників.

З наведеної характеристики випливає, що агролісгоспу слід придбати пилорами моделі MEBOR HTZ-1400.

Далі слід визначити кількість пилорам, які слід придбати. Як показав аналіз, на даний час в підприємстві використовується 7 пилорам, 4 з яких потребують капітального ремонту, а одна підлягає списанню. Інші дві пилорами відносно придатні, але їх термін експлуатації добігає кінця. Тому пропонуємо агролісгоспу повністю відмовитися від старих пилорам, замінивши їх новими, більш сучасними. При цьому, врахуємо, що продуктивність пилорами MEBOR HTZ-1400 на 40-60%, тобто у 1,5 рази, є

вищою, ніж продуктивність старої пилорами Р-63, то їх загальна потреба зменшується з 7 до 4. Але, оскільки в Україні можуть скластися умови для збільшення обсягу переробки деревини та постійно зростаючий попит на деревину, то в подальші розрахунки закладаємо 5 пилорам.

Загальна вартість придбання 5-ти пилорам становить 6500 тис грн.

Також в ході аналізу виявлено, що з 13-ти тракторів, 7 потребують капітального ремонту, а один підлягає списанню, з двох кранів КБ-100 один потребує капітального ремонту. Пропонуємо підприємству оновити також і тракторний парк. При цьому розуміємо, що одразу оновити весь парк підприємство не зможе, то пропонуємо придбати спеціалізовану лісозаготівельну техніку, що виконує і функції трактора для транспортування колод і функції крана, оскільки ці трактори оснащені маніпуляторами. Відповідно нова модель зможе замінити собою одночасно і трактор і підйомний кран.

Аналіз ринку обладнання показав, що однією з найбільш перспективних моделей є комбінований форвардер HSM 805F Kombi kurz. Він є компактним і має потужний двигун. Цей трактор стійкий та стабільний в роботі, оснащений маніпулятором з великим діапазоном, забезпечує високу ефективність та високу якість лісозаготівлі.

Вартість одного такого трактора 3000 тис грн.

В ході SWOT-аналізу виявлено, що внаслідок великих площа лісових насаджень дуже складно проводити огляд насаджень. Також трапляються випадки крадіжок та несанкціонованих рубок в агролісгоспі. Нарешті великою проблемою є лісові пожежі. Вирішити проблему можна шляхом посилення спостереження та моніторингу лісів, допомогти в чому можуть системи дистанційного відео нагляду за лісовими насадженням.

На даний час підприємство не має такого обладнання. Отже пропонуємо агролісгоспу придбати безпілотні літальні апарати (дрони) та створити автоматизовані системи управління використанням лісів. Це дозволить здійснювати постійний моніторинг з метою посилення контролю

за станом лісових насаджень, за процесами лісовпорядкування та заготівлі деревини, за пересуванням працівників та сторонніх осіб, за транспортуванням деревини тощо.

Сьогодні безпілотні літальні апарати знайшли успішне використання не лише у військових цілях, вони успішно використовуються і в інших галузях, наприклад, в аграрному секторі для обстеження полів. В країнах Європи безпілотні літальні апарати успішно використовуються і для спостереження за лісовими насадженнями.

З використанням безпілотних літальних апаратів можна організувати центри відповідальності, зокрема: патрулювання та спостереження за станом лісів, заготівля деревини, переробка деревини, виробництво продукції, транспортування деревини та іншої продукції, реалізація деревини та продукції її переробки.

Використання безпілотних літальних апаратів сприяє отриманню наступних результатів:

- посилення контролю за станом лісів шляхом постійного дистанційного відеонагляду;
- вчасне виявлення лісових пожеж, швидке їх подолання та зменшення втрат від них;
- зменшення кількості крадіжок та незаконних рубок лісу;
- спостереження за діями працівників та пересуванням сторонніх осіб;
- зменшення чисельності працівників для патрулювання та обходів лісу за допомогою дистанційного відео нагляду;
- вчасне отримання достовірної інформації та швидке прийняття необхідних управлінських рішень;
- розширення асортименту рекреаційних та екосистемних послуг з відеоспостереження за лісом та лісовими тваринами для туристів.

На рис 3.1 представлено ефекти, які може отримати лісгосп від прийняття управлінського рішення щодо придбання безпілотних літальних апаратів.



Рисунок 3.1 – Види ефектів від використання дронів агролісгоспом.

Джерело: складено автором на основі [10, 26] та доповнено автором.

З рис.3.1 бачимо, що агролісгосп може отримати чотири види позитивних ефектів від придбання та використання безпілотних літальних апаратів, що свідчить про доцільність їх придбання агролісгоспом.

Пропонуємо агролісгоспу придбати безпілотні літальні апарати для постійного спостереження за лісовими насадженнями, чого буде достатньо для моніторингу та спостереження за територією агролісгоспу.

Аналіз вітчизняного ринку безпілотників показав, що можна обрати модель «DJI Mavic 3T Thermal Enterprise».

Основні технічні характеристики моделі:

- високоточні датчики та якісні камери, що забезпечує якість дистанційного спостереження;

- наявність теплової камери для вимірювання температури та оповіщення про високу температуру, що дозволяє вчасно виявляти лісові пожежі;
- ємність акумуляторної батареї – 5000 mAh;
- максимальна висота підйому безпілотної літака до 6000 м над землею;
- середня швидкість - 15 м/с;
- тривалість польоту без підзарядки – до 45 хв;
- відстань дистанційного керування до 32 км;
- огляд території за один політ – 2 км²;

Ця модель безпілотних летальних апаратів призначена для пожежогасіння, пошуково-рятувальних, патрулювальних операцій у денний та нічний час, що буде корисним для використання агролісгоспом. Отже дана модель є доцільною для придбання ДП «Недригайлівський агролісгосп».

Вартість одного безпілотної літака моделі «DJI Mavic 3T Thermal Enterprise» становить 218500 грн.

В наступній таблиці визначимо загальну суму коштів для придбання запропонованого обладнання.

Таблиця 3.5 – Розрахунок вартості придбання нового обладнання

Вид обладнання	Кількість, шт	Ціна, грн за од.	Вартість, грн
Пилорами МЕВОР НТЗ-1400	5	1300000	6500000
Комбінований форвардер HSM 805F Kombi kurz	1	3000000	3000000
Безпілотні літальні апарати DJI Mavic 3T Thermal Enterprise	1	218500	218500
Всього	x	x	7018500

Джерело: розраховано автором.

За даними таблиці 3.5 бачимо, що загальна сума витрат для придбання запропонованого обладнання становить 7018,5 тис грн.

Джерелами покриття даної потреби в коштах можуть бути власні та позикові кошти. Аналіз фінансових результатів діяльності ДП «Недригайлівський агролісгосп» показав, що найбільша сума чистого

прибутку, що підприємство отримало за аналізований період становив 56000 грн. Сума нерозподіленого прибутку за 2023 рік складає 47000 грн. Отже, підприємство не має власних коштів для придбання обладнання.

Тому пропонуємо агролісгоспу використати кредитні кошти для придбання запропонованої кількості пилорам, трактора та безпілота.

Термін кредиту становить 5 років. Відсоткова ставка по кредиту - 17%.

Погашення кредиту буде відбуватися протягом 5-ти років рівними частинами. Проценти будуть нараховані лише на залишок боргу.

В таблиці 3.6 нами визначено суми кредитних платежів.

Таблиця 3.6 – Розрахунок витрат по обслуговуванню кредиту

Сума кредиту, грн.	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
7018500					
Тіло кредиту	1403700	1403700	1403700	1403700	1403700
Проценти	1193145	954516	715887	477258	238629
Всього	2596845	2358216	2119587	1880958	1642329

Джерело: Розраховано автором.

За даними таблиці 3.6 бачимо, що за п'ять років агролісгосп погасить кредит. Найбільша сума по обслуговуванню кредиту буде в перший, в якому треба сплатити першу частину боргу, а також проценти за всю суму кредитних коштів. В наступних роках сума процентів буде зменшуватися, оскільки вони нараховуються на залишок боргу. Сума сплачених процентів за користування кредитом складе за п'ять років 3579435 грн. Як бачимо, сума переоплати є значною для агролісгоспу, який працює на межі беззбитковості. Але без використання кредитних коштів підприємство не зможе здійснити оновлення обладнання. Для покриття витрат по кредиту агролісгоспу треба збільшувати доходи

Ще одним заходом адміністративного менеджменту для підвищення ефективності діяльності є пошук більш надійних партнерів по бізнесу, що дасть можливість ліквідувати дебіторську заборгованість в структурі оборотних засобів.

3.3 Економічна оцінка доцільності впровадження запропонованих заходів адміністративного менеджменту

Для впровадження запропонованих заходів адміністративного менеджменту, зокрема, придбання нового обладнання, потрібні кошти. Сума початкових інвестицій для придбання обладнання становить, як ми визначили вище, 7018,5 тис грн. Кошти запропоновано взяти у кредит під 17% річних. Сума сплачених відсотків за користування кредитом складе за п'ять років 3579435 грн., окрім відсотків агролісгоспу ще необхідно сплачувати і сам кредит. Для розрахунків за кредит агролісгосп повинен отримувати достатню суму доходу від реалізації продукції. Але, як ми виявили в ході аналізу фінансових результатів діяльності агролісгоспу, сума доходу від реалізації за три роки становила 7000-11000 тис грн, валовий прибуток становив 3000-4000 тис грн, а чистий прибуток не перевищував 50 тис грн. Як бачимо, якщо дохід та прибуток залишаться на такому рівні, то підприємство не зможе розрахуватися за кредит. Отже, агролісгоспу слід збільшувати дохід від реалізації та чистий прибуток.

Для збільшення виручки слід збільшувати обсяг реалізованої продукції, що вплине і на збільшення чистого прибутку. Також на збільшення чистого прибутку вплине зменшення собівартості реалізованої продукції та інших витрат.

Спочатку спрогнозуємо суму доходу від реалізації, який залежить від обсягу реалізації та ціни деревини. Відмітимо, що дохід підприємство отримує від реалізації лісу-кругляку та реалізації продукції власної переробки. Враховуючи те, що від реалізації лісу кругляку кошти надходять хоч і швидше, але ціна реалізації є меншою, ніж за продукцію переробки, а також те, що планується в Україні прийняти заборону на експорт лісу-кругляку, то плануємо збільшити реалізацію саме продукції переробки. Тим паче, що нами запропоновано придбати нові пилорами, які за рахунок меншої

частки відходів та більшої продуктивності дозволять збільшити обсяг переробки деревини.

Спрогнозуємо динаміку обсягу переробки деревини за фактичними даними агролісгоспу за 2021-2023 рр. (див. табл.2.11) разом по хвойних та листяних породах, що представлено на рис.3.2.

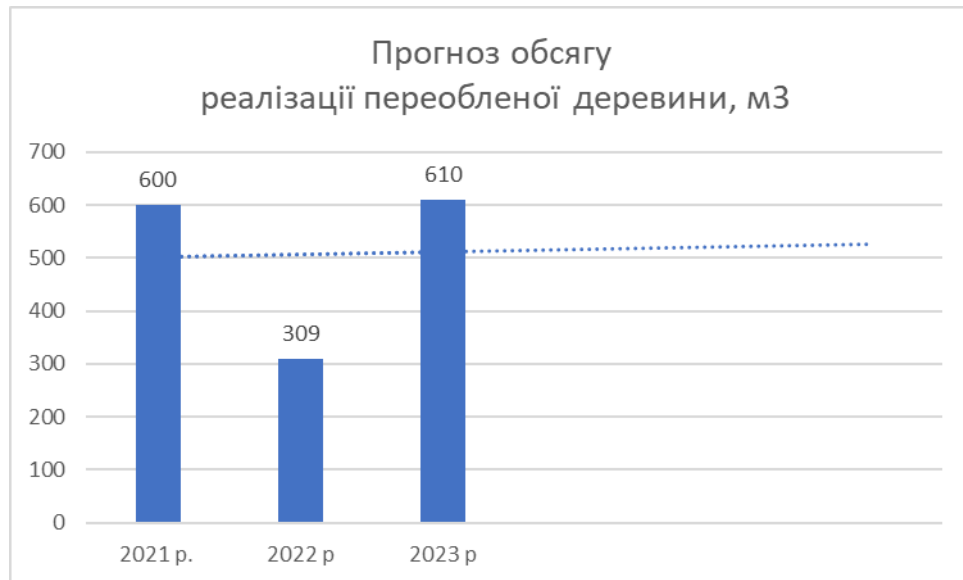


Рисунок 3.2 – Прогноз обсяг реалізації переробленої деревини, м³

Джерело: побудовано автором.

За прогнозними даними, що представлені на рис.3.2, бачимо, що намітилися тенденція до збільшення обсягу реалізації переробленої деревини в агролісгоспі. Середньорічний тренд до зростання становить 1,6%. Особливо помітним тренд до зростання проявляється по листяним породам, по яких він становить 25%. Останнім часом зростає попит на вітчизняну деревину. Потужності агролісгоспу дозволяють переробити 2700 м³, а фактично було реалізовано 600 м³, то плануємо збільшення обсягу переробки не на 1,6%, а на 7% щорічно.

Наступним резервом для збільшення обсягу реалізації переробленої деревини є зменшення частки відходів при використанні нових пилорам. Як ми вказали вище (див. табл. 3.4), частка відходів на старих пилорамах Р-63 становить 25-30%, а при використанні нових пилорам МЕВОР НТЗ-1400 частка

відходів становить 5-10%. Отже, кількість відходів зменшиться на 20%, що обумовить збільшення обсягу переробленої продукції.

Розрахунок прогнозного обсягу переробки деревини та вартості реалізованої продукції на перспективу у порівнянні з фактичними даними представлено в табл.3.7. Для розрахунку виручки використано середньозважену ціну одного метру кубічного, що визначено за даними 2023 року. Так, у виручці за 2023 рік 10,8% припадало на реалізацію деревини із сосни, 89,2% припадало на виручку від деревини листяних порід. Отже, з урахуванням питомої ваги середньозважена ціна деревини становить 5330 грн/м³. Прогнозний період становить 5 років, оскільки саме цю кількість років запропоновано взяти кредит.

Таблиця 3.7 – Проектування обсягу переробки деревини та вартості реалізованої продукції переробки

Показники	Роки						2028 р. до 2023 р., %
	2023	2024	2025	2026	2027	2028	
Кількість реалізованої деревини, м ³	609,8	652,5	697,9	746,8	799,1	855,1	140,2
Додатковий обсягу за рахунок зменшення частки відходів, м ³	-	122,0	130,5	139,6	149,4	159,8	-
Всього обсяг реалізації деревини, м ³	609,8	774,5	828,1	886,4	948,5	1014,9	166,4
Вартість реалізованої продукції, тис. грн.	3141,8	4128,1	4413,8	4724,5	5055,6	5404,4	172,0

Джерело: розраховано автором.

За даними таблиці 3.7 бачимо, що в перспективі буде відбуватися щорічне зростання як обсягу переробленої деревини, так і доходу від її реалізації. Обсяг переробленої деревини зростатиме кожного року на 7%, що загалом за прогнозний період складе 40,2%. Також з'явиться додатковий обсяг, що буде отримано за рахунок зменшення відходів при використанні

нових пилорам. Загалом обсяг реалізованої продукції збільшиться на 66,4% і складе в останньому прогностному році 1014,9 м³. Вартість реалізованої продукції зросте на 72% і складе станом на кінець прогнозованого періоду 5404,4 тис грн.

Далі будемо визначати суму поточних витрат, які ДП «Недригайлівський агролісгосп» буде мати при використанні нових пилорам, нового трактора та безпілотної літальної апаратури.

Як ми відмічали вище, продуктивність пилорами МЕВОР НТЗ-1400 становить 65-80 м³/зміну, що на 44% вище, ніж по старим пилорамам Р-63. За рахунок вищої продуктивності потреба в пилорамах становить 5 одиниць, що на 2 менше, ніж у фактичному періоді. Отже, вивільняється 2 працівники, що дає можливість отримати економію по заробітній платі на нарахуваннях на неї. Однак, пропонуємо скоротити лише одного працівника, оскільки інший буде виконувати функції оператора безпілотної літальної апаратури, який запропоновано придбати.

Середньорічна заробітна плата одного працівника агролісгоспу у 2023 році становила 133100 грн, що і є сумою економії витрат.

Далі розрахуємо суму амортизації по новому обладнанню: пилорамам, трактору та безпілотної літальної апаратури. Приймаємо рекомендований термін експлуатації для пилорам та трактора 13 років, для безпілотної літальної апаратури 5 років.

Визначимо суму амортизації за прямолінійним методом.

- пилорами МЕВОР НТЗ-1400: 6500000 грн / 13 років = 500000 грн.
- форвардер HSM 805F Kombi kurz: 3000000 грн / 13 років = 230769 грн.
- безпілотної літальної апаратури : 218500 грн / 5 років = 43700 грн.

Загальна сума річної амортизації становить 774469 грн.

Старі пилорами Р-63 та трактор можна продати. Ліквідаційна вартість за нашими оцінками ринку обладнання складе 140000 грн., що частково перекриє витрати на амортизацію в першому році, яка, відповідно складе 634469 грн.

Для роботи пилорам потрібна електроенергія, витрати на яку визначаємо далі.

В технічній характеристиці моделі «MEBOR HTZ-1400» вказано, що потреба в електроенергії складає 90 кВт. Модель Р-63 потребує 44,4 кВт. Плануємо, за робочу зміну пилорама працюватиме 6 годин. Робочий тиждень становить 5 днів. За рік кількість робочих тижнів становить 50, відповідно кількість робочого часу становить 1500 годин. Вартість одного кіловата становить для підприємств становить на даний час 6,0 грн/кВт-год. Розрахуємо витрати на електроенергію:

MEBOR HTZ-1400: $90\text{кВт} \times 1500 \text{ годин} \times 5\text{рам} \times 6,0\text{грн/кВт-год} = 4050000 \text{ грн.}$

Р-63: $44,4\text{кВт} \times 1500 \text{ годин} \times 7\text{рам} \times 6,0\text{грн/кВт-год} = 2797200 \text{ грн.}$

Отже, сума додаткових витрати на електроенергію для роботи нових, більш потужних пилорам, становить 1252800 грн.

В таблиці 3.8 розрахуємо загальну суму собівартості реалізованої продукції.

Таблиця 3.8 - Розрахунок загальної собівартості реалізованої продукції, тис грн.

Статті витрат	2023 рік	Перший проектний рік
Додаткові витрати на електроенергію	х	+1252,8
Економія заробітної плати	х	-133,1
Додаткова амортизація по новим пилорамам, трактору та безпілотнику	х	+634,5
Приріст собівартості	х	1754,2
Собівартість реалізованої продукції	4351,0	6105,2
Відношення проектної собівартості до фактичної, %	х	140,0

Джерело: розраховано автором.

За даними таблиці 3.8 бачимо, що собівартість реалізованої продукції збільшиться на 1754,2 тис грн. або на 40%. Такий приріст станеться через зростання витрат на електроенергію та амортизацію. При цьому частина додаткових витрат буде покрита економією по заробітній платі.

Заключним етапом розрахуємо фінансові результати діяльності агролісгоспу у прогностному періоді.

Таблиця 3.9 - Фінансові результати діяльності агролісгоспу у прогностному періоді

Показники	2023	2024	2025	2026	2027	2028	Відношення 2028 р. до 2023р, (%)
Чистий дохід від реалізації продукції	6698	8685	10112	11423	11754	12103	180,7
Собівартість реалізованої продукції	4351	6105	6288	6476	6671	6871	157,9
Валовий прибуток	2347	2580	3824	4947	5083	5232	222,9
Рівень рентабельності виробництва, %	54,0	42,3	60,8	76,4	76,2	76,1	22,1 п.п.
Інші операційні доходи	73	73	73	73	73	73	-
Адміністративні витрати	2046	2046	2046	2046	2046	2046	-
Витрати на збут	180	189	198	208	218	229	127,2
Інші операційні витрати	149	149	149	149	149	149	-
Фінансовий результат від операційної діяльності	45	269	1504	2617	2743	2881	6402,2
Рівень рентабельності операційної діяльності, %	0,7	3,2	17,3	29,5	30,2	31,0	30,3 п.п.
Фінансові витрати	-	2596	2358	2119	1881	1642	-
Фінансовий результат до оподаткування	45	-2327	-854	498	862	1239	2753,3
Витрати з податку на прибуток	8	0	25	88	152	219	2737,5
Чистий фінансовий результат	37	-2327	-879	410	710	1020	2756,8
Рівень рентабельності підприємства, %	0,5	-21,0	-7,9	3,7	6,4	9,1	8,6 п.п.

Джерело: Розраховано автором.

З даними таблиці 3.9 бачимо, що чистий дохід від реалізації продукції збільшиться вже у першому прогностному році і з кожним наступним роком продовжуватиме зростати, що пояснюється збільшенням обсягу реалізації переробленої деревини з використанням нових пилорам. Загальне зростання виручки за прогностний період порівняно з 2023 роком складе 180,7%. Собівартість реалізованої продукції збільшуватиметься також з кожним наступним роком і загалом за прогностний період зросте на 57,9%. Це

пояснюється збільшенням амортизації нової техніки та збільшенням витрат на електроенергію, оскільки нове обладнання більш потужне. Як бачимо виручка зросла більшим темпом, ніж собівартість, відповідно валовий прибуток та рівень рентабельності виробництва також зросли.

Витрати на збут будуть дещо зростати, оскільки збільшується обсяг реалізації. Інші показники, що приймають участь в розрахунку фінансового результату від операційної діяльності, залишаємо незмінними. Сам фінансовий результат від операційної діяльності та рівень рентабельності операційної діяльності також зросли. Це свідчить, що розширення обсягів переробки забезпечує підприємству додатковий дохід та прибутковість виробничої діяльності.

Починаючи з першого прогностного року з'являються фінансові витрати, пов'язані з погашенням кредиту. Як бачимо, в першому прогностному році вони є максимальними, тому підприємство матиме збиток, рівень збитковості складе (-21%). Другий наступний рік також буде збитковим. І лише в 3-му прогностному році, коли фінансові витрати суттєво зменшаться, агролісгосп почне отримувати позитивний фінансовий результат. Така тенденція продовжиться до кінця періоду і в останньому році чистий прибуток складе 1020 тис грн., а рівень рентабельності 9,1%, що на 8,6 процентних пункти більше, ніж у 2023 році. Після закінчення розрахунків за кредит підприємство зможе отримувати чистого прибутку до 3000 тис грн.

Таким чином, запропоновані заходи адміністративного менеджменту з придбання нового обладнання призвели до покращення показників ефективності діяльності агролісгоспу, що свідчить про надзвичайно важливу роль таких заходів в діяльності підприємств лісової промисловості.

ВИСНОВКИ

Адміністративний менеджмент відграє важливу роль у підвищенні ефективності діяльності підприємств, в тому числі й лісогосподарських.

Основним видом діяльності Недригайлівського дочірнього агролісогосподарського підприємства "Недригайлівський агролісгосп" є ведення лісового господарства, надання послуг, пов'язаних з лісовим господарством, заготівля деревини, торгівля лісоматеріалами.

Загальна земельна площа лісового фонду агролісгоспу становить 5,6 тис га. Площа земель, покритих лісом - 4,6 тис га. Загальний запас деревини становить 748 тис.м³. Забезпеченість підприємства основними засобами зменшилася за аналізований період внаслідок їхнього старіння. Основні засоби в поганому технічному стані. Коефіцієнт зносу складає 0,76, що негативно впливає на ефективність їхнього використання. Так, фондівіддача зменшилася на 22%, а продуктивність праці зменшилася на 36%. Найбільш застарілими є пилорами та трактори. Більшість обладнання потребує капітального ремонту або списання, але продовжує використовуватися.

Кількість переробленої деревини зросла по хвойним породам на 60% і склала 160 м³, по листяним породам на 18% і склала у 2023 році 471,9 м³.

Частка реалізованої продукції від виробленої по деревині із сосни зменшилася до 68,7% і склала 109,9 м³, а по листяним породам зросла до 105% і склала 499,9 м³.

Чистий дохід від реалізації продукції зменшився на 37,8% і склав у 2023 році 6698 тис грн. Причиною стало зменшення заготівлі та реалізації деревини, що вплинуло також і на зменшення собівартості продукції, яке, однак, не перекрило зменшення виручки. В результаті валовий прибуток зменшився і склав на кінець періоду 2347 тис грн. Рівень рентабельності виробництва склав 54%, що на 10 процентних пункти більше, ніж у 2021 році. Чистий фінансовий результат склав у 2021 році 51 тис грн, а в 2023 році зменшився до 37 тис грн. Відповідно рівень рентабельності становив 0,5%.

Такий низький рівень рентабельності діяльності агролісгоспу свідчить про те, що підприємство ледве покриває свої витрати і працює на межі беззбитковості, що свідчить про низьку ефективність діяльності.

Для розробки заходів адміністративного менеджменту використано метод SWOT-аналізу, результати якого показали, що сильними сторонами агролісгоспу є великі запаси цінних листяних порід деревини, які займають 88% від загальної площі насаджень. Слабкими сторонами є високий рівень зносу обладнання, низький обсяг переробки, неможливість достатнього рівня контролю за заготівлею деревини та лісовими пожежами через відсутність сучасного обладнання для спостережень. Слабкі сторони разом із загрозами обумовлюють зниження ефективності діяльності агролісгоспу.

Використання можливостей, зокрема: збільшення попиту на деревину листяних порід, разом із сильними сторонами дасть можливість підвищити ефективність.

Таким чином, за результатами SWOT-аналізу агролісгоспу запропоновано такі напрями підвищення ефективності:

- подальше збільшення площ листяних порід;
- придбання нового сучасного обладнання для нижнього та переробного цехів;
- розширення асортименту лісопереробної продукції шляхом освоєння більш глибокої переробки деревини на власних виробничих потужностях, наприклад, виробництво меблів, будівельних матеріалів, виробів народного промислу тощо;
- посилення заходів з охорони та контролю лісів з метою недопущення несанкціонованих рубок, крадіжок та пожеж;
- розробка стратегії агролісгоспу, орієнтованої на надання екосистемних послуг.

За черговістю впровадження цих напрямів на першому місці є придбання нового обладнання, зокрема придбання нових пилорам, які є більш продуктивними та з меншим відсотком відходів деревини, придбання

нового трактору для лісової діяльності, а також безпілотного літального апарату для здійснення дистанційного відеонагляду за лісовими насадженнями та попередження лісових пожеж. Загальна вартість вказаного комплекту обладнання становить 7018,5 тис грн. Власних коштів у агролісгоспу немає, тому пропонуємо взяти цю суму у кредит терміном на 5 років під 17% річних.

За рахунок використання нових пилорам обсяг переробленої деревини поступово зростатиме і під впливом зростання попиту, і за рахунок збільшення кількості, що йде на переробку, і за рахунок зменшення відходів. Загалом за прогностний період обсяг виробництва зросте на 66,4% і складе на кінець періоду 1014,9 м³. За рахунок збільшення обсягу реалізації переробленої деревини виручка зросте на 72% і складе на кінець періоду 5404,4 тис грн.

Виробничі витрати також зростуть, оскільки нові пилорами потребують більше електроенергії, також стане більшою амортизація. А за рахунок зменшення чисельності працівників підприємство зекономить 133,1 тис грн щорічно. Собівартість реалізованої продукції зросте на 60% і складе в першому прогностному році 6105 тис грн з поступовим зростанням у наступні роки, оскільки зростатиме обсяг, а також можливий інфляційний чинник.

Проектування показників ефективності агролісгоспу після впровадження запропонованих заходів показало, що чистий дохід від реалізації продукції збільшиться вже у першому прогностному році і з кожним наступним роком продовжуватиме зростати, що пояснюється збільшенням обсягу реалізації переробленої деревини з використанням нових пилорам. Загалом виручка за прогностний період порівняно з 2023 роком зросте на 80,7% і складе 12103 тис грн. Собівартість реалізованої продукції збільшуватиметься також з кожним наступним роком і загалом за прогностний період зросте на 57,9% і складе в кінці періоду 6871 тис грн. Це пояснюється збільшенням амортизації нової техніки та збільшенням витрат на електроенергію, оскільки нове обладнання більш потужне. Як бачимо

виручка зросла більшим темпом, ніж собівартість, відповідно валовий прибуток та рівень рентабельності виробництва також зросли.

Витрати на збут будуть дещо зростати, оскільки збільшується обсяг реалізації. Інші показники, що приймають участь в розрахунку фінансового результату від операційної діяльності, залишилися незмінними. Сам фінансовий результат від операційної діяльності та рівень рентабельності операційної діяльності також зросли. Це свідчить, що розширення обсягів переробки забезпечує підприємству додатковий дохід та прибутковість виробничої діяльності.

Починаючи з першого прогностного року з'являються фінансові витрати, пов'язані з погашенням кредиту. Як бачимо, в першому прогностному році вони є максимальними, тому підприємство матиме збиток, рівень збитковості складе (-21%). Другий наступний рік також буде збитковим. І лише в 3-му прогностному році, коли фінансові витрати суттєво зменшаться, агролісгосп почне отримувати позитивний фінансовий результат. Така тенденція продовжиться до кінця періоду і в останньому році чистий прибуток складе 1020 тис грн., а рівень рентабельності 9,1%, що на 8,6 процентних пункти більше, ніж у 2023 році. Після закінчення розрахунків за кредит, тобто з шостого року, підприємство зможе отримувати чистого прибутку до 3000 тис грн.

Таким чином, запропоновані заходи адміністративного менеджменту з придбання нового обладнання призвели до покращення показників ефективності діяльності ДП «Недригайлівський агролісгосп», що свідчить про надзвичайно важливу роль адміністративного менеджменту в управлінні діяльністю підприємств лісової промисловості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник / Н.Я. Михаліцька, М. Р. Верескля, В. С. Михаліцький. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 320 с.
2. Бовкун О.А. Методи забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск №16. С.257-263.
3. Велешук С.С. Концептуальні підходи до визначення функцій та класифікації методів адміністративного менеджменту. *Ефективна економіка*. 2013. № 4. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1952> (дата звернення 12.01.2024р.)
4. Герасимяк Н.В. Волинчук Ю.В. Адміністративний менеджмент як один із напрямів сучасного менеджменту. *Економіка і суспільство*. 2016. № 4. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/4_ukr/19.pdf. (дата звернення 12.04.2024р.)
5. Голик В.Р. Економічна ефективність деревообробної діяльності: аналітичні аспекти. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск №18. С.888-893.
6. Гордієнко Л. Ю. Адміністративний менеджмент : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 216 с.
7. Гречанюк Р.В. Адміністративна діяльність: загальноконцептуальні аспекти розуміння. *Право і суспільство*. 2019. № 4. С.173-179.
8. 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.)
9. Забродська Г. І. Адміністративний менеджмент : навч. посібник. Х. : ХДУХТ, 2017. URL : https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/11575/1/NP_Administratyvnyy_%20menedzhment_2017.pdf (дата звернення 20.07.2024р.)
10. Ксьондз С.В., Підгірна В.С., Сеньовська Я.В. Обґрунтування напрямів підвищення ефективності економічної діяльності лісових господарств.

- Агросвіт.* 2019. № 20. С.64-70. URL : http://www.agrosvit.info/pdf/20_2019/11.pdf (Дата звернення 27.06.2024).
11. Міненко М.А. Сучасні підходи до побудови ефективної системи адміністративного менеджменту підприємства. *Економіка та держава.* 2012. № 12. С.4-7.
12. Музикант М.А. SWOT-аналіз як інструмент розробки управлінських рішень з підвищення ефективності підприємств лісової галузі. *Управління розвитком соціально-економічних систем: Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Харків, 21-22 березня 2024 року). Харків: ДБТУ. Ч. 2. 2024. С.460-463. URL : <https://drive.google.com/drive/folders/1E2WiVrLkWcQQz0NdkaRyqWCmOmGi-Yi2> (Дата звернення 27.04.2024).
13. Музикант М.А. Природно-економічний потенціал лісогосподарського підприємства як об'єкт адміністративного менеджменту. *Materials of VII International scientific and practical conference* (January 24-26, 2024) Відень, Австрія, International Scientific Unity. 2024. P.249-252
14. Новікова М.М. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент і адміністрування (адміністративний менеджмент)» (для студентів усіх форм навчання напряму підготовки 6.030601 – Менеджмент) / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2016. 98 с.
15. Офіційний сайт Сумського обласного комунального агролісогосподарського підприємства «Сумиоблагроліс». URL : <https://sumyagroforest.wixsite.com/forest> (Дата звернення 27.06.2024).
16. Попадинець Н.П. Роль лісової промисловості у розвитку сільських територій. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України.* 2013, Вип. 6(104). С.362-369.
17. 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).

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

19. Хорошко О.В. Сучасний стан системи управління державними лісогосподарськими підприємствами та шляхи її удосконалення. *Економіка та суспільство*, 2021. № 24. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/223/214> (Дата звернення 27.01.2024).

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

21. Черчик А. Сутність та методика оцінки потенціалу еколого-економічної безпеки лісогосподарського підприємства. *Вісник національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2019. №24. С.61-68.

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

23. Balan O.S. (2017) Administrative management and mechanisms of its development. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. № 2 (2). С. 6-10. URL: <http://economics.opu.ua/ejopu/2017/No2/6.pdf> (Дата звернення 20.07.2024).

24. Bartolomé E., Carreño O., López E., Heredia C. (2022) Administrative management and its impact on the company's productivity, training plan. *Journal of Business and entrepreneurial*. Vol. 6. Page 83-96. URL: <https://www.journalbusinesses.com/index.php/revista/article/view/300/671> (Дата звернення 20.07.2024).

25. Buksha I.F. (2003). Forestry researches and their role in development of the national forestry programme in Ukraine. *Forests in transition: the role of research*

and higher education in developing national forest programmes in countries with economies in transition. Edited by Libor Jansky, Ilpo Tikkanen, and Paavo Pelkonen, United nations university, P.P. 128-145.

26. Fassnacht Fabian Ewald, Joanne C. White, Michael A. Wulder and Erik Næsset. (2024) Remote sensing in forestry: current challenges, considerations and directions. *An International Journal of Forest Research*. Vol. 97. P.P. 11-37. URL: [HTTPS://ACADEMIC.OUP.COM/FORESTRY/ARTICLE/97/1/11/7159227](https://academic.oup.com/forestry/article/97/1/11/7159227)

(Дата звернення 20.07.2024).

27. Neykov, N.; Krišt'áková, S.; Hajdúchová, I.; Sedliačiková, M.; Antov, P.; Giertliová, B. (2021). Economic Efficiency of Forest Enterprises-Empirical Study Based on Data Envelopment Analysis. *Forests*. 12, 462.

ДОДАТКИ