

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

Поліщук Дарина Сергіївна

УДК : 630\*6:330.341.1(477.42)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ  
ДП «КОРОСТИШІВСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО»**

Спеціальність 051 «Економіка»

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавра

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело \_\_\_\_\_ Д. С. Поліщук

Керівник роботи  
Булуй Олексій Григорович  
кандидат економічних наук, доцент

**Висновок кафедри економіки, підприємництва та туризму**  
за результатами попереднього захисту: кваліфікаційної роботи

допущений до захисту

Протокол засідання кафедри економіки, підприємництва та туризму  
№ 9 від 21. 06. 2023р.

Завідувач кафедри економіки, підприємництва та туризму

д. е. н., професор  
(науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Наталія ВАЛІНКЕВИЧ  
(власне ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_ 2023 р.

**Результати захисту кваліфікаційної роботи**

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_  
(прізвище ,ім'я, по батькові)

захистив (ла) кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою \_\_\_\_\_

за національною шкалою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК  
(науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Тетяна ДАВИДОВИЧ  
(власне ім'я та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

Поліщук Д. С. Формування стратегії розвитку бізнесу в умовах підприємства “ДП Коростишівське лісове господарство”. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 051 «Економіка». – Поліський національний університет, Житомир, 2023.

У роботі досліджено сутність та види стратегій розвитку. Охарактеризовано компоненти стратегії розвитку бізнесу, наведено основні підходи, моделі і методики розробки стратегії. Проаналізовано господарську діяльність ДП “Коростишівське лісове господарство”, досліджено зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства. Обґрунтовано стратегію розвитку ДП “Коростишівське лісове господарство” та проведено оцінку потенційних ризиків та бар’єрів при реалізації обраної стратегії.

Ключові слова: стратегія, стратегія розвитку, стратегічне планування, розробка стратегії, стратегічний аналіз.

## SUMMARY

Polischuk D. S. Formation of a business development strategy in the conditions of the enterprise “Korostyshiv Forestry Enterprise”. – Qualification work on the rights of the manuscript.

Qualification work for a bachelor’s degree in in specialty 051 “Economics”. – Polissia National University, Zhytomyr, 2023.

The work examines the essence and types of development strategies. The components of the business development strategy are characterized, the main approaches, models and methods of strategy development are given. The economic activity of the SE “Korostyshiv Forestry Enterprise” was analyzed, the external and internal environment of the enterprise was investigated. The development strategy of the SE “Korostyshiv Forestry Enterprise” was substantiated and an assessment of potential risks and barriers in the implementation of the chosen strategy was carried out.

Key words: strategy, development strategy, strategic planning, strategy development, strategic analysis.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ	8
1.1 Визначення поняття “стратегія розвитку бізнесу” .....	8
1.2 Компоненти стратегії розвитку бізнесу .....	11
1.3 Основні моделі і методи формування стратегії розвитку бізнесу.....	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ДП КОРОСТИШІВСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО .....	19
2.1 Історія і поточний стан підприємства .....	19
2.2 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства .....	23
2.3 SWOT-аналіз підприємства ДП “ Коростишівське лісове господарство ”.....	28
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ ДЛЯ ДП КОРОСТИШІВСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО .....	34
3.1 Вибір стратегії розвитку та розробка плану реалізації стратегії розвитку .....	34
3.2 Оцінка потенційних ризиків та бар’єрів при реалізації стратегії .....	37
ВИСНОВОК.....	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	41
ДОДАТОКИ .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** В сучасних умовах розвитку глобальної економіки особливої актуальності набуває тема стратегічного планування бізнесу. Важливість даного питання висвітлюється в численних дослідженнях, особливо в контексті управління державними підприємствами. У цьому контексті підприємство ДП “Коростишівське лісове господарство” представляє особливий інтерес.

Стратегія розвитку бізнесу є важливим елементом успіху будь-якого підприємства. У сучасних умовах глобалізації економіки, посилення конкуренції, постійних технологічних змін та змін клімату, важливість дослідження та розробки ефективних стратегій розвитку бізнесу лише зростає.

Актуальність дослідження впливає з специфіки сектору лісового господарства, який відіграє важливу роль в економіці та екологічному стані країни. Цей сектор зіткнувся з рядом викликів, включаючи зміни клімату, необхідність збереження біорізноманіття, зростання попиту на деревину та лісові продукти, що вимагає більш ефективного та сталого управління лісовими ресурсами на стратегічному рівні.

**Аналіз останніх досліджень.** До вчених, які займалися дослідженням питань розвитку бізнесу, включаючи його стратегічне планування належать: Майкл Портер [1], який розробив концепцію конкурентних стратегій, Генрі Мінцберг, який вивчав процеси стратегічного управління в організаціях, та Пітер Друкер [2], який зробив значний внесок у розробку концепцій управління бізнесом. В Україні цим питанням займалися такі науковці, як А. М. Колот, В. В. В. Мельник, Б. В. Гаврилшин. А. М. Колот, В. В. Мельник вивчав проблеми економічного зростання та розвитку бізнесу в Україні, що включає розуміння впливу державної політики та глобальних тенденцій на місцеві бізнес-системи.

**Мета та завдання дослідження.** Метою даного дослідження є формування стратегії розвитку бізнесу для підприємства ДП “Коростишівський лісгосп”, з урахуванням специфіки його діяльності, ресурсного потенціалу та зовнішнього середовища У рамках дослідження передбачається виконати наступні завдання:

- розкрити сутність стратегії розвитку бізнесу та визначити її компоненти;
- дослідити основні моделі і методи формування стратегії розвитку бізнесу;
- проаналізувати поточний стан ДП “Коростишівське лісове господарство”;
- визначити основні сильні і слабкі сторони, можливості та загрози діяльності підприємства;
- розробити стратегію розвитку ДП “Коростишівське лісове господарство”;
- надати рекомендації щодо реалізації розробленої стратегії.

**Об’єкт і предмет дослідження.** *Об’єктом дослідження* є стратегія розвитку бізнесу ДП “Коростишівське лісове господарство”. *Предметом дослідження* є удосконалення процесу формування та реалізації стратегії розвитку бізнесу ДП “Коростишівське лісове господарство”.

**Методи дослідження.** В процесі дослідження будуть використані такі методи, як аналіз і синтез, методи стратегічного аналізу (SWOT), та методи кількісного та якісного аналізу.

**Інформаційною базою дослідження** були вітчизняні та закордонні публікації з питань стратегічного розвитку, інша навчальна та наукова література. При написанні роботи використано дані звітності ДП “Коростишівське лісове господарство” за 2017–2022 роки.

**Наукова новизна дослідження** полягає в розробці інноваційної стратегії розвитку бізнесу для підприємства ДП “Коростишівське лісове господарство”, яка враховує специфіку державного підприємства в сфері

лісового господарства. Дослідження повинно внести розуміння впливу стратегічного планування на ефективність управління підприємствами в умовах змінного бізнес-середовища.

**Публікації.** Основні результати дослідження викладені в двох наукових працях одна з яких у співавторстві загальним обсягом 0,28 ум. друк. арк.:

Поліщук Д. С. Назва. Назва конференції : матеріали Всеукр. наук.-практ. Житомир : Поліський національний університет, 2023, С. 78–81.

**Обсяг і структура кваліфікаційної роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (28 найменувань), 7 таблиць, 3 рисунків, 2 додатка. Робота викладена на 43 сторінках комп'ютерного тексту.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

#### 1.1 Визначення поняття “стратегія розвитку бізнесу”

Стратегія розвитку бізнесу є важливим елементом успішної діяльності будь-якої організації, незалежно від її розміру чи галузі. Вона служить основою для прийняття ефективних управлінських рішень, визначає напрямки діяльності компанії та формує її майбутнє.

У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується високим рівнем конкуренції та постійними змінами, стратегічне планування стає не просто важливим аспектом управління, а ключовою вимогою для виживання та успіху організації.

Стратегія розвитку бізнесу – це комплексний інструментальний підхід до планування та реалізації довгострокових цілей організації. Вона включає в себе чітке формулювання місії, визначення основних цілей та задач, а також вибір методів їх досягнення [1, с.77].

Стратегія розвитку бізнесу вимагає глибокого аналізу внутрішнього стану організації та зовнішнього оточення, включаючи конкурентів, ринкові тенденції, нові технології та ін. Цей процес також передбачає аналіз SWOT (сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози), що допомагає оцінити потенціал організації та можливі ризики.

Основна мета стратегії розвитку бізнесу полягає в забезпеченні стабільного і прогнозованого росту організації. Вона може включати такі аспекти, як розширення ринку, зміна асортименту товарів чи послуг, активізація інноваційної діяльності, оптимізація внутрішніх процесів тощо.

Важливо розуміти, що стратегія розвитку бізнесу – це не статичний документ, а живий процес, який потребує регулярного перегляду та корекції

відповідно до змін у бізнес-оточенні та динаміки розвитку самої організації [4, с. 91]. Стратегія розвитку бізнесу слід сприймати як компас, який вказує напрямок руху організації в довгостроковій перспективі. Вона має на увазі не тільки фінансовий аспект, але й такі важливі складові, як корпоративна культура, структура організації, корпоративна етика, роль організації у суспільстві та багато інших.

Важливим аспектом розробки стратегії розвитку бізнесу є визначення конкурентних переваг. Конкурентна перевага - це унікальні характеристики або обставини, які роблять компанію кращою в порівнянні з конкурентами. Це можуть бути інноваційні технології, високий рівень обслуговування, унікальна брендова ідентичність або ексклюзивні партнерські угоди [5, с. 63].

Ще одним важливим елементом стратегії розвитку бізнесу є оцінка ризиків. Ризики можуть виникнути з різних джерел, включаючи економічні, політичні, технологічні, соціальні або екологічні фактори. Ефективна стратегія розвитку включає в себе не тільки ідентифікацію потенційних ризиків, але і розробку планів їх мінімізації або нейтралізації.

Згідно з (табл. 1.1), стратегія розширення означає географічне розширення, тобто вхід компанії на нові ринки, або розширення лінійки продукції. Цей підхід вимагає від компанії ретельного аналізу ринку, оскільки вона може стикнутися з новими, незнайомими ринковими умовами. Ресурси компанії повинні бути достатніми, щоб підтримати розширення.

Стратегія розвитку через концентрацію. Ця стратегія включає зосередження ресурсів компанії на конкретній ніші або сегменті ринку. Це може включати підвищення якості продукції або спеціалізацію на конкретному сегменті ринку. Цей підхід може допомогти компанії відрізнитися від конкурентів, але також може збільшити залежність від обмеженого числа клієнтів.

Стратегія розвитку через диверсифікацію. Включає додавання нових продуктів або послуг, які не є пов'язаними з поточним портфелем компанії. Це може допомогти компанії зменшити ризики, пов'язані з залежністю від

одного ринку. Однак, ця стратегія вимагає значних інвестицій та досліджень, щоб забезпечити, що нові продукти або послуги будуть успішними.

Таблиця 1.1

### Види стратегій розвитку бізнесу

Тип стратегії	Особливості застосування
Розширення	Розуміють або географічне розширення (вхід на нові ринки) або розширення лінії продукції. Вимагає ретельного аналізу ринку та достатніх ресурсів.
Концентрація	Зосередження ресурсів на конкретній ніші або сегменті ринку. Підвищення якості продукції або спеціалізація на конкретному сегменті ринку.
Диверсифікація	Додавання нових продуктів або послуг, які відрізняються від поточного портфеля компанії. Вимагає значних інвестицій та досліджень.
Альянси та партнерства	Створення стратегічних партнерств з іншими компаніями або організаціями. Важливо знайти надійного партнера, який поділяє схожі цінності та цілі.
Інновації	Розвиток нових технологій, продуктів або процесів. Вимагає великих вкладень у наукові та технологічні дослідження.
Глобалізація	Вхід на іноземні ринки для розширення свого клієнтського берега. Вимагає глибокого розуміння міжнародних ринкових умов та культурних різниць.

Джерело: [7]

Стратегія розвитку через альянси та партнерства. Стратегія включає у себе створення стратегічних партнерств з іншими компаніями або організаціями. Це може допомогти компанії вийти за межі своїх поточних ресурсів або компетенцій, використовуючи ресурси та знання партнерів. Однак, це вимагає знаходження надійних партнерів, які поділяють схожі цінності та цілі.

Стратегія розвитку через інновації. Ця стратегія включає в себе розвиток нових технологій, продуктів або процесів. Це може дати компанії велику конкурентну перевагу, якщо інновації успішні. Однак, це також вимагає великих вкладень у наукові та технологічні дослідження.

Стратегія розвитку через глобалізацію. Ця стратегія включає вхід компанії на іноземні ринки, щоб розширити свою клієнтську базу. Це вимагає від компанії глибокого розуміння міжнародних ринкових умов та культурних

різниць. Це може привести до високих прибутків, але також включає в себе великий ризик через можливі невідомі фактори.

Стратегія розвитку є фундаментальним аспектом будь-якої організації, яка прагне досягти своїх довгострокових цілей. Залежно від специфіки бізнесу, ситуації на ринку та внутрішніх ресурсів, компанія може вибрати одну або кілька стратегій розвитку: розширення, концентрацію, диверсифікацію, партнерства та альянси, інновації або глобалізацію.

Згідно з цим, стратегія розвитку бізнесу вимагає глибокого розуміння бізнесу, ринку та індустрії, в якій діє компанія. Вона повинна бути гнучкою, щоб адаптуватися до змін, але в той же час достатньо стабільною, щоб забезпечити неперервність бізнес-процесів та досягнення довгострокового результату.

## **1.2. Компоненти стратегії розвитку бізнесу**

Стратегія розвитку бізнесу, як багатоаспектний інструмент, що допомагає організації прокласти шлях до успіху в довгостроковій перспективі. Вона включає в себе різноманітні компоненти, кожен з яких грає важливу роль у формуванні загального напрямку розвитку компанії. Ці компоненти забезпечують стратегічну орієнтацію, дозволяють компанії адаптуватися до змінних умов ринку, а також визначати та досягати своїх цілей.

Використовуючи аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення цілей, формулювання стратегічних альтернатив та вибір найбільш відповідної, розробка плану впровадження, а також системи моніторингу та контролю, організації можуть розробляти ефективні стратегії розвитку бізнесу [7, с. 83].

Вчені та менеджери викладають різні погляди щодо ідентифікації сутності та особливостей стратегії розвитку бізнесу, і кожен погляд має свої вагомні аргументи.

З одного боку, стратегія розвитку може бути визначена як детально спланований шлях до досягнення довгострокових цілей. У цьому контексті, основні компоненти стратегії розвитку включають визначення візії, місії, цілей та стратегій, а також визначення необхідних ресурсів та чіткого плану дій для досягнення цілей. У такому підході важливим є прогнозування, планування та систематичне виконання запланованих дій. Наприклад, дослідження, проведені Робертом Капланом та Девідом Нортонем показали, що система збалансованих показників може бути ефективним інструментом для виконання такої стратегії розвитку.

Дане дослідження зумовило створення концепції Збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), яка визначається як стратегічна система управління, що забезпечує зв'язок між короткостроковими діями та довгостроковою стратегією організації.

У своїй роботі “Збалансована система показників: Переклад стратегії в дію” (1996 рік) вони розробили цю концепцію, що включає в себе чотири перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішніх процесів та навчання та росту [25]:

- фінансова перспектива відображає кінцеві результати роботи організації, які можна виміряти за допомогою традиційних фінансових показників;

- клієнтська перспектива включає оцінку, яким чином організація здається своїм клієнтам, і зосереджується на показниках, які стосуються клієнтів;

- перспектива внутрішніх процесів досліджує, які процеси найважливіші для організації та як вони можуть бути поліпшені;

- перспектива навчання та росту зосереджена на тому, як організація може продовжувати навчатися та розвиватися.

Збалансована система показників допомагає компаніям підтримувати баланс між короткостроковими та довгостроковими цілями, між результатами в різних сферах діяльності, а також між зовнішніми (для акціонерів та клієнтів) та внутрішніми (для процесів, працівників) показниками.

З іншого боку, стратегія розвитку може бути визначена як постійний процес адаптації до змін. В цьому контексті, стратегія розвитку має бути гнучкою та здатною швидко реагувати на нові виклики та можливості. Це особливо важливо в сучасному динамічному та нестабільному бізнес-середовищі, де технології, конкуренція та споживчий попит постійно змінюються. У цьому контексті, Генрі Мінцберг вказує, що стратегії часто виникають не як результат попереднього планування, а як результат спонтанних реакцій на зміни у зовнішньому середовищі [13].

У своїй статті “Падіння та підйом стратегічного планування” (1994 рік) Мінцберг розрізняє між “задуманною” (deliberate) стратегією – тобто стратегією, яка була чітко спланована та виконана відповідно до цього плану, та “емерджентною” стратегією, яка виникає спонтанно в результаті прямування організації.

“Емерджентна” стратегія є відповіддю на непередбачені обставини, виклики або можливості, які виникають з часом. Замість того, щоб слідувати чітко визначеному плану, організація адаптується та змінює свій курс відповідно до обставин.

Цей підхід акцентує важливість гнучкості, адаптивності та спроможності вчитися в процесі ведення бізнесу. Це не означає, що планування не має значення, але воно ставить під сумнів те, що стратегії завжди мають бути виважено спланованими заздалегідь. В деяких випадках, найефективніша стратегія може виявитися тією, яка виникає в процесі діяльності.

Важливо визнати, що обидва підходи мають свої переваги та недоліки. Плановий підхід забезпечує чіткість, направленість та систематичність, але може бути недостатньо гнучким для реагування на несподівані зміни. З

іншого боку, адаптивний підхід дозволяє швидко реагувати на зміни, але може бути недостатньо структурованим та систематичним. Розглянемо кожен компонент стратегії більш детально.

*Місія і візія:* Місія описує основну мету існування організації, тоді як візія відображає бажаний образ майбутнього, до якого прагне організація.

*Цілі і задачі:* Цілі визначають, що організація хоче досягти в довгостроковій перспективі, тоді як задачі представляють конкретні кроки, які потрібно здійснити для досягнення цих цілей.

*Середовищний аналіз:* Включає в себе аналіз внутрішнього (сильні і слабкі сторони компанії) та зовнішнього (можливості та загрози в оточуючому середовищі) середовища. Для цього часто використовується SWOT-аналіз [10, с. 101].

*Стратегічні альтернативи та вибір стратегії:* На основі результатів аналізу компанія розробляє можливі варіанти стратегій та вибирає найбільш вигідний і придатний для неї.

*План реалізації:* Деталізований план, який описує, як буде впроваджуватися обрана стратегія, включаючи визначення ресурсів, відповідальних осіб, термінів.

*Моніторинг та контроль:* Система, що забезпечує постійне слідкування за процесом реалізації стратегії та оцінку її ефективності [12, с. 99]. Це дає змогу своєчасно коригувати стратегію відповідно до змін у бізнес-середовищі. Додатково до основних компонентів, стратегія розвитку бізнесу може включати такі елементи.

*Стратегія конкурентних переваг:* Компанія повинна визначити, що робить її унікальною порівняно з конкурентами. Це може бути особливий продукт, технологія, культура компанії, бренд, якість обслуговування тощо.

*Розвиток та інновації:* Стратегія розвитку бізнесу повинна враховувати можливості для інновацій та технологічного розвитку [11, с. 107]. Це може означати впровадження нових продуктів або послуг, розробку нових технологій, або навіть революційні зміни в бізнес-моделі.

*Стратегія ринку:* Визначення цільових ринків, їхніх потреб та поведінки, а також розробка планів залучення і утримання клієнтів.

*Стратегія ресурсів:* Ресурси компанії, такі як людські, матеріальні, фінансові, інформаційні, є важливими елементами, які потрібно ефективно управляти для досягнення стратегічних цілей.

*Ризик-менеджмент:* Ідентифікація, оцінка та управління потенційними ризиками, які можуть вплинути на досягнення стратегічних цілей [16, с. 125].

Всі ці компоненти мають бути узгоджені між собою та відображати єдину стратегічну концепцію. При цьому важливо забезпечити гнучкість стратегії, щоб компанія могла швидко адаптуватися до змін у бізнес-середовищі.

### **1.3. Основні моделі і методи формування стратегії розвитку бізнесу**

Стратегічне планування є важливою частиною успішного бізнесу, оскільки воно визначає шлях до досягнення довгострокових цілей організації. Основою стратегічного планування є формування стратегії розвитку бізнесу, яка охоплює різні аспекти, включаючи аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення власних сильних сторін і слабких місць, розуміння конкурентного ландшафту, визначення корпоративних цілей та формування конкретних дій, спрямованих на досягнення цих цілей.

Для формування стратегії розвитку бізнесу використовуються різні моделі та методики (таблиця 1.3).

*SWOT-аналіз:* Цей популярний інструмент допомагає ідентифікувати сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози для організації. Результати SWOT-аналізу часто використовуються для формування стратегій розвитку бізнесу.

*Модель Портера “П’ять сил”:* Ця модель дозволяє оцінити ступінь конкуренції в галузі, визначивши п’ять ключових “сил”: конкуренцію в



галузі, потенційних нових учасників, замінників, покупців та постачальників [18, с. 130].

Матриця BCG: Розроблена Boston Consulting Group, ця матриця допомагає організаціям аналізувати свої бізнес-одиниці або продукти з точки зору їхнього ринкового участі і ринкового росту.

Таблиця 1.3

### Переваги та недоліки методів для формування стратегії розвитку бізнесу

Метод	Переваги	Недоліки
SWOT-аналіз	Простий у використанні, допомагає ідентифікувати внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на бізнес.	Не надає конкретних рішень, потребує об'єктивного аналізу.
П'ять сил Портера	Допомагає оцінити конкурентну динаміку в галузі.	Може бути складним для застосування в швидко змінюваних галузях.
Матриця BCG	Допомагає при розподілі ресурсів між бізнес-одиницями.	Не враховує взаємозв'язки між бізнес-одиницями, заснована на двох параметрах.
Матриця Ansoff	Допомагає при виборі стратегії розвитку	Може бути занадто спрощеною для складних бізнес-ситуацій.
Balanced Scorecard	Допомагає збалансувати різні аспекти бізнесу.	Може бути складним для впровадження, потребує постійного моніторингу.
McKinsey 7S	Допомагає оцінити взаємозв'язок між різними елементами бізнесу.	Може бути складним для впровадження, потребує глибокого аналізу.
Синій океан	Сприяє інноваціям та створенню нових ринків.	Може бути ризикованим, потребує ретельного дослідження та планування.
VRIO	Допомагає оцінити, як ресурси компанії можуть сприяти конкурентній перевазі.	Може бути складним для впровадження, потребує детального аналізу ресурсів.
PESTEL	Допомагає оцінити вплив зовнішніх факторів на бізнес.	Може бути трудомістким, потребує глибокого розуміння зовнішнього середовища
Модель цінностей Капфера	Допомагає визначити унікальну цінність продукту або послуги.	Може бути занадто спрощеною для складних бізнес-ситуацій, потребує детального розуміння ринку та клієнтів.

Джерело: [6]

Модель Ansoff Matrix: Ця модель допомагає організаціям визначити свою стратегію розвитку, розглядаючи чотири можливі сценарії: проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту та диверсифікація [19, с. 140].

Методика Balanced Scorecard: Ця методика дозволяє компаніям балансувати різні аспекти своєї діяльності (фінансові, клієнтські, внутрішні процеси, навчання та розвиток), щоб досягти своїх стратегічних цілей.

Модель McKinsey 7S: Ця модель допомагає організаціям аналізувати, як різні елементи їхнього бізнесу (структура, стратегія, системи, стиль, спільні цінності, навички, персонал) взаємодіють і впливають на їх здатність досягати своїх цілей.

Модель “Синьої океану”: Розроблена В. Чан Кімом і Р. Моборн, ця стратегія зосереджується на створенні нових ринків (“синіх океанів”), замість конкуренції на насичених “червоних океанах”. Методика включає в себе аналіз чотирьох ділянок: видалення, зниження, підвищення та створення характеристик продукту або послуги [21, с. 139].

Модель VRIO: Розроблена Джей Барні, ця модель включає в себе оцінку ресурсів компанії за такими критеріями, як цінність (Value), рідкісність (Rarity), імітація (Imitability) та організація (Organization) для визначення їх потенційного внеску в конкурентну перевагу.

Модель PESTEL: Ця модель допомагає аналізувати зовнішнє середовище, визначаючи політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та юридичні фактори, що можуть вплинути на організацію [20, с. 150].

Модель цінностей Капфера: Ця модель допомагає компаніям визначити свою унікальну цінність шляхом аналізу трьох основних компонентів: клієнтського досвіду, продукту або послуги та ціни [23, с. 114].

Використовуючи дані моделі та методики для формування стратегії розвитку бізнесу, організації можуть отримати більш глибоке розуміння свого поточного стану, визначити свої цілі та обрати найкращий шлях до їх досягнення.

Моделі, такі як SWOT-аналіз, П'ять сил Портера, Матриця BCG, Матриця Ansoff, Balanced Scorecard, McKinsey 7S, Синій океан, VRIO, PESTEL та Модель цінностей Капфера, кожна з них має свої переваги та недоліки. Вибір конкретної моделі або методики залежить від специфіки бізнесу, його розміру, галузі, цілей та ресурсів.

Важливо пам'ятати, що незалежно від вибраного інструменту, успіх стратегії розвитку бізнесу в значній мірі залежить від вміння організації адаптуватися до змін, бути гнучкою і готовою до інновацій. Це вимагає постійного моніторингу зовнішнього середовища, здатності вчасно виявляти нові можливості і загрози, а також вміння швидко і ефективно реагувати на них.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ

#### ДП “КОРОСТИШІВСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО”

##### 2.1. Історія і поточний стан підприємства

Державне підприємство “Коростишівське лісове господарство” організований в 2002 році на базі лісів, які знаходились в порядкуванні колишніх колгоспів і радгоспів, а в 2000 році були об’єднані в спеціалізовані підприємства (лісництва). До складу лісгоспу входило два лісництва (Старосілецьке та Шахворостівське) .

Згідно наказу від 25.02.2010 року № 8 Житомирського обласного комунального агролісогосподарського підприємства «Житомироблагроліс» Житомирської обласної ради «Про реорганізацію деяких дочірніх підприємств ЖОКАП «Житомироблагроліс» були реорганізовані дочірні підприємства «Андрушівське лісництво АПК», «Брусилівське лісництво АПК», «Попільнянське лісництво АПК» шляхом їх приєднання до Коростишівського лісового господарства.  
([https://oda.ztmbk.gov.ua/upload/partner-otg/korostishiv/lisovi\\_resursy.pdf](https://oda.ztmbk.gov.ua/upload/partner-otg/korostishiv/lisovi_resursy.pdf)).

(додаток Б)

З самого початку, основними цілями підприємства були виробництво товарів народного споживання, задоволення місцевих потреб у деревині, а також охорона та збереження лісових ресурсів.

Протягом багатьох років своєї діяльності, підприємство розвивалося та розширювалося, що дало змогу створити значну кількість робочих місць для місцевого населення. Співпрацюючи з лісозаготівельною промисловістю, підприємство виконує важливу роль у місцевій економіці.

Сьогодні, ДП “Коростишівське лісове господарство” є важливим учасником регіональної економіки, активно сприяючи охороні довкілля. І хоча підприємству потрібно зробити ще багато роботи, його вплив та внесок у розвиток району вже неможливо переоцінити [6].

ДП “Коростишівське лісове господарство”, розташований в регіоні з розвиненою мережею транспортних шляхів, впродовж довгого часу відіграє ключову роль у економіці та охороні довкілля району.

Підприємство, що перебуває в управлінні держави, користується доступом до різних транспортних магістралей, включаючи міжнародну автомобільну дорогу Київ-Чоп М-06, регіональну автомобільну дорогу Житомир-Попільня-Сквира-Ставище Р-18, а також територіальні автомобільні дороги Житомир-Андрушівка-Володарка Т-06-09, Ставище-Брусилів-Попільня Т-06-11 [6]. Крім того, залізнична магістраль Київ-Козятин-Жмеринка та Житомир-Фастів проходить через територію підприємства. До лісгоспу також належать дороги місцевого значення з твердим покриттям, протяжність яких становить більше ніж 1200 кілометрів. Більшість лісових доріг, що належать до лісгоспу, потребують капітального ремонту, що ставить перед підприємством важливі завдання на майбутнє.

Підприємство ДП “Коростишівське лісове господарство” відіграє значну роль в економіці району, забезпечуючи потребу району у деревині на 100%. Лісові ресурси лісгоспу слугують основою для лісозаготівельної промисловості, де працює значна частина місцевого населення.

Побічні лісові користування включають випас худоби, збір дикорослих плодів, ягід, грибів та лікарської сировини. Велика частина місцевого населення використовує ці ресурси для підтримки свого життя і господарства. Випас худоби в лісовому фонді проводиться мешканцями навколишніх сіл, але негативного впливу на лісові ділянки не виявлено. Ця активність, як і аматорське полювання, також є важливою частиною лісового господарства в регіоні.

Лісові насадження лісгоспу не лише забезпечують економіку району ресурсами, але й відіграють критичну роль у природоохоронній та рекреаційній діяльності. Ліси мають велику кисневу і фітопродуктивну потужність, яка сприяє зниженню шкідливих викидів в атмосферу та інших негативних явищ природи.

Збереження і покращення водоохоронних, захисних, кліматорегулюючих, санітарно-оздоровчих та інших корисних властивостей лісів, є важливою частиною діяльності лісгоспу. Екологічний стан лісових насаджень лісгоспу на сьогодні є задовільним.

Очевидно, що підприємство ДП “Коростишівське лісове господарство” є важливим елементом в економічному та екологічному благополуччі району. Продовжуючи свою діяльність, лісгосп викликає необхідність у своєчасному ремонті та оновленні інфраструктури, зокрема, лісових доріг. Також перед підприємством стоять важливі завдання, пов’язані з багатоцільовим використанням лісів, забезпеченням потреб різних галузей господарства у деревині та іншій лісовій продукції, а також відтворенням та охороною лісових ресурсів. Загальна характеристика ресурсного потенціалу представлена в табл. 2.1.

Таблиця.2.1

### Показники стану основних засобів та ресурсів підприємства

Показник	Значення
Загальна площа лісового фонду	17954,7 га
Землі вкриті лісовою рослинністю	15697,8 га (87,4%)
Землі не вкриті лісовою рослинністю	1792,8 га (12,6%)
Загальна площа лісових земель	17490,6 га (98%)
Нелісові землі	464,1 га(4%)

Згідно з (табл. 2.2) Фактичні витрати дизпалива на трелювання 1 м<sup>3</sup> деревини становлять 0,625 і масла І-20 – 0,024 літрів.

Таблиця 2.2

### Характеристика засобів обробки підприємства

Показники	Одиниця виміру	МТЗ-80	МТЗ-82
Габаритні розміри: довжина	м	3,82	3,93

Габаритні розміри: ширина	м	1,97	1,97
Габаритні розміри: висота	м	2,47	2,47
Дорожний просвіт (кліренс), мінімальний під заднім мостом	см	47	47
Конструктивна вага	тонна	3,00	3,20
Колія трактора регульована: передні колеса	см	в межах 120-180	в межах 120-180

Джерело [15]

Застосування на лісозаготівлях швидкохідних колісних тракторів, які оснащені різноманітним технологічним обладнанням, дає можливість трелювати і одночасно сортувати деревину по породах, сортиментах, розмірах, групах діаметрів, сортах тощо.

Трактори, які використовуються на підприємстві, характеризуються по відношенню до гусеничних тракторів кращою маневреністю та ергономікою, тобто є більш комфортними і пристосованими для використання. Але головне, що вони в меншій мірі впливають на ґрунтову поверхню і пошкодження підросту, кореневої системи ростучих дерев та надґрунтового покриву трав'яних і кущових рослин. По наших спостереженнях на лісосіках поступових рубок та суцільних рубках із збереженням підросту збереженість підросту достатньо висока (до 70%). У місцях поодиноких проїздів колісної техніки дрібний підріст не зазнає особливих пошкоджень, а лише приминається до поверхні ґрунту.

Рубки головного користування проводяться, головним чином, в соснових деревостанах з загальним запасом деревини близько 400 м<sup>3</sup>/га, при середній площі лісосіки 1,8 га, і середньому об'ємі стовбура в корі близько 1 м<sup>3</sup> (діаметр 34 см).(<https://zhmerinkal.gov.ua/informacija/plan-lisoupravlinnja.html>).

Успіхи ДП “Коростишівське лісове господарство” у виконанні завдань вже спостерігаються: підприємство вже здійснює планові завдання по виробництву товарів народного споживання і задоволенню місцевих потреб в деревині. Тим не менше, є багато роботи, яка ще має бути зроблена, щоб забезпечити стабільний і сталій розвиток лісгоспу.

У майбутньому ДП “Коростишівське лісове господарство” має намір продовжити своє плідне співробітництво з місцевим населенням та підтримувати рівень лісового багатства району на високому рівні. Це буде потребувати постійної уваги до стану лісових ресурсів, а також використання сучасних технологій та підходів для виконання лісового господарства.

Згідно з цим, ДП “Коростишівське лісове господарство” виступає як важливий гравець в економіці та охороні довкілля свого регіону. Забезпечуючи потреби в деревині, підтримуючи робочі місця, надаючи рекреаційні можливості та сприяючи захисту навколишнього середовища, це підприємство продовжує підтримувати благополуччя району і його жителів.

## **2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства**

У сучасних умовах розвитку господарства, економічний успіх будь-якого підприємства значною мірою залежить від здатності його керівництва адекватно оцінювати внутрішнє та зовнішнє середовище діяльності, своєчасно реагувати на зміни та розробляти стратегії, які сприяють виживанню та розвитку підприємства. Державне підприємство “Коростишівське лісове господарство” не є винятком в цьому контексті.

“Коростишівське лісове господарство” – відоме державне підприємство, яке активно використовує лісові ресурси для задоволення потреб місцевого населення в деревині та іншій лісовій продукції. Водночас, його діяльність має велике значення для охорони довкілля та підтримання екологічної рівноваги в регіоні.

Проведено аналіз внутрішнього середовища підприємства ДП “Коростишівське лісове господарство”, за наведеними далі аспектами.

Ресурсна база. Підприємство має значну мережу лісових та транспортних шляхів, включаючи міжнародні та регіональні дороги, а також



залізниці. Однак, значна частина лісових доріг має недостатній технічний стан, що може обмежувати діяльність підприємства.

**Виробничий процес.** Підприємство успішно реалізує виробництво товарів народного споживання та задовольняє місцеві потреби в деревині. Це свідчить про ефективність виробничих процесів і використання ресурсів (додаток А, табл. 1).

**Аналіз зовнішнього середовища підприємства** ДП “Коростишівське лісове господарство”, полягає у наступному.

**Політичне середовище.** Українське законодавство у сфері лісового господарства, яке регулює діяльність підприємства, є стабільним. Орієнтуючись на Постанову Кабінету Міністрів України “Про затвердження Порядку ведення лісового обліку” [26], що регулює діяльність конкретної галузі, має важливе значення для лісгоспів.

**Стандартизація процесів:** Документ встановлює єдиний порядок обліку продукції лісгоспів, що сприяє стандартизації процесів, їх прозорості та взаєморозумінню між різними учасниками ринку.

**Забезпечення легальності:** Дотримання встановлених правил обліку є важливим для забезпечення легальності діяльності лісгоспів. Це допомагає уникнути юридичних проблем та конфліктів з регулюючими органами.

**Ефективне управління ресурсами:** Правильний облік важливий для ефективного управління ресурсами. Він допомагає відстежувати використання лісових ресурсів, планувати їх використання та оцінювати вплив на довкілля.

**Забезпечення якості:** Вимоги до обліку можуть включати в себе стандарти якості для продукції лісгоспів. Це може включати в себе вимоги до ведення обліку процесів вирощування, збору, обробки та транспортування продукції.

**Сприяння сталому розвитку:** Ведення обліку може сприяти сталому розвитку лісового господарства шляхом врахування впливу виробничих процесів на лісові екосистеми та відтворення лісових ресурсів. Всі ці аспекти

мають позитивне значення для підприємства, та ведення його діяльності на території України.

Однак, згідно Закону України “Про охорону довкілля”, з яким, з 1 січня 2023 року, встановлено заборону на вивіз з України деревини, крім випадків експорту деревини та лісових матеріалів, що мають природоохоронне значення. Це в свою чергу може вплинути на фінансово-економічне становище підприємства, але при правильному стратегічному плануванні це позитивний аспект для державної економіки.

Економічне середовище: Враховуючи динамічний стан ринку деревини в Україні, лісгоспи повинні бути готові до швидких змін у виробничих циклах та стратегіях продажу. Особливо це стосується тенденцій “зеленої” економіки, де споживачі все більше вимагають екологічно відповідальних продуктів і послуг. Впровадження стандартів сталого лісового господарства, наприклад, сертифікації FSC, може допомогти підприємствам привабити нових клієнтів і зберегти поточних.

Технологічне середовище: Новітні технології, такі як автоматизоване лісозаготівельне обладнання, дрони для моніторингу лісових масивів, інформаційні системи для ефективного управління ресурсами, можуть значно підвищити продуктивність та ефективність лісового господарства. Впровадження цих технологій може вимагати значних капіталовкладень, але може принести значні вигоди в довгостроковій перспективі.

Екологічне середовище. В Україні все більше уваги приділяється питанням охорони навколишнього середовища, що безпосередньо торкається діяльності лісгоспів. ДП “Коростишівське лісове господарство” має слідкувати за дотриманням всіх вимог екологічного законодавства, а також розробляти та впроваджувати заходи щодо збереження біорізноманіття та підтримки екологічного здоров’я лісів.

Соціальне середовище. ДП “Коростишівське лісове господарство” є важливим роботодавцем в регіоні, а його діяльність має значний вплив на соціально-економічний стан району. Підприємство повинно продовжувати

виконувати свої соціальні обов'язки, забезпечуючи гідні умови праці та сприяючи розвитку місцевої спільноти.

Основні показники досліджуваного підприємств представлено в таблиці 2.3. Згідно з даними підприємства витрати на лісогосподарську діяльність зростають щорічно. З 2017 до 2022 року витрати на лісогосподарство зросли з 27,72 млн грн до 40 млн грн. Схожа тенденція спостерігається і для витрат на інші види діяльності.

Таблиця 2.3

**Основні показники прибутковості та витрат  
підприємства за 2017-2022 роки**

Показник	Рік						2022 р. до 2017 р., +,-
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
Витрати на лісогосподарську діяльність (млн грн)	27,72	30,00	32,00	35,00	37,00	40,00	12,28
Прибуток від лісогосподарської діяльності (млн грн)	40,00	43,00	46,50	50,00	53,50	57,00	17,00
Витрати на інші види діяльності (млн грн)	10,00	11,00	12,00	13,00	14,00	15,00	5,00
Прибуток від інших видів діяльності (млн грн)	15,00	16,50	18,00	19,50	21,00	23,00	8,00
Загальні витрати (млн грн)	37,72	41,00	44,00	48,00	51,00	55,00	17,28
Загальний прибуток (млн грн)	55,00	59,50	64,50	69,50	74,50	80,00	25,00
Чистий прибуток (млн грн)	17,28	18,50	20,50	21,50	23,50	25,00	7,72
Рентабельність підприємства (%)	45,8%	45,1%	46,6%	44,8%	46,1%	45,5%	-0,3%

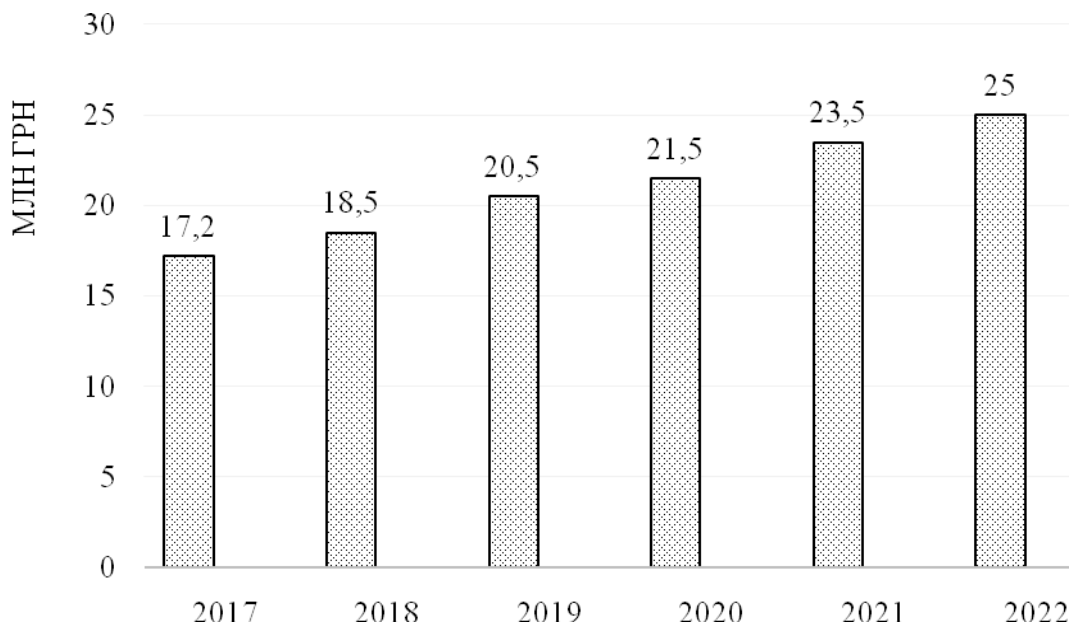
Джерело: розраховано за даними підприємства

Прибуток Також Зростає: Прибуток від лісогосподарської діяльності та інших видів діяльності також зростає з кожним роком. Це може бути результатом розширення бізнесу, підвищення ефективності або збільшення цін на продукцію.

Поступове Збільшення Чистого Прибутку: Чистий прибуток підприємства також зростає з часом, що свідчить про здатність компанії підвищувати свою прибутковість при зростанні витрат (рис. 2.1).

Стабільна Рентабельність: Рентабельність підприємства залишається відносно стабільною, коливаючись близько 45-46%. Це свідчить про те, що підприємство зберігає свою ефективність у генеруванні прибутку відносно своїх витрат.

На підставі аналізу даних таблиці, можна стверджувати, що підприємство “Коростишівське лісове господарство” показує позитивну динаміку за період 2017-2022 років. Витрати, прибутки і чистий прибуток підприємства зростають, в той час як рентабельність залишається стабільною.



**Рис. 2.1. Динаміка чистого доходу**

Джерело: власні дослідження

На основі цього аналізу стверджуємо, що ДП “Коростишівське лісове господарство” є важливим підприємством в галузі лісового господарства України. З огляду на його внутрішнє та зовнішнє середовище, підприємство демонструє стабільність та ефективність у виробництві товарів народного споживання та задоволенні місцевих потреб у деревині. Проте, це не означає, що компанія може залишитися незмінною.

### 2.3 SWOT-аналіз підприємства ДП “Коростишівське лісове господарство”

SWOT-аналіз є важливим інструментом в стратегічному плануванні та оцінці поточного стану будь-якого підприємства. Його основною метою є визначення сильних та слабких сторін організації, а також виявлення можливостей для росту та потенційних загроз.

У контексті Державного підприємства “Коростишівське лісове господарство”, проведення SWOT-аналізу важливе для оцінки його ролі в економіці району, визначення потенційних напрямків розвитку, а також для забезпечення стійкості підприємства в умовах зовнішньої невизначеності та внутрішніх викликів. Розглянемо детальніше кожний з аспектів SWOT-аналізу для ДП “Коростишівське лісове господарство” (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

#### SWOT-аналіз ДП “Коростишівське лісове господарство”

	Позитивні аспекти	Негативні аспекти
Внутрішнє середовище (Інтернал)	Сильні сторони (Strengths): Багатий лісовий ресурс. Кваліфікований персонал. Використання побічних продуктів лісового господарства. Положення в області охорони навколишнього середовища.	Слабкі сторони (Weaknesses): Проблеми із станом доріг. Потреба в модернізації обладнання. Обмеженість джерел фінансування.
Зовнішнє середовище (External)	Можливості (Opportunities): Розвиток еко-туризму. Зростаючий попит на деревину та інші лісові ресурси. Впровадження сучасних технологій.	Загрози (Threats): Зменшення фінансової підтримки від держави. Потенційне зниження запасів деревини. Зміни в екологічних умовах або законодавчих нормах.

Сильні сторони (Strengths)

Багатий лісовий ресурс: Лісове господарство володіє великими площами лісових ресурсів, що дозволяють покривати весь спектр потреб району в деревині. Це позиціонує підприємство як основного постачальника деревини в регіоні.

Розташування: Будучи розташованим в районі з розвинутою транспортною інфраструктурою, лісгосп має вигоду в логістиці і поставках деревини.

Кваліфікований персонал: Наявність досвідченого і кваліфікованого персоналу в лісгоспі є ключовим фактором в гарантуванні якості роботи і високого ступеня ефективності в управлінні лісовими ресурсами.

Робота для місцевого населення: Лісове господарство займає важливу роль у створенні робочих місць для місцевого населення, що сприяє економічному розвитку регіону.

Захист навколишнього середовища: Лісове господарство виконує важливу роль у захисті навколишнього середовища, регулюючи клімат, а також служачи місцем відпочинку і рекреації для місцевого населення.

#### Слабкі сторони (Weaknesses)

Технічний стан доріг: Багато лісових доріг у лісгоспі потребують ремонту і покращення, що може уповільнити перевезення деревини і побічних продуктів лісу.

Відсутність паспортів на дороги: Без офіційних документів, що визначають статус доріг, дорожні роботи можуть бути ускладнені, особливо щодо їх ремонту і модернізації.

Недостатня протяжність лісгосподарських доріг з твердим покриттям: Це може призвести до затримок в перевезенні деревини і може обмежити доступ до деяких лісових ділянок.

#### Можливості (Opportunities)

Використання деревини для виробництва товарів народного споживання: Великий лісовий ресурс дозволяє підприємству розширювати

свій асортимент продуктів, не обмежуючись лише виробництвом деревини, але й виробляючи товари для народного споживання.

Збільшення площі сільськогосподарських угідь: Враховуючи великий потенціал лісових угідь, існує можливість їх використання в сільському господарстві, що може забезпечити додатковий дохід.

Розширення асортименту побічних лісових продуктів: Оскільки ліси є джерелом багатьох ресурсів, підприємство може розглянути можливість виробництва додаткових побічних продуктів, таких як гриби, ягоди тощо.

#### Загрози (Threats)

Недостатність фінансових ресурсів: Якщо лісове господарство не зможе забезпечити достатньо фінансування для ремонту і будівництва нових доріг, це може обмежити його здатність ефективно управляти лісовими ресурсами.

Потенційне зниження запасів деревини: Неконтрольоване використання лісових ресурсів, без відповідних заходів по відновленню, може призвести до зниження запасів деревини, що ставитиме під загрозу стабільність бізнесу лісгоспу.

Зміни в екологічних умовах або законодавчих нормах: Вплив змін клімату, нові екологічні норми та законодавчі обмеження можуть суттєво вплинути на діяльність лісгоспу. Наприклад, посилення екологічних вимог може призвести до обмеження використання лісових ресурсів, що призведе до зниження обсягів добування деревини.

Отже, сильні сторони підприємства включають його значний вклад в економіку району, широкий спектр наданих послуг та товарів, а також високу роль в охороні довкілля. Важливими слабкими сторонами є стара техніка та висока залежність від природних умов.

Щодо можливостей, підприємство може використовувати свої потенційні ресурси для розвитку екотуризму, а також розширення асортименту наданих товарів та послуг. Також вони можуть розглянути можливості щодо залучення інвестицій для модернізації обладнання та

техніки. Загрозами для підприємства є погіршення екологічної ситуації та висока конкуренція на ринку. Зазначено нижче, що означає кожен з цих критеріїв у таблиці SPACE (табл. 2.5).

*Фінансова сила (FS):* Це вимірювання ресурсів, якими володіє підприємство, та його здатності генерувати прибуток. Якщо підприємство має високий рівень прибутку, рентабельність, власний капітал та ліквідність, то це вказує на його сильну фінансову стабільність. З іншого боку, високий рівень заборгованості може стати проблемою. Загалом, на основі цих оцінок, ДП “Коростишівське лісове господарство” має хорошу фінансову стабільність.

*Конкурентна перевага (CA):* Це показує, наскільки підприємство конкурентноспроможне на ринку. Підприємство має добрий статус на ринку, якщо воно має ефективну маркетингову стратегію, контролює своїх постачальників, є технологічним лідером, і його продукція високої якості. На основі аналізу, ДП “Коростишівське лісове господарство” має сильну конкурентну перевагу на ринку.

Таблиця 2.5

### Матриця SPACE підприємства

Критерії	Оцінка (від -6 до +6)	Критерії	Оцінка (від -6 до +6)
<i>Фінансова сила (FS)</i>		<i>Стабільність у галузі (IS)</i>	
Рівень прибутку	+4	Змінність попиту	-4
Рентабельність	+3	Ризик нового входу	-3
Власний капітал	+3	Ризик заміників	-2
Ліквідність	+2	Політична стабільність	-3
Рівень заборгованості	-2		
<i>Конкурентна перевага (CA)</i>		<i>Промисловий ріст (IG)</i>	
Маркетингова стратегія	+3	Рівень росту галузі	+2
Контроль над постачальниками	+2	Потенціал росту ринку	+4
Технологічне лідерство	+1	Можливість диверсифікації	+3
Якість продукції	+4	Розвиток технологій	+2

Джерело: власні дослідження.

*Стабільність у галузі (IS):* Цей параметр вимірює зовнішні фактори, які можуть вплинути на стабільність підприємства в галузі. Високий рівень



змінності попиту, ризику нового входу, ризику замінників, та політичної нестабільності може негативно вплинути на стабільність підприємства. На основі цих оцінок, галузь лісівництва повинна бути вдосконалена з орієнтацією на нові технології та нове обладнання.

*Промисловий ріст (IG):* Це показує потенціал для росту на ринку. Підприємство може мати великий потенціал для росту, якщо галузь в цілому росте, є можливість для диверсифікації, і технології розвиваються. Загалом, на основі цих оцінок, у ДП “Коростишівське лісове господарство” є хороший потенціал для росту. SPACE матриця ДП “Коростишівське лісове господарство” представлена на рис. 2.2.



**Рис. 2.2. SPACE матриця ДП “Коростишівське лісове господарство”**

Джерело: власні дослідження

З урахуванням цих факторів, ДП “Коростишівське лісове господарство” повинен сприяти максимізації можливостей, а також діяти з урахуванням своїх сильних сторін для уникнення потенційних загроз. Стратегія, яка спрямована на посилення позицій підприємства на ринку, розвиток нових

напрямків діяльності та модернізацію матеріально-технічної бази, може стати важливою складовою успіху в довгостроковій перспективі.

### РОЗДІЛ 3

## РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ ДЛЯ ДП КОРОСТИШІВСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО

### 3.1. Вибір стратегії розвитку та розробка плану реалізації стратегії розвитку

Стратегічне планування є важливим аспектом діяльності будь-якого підприємства, особливо в умовах зростаючої конкуренції та невизначеності ринкового середовища. Підприємству необхідно ретельно аналізувати своє поточне положення, визначати майбутні цілі та стратегію досягнення цих цілей.

У цьому контексті, ми розглядаємо Державне підприємство “Коростишівське лісове господарство” – ключового гравця в лісовому секторі України. На основі SWOT-аналізу, внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, ми розробили оптимальну стратегію розвитку, яка допоможе підприємству реалізувати свій потенціал, протистояти викликам та скористатися можливостями, які надає ринок.

Державне підприємство “Коростишівське лісове господарство” стоїть перед великими можливостями, які можна використати для свого розвитку. Стратегія розвитку підприємства має включати.

Розширення географії постачання лісової продукції. Вхідження на нові ринки, у тому числі міжнародні, може сприяти збільшенню обсягів продажу та доходів підприємства.

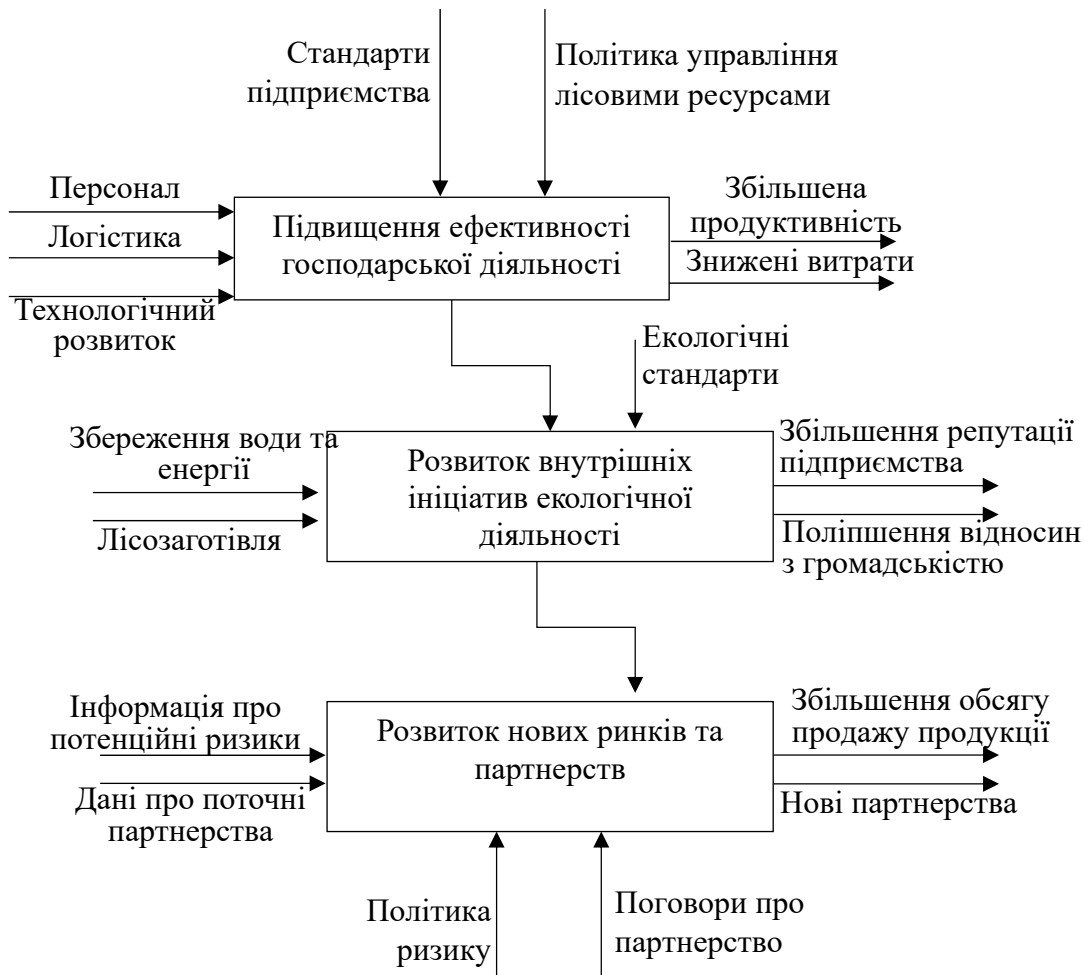
Диверсифікація продукції та послуг. Розробка нових продуктів і послуг може збільшити різноманітність джерел прибутку підприємства, що є ключовим для стабілізації фінансової ситуації.

Модернізація технологічного обладнання та методів управління. Впровадження новітніх технологій і методів управління може підвищити

ефективність виробництва, а також забезпечити стале використання лісових ресурсів.

Налагодження партнерств. Пошук та налагодження партнерства з іншими підприємствами, організаціями можуть допомогти забезпечити стале постачання продукції, просування на нових ринках, або розробку нових продуктів.

Орієнтація на сталість. Орієнтація на стале використання лісових ресурсів, впровадження екологічно сталих практик, створення програм збереження біорізноманіття та інших екологічних ініціатив мають стати невід'ємною частиною стратегії розвитку. За рисунком 3.1 розглянемо план реалізації стратегії розвитку за роками.



**Рис. 3.1. Етапи реалізації стратегії розвитку ДП**

Джерело: власні дослідження.

Рік 1–2: Підвищення ефективності лісового господарства .

Зміцнення позицій на ринку деревини й побічних лісових продуктів передбачає вдосконалення системи управління лісовими ресурсами. Це може включати в себе впровадження новітніх технологій для збору та обробки даних про лісовий стан, використання дронів для моніторингу лісових угідь, підвищення кваліфікації персоналу та оптимізація логістики для зниження витрат та підвищення продуктивності.

Рік 2–3: Розвиток внутрішніх ініціатив екологічної відповідальності

Екологічна відповідальність повинна бути ядром усіх дій лісгоспу. Впровадження більш сталих методів вирощування та лісозаготівлі, зосередження на відновленні лісових масивів, розвиток програм збереження води та енергії можуть сприяти поліпшенню відносин з громадськістю і підвищенню репутації підприємства.

Рік 3–4: Розвиток нових ринків та партнерств.

Після зміцнення позицій на внутрішньому ринку і розвитку туристичного сектору, ДП “Коростишівське лісове господарство” може зосередитися на пошуках нових ринків і партнерств. Це може включати в себе співпрацю з меблевими компаніями, будівельними фірмами або паперовими заводами, які шукають відповідальних постачальників деревини. Підприємство також може розширити свою діяльність в галузі еко-туризму, пропонуючи унікальні екологічні тури або програми освіти для шкіл та університетів

Стратегія орієнтована на розширення географії постачання продукції, диверсифікацію продукції та послуг, модернізацію технологічного обладнання, налагодження партнерств та орієнтацію на сталість. Кожен з цих напрямків розвитку має свою важливість та необхідність для підприємства.

Реалізація цієї стратегії вимагатиме від підприємства певних ресурсних вкладень, але в той же час вона має великий потенціал для забезпечення стабільного та сталого розвитку підприємства на довготривалу перспективу.

Ключовим є забезпечення ефективного планування та управління з метою досягнення запланованих цілей.

Згідно з цим, результати такої стратегії включають зростання прибутку підприємства, зміцнення його позицій на ринку, покращення його репутації та загального сприйняття в клієнтів, партнерів та загальної громадськості. У майбутньому це відкриє нові можливості для подальшого розвитку та експансії підприємства.

### **3.2 Оцінка потенційних ризиків та бар'єрів при реалізації стратегії**

Стратегія розвитку ДП “Коростишівське лісове господарство” спрямована на підвищення ефективності управління, розширення ринків збуту, впровадження новітніх технологій, зміцнення екологічної безпеки та збільшення конкурентоспроможності. Втім, виконання такої стратегії не може бути без ризиків та потенційних бар'єрів. Усвідомлення цих викликів та розроблення планів їх подолання є важливою частиною стратегічного планування. Відтак, для всебічного розуміння потенційних проблем, які можуть виникнути під час реалізації стратегії, нижче наведено аналіз потенційних ризиків та бар'єрів.

Регуляторні ризики: Важливо активно слідкувати за законодавчими та регуляторними змінами в секторі, щоб своєчасно адаптуватися до них. Підприємство може розглянути можливість наймання спеціаліста з галузевого законодавства, щоб забезпечити відповідність всіх дій нормам [2, с. 85].

Фінансові ризики: Ретельне планування бюджету та професійне управління фінансами є ключовими інструментами для мінімізації цих ризиків. Важливо також ретельно оцінити всі потенційні джерела фінансування та вибрати найбільш вигідні та надійні з них.

Операційні ризики: Успішне впровадження нових технологій та процесів часто залежить від якості підготовки персоналу. Систематичне навчання та розвиток співробітників, а також впровадження системи управління якістю, можуть допомогти знизити ці ризики [3, с. 93].

Ризик недостатнього попиту: Ретельне маркетингове дослідження та планування, а також гнучкість у виробництві та розподілі можуть допомогти впоратися з цим ризиком. Важливо також активно просувати продукцію та підприємство в цілому.

Ризик змін в ринкових умовах: Для мінімізації цього ризику важливо ретельно слідкувати за трендами ринку, конкурентами та поведінкою споживачів. Створення гнучких бізнес-моделей та стратегій, які можуть адаптуватися до змін у ринкових умовах, також може бути корисним.

Враховуючи розглянуті ризики та бар'єри при реалізації стратегії розвитку ДП "Коростишівське лісове господарство", слід зрозуміти, що їх наявність не є непереможними перешкодами. На відміну від цього, ці виклики надають важливу інформацію для планування і адаптації.

Основний шлях подолання цих ризиків полягає в систематичному моніторингу, плануванні та адаптації. Важливо створити робочий механізм для відслідкування змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх показників ефективності. Також потрібно активно впроваджувати заходи з підвищення кваліфікації персоналу та налагодження ефективної внутрішньої комунікації.

У процесі розробки і впровадження стратегії важливо бути готовим до швидкого реагування та коригування планів, а також до пошуку і використання нових можливостей, які можуть виникнути в результаті змін. З таким підходом ДП "Коростишівське лісове господарство" зможе не тільки уникнути потенційних ризиків, а й використати їх як стимул для розвитку та вдосконалення.

## ВИСНОВОК

У ході цього саме дослідження було проаналізовано зовнішній та внутрішній аналіз середовища ДП “Коростишівське лісове господарство”. На основі SWOT-аналізу, що дозволив визначити основні сильні сторони, слабкості, можливості та загрози для підприємства.

Згідно з отриманими даними, було розроблено стратегію розвитку підприємства, яка передбачає зосередження на наступних ключових аспектах: підвищення продуктивності, впровадження інноваційних технологій, розвиток персоналу, зміцнення партнерських відносин та використання екологічних практик. Ця стратегія враховує індивідуальні особливості підприємства та спрямована на досягнення його довгострокового успіху в сфері лісового господарства.

Однак, важливо зазначити, що реалізація цієї стратегії не обійдеться без певних ризиків та бар’єрів. Серед них – зміни в законодавстві, фінансові обмеження, труднощі з утриманням та залученням кваліфікованого персоналу, а також ризики, пов’язані з впровадженням нових технологій.

Враховуючи це, було розроблено план дій, що включає в себе заходи, спрямовані на мінімізацію цих ризиків та подолання бар’єрів. Цей план передбачає постійний моніторинг та гнучку адаптацію до змін.

Усе вищенаведене свідчить про те, що врахування специфіки внутрішнього та зовнішнього середовища, а також адаптація до непередбачуваних змін і ризиків, є ключовими для успішного розвитку підприємства.

ДП “Коростишівське лісове господарство” має усі можливості для того, щоб стати лідером у своїй сфері, але для цього важливо зосередитися на неперервному покращенні та навчанні. Інноваційні технології та екологічні практики мають стати не просто інструментами досягнення цілей, а складовою частиною корпоративної культури.



Також, важливим є утримання сильної команди співробітників та розвиток довгострокових партнерських відносин. Це дозволить підприємству адаптуватися до нових умов роботи, реагувати на зміни в секторі та працювати над подальшим розвитком.

У кінцевому підсумку, з огляду на проведений аналіз, можна сказати, що розроблена стратегія розвитку підприємства є оптимальною для ДП “Коростишівське лісове господарство”. Проте, її успішна реалізація вимагатиме постійного моніторингу, гнучкості та адаптації. Виконання цих завдань забезпечить стійкий розвиток підприємства та його процвітання в майбутньому.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мішель Портер. Загальні стратегії Портера.  
<https://www.mindtools.com/azb8kpl/porters-generic-strategies>
2. Друкер П. Менеджмент: завдання, обов'язки, практика / Пітер Друкер. Переглянуте видання. Електронна книга, надана Літературним фондом Пітера Ф. Друкера. – 1973, 1974 та 2008. – Режим доступу: <http://youth-portal.com/wp-content/uploads/2014/10/Peter-F-DruckerManagement-Rev-Ed.pdf>
3. Балабанова Л. В., Верховський С. В., Шевченко Л. С. Стратегічний менеджмент : підручник. К. : Центр учбової літератури, 2005. \_\_ с.
4. Богдан Б. Б., Міщенко І. А., Яловий В. Г. Управління ризиками : навчальний посібник. К. : ЦУЛ, 2012. \_\_ с.
5. Васильєв О. М., Мерзликін О. В., Шевчук Л. Я. Управління ризиками в бізнесі: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2007.
6. Гавриленко, О. А., Малькова, Н. В. “Стратегічне управління: Навчальний посібник”. Київ: КНЕУ, 2010.
7. Діброва, В. В., Тарасова, Н. А., Голов, С. Ф. “Стратегічне управління: Навчальний посібник”. Київ: КНЕУ, 2009.
8. ДП Коростишівський лісгосп  
URL:<https://korostishivlisapk.com.ua/golovna.html>
9. Єршов, М. В. “Стратегічне планування та стратегічний менеджмент: Навчальний посібник”. Київ: ЦУЛ, 2011.
10. Завадський, І. Є., Колот, А. М., Краснокутська, Н. С. “Управління ризиками: Навчальний посібник”. Київ: КНЕУ, 2010.
11. Капустянський, С. С. “Теорія ризику та моделювання ризиків: Навчальний посібник”. Львів: Видавництво “Новий Світ-2000”, 2002.
12. Козак, В. Г., Слободянюк, М. Б., Шубіна, Г. С. “Стратегічне управління: Навчальний посібник”. Київ: Знання, 2010.

13. Крутова, А. С. “Стратегічне планування на підприємстві: Навчальний посібник”. Київ: КНЕУ, 2007.
14. Лисенко, Є. Г., Мельник, О. Г., Ковальчук, В. В. “Стратегічне управління: Навчальний посібник”. Київ: ЦУЛ, 2006.
15. Мінтцберг, Г. “Стратегічне управління: Навчальний посібник”. Львів: Кальварія, 2002.
16. Міщенко, Л. І., Домнич, І. М., Зубатюк, П. О., Червоний, О. В. “Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник”. Київ: КНЕУ, 2008.
17. Петрик, О. О., Гайдай, Л. В., Мірошниченко, Ю. С. “Управління ризиками: Навчальний посібник”. Київ: КНЕУ, 2008.
18. Портер, М. “Конкуренція: Стратегії конкурентної боротьби”. Київ: Основи, 1993.
19. Портер, М. “Міжнародна конкуренція: Вирішальний вибір національного успіху”. Київ: Видавництво “Вік-А”, 2000.
20. Портнягіна, І. В. “Стратегічне планування: Навчальний посібник”. Київ: ЦУЛ, 2008.
21. Томсон, А. і Стрікланд, А. “Стратегічний менеджмент: Концепції і ситуації для аналізу”. Львів: Видавництво “Каменярь”, 2005.
22. Чернат, Л. В., Касьяненко, В. О., Касьяненко, О. В. “Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник”. Київ: Центр учбової літератури, 2006.
23. Чумакова, Н. В., Лучко, М. Р., Гриньова, О. М. “Стратегічне управління: Навчальний посібник”. Київ: ЦУЛ, 2007.
24. Шумпетер, Й. А. “Теорія економічного розвитку”. Київ: Стандарт, 2001.
25. Щербина, М. М., Сак, Т. В., Бакуліна, Н. В. “Стратегічне управління організацією: Навчальний посібник”. Київ: МАУП, 2006.
26. Яловий А. І., Міщенко Л. І., Кривошея Г. В. Стратегія розвитку бізнесу: Навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2009. 346 с.
27. Kaplan R. S., Norton D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business Review Press.

28. Постанова Кабінету Міністрів України “Про затвердження Порядку ведення лісового обліку” URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-2007-%D0%BF#Text>