

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

**КРИВУЛЬСЬКИЙ ЄВГЕНІЙ ВІКТОРОВИЧ**

УДК 65.014.1

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**«ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ  
ДП «РОМАНІВСЬКИЙ ЛІСГОСП АПК» ТА ШЛЯХИ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ»**

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

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

\_\_\_\_\_ Є. В. Кривульський

Керівник роботи  
**Бугайчук Віта Віталіївна**  
к.е.н., доцент кафедри економіки, підприємництва та туризму

Житомир – 2023

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

допущений до захисту

Протокол засідання кафедри економіки, підприємництва та туризму  
№ 9 від 18.12.2023р.

Завідувач кафедри економіки, підприємництва та туризму

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

\_\_\_\_\_ (підпис)

Наталія ВАЛІНКЕВИЧ  
(власне ім'я та прізвище)

«    » 12.2023 р.

**Результати захисту кваліфікаційної роботи**

Здобувач вищої освіти Кривульський Євгеній Вікторович  
(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)

Сніжана МУТАСОВА  
(власне ім'я та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

**Кривульський Є. В. «Формування стратегії розвитку ДП «Романівський лісгосп АПК» та шляхи її реалізації»** – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

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

У кваліфікаційній роботі визначено ознаки стратегії розвитку досліджуваного підприємства, окреслено чинники впливу. Проведений економічний та стратегічний аналіз господарської діяльності підприємства підтвердив припущення необхідності запровадження інноваційного продукту у виробничі процеси. Обґрунтовано доцільність пропонованого інноваційного проєкту, здійснено прогноз зміни економічних показників після впровадження.

**Ключові слова:** стратегія розвитку підприємства, безвідходне виробництво, інноваційний продукт, пасивна стратегія, активна стратегія.

## SUMMARY.

**Yevhenii Kryvulskyi «Formation of the development strategy of the SE «Romanivsky Forestry of APC» and ways of its implementation»**– Qualifying work manuscript.

Qualification work for the master's degree in specialty 051 – Economics. – Polissia National University, Zhytomyr, 2022.

In the qualification work, the signs of the development strategy of the enterprise under study are defined, and the influencing factors are outlined. The conducted economic and strategic analysis of the enterprise's economic activity confirmed the assumption of the need to introduce an innovative product into production processes. The expediency of the proposed innovative project was substantiated, the forecast of changes in economic indicators after implementation was made.

**Key words:** enterprise development strategy, waste-free production, innovative product, passive strategy, active strategy.

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ДП «РОМАНІВСЬКИЙ ЛІСГОСП АПК».....	12
РОЗДІЛ 3. ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ТА ШЛЯХИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ДП «РОМАНІВСЬКИЙ ЛІСГОСП АПК».....	20
ВИСНОВКИ .....	27
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	29
ДОДАТКИ.....	32

## ВСТУП

Сучасне економічне оточення, в якому операційно діють підприємства, можна характеризувати як динамічне і непередбачуване. Одним із ключових факторів, що може забезпечити стійкість підприємства на ринку та сприяти його укріпленню, є ретельно обґрунтована стратегія розвитку. Така стратегія має ґрунтуватися на принципах інтенсивного росту, спрямованого на більш ефективне використання різних ресурсів, оптимізацію асортименту виробленої продукції чи наданих послуг, максимізацію віддачі вкладеного капіталу, а також повну задоволеність потреб споживачів у якості продукції, гарантійних умов та обслуговування. Стратегія розвитку підприємства повинна включати не тільки конкретний перелік запланованих дій та шляхів їх виконання, але й враховувати можливі негативні сценарії для своєчасної адаптації до нових умов.

Останні наукові дослідження і публікації широко висвітлюють питання, пов'язані з стратегією розвитку підприємств. В роботах вітчизняних вчених, таких як: Л.П. Артеменко, О. М. Вінниченка, В. Г. Герасимчука, Ю. Голтвянської, О. Гудзя, І. Денисюка, А.В. Золотаревського, С.М. Клименка, О.І. Кузьмака, В.В. Македона, М. Портера, С.М. Ступчука, О.В. Тура, М.В. Хацера та інші, розглянуті аспекти стратегічного розвитку, його відмінності та взаємодію з загальною стратегією підприємства. Досліджено фактори, які впливають на прийняття рішення щодо вибору стратегії. Багато уваги приділено класифікації стратегій розвитку, які різняться за кількістю, позиціонуванням і вихідними даними для конкретного вибору.

Незважаючи на обширний обсяг досліджень, відсутній єдиний підхід до розуміння сутності та класифікації стратегій розвитку підприємства. Це створює потребу в подальших наукових дослідженнях у цьому напрямку, щоб уточнити та розробити зазначені проблеми, обрані як тема дослідження, і визначити їх актуальність та ціль.

Метою кваліфікаційної роботи є визначення раціональної стратегії розвитку для ДП «Романівський лісгосп АПК» та визначення шляхів її реалізації.

Для виконання мети дослідження узагальнено основні завдання:

- окреслити теоретичні аспекти поняття «стратегія розвитку підприємства»;
- сформулювати фактори впливу на реалізацію стратегії розвитку підприємства;
- провести економічний та стратегічний аналіз діяльності підприємства;
- визначити напрями реалізації стратегії розвитку підприємства;
- обґрунтувати доцільність запропонованого інноваційного проєкту у стратегії розвитку підприємства;
- здійснити прогноз результативності пропонованої стратегічного ходу розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є формування стратегії розвитку ДП «Романівський лісгосп АПК» та визначення шляхів її реалізації. Предметом дослідження є сукупність інформації теоретичної методичної та практичної частини формування стратегії розвитку ДП «Романівський лісгосп АПК».

Результати дослідження апробовані у публікації «Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81>» [6].

У ході дослідження використовувалися різноманітні джерела інформації, зокрема українські законодавчі та нормативні акти, довідково-нормативні матеріали, наукові публікації, фінансові звіти підприємства та результати власних додаткових досліджень. Також, використовувалися інформаційні ресурси глобальної мережі Інтернет, як додаткове джерело.

Кваліфікаційна робота виконана відповідно до методики написання та включає такі основні розділи: вступ, теоретичний огляд, аналітичний розділ та перспективи дослідження.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

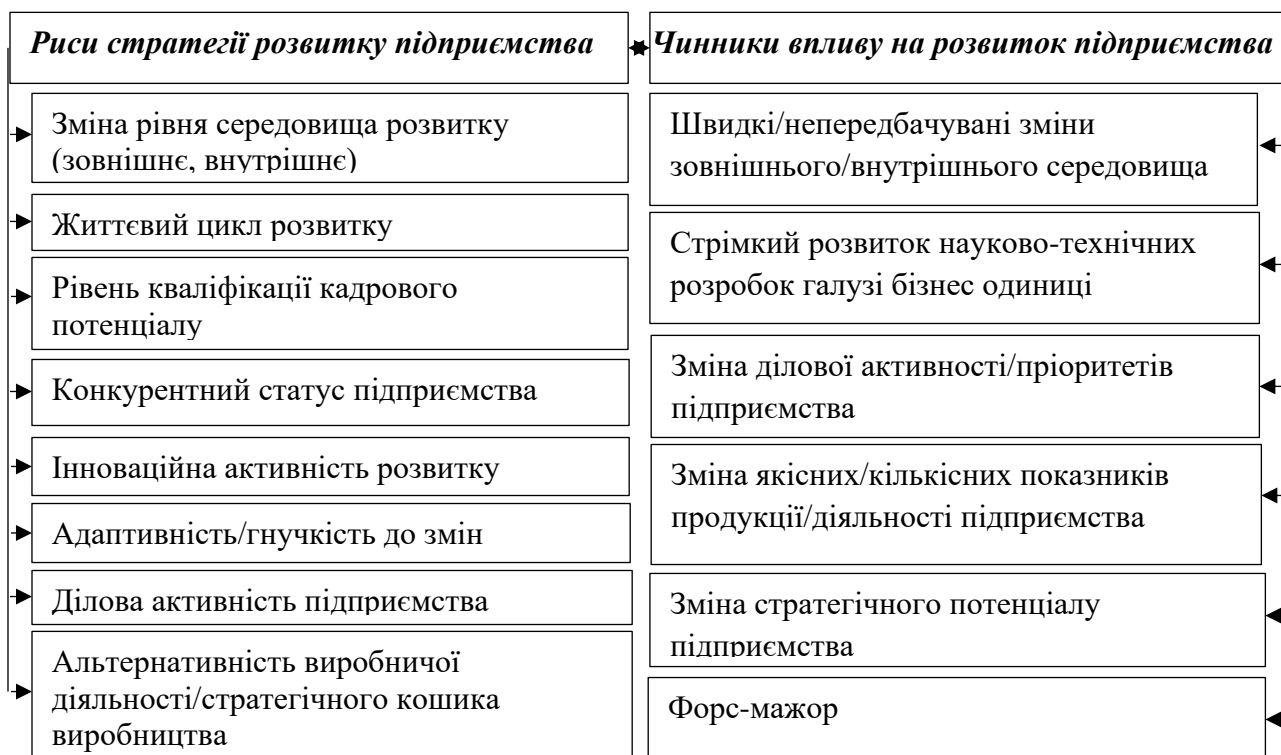
Економічний інтерес з боку підприємств до стратегії розвитку з кожним роком стрімко зростає. Розробка та ефективна реалізація стратегії розвитку є основою стратегічного управління кожного підприємства. У світі глобалізації та стрімкого розвитку технологій, наукових досягнень та інших галузей, ринкова економіка набуває нестабільний характер, супроводжується зростаючою конкуренцією та високими вимогами споживачів до якості продукції. В умовах такого середовища важливість розробки та впровадження конкурентоспроможної стратегії управління на кожному підприємстві зростає. Ця стратегія має на меті формування конкурентних переваг та використання ефективних методів конкурентної боротьби. Тільки такий підхід дозволяє підприємствам діяти довгостроково та стійко на змінних ринкових умовах.

Вивчення наукових видань надає можливість узагальнити результати досліджень вчених та зробити висновки щодо основної ідеї поняття «стратегії розвитку підприємства». В процесі цього аналізу визначено ключові положення, на яких робиться найбільший наголос, щодо раціональності стратегії розвитку підприємства, яка включає найбільш точні фактори впливу (Дод. А).

Стратегії розвитку підприємств, як правило, орієнтовані на довгострокові перспективи і вимагають значних інвестицій, що, в свою чергу, природно пов'язано із певним рівнем ризику. Управління ризиками стає ключовим етапом при формуванні стратегії розвитку. Серед основних факторів, що можуть негативно впливати, можна виділити: несприятливі зовнішні умови на ринках; зменшення результативності діяльності підприємства; втрата контролю над ризиками; можливі збитки внаслідок погіршення якості активів; надмірні інвестиції; несумісність структури виробничої системи з потенційним масштабом діяльності і так далі. Додатково, не всі керівники мають однакову готовність до ризикованих операцій, і часто виникають ситуації, коли навіть мінімальний ризик викликає відхилення від проектів. З урахуванням тривалого

розвитку стратегії необхідно заздалегідь враховувати можливості адаптації підприємства до змін на ринку. Виявлення шляхів розвитку базується на ретельному аналізі як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Ключовим фактором успішної реалізації стратегії розвитку є її інноваційна спрямованість. Кожна стратегія розрахована на досягнення позитивних результатів (збільшення прибутку, підвищення рентабельності), що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності продукції підприємства в цілому.

Стратегія розвитку підприємства представляє собою довгостроковий та гнучкий план інноваційного спрямування, що супроводжується відповідним рівнем ризику. Цей план ґрунтується на докладному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, враховує людські фактори і вимагає інвестицій для досягнення ефективних результатів, підвищення конкурентоспроможності продукції та самого підприємства [5, 6, 10, 23]. Основні риси стратегії розвитку та чинники впливу можна визначити, оглядаючи рисунок 1.1.



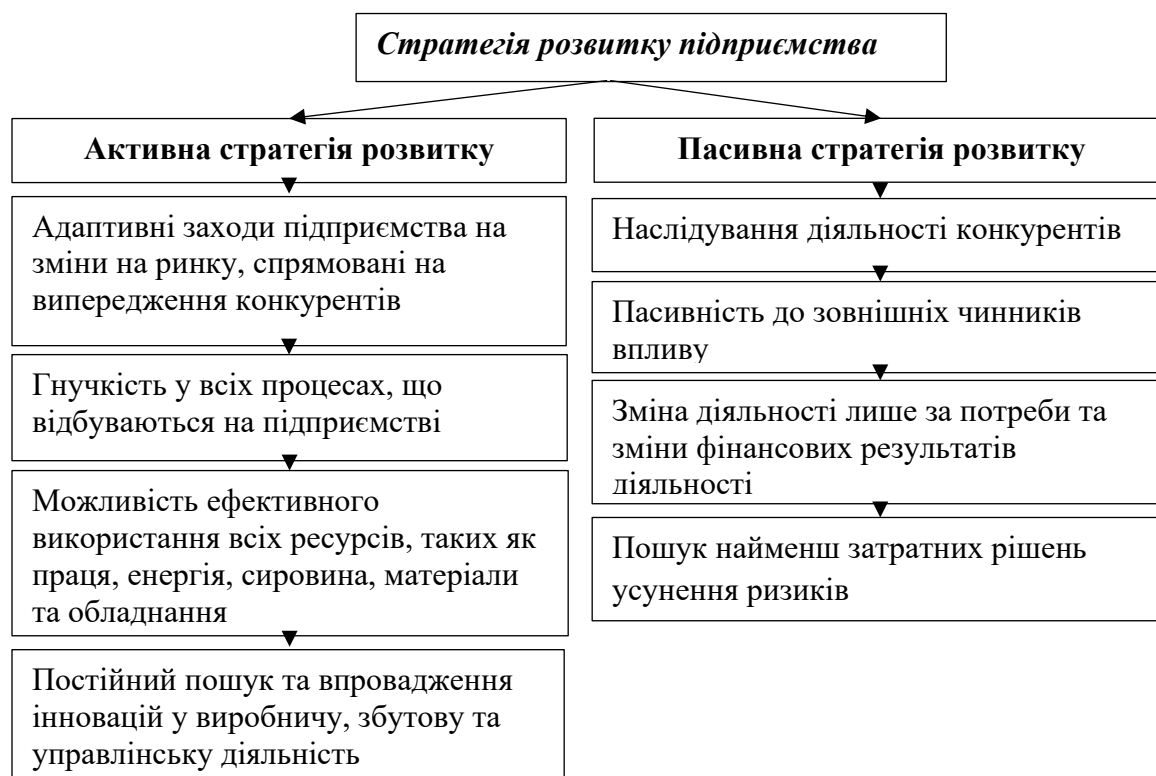
**Рис.1.1. Основні характеристики стратегії розвитку підприємства**

Джерело: власні дослідження.



Формулюючи стратегію розвитку, важливо враховувати унікальні особливості кожного підприємства, які відображаються в елементах його місії. Основна мета стратегії полягає в усуненні невизначеності та зменшенні ризику, а в її реалізації слід забезпечити сталий розвиток.

Основні принципи формування активних і пасивних стратегій розвитку підприємства визначаються кількома ключовими засадами. Серед них можна виокремити: спрямованість на досягнення довгострокових цілей; урахування різноманітності можливих напрямків розвитку, обумовленої змінами в зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства; постійне вдосконалення стратегій; комплексний підхід до створення стратегії, включаючи взаємодію різних стратегічних рішень для різних напрямків діяльності, видів ресурсів та функцій тощо. Визначальні ознаки активних та пасивних стратегій розвитку підприємства представлено на рисунку 1.2.



**Рис. 1.2. Ознаки активних та пасивних стратегій розвитку підприємства**

Джерело: власні дослідження.

Активно-наступальна стратегія розвитку націлена на максимізацію стратегічних змін у підприємстві, виступаючи піонером у розробці та впровадженні нових видів продукції та технологічних процесів. Ця стратегія передбачає різноманітні заходи для підтримки позитивних тенденцій з росту. Активно-наступальна стратегія акцентує на інтенсивному використанні різних ресурсів, включаючи сировину, матеріали, обладнання, працю та фінанси. Її особливості включають високий рівень ризику та значні інвестиції. Ця стратегія ефективна на етапах зростання та може застосовуватися на початковому етапі спаду для максимізації результативності підприємства.

Стратегія ринкової ніші, що відноситься до активних стратегій, націлена на забезпечення високої рентабельності, підвищення якості продукції та її конкурентоспроможності. Вона орієнтована на розвиток досягнутих позицій і включає напрями для збалансованого розвитку підприємства, характеризуючись середнім або високим рівнем ризику. Ця стратегія особливо актуальна на етапі зрілості підприємства.

Пасивно-наступальна стратегія передбачає введення на ринок нової або покращеної продукції після апробації її від лідерів галузі. Вона вимагає значних витрат на оновлення продукції та характеризується середнім рівнем ризику. Ця стратегія може бути застосована на будь-якому етапі життєвого циклу підприємства, спрямовуючись на підтримку та рівномірний розвиток його діяльності, сприяючи фінансовій стійкості.

Стратегія оборони передбачає оптимізацію виробничого процесу за принципом «витрати – випуск», а також вдосконалення продукції до рівня, що відповідає конкурентам. Ця стратегія вимагає інвестицій та характеризується помірним рівнем ризику. Застосування захисної стратегії переважно відбувається на етапі спаду життєвого циклу підприємства [14, 22, 36]. Основна мета стратегії полягає в пошуку шляхів подолання загроз для ефективного функціонування підприємства.

Пасивні стратегії розвитку підприємства відзначаються непостійними обсягами збуту продукції, незначним зниженням оборотності обігових активів та фінансовою нестійкістю підприємства.

Маючи стратегію розвитку, будь-яке підприємство виражає свою серйозність і готовність до довгострокової перспективи, співпраці з партнерами та клієнтами. Реалізація цієї стратегії може призвести до стійкого підвищення економічного потенціалу, а також підвищення конкурентоспроможності виготовлених товарів і наданих послуг. Важливо, щоб стратегія включала у себе ретельно обдуману та сплановану лінію поведінки підприємства. Без сумніву, ефективність впровадження стратегії розвитку залежить від якісної розробки. Кожна особа повинна розуміти свою роль та відповідальність у процесі підготовки та виконання, щоб забезпечити кінцевий результат в цьому єдиному ланцюжку створення цінності для клієнтів.

**Висновки до розділу 1.** Стратегічне планування розвитку визначає прогнози щодо майбутнього підприємства та його позиції на ринку, одночасно залишаючись гнучким для внесення корекцій, спрямованих на підвищення або підтримання ефективності діяльності. Ця стратегія ґрунтується на гнучкому довгостроковому плані інноваційного розвитку з врахуванням відповідного рівня ризику. План ґрунтується на ретельному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, здійснює урахування людських факторів і передбачає необхідні інвестиції для досягнення ефективних результатів і підвищення конкурентоспроможності.

Стратегії розвитку класифікуються на активні та пасивні. Активні стратегії спрямовані на випередження конкурентів і впровадження інновацій, при цьому вони більш ризиковані та вимагають великих інвестицій [6]. Активні стратегії включають активно-наступальну та стратегію ринкової ніші. З іншого боку, пасивні стратегії мають на меті наслідування конкурентів і є менш ризикованими, вимагаючи менше інвестицій. Пасивні стратегії включають пасивно-наступальну і захисну стратегії.

## РОЗДІЛ 2

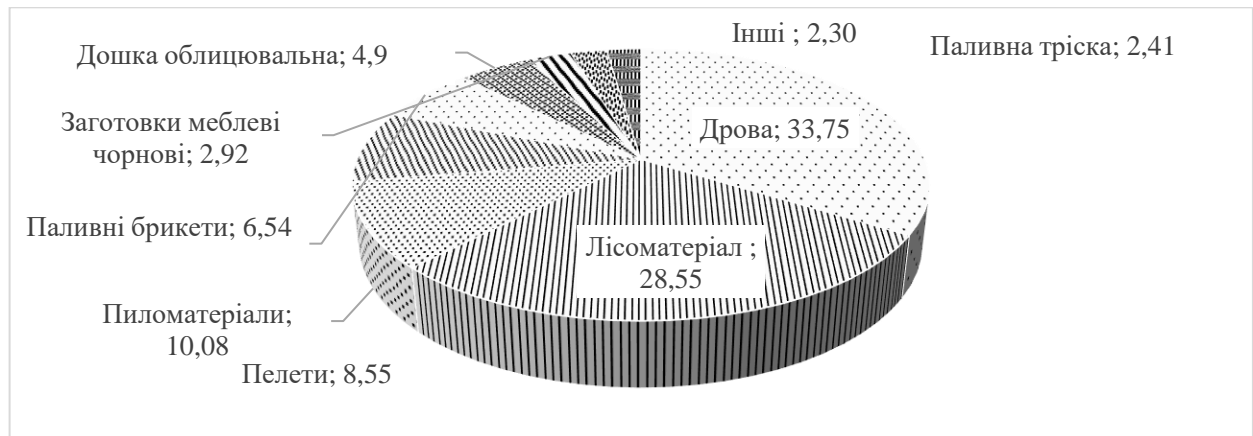
### СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ДП «РОМАНІВСЬКИЙ ЛІСГОСП АПК»

Розташоване на північній території Житомирського регіону, Державне підприємство «Романівський лісгосп агропромисловий комплекс» є частиною структури Житомирського обласного комбінату лісового та сільськогосподарського обслуговування «Житомироблагроліс». Створене у 2000 році, це підприємство має організаційну структуру у формі лінійно-функціональної моделі (додаток Б). У цьому типі структури взаємодії між керівництвом та підлеглими будуються на принципі ієрархічної підпорядкованості, де кожен працівник відповідає перед лише однією особою.

Підприємство спеціалізується на різних видів діяльності, включаючи лісове господарство, яке охоплює рубку та управління лісовим господарством, проведення лісокультурних заходів у лісовому фонді, охорону лісу від пожеж, боротьбу зі шкідниками та хворобами, а також лісозаготівельну та лісопромислову діяльність, яка включає рубку основного лісокористування та переробку деревини на пиломатеріали, технологічну тріску, заготовки для європіддонів, деревне вугілля та штукатурну дранку [3, 6, 18].

За даними дослідження діяльності ДП «Романівський лісгосп АПК» встановлено, що обсяги реалізації продукції з кожним роком зростають. За 2020-2022 рр., у структурі товарної продукції вагоме місце посідають дрова – 33,75%. Це пояснюється тим, що дрова є альтернативним твердим паливом, яке використовується населенням регіону. У результаті активізації будівельних робіт зростає попит населення на лісоматеріали. З поміж інших видів продукції підприємство пропонує на ринку живицю, плінтуси, рубанці, тару технічну, паркани дерев'яні, віники березові та дубові, живці для лопат та ін (рис.2.1). Водночас, у ДП «Романівський лісгосп АПК» не має господарського застосування тирса, об'єми якої накопичуються на прилеглих територіях лісопереробних підприємств. Важливо відзначити, що вже існує значна кількість технологій у світовій та вітчизняній практиці для ефективної переробки тирси та виробництва

різноманітної продукції, такої як пелети, паливні брикети і т.д. Це не лише призведе до створення додаткової вартості, але й поліпшить завантаження виробничих потужностей, що важливо для оптимізації виробничих процесів.



**Рис. 2.1. Структура товарної продукції ДП «Романівський лісгосп АПК»**

Джерело: розраховано на основі даних ДП «Романівський лісгосп АПК»

Від рівня забезпеченості ДП «Романівський лісгосп АПК» виробничими ресурсами залежать обсяги виробництва лісопродукції та ведення лісгосподарської діяльності у перспективі (табл. 2.1).

**Таблиця 2.1**  
**Забезпеченість виробничими ресурсами ДП «Романівський лісгосп АПК»**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р.	
				+, -	у %
Середньооблікова чисельність працівників, чол	193	209	212	19	109,8
Річний фонд оплати праці, тис.грн:	19705,3	33565,4	40343,6	20638,3	204,7
Середньорічна оплата праці працівника, тис.грн:	102,1	160,6	190,3	88,2	186,4
Середнорічна вартість оборотних засобів, тис.грн:	10385,5	11364,5	9886,0	-499,5	95,2
Припадає оборотних засобів на працівника, тис.грн	53,8	54,4	46,6	-7,2	86,7
Середнорічна вартість основних засобів, тис.грн:	17671,5	25611,5	32420,7	14749,2	183,5
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,43	0,34	0,43	-	-
Фондоозброєність, тис, грн./чол.	91,6	122,5	152,9	61,3	166,9

Джерело: розраховано на основі даних ДП «Романівський лісгосп АПК»

За даними таблиці 2.1 видно, що за 2022 р у порівнянні з 2020 р. середньооблікова чисельність персоналу збільшилася на 19 осіб (або на 4,7%) і,

водночас зростала, фондоозброєність 1 працівника на 61,3 тис. грн (або на 66,9 %) та оплата праці на 88,2 тис. грн (або на 86,4%). Залучення додаткових працівників у підприємство вказує на впровадження у виробничі процеси новітньої техніки та технологій. Зокрема, у 2022 р. спостерігався ріст вартості основних засобів на 83,5 %. Проте, коефіцієнт зносу залишається високим і становить 43,0 пункти. Зменшення оборотних засобів на 499,5 тис. грн (або на 4,8 %) є негативним явищем. Загалом, ДП «Романівський лісгосп АПК» забезпечене виробничими ресурсами, але у довгостроковій перспективі для безперебійного функціонування ресурсний потенціал підприємства необхідно поповнювати. Важливе економічне значення для ДП «Романівський лісгосп АПК» має раціональне використання ресурсів у виробничих процесах. Ефективність використання виробничих ресурсів ДП «Романівський лісгосп АПК» за 2020-2022 рр. наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Ефективність використання виробничих ресурсів  
ДП «Романівський лісгосп АПК»**

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р.	
				+/-	%
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис грн	17671,5	25611,5	32420,7	14749,2	83,5
Фондоозброєність (на 1 середньорічного працівника), тис грн	91,6	122,5	152,9	61,3	66,9
Матеріаловіддача, грн	285,4	428,7	440,0	154,6	54,2
Фондовіддача, грн	3,1	3,5	2,9	-0,2	-6,5
Фондоємкість, грн	0,32	0,29	0,35	0,03	9,4
Ступінь зносу основних виробничих фондів, %	42,7	34,1	43,0	0,3	0,7
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис грн	10385,5	11364,5	9886	-499,5	-4,8
Коефіцієнт обороту оборотних засобів	5,3	7,9	9,4	4,1	77,4
Тривалість 1 обороту оборотних засобів, днів	68	46	38	-30	-44,1
Припадає оборотних засобів на 1 грн основних фондів, грн	0,59	0,44	0,30	-0,29	-49,1
Частка дебіторської заборгованості в загальному обсязі оборотних активів, %	9,1	16,2	21,7	12,6	138,5
Норма прибутку, %	2,8	2,2	1,1	-1,7	-60,7

Джерело: розраховано на основі даних ДП «Романівський лісгосп АПК».

Дані таблиці 2.2 засвідчують, що у ДП «Романівський лісгоп АПК» ефективність використання виробничих ресурсів за 2020-2022 рр. залишається на низькому рівні. Відтак, за 2022 р. у порівнянні з 2020 р., незначне зменшення фондівіддачі на 0,2 пункти призвело до зростання фондоємності на 0,03 пункти. Зменшення вартості оборотних засобів у виробничих процесах на 499,5 тис. грн призвело до зменшення тривалості 1 обороту оборотних засобів на 30 днів, але рівень матеріалівіддачі продукції зріс на 154,6 грн, що є негативним явищем. Доля дебіторської заборгованості відносно оборотних активів збільшилася на 12,6%, досягаючи рівня 21,7%. Погіршення використання основних та оборотних виробничих ресурсів на підприємстві призвело до зменшення норми прибутку на 1,7%.

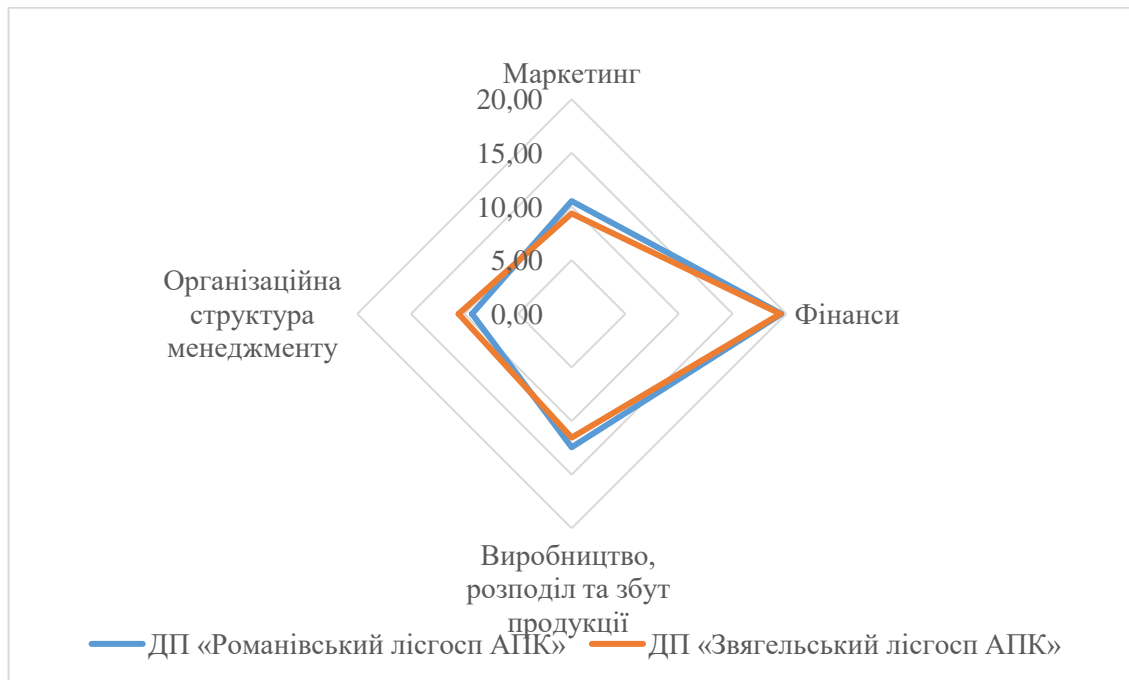
Зростання чисельності працівників на підприємстві у 2022 р. на 19 осіб сприяло зростанню виробництва продукції на 38197,4 тис. грн. Продуктивність праці персоналу зросла на 54,2 %, а заробітна плата на 86,3 %. Темпи зростання продуктивності праці є нижчими за темпи зростання оплати праці, такий підхід є недоцільним в управлінні персоналом підприємства (дод Б 1).

Таким чином для ДП «Романівський лісгоп АПК» виникає необхідність підвищення ефективності використання ресурсів.

Зниження ефективності використання виробничого потенціалу підприємством призвело до зростання чистого прибутку лише на 6,6 тис. грн (дод. Б2). Така ситуація пояснюється зростанням чистого доходу на 69,4 %, а зростання собівартості відбулося на 71,9%. Незначне зростання фінансового результату від звичайної діяльності сприяло покриттю перевитрат ресурсів операційної діяльності.

Системно встановити кількісні та якісні зв'язки між окремими елементами економічного потенціалу на ДП «Романівський лісгоп АПК» допоможе графоаналітичний метод «Квадрат потенціалу», алгоритм проведення розрахунків наведено у додатку Б3 [18, 26].

За даними розрахунків у додатках Б4-Б7 здійснено оцінку потенціалу підприємства за графоаналітичним методом «Квадрат потенціалу».



**Рис. 2.2. Діагностика потенціалу ДП «Романівський лісгосп АПК» за графоаналітичним методом «Квадрат потенціалу»**

Джерело: побудовано на основі даних ДП «Романівський лісгосп АПК».

Застосування графоаналітичного методу «Квадрат потенціалу» у ДП «Романівський лісгосп АПК» дозволило встановити, що потенціал підприємства має середній розмір, але він є збалансованим. Поскільки вектор «виробництво, розподіл, збут продукції» і вектор «маркетинг» відхиляються в більш значущий спосіб, то порівнюючи ДП «Звягельський лісгосп АПК» та ДП «Романівський лісгосп АПК», можна визначити, що вектор «організаційна структура менеджменту» в останньому менше розвинений.

Отже, застосування графоаналітичного методу «Квадрат потенціалу» в ДП «Романівський лісгосп АПК» дозволяє системно визначити якісні та кількісні зв'язки між різними елементами потенціалу, рівнем його розвитку та конкурентоспроможністю. На основі цього можна своєчасно обґрунтувати та реалізувати управлінські рішення для подальшого розвитку підприємства.



Оцінка ліквідності ДП «Романівський лісгосп АПК» наведена у додатку Б8 вказує, що на підприємстві показник покриття є вищим від нормативного. Загалом, ДП «Романівський лісгосп АПК» має задовільну ліквідність.

За 2020-2022 рр. на підприємстві незначно зросла фінансова залежність (на 0,041 пункти). Водночас, підприємство залишається фінансово стійким. Коефіцієнт довгострокових зобов'язань і коефіцієнт поточних зобов'язань показують, що у 2022 р. в сумі позикових коштів довгострокові зобов'язання становили незначний відсоток, що вказує на фінансову стійкість ДП «Романівський лісгосп АПК», додаток Б9.

Оцінка інвестиційної привабливості ДП «Романівський лісгосп АПК» за допомогою індексу Альтмана, доводить, що значення Z-рахунок становить 3 і вище, що означає на дуже низьку ймовірність банкрутства підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Прогноз ймовірності банкрутства ДП «Романівський лісгосп АПК»**

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р.
Частка оборотних засобів у активах (Коб)	0,29	0,21	0,22	-0,07
Рентабельність активів, обчислена за нерозподіленим прибутком (Кнп)	0,15	0,12	0,12	-0,03
Рентабельність активів, обчислена за прибутком від реалізації продукції (Кр)	0,21	0,16	0,17	-0,04
Коефіцієнт покриття за ринковою вартістю власного капіталу (Кп)	4,31	2,20	2,10	-2,21
Віддача всіх активів (Кв)	1,91	1,88	1,83	-0,08
«Z» - показник ймовірності банкрутства	5,59	4,02	3,86	-1,73
Оцінка можливості банкрутства	Дуже низька	Дуже низька	Дуже низька	x

Джерело: розраховано на основі даних ДП «Романівський лісгосп АПК» [6].

В умовах ринкової економіки для ДП «Романівський лісгосп АПК» важливим є обґрунтування на перспективу виробництва і реалізацію не тільки видів продукції, але й визначення стратегічних зон господарювання та напрямів діяльності підприємства. За допомогою матриці БКГ, обґрунтуємо стратегію ДП «Романівський лісгосп АПК», щодо його продуктового портфеля.

ДП «Романівський лісгосп АПК» у продуктовому портфелі має дев'ять продуктів. Ефективність виробництва окремих видів продуктів та його

економічний розвиток наведено у додатку Б10. За проведеними розрахунками ДП «Романівський лісгосп АПК» у порівнянні з найближчим конкурентом ДП «Звягільський лісгосп АПК» видно, що підприємство утримує лідерські позиції та займає більшу частку ринку за наступними видами продукції: дрова – 32 %, пиломатеріали – 25%, пелети – 22%, дошкою облицювальною -65 % та інші. Доцільно відмітити, що у ДП «Романівський лісгосп АПК» висока якість пропонованої продукції на ринку.

За розрахунками додатку Б11 видно, що до сектору «Дійні корови» ввійшли: дрова, лісоматеріали, паливні брикети, заготовки меблеві чорнові та паливна тріска. Такі види продукції мають високий рівень попиту на місцевому ринку лісової продукції, тому їх частка залишається бути високою та для підприємства вони приносять найбільше доходу. За даними додатку Б12 побудуємо ілюстровану матрицю БКГ, яка наочно демонструє, що до квадратів: «Дійні корови» ввійшли – дрова, лісоматеріали, паливні брикети, пелети, дошка; «Зірки» – паливні брикети і пиломатеріали, «Знаки питання» – не ввійшов жоден вид продукції; та «Собаки» – паливна тріска та інше. За рисунком видно, що види продукції які розміщені у квадратах «Зірки», паливні брикети і пиломатеріали, забезпечують надходження стійкого прибутку у ДП «Романівський лісгосп АПК». Формуючи новий портфель продукції на перспективу для розвитку підприємства важливими є види продукції квадрату «Дійні корови», дрова, лісоматеріали, паливні брикети, пелети, вони представлені на зрілих ринках та забезпечують стабільні доходи і прибутку на підприємстві. У квадраті «Знаки питання» відсутні будь які види продукції, зазвичай у ДП «Романівський лісгосп АПК» до даного квадрату входить продукція, яку називають «Важкі діти» і зазвичай вони не мають стійких конкурентних переваг та потребують значних грошових вкладень. У квадрат «собаки» ввійшли паливна тріска та інша продукція, яка виготовляється у невеликих об'ємах, але вона має попит на ринку та приносить стабільні доходи.

Отже, продукція "Дійні корови" допомагає підприємству отримувати грошові потоки та прибуток, але їх надходження є нестійким і вимагає значних фінансових витрат. Тому продукція "Зірки" для ДП "Романівський лісгосп АПК" є перспективною, і це твердження підтверджується розрахунками у додатку Б13.

Побудований графік (додаток Б14) дозволяє стверджувати, що обрана стратегія за методом БКГ є привабливою, оскільки за рахунок відмови від виробництва менш перспективних продуктів можна перетворити один із продуктів з "Знаків питання" в обіцяючу "Зірку". Такий стратегічний підхід дозволить ДП "Романівський лісгосп АПК" зайняти стабільну та прибуткову позицію на ринку лісової продукції та можливо здобути необхідні ресурси для розвитку нових (на даному етапі відкинутих) продуктів. Однак це вже стане предметом подальших стратегічних розробок.

Втім, дані твердження перевіримо за допомогою матриці Мак-Кінсі і перевіримо на ДП «Романівський лісгосп АПК» діагностику портфелю бізнесу, яка визначається на майбутнє. Для оцінки індикаторів привабливості ринку лісопродукції та економічного розвитку ДП «Романівський лісгосп АПК» представлено додаток Б15. Використовуючи вихідні дані підприємства для обрахунку критеріїв (розмір ринку, темп зростання ринку, чутливість до інфляції, рівень конкуренції на ринку, технологічний рівень галузі, стійкість потреб споживачів) визначили, що найбільш вагомими є рівень конкуренції на ринку та стійкість потреб споживачів

У додатку Б16 відображено індикатори конкурентної позиції ДП «Романівський лісгосп АПК», відносна доля ринку, витрати, технологічний рівень підприємства, рівень завантаження потужностей підприємства, імідж підприємства. Розрахунки яких узагальнено та визначено, що найбільш впливовими є відносна доля ринку та технологічний рівень підприємства. Побудована матриця, додаток Б17, доводить, що до квадрату «Б», який характеризується високою привабливістю ринку лісопродукції, а саме: високою конкурентоспроможністю продукції ДП «Романівський лісгосп АПК» та вигідним його становищем на ринку і за проведеними розрахунками відповідає квадратам «Зірки» та «Стратегії агресивне зростання». Виходячи з цього для ДП «Романівський лісгосп АПК» на перспективу його подальшого розвитку необхідно сконцентрувати інвестиційні ресурси на підтриманні конкурентних переваг продукції: пілети, паливні брикети, пиломатеріали та дрова, лісоматеріали. Продукція, яка потрапила до п'ятого квадрату, незважаючи на те, що дана зона характеризується незначним ринком збуту та нестійкими

конкурентними позиціями, все ж таки потребує необхідного розвитку у ДП «Романівський лісгосп АПК». Отже, рекомендується вживати стратегію підтримання поточного асортименту продукції, уважно спостерігаючи за ринковою динамікою та, виходячи з цього, враховувати можливість переходу до стратегії розвитку товару або стратегії диверсифікації.

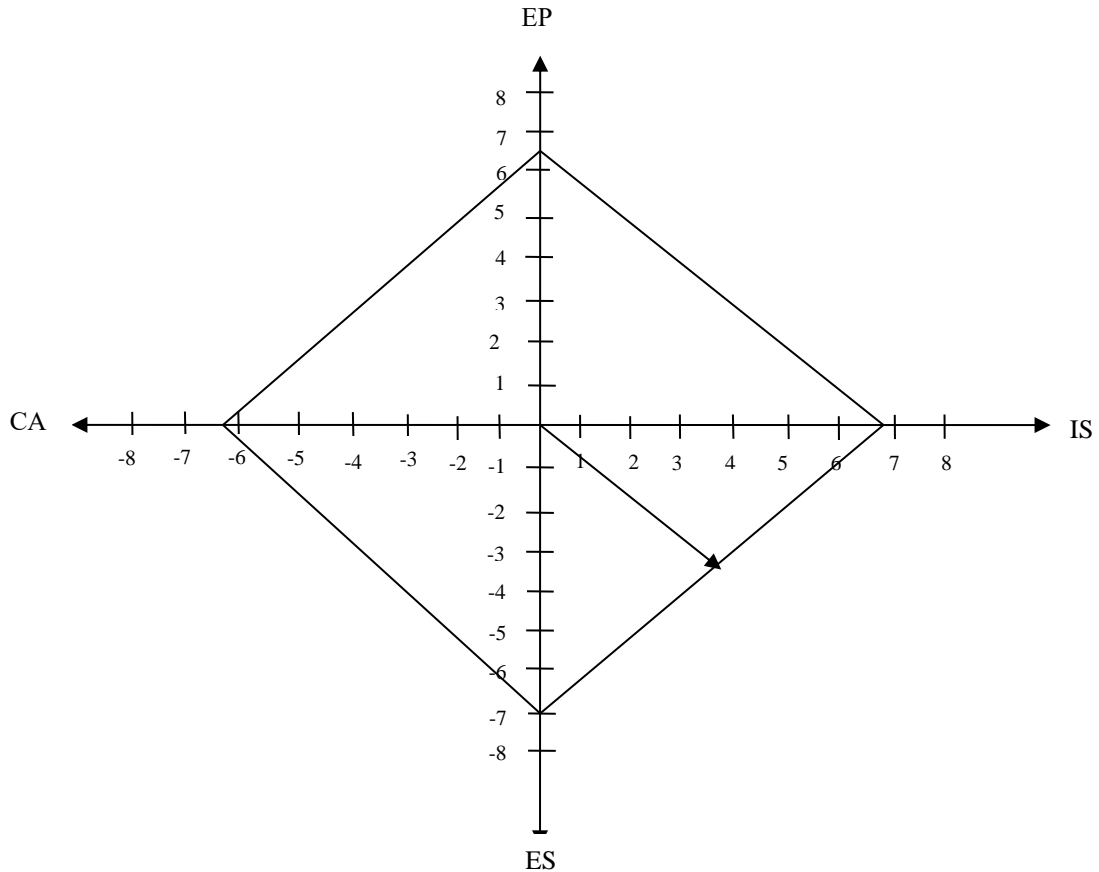
Загалом, результати аналізу свідчать, що ДП «Романівський лісгосп АПК» займає високі конкурентні позиції. Однак для досягнення ефективності в реалізації запропонованих стратегій та здійснення необхідних капіталовкладень існують перспективи для його економічного розвитку.

З метою вивчення привабливості та конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства на ринку, ми використовуємо матрицю SPACE-аналізу. Цей інструмент дозволяє визначити стратегічне положення підприємства на основі комплексного оцінювання критеріїв, таких як економічний потенціал, конкурентні переваги, привабливість галузі (бізнес-напрямок) та стабільність середовища. Для створення матриці ми відібрали типові критерії для оцінки ключових показників і включили їх до додатку Б18.

Варто відмітити, що ДП «Романівський лісгосп АПК» отримує конкурентну перевагу на ринку завдяки великому асортименту і відповідної якості продукції та віддає перевагу захватити і утримувати конкурентні позиції більшою мірою місцевого ринку та споживачів найбільш прилеглих до нього територій. Адже лісопродукція, така як: дрова, лісоматеріали, пілети, тріска, дошка та інші речі виготовлені з натуральної деревини наразі є високо конкурентними, екологічно чистими. Звісно, що розширення ринків збуту у різні регіони України та далекого зарубіжжя є нагальною проблемою, на вирішення якої у підприємстві працюють постійно.

За допомогою отриманих зважених оцінок обраних ключових критеріїв побудовано вектор в системі координат SPACE, (рис 2.3). За рисунком видно, що вектор розвитку ДП «Романівський лісгосп АПК» направлений на стратегію розвитку у перспективі, це означає підвищення його конкурентоспроможності, впровадження інноваційно-інвестиційних проєктів. Дана стратегія має певні альтернативи: інтенсифікація, диверсифікація, інтеграція, та техніко-технологічний розвиток. В результаті проведеного комплексного аналізу стану діяльності ДП «Романівський лісгосп АПК» було виявлено, що підприємство має

можливість щодо покращення та розширення власної інфраструктури. У реальній сфері бізнесу можна висунути значну кількість стратегічних альтернатив для розвитку та росту підприємства в умовах ринкової конкуренції, зокрема, розгляд інноваційно-інвестиційного проекту у третьому розділі.



**Рис. 2.3. Визначення виду стратегії для розвитку ДП «Романівський лісгосп АПК» в системі координат SPACE на перспективу**

Джерело: власні дослідження

**Висновки до розділу 2.** За дослідження діяльності ДП «Романівський лісгосп АПК» встановлено, що обсяги реалізації продукції з кожним роком зростають. За 2020-2022 рр., у структурі товарної продукції вагоме місце посідають дрова – 33,75%. Це пояснюється тим, що дрова є альтернативним твердим паливом, яке використовується населенням регіону. У результаті активізації будівельних робіт зростає попит населення на лісоматеріали. Водночас, у ДП «Романівський лісгосп АПК» не має господарського застосування тирса, об'єми якого накопичуються на прилеглих територіях лісопереробних підприємств. Зокрема, у 2022 р. спостерігалось зростання середньорічної вартості основних засобів на 14749,2 тис. грн (або на 83,5 %). Проте, коефіцієнт зносу залишається високим і становить 43,0 пункти. Таким чином, у перспективі для підприємства необхідно впроваджувати у виробничий процес новітнє обладнання та технології щодо безвідходного виробництва лісової продукції.

### РОЗДІЛ 3.

## ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ТА ШЛЯХИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ДП «РОМАНІВСЬКИЙ ЛІСГОСП АПК»

Стратегічна орієнтація досягнення розвитку ДП «Романівський лісгосп АПК» шляхом впровадження інноваційних продуктів у виробничі процеси господарської діяльності, підтверджує досвід керівництва у веденні бізнесу пов'язаного з лісозаготівельним та деревообробними напрямками.

Інновації мають вирішальне значення для ДП «Романівський лісгосп АПК», оскільки вони дозволяють покращувати виробничі процеси, знижувати витрати та залишатися конкурентоспроможним підприємству на ринку, що постійно розвивається. Однією з найважливіших переваг впроваджених інновацій є підвищення ефективності та продуктивності.

Нові технології, такі як сучасне лісопильне обладнання та автоматизовані виробничі системи, можуть допомогти ДП «Романівський лісгосп АПК» виробляти більше продукції за менший час, з меншими ресурсами та відходами. Це дозволить знизити операційні витрати і підвищить прибуток.

Інноваційним проектом, що пропонується для впровадження у ДП «Романівський лісгосп АПК» є машина *BST-05 Pro Wood to Wood Coil*, яка допоможе підвищити якість і постійність виробництва стратегічних продуктів, що мають вирішальне значення для задоволення вимог клієнтів і підтримки міцної репутації підприємства в галузі.

Іншим важливим аспектом впровадження машини *BST-05 Pro Wood to Wood Coil* у виробництво є її потенціал щодо зменшення впливу на навколишнє середовище. Така технологія допоможе ДП «Романівський лісгосп АПК» зменшити споживання енергії, утворення відходів і викидів вуглекислого газу, зробивши діяльність підприємства більш стійкою та соціально відповідальною.

Машина для виготовлення деревного вугілля *BST-05 Pro Wood to Wood Coil* в основному використовується для переробки деревини на біовугілля. Біовугілля широко використовується в побуті (барбекю, паливі), сільському

господарстві та промисловості. Тому виготовлення деревного вугілля з деревини гідне інвестицій.

Виробником машини *BST-05 Pro Wood to Wood Coil* є компанія Beston Group, яка розробила її для виготовлення деревного вугілля з передовою конструкцією. В основному вона складається з системи живлення, системи сушіння, системи піролізного реактора, системи охолодження, системи знепилення та системи виведення. Серед цих частин є багато допоміжних пристроїв, таких як стрічковий конвеєр, сушарка, реактор карбонізації, камера для відпрацьованих газів, конденсатор нафтового газу, струйний вентилятор тощо. Основні характеристики по впровадженню та встановленню *BST-05 Pro Wood to Wood Coil* наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

### Технічні характеристики *BST-05 Pro Wood to Wood Coil*

Технічний показник	Технічна характеристика Модель BST-05 Pro (на салазках)
Вхідна ємність	0,3-0,5 м <sup>3</sup> /год (300 кг/год)
Розмір реактора	φ830 мм * L5500 мм
Земля для обладнання (Д*Ш*В, стандартна конфігурація)	10м*8м*3,9м
Вага (стандартна конфігурація)	15Т
Споживання енергії (стандартна конфігурація)	31 кВт/год
Метод роботи	Повністю безперервний
Вимоги до використання	Розмір: ≤20 мм; вологість: ≤15%; сильна ліквідність
Структура	Двостволка одноподова
швидкість	1-9 об/хв
Спосіб контролю	Контроль PLC
Матеріал реактора	Q245R
Тиск	Мікронегативний тиск
Нагрівальний матеріал	Дизельне паливо, природний газ, мазут, біомаса тощо.
Спосіб нагрівання	Прямий нагрів
Шум (дБ)	≤80
Конденсатор	Циркуляційне водяне охолодження
Метод обертання	Зовнішнє обертання шестерні

Джерело: за даними виробника Beston Supplies for You [5, 37].

Впровадження у господарську діяльність ДП «Романівський лісгоп АПК» машини *BST-05 Pro Wood to Wood Coil* є доволі раціональним рішенням, адже за технічними характеристиками основний засіб є не енергоємним, його

безперервний процес дозволяє запобігти додаткових енергозатрат для постійних запусків. Підприємства досліджуваної галузі, як правило мають технічні засоби які супроводжуються великим шумом, проте дана модель є малошумною, про що свідчить її зовнішнє обертання шестерні та наявність конденсатора з циркуляційним водяним охолодженням. Саме такі технічні характеристики основного засобу створюють сприятливі умови для праці працівників.

Ще однією перевагою запропонованої моделі інноваційного проєкта є різноманітність у використанні нагрівального матеріалу: дизельне паливо, природний газ, мазут, біомаса, що дозволяє управлінцям підприємства своєчасно реагувати на їх вартість та своєчасно робити взаємозаміну попереджуючи додаткові фінансові затрати.

Основними кінцевими продуктами запропонованого основного засобу є деревне вугілля, деревний оцет, дьоготь і біогаз. Всі вони мають високу економічну цінність і широке застосування (Рис. 3.1.).



**Рис. 3.1. Продукти виробництва інноваційної машини BST-05 Pro Wood to Wood Coil**

Джерело: власні дослідження.

Впровадження інноваційних проєктів у діяльність підприємства має супроводжуватися очікуваними результатами та відповідними ефектами. Відтак, пропонується машина BST-05 Pro Wood to Wood Coil зорієнтована на підвищення технологічної ефективності, безпечності виробництва та екологічності. Більш наочно ефект та раціональність від впровадження інноваційного проєкту представлено на рисунку 3.2.





**Рис. 3.2. Результативність та раціональність впровадження інноваційної машини BST-05 Pro Wood to Wood Coil**

Джерело: власні дослідження.

Пропонований інноваційний проєкт стратегічного розвитку ДП «Романівський лісоп АПК» супроводжується також і розширенням асортименту виробленої продукції, адже деревний оцет та дьоготь раніше не вироблялися підприємством. Відтак є потреба у з'ясуванні поля вжитку та

пошуку ринку збуту нового стратегічного продукту. Поле використання виробничих продуктів BST-05 Pro Wood to Wood Coil охарактеризовано у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

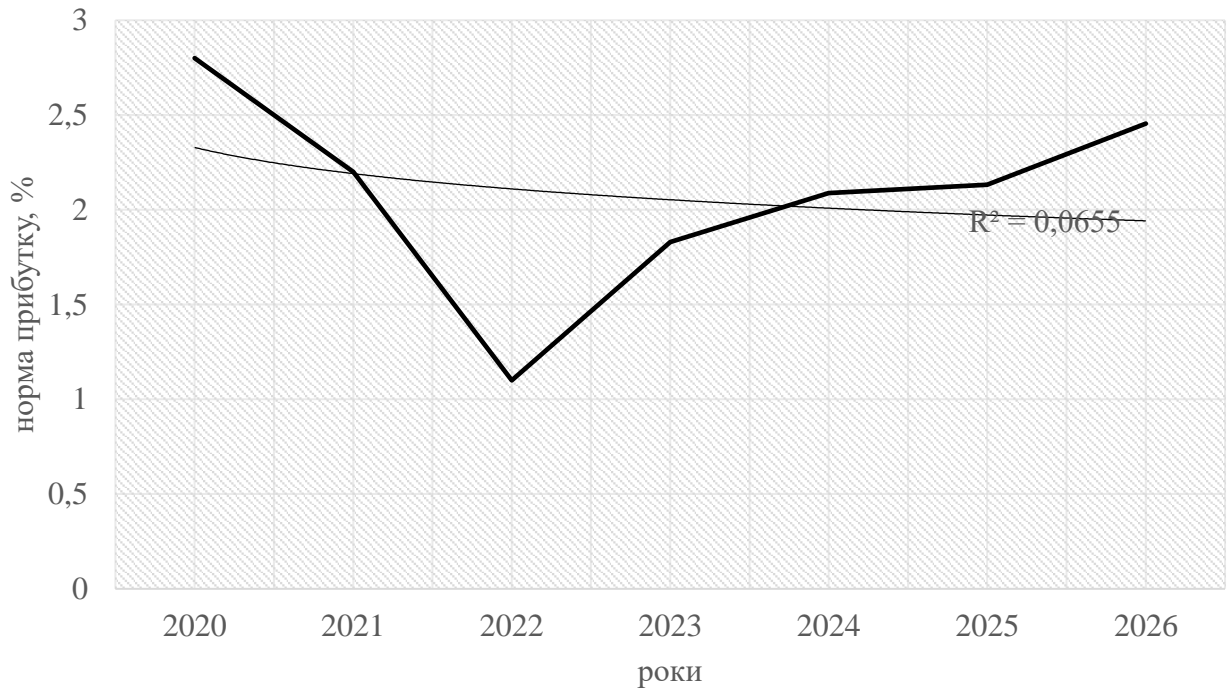
**Поле використання продуктів виробництва запропонованого  
інноваційного продукту машини BST-05 Pro Wood to Wood Coil**

<b>Кінцевий продукт виробництва</b>	<b>Поле використання</b>	<b>Сфера використання</b>
Деревне вугілля	Повсякденне життя	використовується як паливо для барбекю, домашнього опалення та приготування їжі
	Сільське господарство	вносять важкі метали для поліпшення якості ґрунту, використовується для поглинання вуглецю та отримання вуглецевих кредитів
	Промисловість	перероблений в активоване вугілля, для будівництва використовується цегла з глиною, промислове паливо
	тваринництво	додається в корм для тварин, використовується як підстилка для худоби для поглинання запахів
Біогаз	Повсякденне життя	широко використовується як паливо
	Сільське господарство	використовується для опалення теплиць
	Промисловість	використовується як паливо
Деревний оцет	Повсякденне життя	використовується як дезодорант.
	Сільське господарство	використовується як підживлення рослин регулює ауксин або інсектицид
	Промисловість	використовується для виробництва консервантів, у фармацевтиці для лікування дерматитів, свербіння тощо
Дьоготь	Промисловість	використовується як важливий матеріал у суднобудівній та лакофарбовій промисловості, для укладання асфальтового покриття, виготовлення гідроізоляційних покриттів будівель

Джерело: власні дослідження автора.

Відповідно проведеного дослідження, можна констатувати, що впроваджуючи у господарську діяльність машину BST-05 Pro Wood to Wood Coil ДП «Романівський лісгосп АПК» оновить матеріально-технічну базу інноваційним продуктом, розширить асортимент стратегічної виробничого кошика, що у результаті дозволить отримати додатковий прибуток від новоствореної продукції та зменшити витрати від безвідходного виробничого процесу.

Економічне обґрунтування ефективності інноваційного проекту в перспективі оцінено з розрахунком зміни норми прибутку підприємства у перспективі. Прогноз проводився з використанням лінійного методу, який за даних досліджень вказує на найменшу похибку розрахунків з урахування усіх наявних ризиків. Результати наочно зображено на рисунку 3.3.



**Рис. 3.3. Прогноз зміни норми прибутку після впровадження машини BST-05 Pro Wood to Wood Coil у діяльність ДП «Романівський лісгоп АПК»**

Джерело: власні дослідження.

Зростання норми прибутку ДП «Романівський лісгоп АПК» передбачається за рахунок раціонального виробничого процесу, який в перспективі має бути безвідходним та за рахунок розширення асортименту продукції, виробництво якого стає можливим після встановлення машини BST-05 Pro Wood to Wood Coil.

Пропозиції, які були запропоновано ДП «Романівський лісгоп АПК» наразі впроваджуються. Відтак підприємство придбало запропоновану машину та вводить її в технічну експлуатацію. Встановлення машини BST-05 Pro Wood to Wood Coil в межах підприємства зображено на рисунку 3.4.



**Рис. 3.4. Встановлення BST-05 Pro Wood to Wood Coil у ДП «Романівський лісгосп АПК»**

Джерело: власні дослідження.

Інноваційний продукт який впроваджується на підприємстві, як видно з рисунка, не займає значної території, є компактним, безпечним та зручним в експлуатації.

**Висновок до розділу 3.** Таким чином, впровадження машини BST-05 Pro Wood to Wood Coil є важливими для ДП «Романівський лісгосп АПК», адже дозволить утримати конкурентоспроможність, підвищити прибутковість за рахунок виробництва продукцію вищої якості, зниження рівня витрат, підвищення продуктивності праці і, що не мало важливо для сьогодення зменшити вплив на навколишнє середовище. В результаті підприємство інвестиційно оцінюватиметься як соціально орієнтоване, спрямоване на виробництво якісної продукції екологічної якості. Така інвестиційна оцінка дозволить ДП «Романівський лісгосп АПК» зацікавити інвесторів вкладати кошти у розвиток окремих напрямів господарської діяльності з найменшим ризиком втрати інвестицій.

## ВИСНОВКИ

Стратегічний розвиток визначає прогнози щодо еволюції підприємства та його позиції на ринку, одночасно залишаючись гнучким для внесення змін, спрямованих на підвищення або збереження ефективності його діяльності. В основі цієї стратегії лежить довгостроковий гнучкий план інноваційного спрямування з відповідним рівнем ризику. Цей план ґрунтується на детальному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, враховує людські фактори і вимагає інвестицій для досягнення ефективних результатів та підвищення конкурентоспроможності [6].

Правильний вибір стратегії розвитку є ключовим елементом у структурі та управлінні підприємством. Від цього вибору залежать ефективність всієї діяльності бізнесу, його прибутковість і конкурентоспроможність. На сьогодні існує кілька стратегічних моделей поведінки, які вчені класифікують за різними параметрами, зосереджуючись на найважливіших аспектах. У цій статті висунуто пропозицію щодо класифікації стратегій за часовим етапом розвитку підприємства та їхнім цільовим застосуванням. Зокрема, виділено стратегії, що стосуються фундаментальних аспектів, стратегій розвитку, підтримки та згортання бізнесу.

Стратегічно орієнтоване досягнення розвитку ДП «Романівський лісгосп АПК» через впровадження інноваційних продуктів у виробничі процеси господарської діяльності відзначається багатолітнім досвідом керівництва у сфері лісозаготівельного та деревообробного бізнесу.

Важливість інновацій для ДП «Романівський лісгосп АПК» не може бути недооцінена, оскільки вони сприяють оптимізації виробничих процесів, зниженню витрат та утриманню конкурентоспроможності підприємства в динамічному ринковому середовищі. Однією з ключових переваг впроваджених інновацій є підвищення ефективності та продуктивності, що сприяє довгостроковому успіху підприємства.

На основі аналізу функціонування ДП «Романівський лісгосп АПК» виявлено, що обсяги реалізації продукції зростають щорічно. У період з 2020 по

2022 роки дрова займають значне місце у структурі товарної продукції, становлячи 33,75%. Це пояснюється їх популярністю як альтернативного твердого палива серед місцевого населення.

Графоаналітичний метод «Квадрат потенціалу» використовується у ДП «Романівський лісгосп АПК» для системного встановлення якісних і кількісних взаємозв'язків між різними елементами потенціалу, розвитку та конкурентоспроможності. Це дозволяє обґрунтовувати та впроваджувати управлінські рішення щодо розвитку підприємства.

Продукція «Зірки» для ДП «Романівський лісгосп АПК» вважається перспективною, і це підтверджено розрахунками. Графік за методом БКГ свідчить про те, що обрана стратегія є привабливою, оскільки дозволяє зняти з виробництва менш перспективні продукти і перетворити один із них у "Зірку". Це стратегічне вирішення дозволить завоювати стабільне прибуткове місце на ринку лісової продукції.

Рекомендується підтримувати поточний асортимент продукції, слідкувати за динамікою ринку і, на цій основі, переходити до стратегій розвитку або диверсифікації. У зв'язку з цим, ДП «Романівський лісгосп АПК» може впроваджувати нові технології та обладнання для безвідходного виробництва лісової продукції, щоб підвищити ефективність виробничого процесу.

Впровадження машини BST-05 Pro Wood to Wood Coil відзначається важливістю для ДП «Романівський лісгосп АПК», оскільки це сприятиме збереженню конкурентоспроможності, підвищенню прибутковості за рахунок виробництва високоякісної продукції, зменшенню рівня витрат, підвищенню продуктивності праці та, що найважливіше в сучасному світі, зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище. В результаті цих ініціатив підприємство отримає інвестиційну оцінку як соціально орієнтоване, спрямоване на виробництво високоякісної та екологічно чистої продукції. Такий підхід до інвестиційної стратегії сприятиме зацікавленості інвесторів у вкладання коштів у розвиток конкретних напрямків господарської діяльності з мінімальним ризиком втрат інвестицій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. №43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35> (дата звернення 21.11.2023).
2. Артеменко Л.П., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергічний підхід. *Інвестиції: практика і досвід*. 2009. № 19. С. 12–14.
3. Богацька Н. М., Христич С. Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2019. №11. С. 455–458 URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/11/99.pdf>.
4. Брінь П.В., Прокоп М.В., Нехме М.Н. Динамічне оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини і світове господарство»*. 2019. Вип. Ч. 1. С. 62–68
5. Бугайчук В., Грабчук І., Аляб'єва В. (2022). Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*, (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-84> (дата звернення 21.11.2023).
6. Бугайчук В., Кривульський Є., & Глюза К. (2023). Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81>
7. Вараксіна О. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економіка та підприємництво*. 2020. № 5 (116). С. 24–28.
8. Вдовічен А.А., Вдовічена О.Г. Триєдиний вектор стабілізації економіки України в умовах неконтрольованих глобальних викликів. *Вісник Чернівецького тогочасно-економічного інституту. Серія: Економічні науки*. 2020. Вип. I (77). С. 12–30.
9. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент : учебник. Москва : Гардарики, 2003. 528 с.

10. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2014. № 26(1). С. 32–41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/estepi\\_2014\\_26\(1\)\\_\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/estepi_2014_26(1)__6)
11. Войтович С. Я. Сутність і зміст поняття «маркетингова стратегія». Економіка і регіон. № 4 (31). 2017. С. 77–82.
12. Гармаш Р. Б. Стратегії розвитку промислових підприємств у світлі глобалізаційних процесів. Академічні візії. Вип. 17. 2023. С.
13. Герчикова И.Н. Менеджмент. Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. 480 с.
14. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2014. № 1. С. 193–199. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd\\_2014\\_1\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2014_1_30) (дата звернення: 21.11.2023).
15. Григор, А. В. Исследование инструментальных стратегий маркетинга. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 2 (44). С. 47–52.
16. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Економічний журнал Мукачівського державного університету. 2018. № 18. С. 346–352.
17. Джон Міддлтон. Бібліотека вибраних праць про стратегію бізнесу. П'ятдесят найбільш впливових ідей всіх часів. 2006. 272 с.
18. Дикань В., Фролова Н. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. Економіка та суспільство. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56> (дата: звернення 21.11.2023).
19. Зарубіна В.В., Сагер Л.Ю. Стратегічне планування діяльності промислових підприємств. Ефективна економіка. 2020. №3. С. 12–17.
20. Збитки, завдані українському бізнесу внаслідок російської агресії, оцінюються в \$13 млрд / Kyiv School of Economics, 2023. URL: <https://damaged.in.ua/damage-assessment> (дата звернення 21.11.2023).



21. Золотаревський А.В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 11(162). С. 107-113. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2014\\_11\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2014_11_23)
22. Золотаревський А.В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 11(162). С. 107-113. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2014\\_11\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2014_11_23)
23. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. Бізнес Інформ. 2013. № 8. С. 343–347.
24. Кобелев В.М., Захарченко Ю.В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. Вип. 42. С. 297–303.
25. Ковалевська А. В. Конкурентна стратегія зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств України. Вісник Харківського національного ун-ту ім. В. Н. Каразіна. 2019. №9. С. 12–18.
26. Ковальчук Н., Калугарь А. Виклики для підприємств України в умовах війни з росією. Економіка та суспільство. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-57> (дата звернення 21.11.2023).
27. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. Інноваційна економіка. 2016. № 1–2. С. 114–118. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2016\\_1-2\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_1-2_20)
28. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Вип. 1(1). С. 369–373.
29. Малюк С.О. Асортиментні стратегії у комплексній системі маркетингу підприємства. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2018. №. 7. С. 81–86.
30. Мец В. О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану. Київ. 2015. 277 с.
31. Минцберг Г., Куинн Дж., Гошал С. Стратегический процесс / под ред. Ю. Каптуревского. СПб: Питер, 2001. 688 с.

32. Огляд інструментів підтримки бізнесу в період воєнного стану в Україні / Національний інститут стратегічних досліджень, 2022. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv> (дата звернення 21.11.2023)

33. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2017. № 1. С. 76–84.

34. Портер М. Конкурентна перевага: Як досягти високого результату і забезпечити його стійкість. Альпіна Бізнес Букс, 2008.

35. Сакун Л.М., Веденіна Ю.Ю., Сухомлин Л.В., Цимбал О.С. Формування стратегії антикризового управління на підприємствах машинобудування в умовах змін. Вісник Хмельницького національного університету: науковий журнал. 2021. № 5. Т. 2. С. 35–40.

36. Сакун Л.М., Веденіна Ю.Ю., Сухомлин Л.В., Цимбал О.С. Формування стратегії антикризового управління на підприємствах машинобудування в умовах змін. Вісник Хмельницького національного університету: науковий журнал. 2021. № 5. Т. 2. С. 35–40.

37. Ansoff, H. Igor. “Strategic Issue Management.” *Strategic Management Journal*, vol. 1, no. 2, 1980, pp. 131–48. JSTOR, <http://www.jstor.org/stable/2486096>. Accessed 21 Nov. 2023.

38. Ansoff, H. Igor. “Strategic Issue Management.” *Strategic Management Journal*, vol. 1, no. 2, 1980, pp. 131–48. JSTOR, <http://www.jstor.org/stable/2486096>. Accessed 21 Nov. 2023.

39. Brin, P., Nehme, M. Sustainable Development in Emerging Economy: using the analytical hierarchy process for Corporate Social Responsibility decision making. *Journal of Information Technology Management*. 2021. №13 (Special Issue: Role of ICT in Advancing Business and Management)). P. 159–174. DOI: 10.22059/jitm.2021.80744

40. Thompson A. et al. *Crafting & executing strategy. The quest for competitive advantage: Concepts and cases.* McGraw-Hill Education. 2013.

## ДОДАТКИ

### ДОДАТОК А

Таблиця 1

#### Перелік підходів до сутності «стратегії розвитку підприємства»

№	Сутність	Джерело
1	Забезпечення ефективних шляхів використання <i>ресурсів і резервів</i> підприємства для максимально ефективної реалізації стратегії підприємства на всіх етапах розвитку.	[1, с. 12]
2	Передбачає процеси <i>планування</i> та ухвалення рішень, у результаті яких устанавлюються цілі підприємства та розробляється стратегічний план.	[2, с. 34]
3	<i>Довгострокова програма</i> , яка спрямована на досягнення цілі, що постійно піддається контролю, оцінюється та <i>коригується</i> в процесі її реалізації.	[3, с. 195]
4	Це інтегроване поняття, яке комбінує <i>стратегічні напрями</i> розвитку (альтернативи) і функціональні стратегії керування, становить встановлену на тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, які забезпечують упевнений рух підприємства, його <i>зростання</i> і високу конкурентоздатність, що <i>зміцнює позиції на ринку</i> , підвищує здатність виживання на ринку.	[4, с. 113]
5	Є цілісним відображенням <i>цілей</i> і засобів економічного розвитку будь-якого підприємства в <i>довгостроковій перспективі</i> .	[5, с. 247]
6	Програма дій із досягнення <i>стратегічної мети</i> через фарватер шляхів діяльності підприємства, складений із векторів розвитку, орієнтованих на рівноважні точки парних чинників <i>зовнішнього впливу</i> .	[6, с. 109]
7	Це <i>довгостроковий</i> , якісно визначений напрям розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів і форми його діяльності, системи взаєностосунків усередині підприємства, а також його позиції в <i>навколишньому середовищі</i> , що призводить підприємство до визначених <i>цілей</i> .	[7, с. 345]
8	Це постійно коректовані комплекси взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення <i>цілей</i> учасників процесу формування стратегії і забезпечення ефективного функціонування і розвитку підприємства в <i>коротко-строковій і довгостроковій перспективах</i> .	[8, с. 300]
9	Є засобом досягнення <i>перспективних цілей</i> організації на основі визначення пріоритетів інноваційного розвитку.	[9, с. 116]
10	Головний напрям діяльності підприємства, план, який розробляється керівництвом компанії у вигляді стратегічних <i>цілей</i> , задач і напрямків діяльності підприємства для досягнення нею ефективних показників роботи і бажаного результату.	[10, с. 371]
11	<i>Безупинний процес</i> , що відбувається за штучно розробленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства як у <i>складної системи</i> з'являються нові властивості, якості та характерні риси, розкриваються та можуть бути реалізовані <i>нові можливості</i> .	[11, с. 78]
12	Логічне та аналітичне обґрунтування перспективного положення фірми залежно від <i>зовнішніх умов</i> .	[12, с. 170]
13	Комплекс управлінських рішень (системи управлінських заходів, сукупність цільових програм, плани розвитку), спрямованих на формування позитивних <i>перспектив</i> , пріоритетів і напрямів розвитку соціально-економічної системи господарюючого суб'єкта, як результат забезпечення <i>динамічного і сталого розвитку підприємства</i> .	[13, с. 41]
14	Генеральна комплексна програма дій, виражених як у кількісній, так і в якісній формі, які дають чітке представлення про <i>майбутні параметри</i> розвитку суб'єктів господарювання з урахуванням поставлених <i>цілей</i> та ресурсів, необхідних для їх досягнення.	[14, с. 111]

*Джерело: сформовано на підставі дослідження періодичних видань.  
Курсивом виділено основні акценти у сутності «стратегії розвитку»*

## ДОДАТОК Б

## Організаційна структура ДП «Романівський лісгосп АПК»



Джерело: побудовано за даними ДП «Романівський лісгосп АПК».

**ДОДАТОК Б1**  
**Ефективність використання персоналу ДП «Романівський лісгосп АПК»**

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020р.	
				+/-	%
Середньорічна чисельність працівників, осіб	193	209	212	19	109,8
Корисний фонд робочого часу за рік 1 працівником, днів	158,8	195,8	197,9	39,1	124,6
Фактично відпрацьовано за рік 1 працівником, днів	287	288	288	1	100,3
Коефіцієнт використання персоналу	0,98	0,99	0,99	0,01	100,3
Отримано чистого доходу на 1 середньорічного працівника, тис. грн	285,4	428,7	440,0	154,6	154,2
Отримано чистого доходу на 1 люд.- год, грн	123,85	186,08	190,96	67,11	154,2
Середньомісячна оплата праці 1 працівника, грн	8511	13381	15856	7345	186,3
Середньорічна оплата праці працівника, тис. грн	102,1	160,6	190,3	88,2	186,3
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	55075,6	89603,20	93273,0	38197,4	

Джерело: розраховано за даними ДП «Романівський лісгосп АПК».

## ДОДАТОК Б2

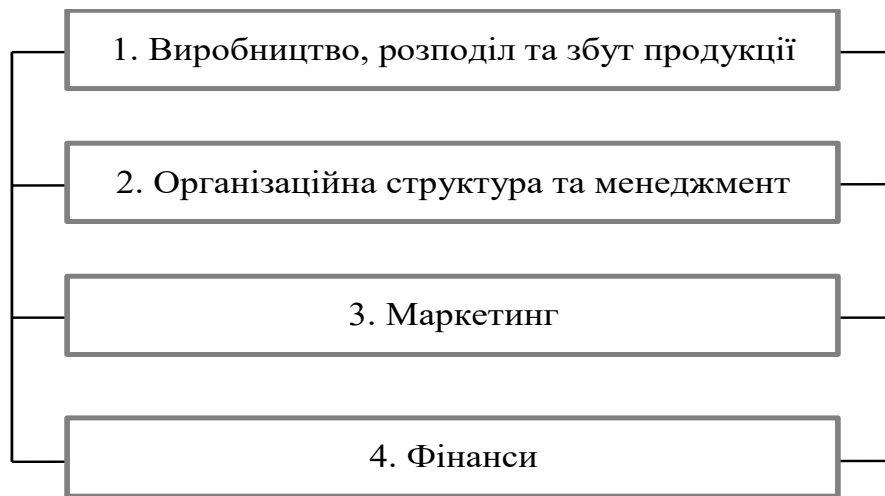
**Фінансові результати діяльності фондів ДП «Романівський лісгосп АПК»**

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р.	
				+ / -	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	55075,6	89603,20	93273,0	38197,4	69,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	42811,1	70254,6	73579,7	30768,6	71,9
Валовий прибуток (збиток) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	12264,5	19348,6	19693,3	7428,8	60,6
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	649,0	1000,0	1160,5	511,5	78,8
Фінансовий результат від звичайної діяльності, тис. грн	12264,5	19348,6	19693,3	7428,8	60,6
Фінансовий результат від діяльності до оподаткування, тис. грн	607,3	994,5	545,0	-62,3	-10,3
Чистий фінансовий результат (прибуток, збиток), тис. грн	440,3	815,5	446,9	6,6	1,5

Джерело: розраховано за даними ДП «Романівський лісгосп АПК».

## ДОДАТОК Б3

## Розподіл діяльності ДП «Романівський лісгосп АПК» за функціональними блоками для оцінювання його потенціалу



Джерело: побудовано за джерелом [----].

## ДОДАТОК Б4

## Виробництво, розподіл та збут продукції ДП «Романівський лісгосп АПК»

№ п/п	Показники	Вага	ДП «Романівський лісгосп АПК»			ДП «Звягельський лісгосп АПК»		
			значення	рейтинг	Р	значення	рейтинг	Р
1	2	3			4	5	6	7
1	Потужність підприємства, (собівартість виробленої продукції), тис.грн.	1,2	93273,0	1	1,20	68741,0	2	2,40
2	Якість продукції, балів (від 1 до 10)	1,25	9	1	1,25	7	2	2,50
3	Фондовіддача, грн.	1,1	2,9	1	1,10	1,8	2	2,20
4	Витрати на 1 грн. товарної продукції, грн	1,1	0,752	2	2,20	0,747	1	1,10
5	Екологія виробництва (штрафи), тис.грн.	1,05	50	2	2,10	15	1	1,05
6	Прибуток, тис. грн.	1,15	446,9	2	2,30	135,3	1	1,15
7	Рентабельність, %	1,15	1,9	2	2,30	2,32	1	1,15
	Сума	8	-		12,45			11,55

Джерело: розраховано за даними ДП «Романівський лісгосп АПК».

## ДОДАТОК Б5

## Організаційна структура менеджменту ДП «Романівський лісгосп АПК»

№ п/п	Показники	Вага	ДП «Романівський лісгосп АПК»			ДП «Звягельський лісгосп АПК»		
			значення	рейтинг	Р	значення	рейтинг	Р
1	Ділові якості менеджерів, балів (від 1 до 10)	1,2	9	1	1,20	8	2	2,40
2	Ефективність організаційної структури управління, балів (від 1 до 10)	1,15	9	1	1,15	9	1	1,15
3	Віковий стан персоналу, % до 45 років	1,15	72	1	1,15	65	2	2,30
4	Рівень освіти, % з вищою освітою	1,05	6	2	2,10	7	1	1,05
5	Продуктивність праці, тис.грн.	1,2	440,0	1	1,20	599,50	2	2,40
6	Середньомісячна оплата праці, грн.	1,25	15856	2	2,50	19181,7	1	1,25
	Сума	7			9,30			10,50

Джерело: розраховано за даними ДП «Романівський лісгосп АПК».

## ДОДАТОК Б6

## Маркетинг ДП «Романівський лісгосп АПК»

№ п/п	Показники	Вага	ДП «Романівський лісгосп АПК»			ДП «Звягельський лісгосп АПК»		
			значення	рейтинг	Р	значення	рейтинг	Р
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Обсяги поставок на внутрішній ринок, тис.грн.	1,2	2024684	1	1,20	1774311	2	2,40
2	Експортовано продукції, тис.грн	1,15	161975	2	2,30	192264	1	1,15
3	Фінансування рекламної (збутової) діяльності, % до загальних витрат підприємства	1,15	0,141	1	1,15	0,139	2	2,30
4	Фірмовий стиль (розвинуті напрямки), балів (від 1 до 10)	1,15	9	1	1,15	9	1	1,15
5	Ціна за одиницю продукції, балів (від 1 до 10)	1,1	4	2	2,20	4	1	1,10
6	Інноваційна діяльність (витрати на інноваційні проекти), тис.грн	1,25	25926,2	2	2,50	27067,0	1	1,25
	Сума	7			10,50			9,35

Джерело: розраховано за даними ДП «Романівський лісгосп АПК».





## ДОДАТОК Б7

## Фінанси ДП «Романівський лісгосп АПК»

№ п/п	Показники	Вага	ДП «Романівський лісгосп АПК»			ДП «Звягельський лісгосп АПК»		
			значення	рейтинг	Р	значення	рейтинг	Р
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Коефіцієнт поточної оцінки (поточної ліквідності)	1,05	2,0038	2	2,1	2,0775	1	1,05
2	Коефіцієнт критичної оцінки (термінової ліквідності)	1,1	1,0210	2	2,2	1,1373	1	1,10
3	Оборот товарно-матеріальних запасів, днів	1,05	29	1	1,05	39	2	2,10
4	Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	1,05	33	2	2,1	27	1	1,05
5	Рентабельність продажу, %	1,15	33,0	2	2,3	33,8	1	1,15
6	Рентабельність активів, %	1,05	19,5	1	1,05	16,9	2	2,10
7	Рентабельність власного капіталу, %	1,1	58,4	1	1,1	21,4	2	2,20
8	Оборотність активів, днів	1,1	89	2	2,2	62	1	1,10
9	Прибуток на одного працюючого, тис. грн	1,05	140,750	1	1,05	137,257	2	2,10
10	Виручка на одного працюючого, тис.грн	1,05	2198,354	1	1,05	1799,504	2	2,10
11	Коефіцієнт заборгованості (позиковий капітал / власний капітал)	1,1	1,975	2	2,2	0,314	1	1,10
12	Коефіцієнт капіталізації (прибуток / середньорічна вартість активів)	1,15	0,196	1	1,15	0,194	2	2,30
	Сума	13			19,55			19,45

Джерело: розраховано за даними ДП «Романівський лісгосп АПК».

## ДОДАТОК Б8

## Оцінка ліквідності ДП «Романівський лісгосп АПК»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., +, -
Загальний коефіцієнт покриття	1,821	2,231	2,077	0,257
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,951	1,120	1,137	0,186
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,020	0,045	0,015	-0,005
Частка оборотних активів в загальній сумі активів, %	38,6	38,2	37,0	-1,6
Частка виробничих запасів в оборотних активах, %	47,8	49,8	45,3	-2,5

Джерело: розраховано за даними ДП «Романівський лісгосп АПК»

## ДОДАТОК Б9

## Оцінка фінансової стійкості ДП «Романівський лісгосп АПК»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., +, -
Коефіцієнт автономії	0,785	0,826	0,761	-0,024
Маневреність робочого капіталу	1,060	0,902	0,873	-0,187
Коефіцієнт фінансової залежності	1,273	1,210	1,314	0,041
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,218	0,252	0,172	-0,046
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,215	0,174	0,239	0,024
Коефіцієнт структури фінансування необоротних активів	0,004	0,004	0,097	0,092
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	0,013	0,015	0,255	0,242
Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,987	0,985	0,745	-0,242
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,003	0,003	0,080	0,077
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	0,273	0,210	0,314	0,041
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	0,444	0,545	0,354	-0,090
Коефіцієнт фінансової стабільності	3,658	4,756	3,182	-0,476

Джерело: розраховано за даними ДП «Романівський лісгосп АПК»

## ДОДАТОК Б10

**Обсяг реалізації основних видів товарної продукції у ДП «Романівський лісгосп АПК» в порівнянні з конкурентами**

Вид продукції	Обсяг реалізації, тис. грн.		Частка ринку, %		Частка витрат
	2020 р.	2022 р.	ДП «Романівський лісгосп АПК»	ДП «Звягельський лісгосп АПК»	
Дрова	3935,7	1001,8	32	24	0,15
Лісоматеріал	636	12	16	18	0,10
Пиломатеріали	1499,3	6051,6	25	16	0,20
Пелети	962,6	4440,7	22	18	0,45
Паливні брикети	214,8	40,5	15	28	0,13
Дошка облицювальна	20753,9	63545,9	65	22	0,75
Заготовки меблеві чорнові	3684,4	865,1	28	15	0,20
Паливна тріска	120,5	240,6	18	10	0,23
Інші	226,3	348,1	21	11	0,35

Джерело: розраховано за даними ДП «Романівський лісгосп АПК».

## ДОДАТОК Б11

**Місце основних видів продукції на відповідному сегменті ДП «Романівський лісгосп АПК»**

Вид продукції	Темп зростання ринку	Відносна частка ринку	Квадрат БКГ
Дрова	0,3	1,3	«Дійна корова»
Лісоматеріал	0,0	0,9	«Дійна корова»
Пиломатеріали	4,0	1,6	«Зірки»
Пелети	4,6	1,2	«Зірки»
Паливні брикети	0,2	0,5	«Дійна корова»
Дошка облицювальна	3,1	3,0	«Знаки питання»
Заготовки меблеві чорнові	0,2	1,9	«Дійна корова»
Паливна тріска	0,4	0,8	«Дійна корова»
Інші	0,6	1,1	«Собаки»

Джерело: розраховано за даними ДП «Романівський лісгосп АПК».

## ДОДАТОК Б12

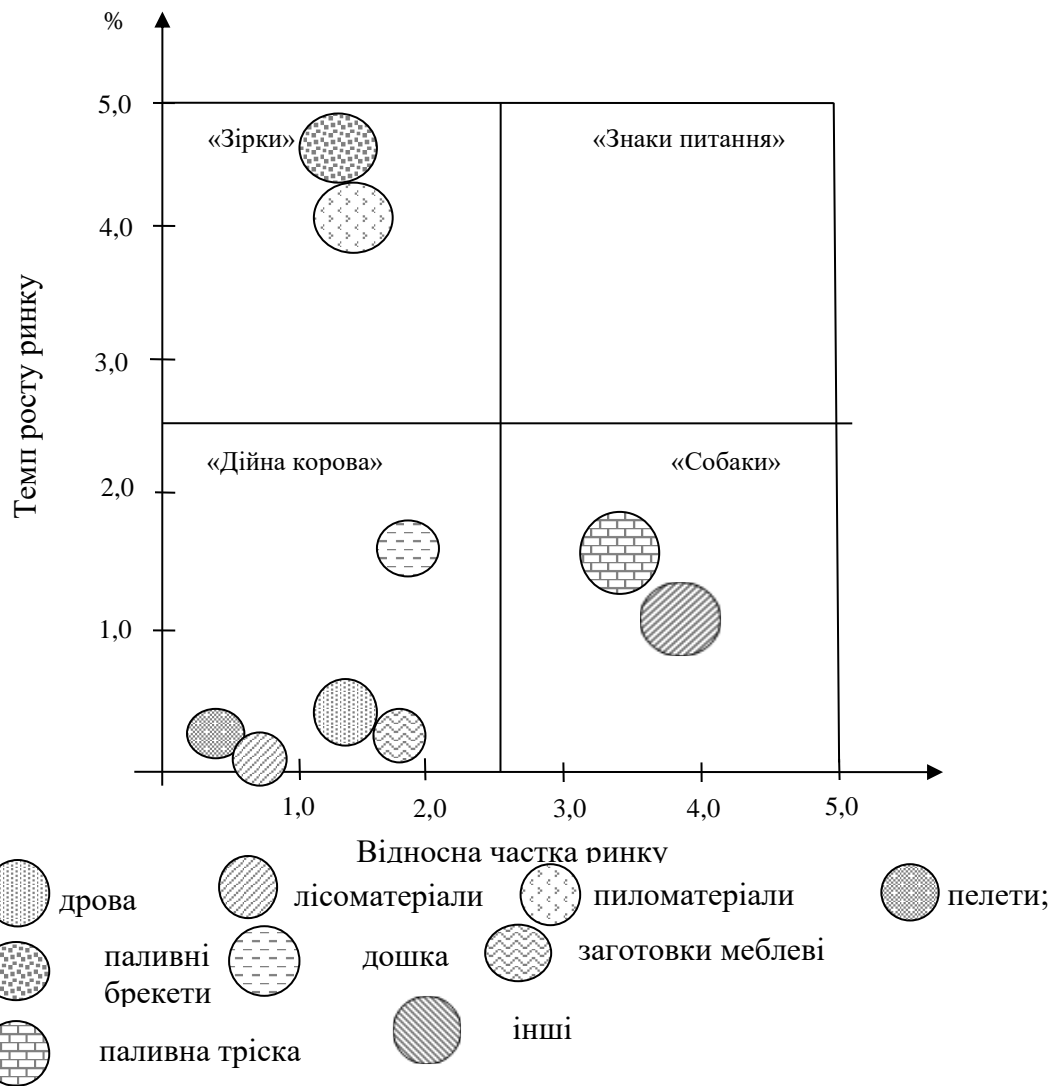


Рис. 2.2. Матриця БКГ

Джерело: власні дослідження.

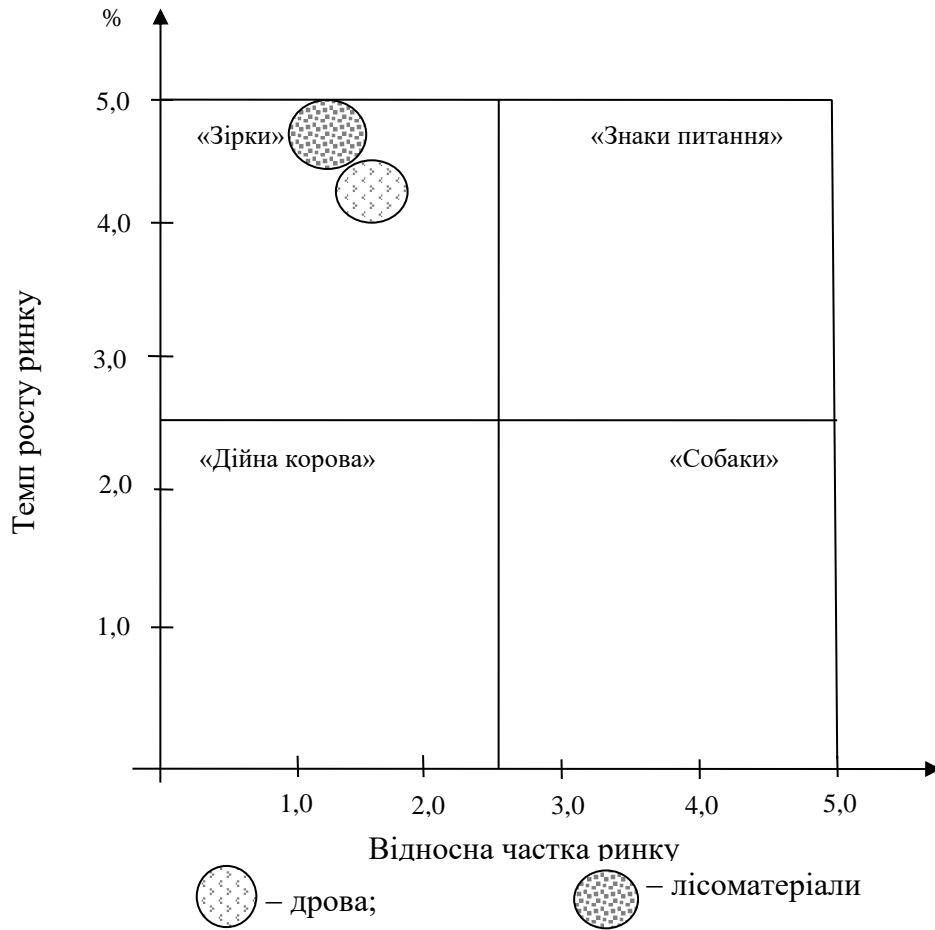
## ДОДАТОК Б13

**Продукти лідери ДП «Романівський лісгосп АПК» за розрахунками матриці БКГ**

Вид продукції	Темп зростання ринку	Відносна частка ринку	Квадрат БКГ
Дрова	4,2	1,8	«Зірки»
Лісоматеріали	4,8	1,6	«Зірки»

Джерело: власні дослідження

## ДОДАТОК Б14



**Рис. 2.3. Прогнозований стан матричного портфелю продукції ДП «Романівський лісгосп АПК»**

Джерело: власні дослідження

## ДОДАТОК Б15

**Експертні оцінки фактора «Привабливості ринку»  
ДП «Романівський лісгосп АПК»**

Критерії	Вагомість	Ранг показників								
		Дрова	Лісоматеріал	Пиломатеріали	Пелети	Паливні брикети	Дошка облицюваль	Заготовки меблеві	Паливна тріска	Інші
Розмір ринку	0,15	3	3	3	4	3	5	2		
Рівень конкуренції на ринку	0,30	3	4	5	5	4	5	3		
Темп зростання ринку	0,11	4	2	3	4	3	4	4		
Технологічний рівень галузі	0,08	4	3	4	4	4	5	5		
Стійкість потреб споживачів	0,25	5	4	5	5	5	5	3		
Чутливість до інфляції	0,11	2	2	3	3	3	4	3		
Загальна оцінка	1,00	3,5	3,0	4,0	4,2	3,7	4,7	3,3		

Джерело: власні дослідження

## ДОДАТОК Б16

**Експертні оцінки фактору «конкурентоздатності»  
ТОВ «Фаворит-Агро»**

Критерії	Вагомість	Ранг показників								
		Дрова	Лісоматеріал	Пиломатеріали	Пелети	Паливні брикети	Дошка облицюваль	Заготовки меблеві	Паливна тріска	Інші
Відносна доля ринку	0,25	4	4	4	5	3	5	3		
Витрати	0,22	4	3	5	4	5	5	5		
Технологічний рівень підприємства	0,25	4	3	4	5	4	5	4		
Рівень завантаженості потужностей підприємства	0,15	3	3	3	4	4	4	3		
Імідж	0,13	3	2	3	4	3	4	3		
Загальна оцінка	1,00	3,6	3,0	3,8	4,4	3,8	4,6	3,6		

Джерело: власні дослідження

## ДОДАТОК Б17

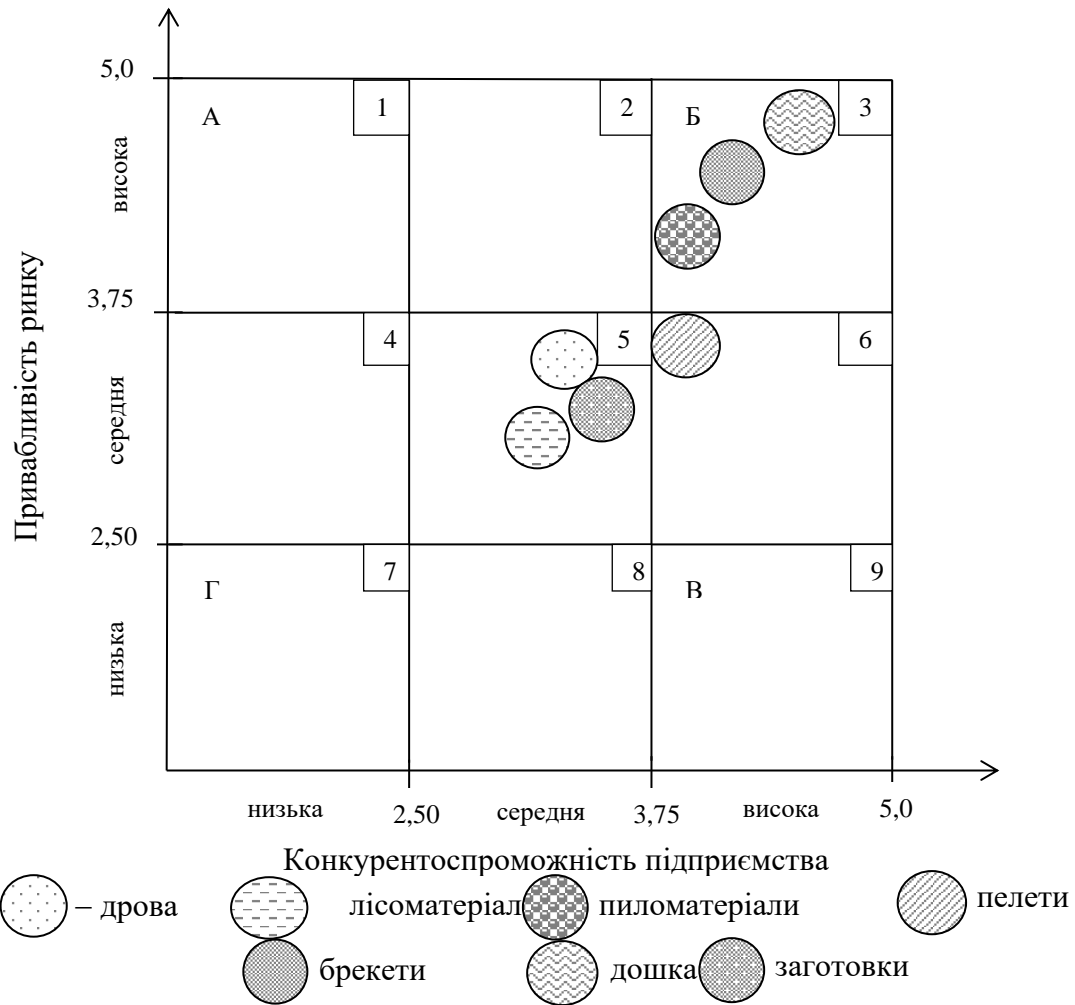


Рис. 2.4. Матриця Мак-Кінсі та Дж. Електрик

Джерело: власні дослідження



## ДОДАТОК Б18

## Визначення складових для побудови матриці SPACE

Внутрішня стратегічна позиція					Зовнішня стратегічна позиція				
<i>Економічний потенціал (EP)</i>					<i>Стабільність середовища (ES)</i>				
Фактори	Показник	Оцінка	Вага	Σ оцінка	Фактори	Показник	Оцінка	Вага	Σ оцінка
1	Норма прибутку	7	0,34	2,38	1	Темпи зростання	6	0,36	2,16
2	Виробничі витрати	8	0,26	2,08	2	Вплив іноземного капіталу на розвиток галузі	5	0,18	0,9
3	Рентабельність вкладеного капіталу	6	0,23	1,38	3	Вплив НТП на розвиток галузі	8	0,35	2,8
4	Рентабельність інвестицій	6	0,17	1,02	4	Ступінь впливу держави на галузь	8	0,11	0,88
Усього				6,86	Усього				6,74
<i>Конкурентні переваги (CA)</i>					<i>Привабливість галузі (IS)</i>				
Фактори	Показник	Оцінка	Вага	Σ оцінка	Фактори	Показник	Оцінка	Вага	Σ оцінка
1	Структура асортименту продукції	7	0,40	2,8	1	Рівень конкуренції	7	0,28	1,96
2	Цінова політика	6	0,22	1,32	2	Загальна привабливість галузі	8	0,32	2,56
3	Рівень розвитку маркетингу	5	0,18	0,9	3	Залежність розвитку галузі від кон'юнктури ринку	5	0,18	0,9
4	Рівень якості продукції	6	0,20	1,2	4	Стадія життєвого циклу галузі	7	0,22	1,54
Усього				6,22	Усього				6,96

Джерело: власні дослідження