

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

АНДРОСОВИЧ Сергій Вікторович

УДК 65.016

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ФЛІІ «ОВРУЦЬКЕ СПЕЦІАЛІЗОВАНЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО»
ДСГП «ЛІСИ УКРАЇНИ» ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Спеціальність 073 «Менеджмент»
Подається на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

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

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
Місевич Микола Анатолійович
Кандидат економічних наук, доцент

Житомир – 2025

АНОТАЦІЯ

Андросович С. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю Філії «Овруцьке спеціалізоване лісове господарство» ДСГП «Ліси України» для сталого розвитку. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня « Бакалавр» за спеціальністю 073 « Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, Житомир, 2025.

Розглянуто теоретичні аспекти стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. Проведена оцінка конкурентоспроможності Філії « Овруцьке СЛГ» в контексті його стратегічного і сталого розвитку. Запропоновано напрями удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю досліджуваного підприємства для забезпечення сталого розвитку.

Ключові слова: управління, стратегія, стратегічне управління, конкуренція, конкурентоспроможність підприємства.

SUMMARY

Androsovych S.V. The strategic management of the competitiveness of the Branch "Ovruch Specialized Forestry" of the SE "Forests of Ukraine" for sustainable development. - Manuscript.

Qualification work for obtaining the Master's degree in the specialty 073 «Management». - Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Zhytomyr, 2025.

The theoretical aspects of strategic management of the competitiveness of the enterprise are considered. An assessment of the competitiveness of the Branch "Ovruch Specialized Forestry" was carried out in the context of its strategic and sustainable development. The directions for improving the strategic management of the competitiveness of this enterprise to ensure sustainable development are proposed.

Key words: management, strategy, strategic management, competition, enterprise competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Поняття конкурентоспроможності підприємства.....	7
1.2. Система чинників та оцінка конкурентоспроможності підприємства в контексті стратегічного розвитку.....	9
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФІЛІЇ «ОВРУЦЬКЕ СПЕЦІАЛІЗОВАНЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО» ДСПП «ЛІСИ УКРАЇНИ» В КОНТЕКСТІ ЙОГО СТРАТЕГІЧНОГО ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	13
2.1. Організаційно-економічна характеристика та стратегічний аналіз підприємства.....	13
2.2. Оцінка конкурентоспроможності підприємства.....	17
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ФІЛІЇ «ОВРУЦЬКЕ СЛГ» ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	21
3.1. Визначення місії та стратегічних цілей підприємства.....	21
3.2. Альтернативне планування умов удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю Філії «Овруцьке СЛГ» для сталого розвитку підприємства.....	23
ВИСНОВКИ	28
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	29
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В сучасному динамічному та глобалізованому бізнес-середовищі конкурентоспроможність є ключовим фактором виживання та успіху будь-якого підприємства. Стратегічне управління конкурентоспроможністю є комплексом управлінських дій, спрямованих на формування та підтримку стійкої конкурентної переваги підприємства в довгостроковій перспективі. Воно передбачає не лише реагування на поточні виклики, але й проактивне формування майбутнього підприємства через цілеспрямоване управління його ресурсами, можливостями та стратегічними напрямками для забезпечення сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень. Наукові основи конкурентоспроможності підприємств, в тому числі стратегічного управління конкурентоспроможності підприємств, були закладені такими вітчизняними і зарубіжними авторами як Баєва О. В., Бардась А.В., Березіна Л. М., Виноградня В.М., Гірняк О. М., Дащенко Н.М., Дмитрієв І. А., Євтушенко Н.О., Кузьмін О. Є., Мескон М., Майкл А., Олешко А.А., Пілецька С. Т., Поясник Г.В., Прокопенко В. Ю., Слюсаренко О.Ю., Стрижак Д. С., Христенко Г.М. та ін.

Мета та завдання дослідження. Основною метою даної кваліфікаційної роботи є розробка та обґрунтування шляхів удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю Філії «Овруцьке СЛГ» для сталого розвитку. Ізі зазначеної мети випливають наступні завдання дослідження:

- вивчити теоретичні аспекти стратегічного управління конкурентоспроможністю;
- дослідити суть поняття « конкурентоспроможність підприємства»;
- дослідити систему чинників конкурентоспроможності підприємства в контексті стратегічного розвитку ;

- дати організаційно-економічну характеристику діяльності Філії «Овруцьке СЛГ»;
- здійснити стратегічний аналіз та оцінку конкурентоспроможності Філії « Овруцьке СЛГ» в сучасних умовах розвитку;
- визначити місію та стратегічні цілі діяльності досліджуваного підприємства на перспективу;
- розробити альтернативне планування умов стратегічного управління конкурентоспроможністю Філії « Овруцьке СЛГ» для сталого розвитку.

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом дослідження є процес удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю Філії « Овруцьке СЛГ» для сталого розвитку підприємства.*

Предметом дослідження є науково- теоретичні, практичні і методичні аспекти забезпечення умов ефективного стратегічного управління конкурентоспроможністю Філії « Овруцьке СЛГ» для сталого розвитку підприємства.

Методи дослідження. Для визначення проблем, що впливають на процес стратегічного управління конкурентоспроможністю Філії «Овруцьке СЛГ», застосовано метод аналізу і синтезу. Для оцінки сучасного стану та тенденцій розвитку Філії « Овруцьке СЛГ», його конкурентоспроможності використані статистико- економічні методи, зокрема їх прийоми – графічний, порівняння, факторний аналіз, кореляційно- регресійний аналіз тощо. Монографічний метод застосовано для економічного обґрунтування необхідності удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю Філії «Овруцьке СЛГ» для забезпечення сталого розвитку.

Інформаційну базу кваліфікаційної роботи складають наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених та фахівців зі стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств, офіційні матеріали обласного управління статистики, періодичні видання та інформаційні ресурси

світової комп'ютерної мережі *Internet*.

Практичне значення одержаних результатів. У науковому аспекті у кваліфікаційній роботі розкрито зміст питань щодо особливостей стратегічного управління конкурентоспроможністю Філії « Овруцьке СЛГ» для сталого розвитку. Отримані результати дослідження та запропоновані напрями можуть бути впроваджені у виробничий процес досліджуваного підприємства, що сприятиме його ефективному стратегічному розвитку та управлінню конкурентоспроможністю.

Публікації автора за темою дослідження.

1. Андросович С. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. The XII International scientific and practical conference «Modern problems of ensuring the quality of life in the world: present and future», March 24- 26, 2025, Lyon, France. С. 80- 83. URL: <https://eu-conf.com/en/events/modern-problems-of-ensuring-the-quality-of-life-in-the-world-present-and-future/>

2. Андросович С., Місевич М. Особливості стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств в сучасних умовах в контексті сталого розвитку. Innovative Approaches in Modern Science and Technology: Collection of Scientific Papers "International Scientific Unity" with Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference. March 26- 28, 2025. Lisbon, Portugal. С. 154- 157. URL: <https://isu-conference.com/en/archive/innovative-approaches-in-modern-science-and-technology-26-03-25/>

Структура та обсяг роботи. Робота викладена на 33 сторінках комп'ютерного тексту. Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (40 найменувань та займає 4 сторінки) і додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність є одним із основних понять, які активно використовуються в економічній теорії та практиці. У країнах з ринковою економікою конкурентоспроможність підприємств є результатом переплетення багатьох факторів, що є наслідком об'єктивного розвитку продуктивності, а також результатом боротьби великих монополій за прибутки, ринки збуту та якість продукції. Слід зазначити, що конкурентоспроможність проявляється лише в умовах конкуренції та через конкуренцію. Вона є центральним поняттям, яке виражає природу ринкових відносин і є найважливішою ланкою всієї ринкової економічної системи [29, с. 124-125].

На думку А. О. Александровського, конкурентоспроможність підприємства є комплексним показником, який відображає ефективність усієї сукупності економічних механізмів., і до дослідження проблем його забезпечення потрібно підходити комплексно з урахуванням усіх факторів і механізмів. Вважаємо таке визначення найбільш загальним та всеохоплюючим, проте саме в цьому є його недолік [1, с. 50-51]. І.Ф. Ємельянова вважає, що конкурентоспроможність підприємства — це узагальнюючий показник конкурентних переваг і потенційних можливостей підприємства і являє собою сукупність ознак, що забезпечують своєчасну адаптацію та реагування на зміни зовнішнього середовища [12, с. 15- 16]. А. В. Кваско під конкурентоспроможністю підприємства розуміє « рівень його здатності накопичувати та використовувати виробничий потенціал у певному напрямку порівняно з іншими підприємствами-конкурентами, а також різні його складові:

ресурси, технології, навички та знання персоналу, управління тощо» [15, с. 112- 113].

В. Ю. Ільїн доводить, що конкурентоспроможність підприємства означає здатність виробляти і продавати конкурентоспроможну продукцію, яка має конкурентну перевагу над аналогічною продукцією конкурентів на певному ринку протягом певного періоду часу, приносячи таким чином максимальний прибуток і в той же час даючи підприємству можливість динамічно розвиватися навіть в умовах жорсткої конкуренції [13, с. 221].

В В. Шарко переконаний, що конкурентоспроможність підприємства – це набір взаємопов'язаних елементів, покликаних забезпечити його сильну конкурентну позицію, зберегти та розвинути існуючі конкурентні переваги та створити нові [40, с. 239].

О.В. Станіславик доводить, що конкурентоспроможність підприємства є головним фактором національного розвитку та виживання підприємства. Конкурентоспроможність компанії на окремому ринку визначається як її здатність задовольняти потреби клієнтів краще, ніж її конкуренти. [33, с. 225- 226].

Т. А. Мовчан є прихильником твердження, що конкурентоспроможність — це наявність активів, які створюють переваги для суб'єктів господарської діяльності, її носіями можуть бути види продукції, підприємства та організації або їх групи, окремі країни або їх об'єднання [21, с. 97].

В. В. Апопій стверджує, що конкурентоспроможність підприємства – це ступінь реального и потенційного задоволення певних потреб порівняно з аналогічними суб'єктами визначеного товарного ринку [2, с.111- 112].

А. В. Кузуб вважає, що конкурентоспроможність підприємства характеризує можливість та ефективність його адаптації до умов конкурентного середовища [16, с. 129-130].

Отже, з вищенаведених думок вчених-економістів можна зробити такі висновки:

- конкурентоспроможність підприємства - це поняття відносне, тому порівняно з різними конкурентами конкурентоспроможність підприємства може мати різний рівень;
- чим вище конкурентоспроможність підприємства, тим краще його результати на міжнародному (глобальному) ринку;
- конкурентоспроможність підприємства – це комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає низку переваг над конкурентами та гармонійність розвитку підприємства;
- невід'ємною частиною ринкової конкурентоспроможності компанії є маркетингова складова, а саме: задоволеність споживачів, позитивний імідж, наявність сильної торгової марки тощо;
- конкурентоспроможність бізнесу базується на конкурентоспроможності продукції чи послуг, які він виробляє чи надає, але ці категорії, хоча й пов'язані, не є ідентичними;
- конкурентоспроможність підприємства – це результат його ефективної господарської діяльності в умовах конкуренції на ринку.

1. 2. Система чинників та оцінка конкурентоспроможності підприємства в контексті стратегічного розвитку

Конкурентоспроможність підприємства характеризується дією зовнішніх та внутрішніх чинників середовища.

Фактори зовнішнього середовища включають:

- рівень грошово-кредитного контролю та розвитку національної економіки (податкова система, кредитно-фінансова та банківська система, національна система зовнішньоекономічних зв'язків);
- система зв'язку;

- фактори, що визначають споживання продукції (ємність ринку, вимоги споживачів до якості продукції та ін.).

Фактори внутрішнього середовища включають такі внутрішні показники:

- рівень забезпечення виробничими ресурсами;
- рівень технології виробництва;
- організація та управління виробництвом;
- системи формування та стимулювання попиту та інші. (рис. 1. 1).

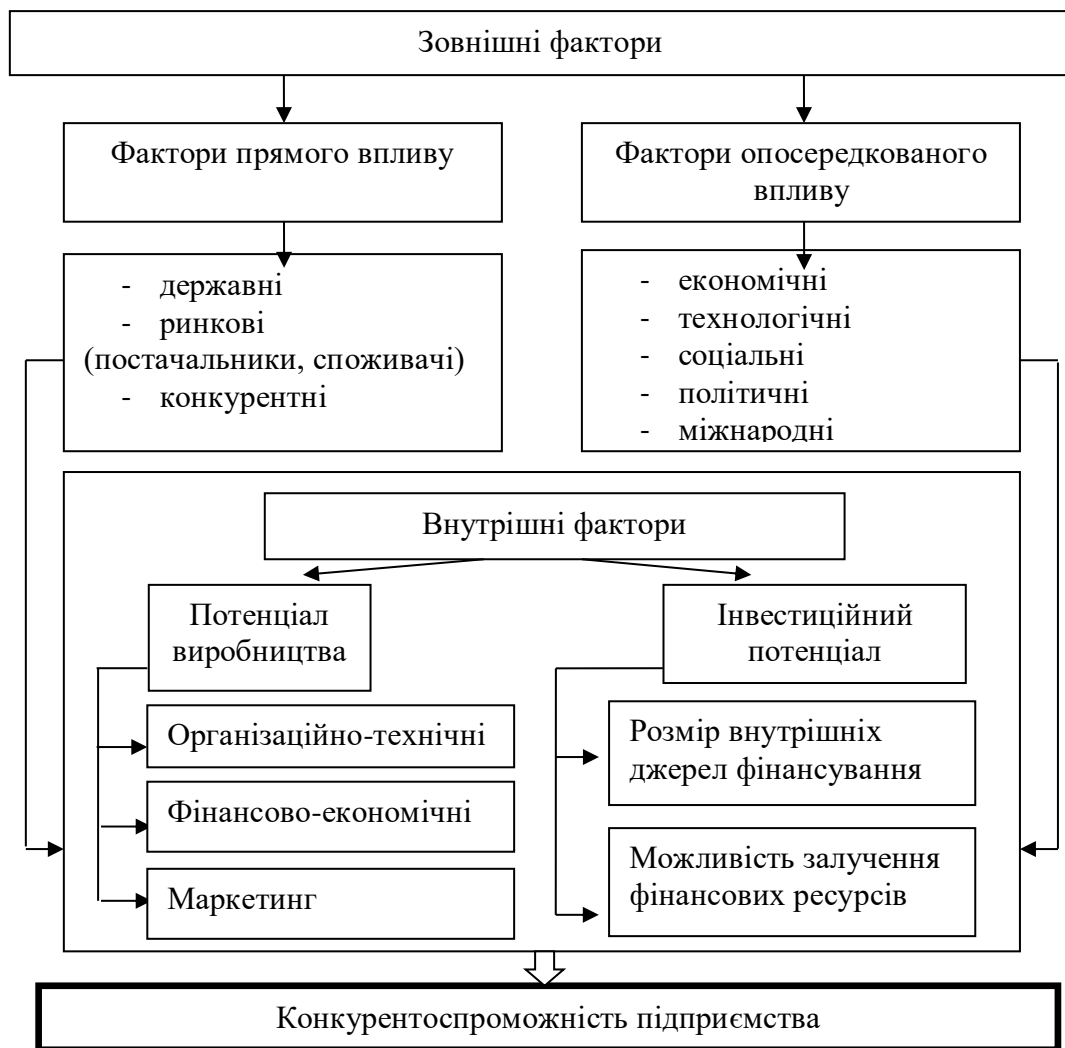


Рис. 1.1. Система зовнішніх та внутрішніх чинників конкурентоспроможності підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [2,3, 21,40].

Фактори зовнішнього середовища, як зазначають Новікова Н. та Зубко Т., поділяють на фактори прямого та непрямого впливу. Фактори

прямого впливу включають національні фактори, фактори конкуренції та фактори ринку. Фактори непрямого впливу включають економічні умови, соціальні, міжнародні та політичні фактори. У внутрішньому середовищі рівень конкурентоспроможності підприємства визначається ключовими факторами – виробничим потенціалом (організаційна технологія, фінансово-економічні фактори та маркетинг) та інвестиційним потенціалом (розмір власних джерел інвестування та можливість залучення додаткових коштів та ресурсів) [23, с. 68- 69].

Разом з цим, за сучасних умов впливу глобалізації будь-яке підприємство за допомогою своїх потенційних можливостей має прагнути, з одного боку, до покращення результатів своєї господарської діяльності, а з іншого – до максимального задоволення потреб глобальних ринків. Тому, природним є визначати глобальну конкурентоспроможність трьома основними складовими: потенційними можливостями підприємства, ступенем задоволення потреб глобальних ринків конкурентоспроможною продукцією і результатами його господарської діяльності [9, с. 84- 85].

Отже, конкурентоспроможність підприємства залежить від певних чинників: місткість ринку, легкість доступу на ринок, конкурентоспроможність галузі, можливість технічних новин у галузі, однорідність ринку, конкурентоспроможність регіону і країни та ін.

В умовах ринкової економіки, коли можливість подальшого розвитку організації безпосередньо залежить від здійснення ефективної господарської діяльності, пріоритетним напрямком є управління її конкурентоспроможністю шляхом постійного аналізу та оцінки [23, с. 65].

Оцінка конкурентоспроможності підприємства – це інструмент, який надає керівництву фактичні дані про досягнуту підприємством конкурентоспроможність, ступінь захисту та оновлення ефективність і результативність організаційної роботи [12, с. 16- 17].

Оцінка конкурентоспроможності підприємства — це визначення її

рівня, що дає певні відносні характеристики конкурентоспроможності підприємства на певному ринку. Тому конкурентоспроможність підприємства є комплексним показником конкурентоспроможності підприємства та його здатності швидко реагувати та адаптуватися до змінних факторів зовнішнього середовища [5, с. 600-601].

Основними завданнями, що вирішуються при оцінці конкурентоспроможності підприємства, на думку М.О. Панченко, О. Г. Бровкової, є:

- визначити поточний рівень конкурентоспроможності;
- визначити тенденції та закономірності підвищення конкурентоспроможності протягом досліджуваного періоду;
- визначити «вузькі місця», які негативно впливають на конкурентоспроможність підприємства;
- визначити резерви, які підприємство може використовувати для підвищення конкурентоспроможності [28, с. 52].

Таким чином, оцінка конкурентоспроможності підприємства вказує на відмінність підприємства від його конкурентів щодо того, наскільки його продукція відповідає потребам споживачів, а також ефективності виробничо-господарської діяльності. Для забезпечення прибуткового розвитку підприємствам необхідно не тільки забезпечити стабільність показників конкурентоспроможності, а й запровадити заходи щодо її підвищення.

РОЗДІЛ 2
ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФІЛІЇ «ОВРУЦЬКЕ
СПЕЦІАЛІЗОВАНЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО»
ДСГП « ЛІСИ УКРАЇНИ» В КОНТЕКСТІ ЙОГО СТРАТЕГІЧНОГО
ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ

2. 1. Організаційно- економічна характеристика та стратегічний
аналіз підприємства

Філія «Овруцьке спеціалізоване лісове господарство» ДСГП «Ліси України» (далі скорочено - Філія «Овруцьке СЛГ») розташоване в північно-східній частині Житомирської області на території Овруцького та Народицького адміністративних районів. До складу підприємства увійшли: Борутицьке, Виступовицьке, Ситовецьке, Журбенське та Коптівщинське лісництво. Предмет діяльності Філії «Овруцьке СЛГ» наведено в таблиці додатку А. Виробничо-організаційна структура Філії «Овруцьке СЛГ» зображена в додатку Б.

Результати економічних показників господарської діяльності Філії « Овруцьке СЛГ» та їх динаміка в період 2022- 2024 рр. представлені в таблиці 2. 1. Показник чистого прибутку у 2024 році зменшився на 86 тис. грн. і становив 565 тис. грн., що на 13, 21 % менше, ніж у 2022 році. Станом на 2023 рік на підприємстві працює 406 осіб, що цілком задовольняє виробничі потужності корпорації. Середньорічна вартість необоротних активів зросла на 957 тис. грн. або 28, 65 %, досягнувши значення 12137 тис. грн. у 2024 році. Середньорічна вартість оборотних активів також зросла на 2117 тис. грн. або 63,54%, досягнувши значення 5449 тис. грн. у 2024 році. Фондовіддача в 2024 році зменшилася на 26,02 % і склала 1,45 проти значення 1,96 у 2022 році, тобто на одну гривню вкладених в основних засобів підприємство отримує 1, 45 грн. чистого доходу. Цей показник має тенденцію до

зменшення на підприємстві, що свідчить про зниження ефективності використання основних засобів. Рентабельність господарської діяльності знизився на 0, 2% і становить 1,1%.

Таблиця 2. 1

Основні показники діяльності Філії «Овруцьке СЛГ»

Показник	Рік			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+, -	%
Чистий дохід (виручка), тис. грн.	47564	47617	52390	4826	10, 15
Валовий прибуток, тис. грн.	12436	13635	15351	2915	23, 44
Чистий прибуток, тис. грн.	651	670	565	- 86	-13, 21
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	469	459	406	- 60	-11, 55
Середньорічна вартість активів, тис.грн. в т. ч.:					
необоротних	11180	11600	12137	957	8, 56
оборотних	3332	4466	5449	2117	63, 54
Фондовіддача	1,96	1,97	1,45	- 0,51	- 26,02
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	14,28	10,66	9,62	- 4,66	- 32,63
Продуктивність праці, тис.грн./ чол.	104, 05	106, 02	131, 59	27, 54	26, 47
Рентабельність господарської діяльності, %	1,3	1,4	1,1	- 0,2	X

Джерело: дані річних звітів філії « Овруцьке СЛГ»

Далі проведемо аналіз динаміки механізму формування фінансових результатів Філії «Овруцьке СЛГ» (додаток В). Можемо сказати, що не всі показники формування фінансових результатів підприємства зросли в 2024 р. в порівнянні з 2022 р. Так, чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 4826 тис. грн., тобто на 10, 15 % порівняно з 2022 роком. У свою чергу, валовий прибуток збільшився на 23,43 % (на 2915 тис. грн.) в 2024 р. порівняно з 2022 р., а прибуток від операційної діяльності знизився на 22,17% і становить 997 тис. грн.. Собівартість реалізованої продукції порівняно з 2022 р. у 2024 р. зросла на 1911 тис. грн. або 5, 44 % і становить 37039 тис. грн. Протягом 3 останніх років підприємство отримувало чистий прибуток, а саме у 2024 році даний показник складав 565 тис. грн., що є нижчим у порівнянні з 2022 роком на 86 тис. грн.

З метою дослідження сильних і слабких сторін діяльності Філії

« Овруцьке СЛГ», його загроз та можливостей, проведемо SWOT- аналіз діяльності досліджуваного підприємства (додаток Г).

Вихідні дані для побудови матриці БКГ Філії «Овруцьке СЛГ» наведені в таблиці додатку Д. На основі даних цієї таблиці побудуємо матрицю БКГ Філії «Овруцьке СЛГ» в порівнянні з основним географічним конкурентом Філії « Ємільчинське ЛГ» (рис. 2. 1).

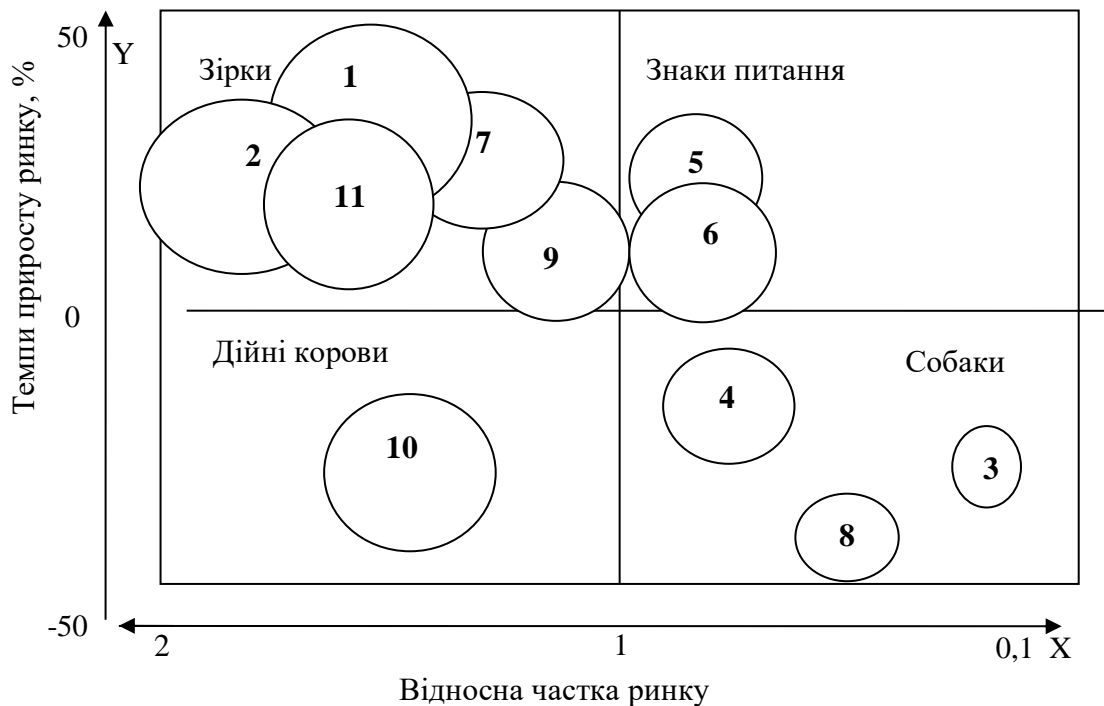


Рис. 2.1. Матриця БКГ для Філії “ Овруцьке СЛГ”

1-Пиломатеріали; 2- пиломатеріали хв. обрізні на експорт; 3- заготовки обрізні; 4- дошка суха стругана; 5- заготовки сухі стругані; 6- заготовки пилені дубові; 7- зряза внутрішній ринок та і коротко мірна; 8- рейка стругана; 9-заготовки на євро піддони; 10- паливні пакети; 11-інші (віконні та дверні коробки, дверні полотна, плінтус та інші).

Джерело: побудовано автором

Відповідно до матриці БКГ можна зробити висновки, що у фазі найбільшого розвитку і максимізації прибутку знаходяться такі види продукції як пиломатеріали та пиломатеріали хв. обрізні на експорт. Загалом портфель продукції на підприємстві є збалансованим в майбутньому для процвітання підприємства необхідні тільки вірний вибір стратегічних завдань і рішень.

Для побудови матриці Мак Кінзі необхідно проаналізувати експертні оцінки факторів привабливості ринку та конкурентоспроможності. Вихідні дані відобразим в таблицях додатків Е і Ж.

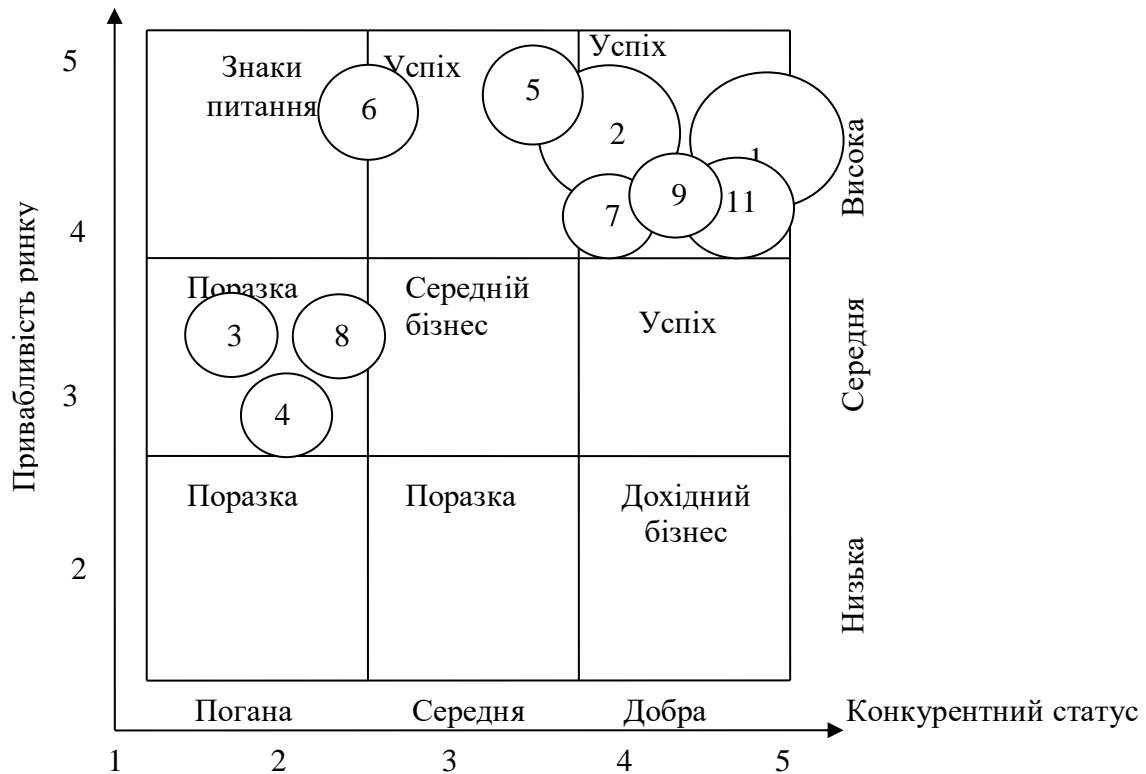


Рис. 2. 2. Матриця МакКінзі для Філії “Овруцьке СЛГ”

1- Пиломатеріали; 2- пиломатеріали хв. обрізні на експорт; 3- заготовки обрізні; 4- дошка суха стругана; 5- заготовки сухі стругані; 6- заготовки пилені дубові; 7- зрива внутрішній ринок та і коротко мірна; 8-рейка стругана; 9- заготовки на євро піддони; 10-паливні пакети; 11- інші (віконні та дверні коробки, дверні полотна, плінтус та інші).

Джерело: побудовано автором

Таким чином, результати проведеного дослідження показали, що існують вагомі передумови для впровадження стратегій для сталого розвитку Філії « Овруцьке СЛГ», а значить, стратегія розвитку підприємства повинна бути спрямована на посилення власних позицій на внутрішньому та зовнішньому ринку продукції з деревини. Має місце необхідність перегляду асортиментної, цінової, збутової стратегії

підприємства відносно конкурентів, а також поліпшення системи контролю якості відповідно до міжнародних стандартів для посилення своїх конкурентних позицій.

2.2. Оцінка конкурентоспроможності підприємства

Узагальнюючи наявний досвід у практиці діагностики конкурентоспроможності підприємства доцільно проводити методом порівняльної комплексної рейтингової оцінки за допомогою системи показників за такими функціональними блоками.

1. Виробництво, розподіл та збут продукції (таблиця 2. 2)
2. Організаційна структура та менеджмент (таблиця 2. 3)
3. Маркетинг (таблиця 2.4)
4. Фінанси (додаток 3)

Таблиця 2. 2

Вплив показників виробництва, розподілу та збуту продукції на конкурентоспроможність Філії «Овруцьке СЛГ», 2024 р.

№ п/п	Показник	Коеф. чутлив. к _ч	Філія « Овруцьке СЛГ»	Філія «Ємільчинське ЛГ»
1	Потужність підприємства, тис. т	1,2	53424	55125
2	Якість продукції, % Fe	1,25	52	55
3	Фондовіддача, грн	1, 1	0, 02	0, 03
4	Витрати на 1 грн товарної продукції	1,1	1,01	1,00
5	Екологія виробництва (штрафи, тис.грн)	1,05	15,6	12,1
6	Прибуток, тис.грн	1,15	565	620
7	Рентабельність виробництва, %	1, 15	1, 1	1, 3

Джерело: власні дослідження

Р «Овруцьке СЛГ»
 $= 1, 2 \cdot 2 + 1, 25 \cdot 2 + 1, 1 \cdot 1 + 1, 05 \cdot 2 + 1, 15 \cdot 2 = 12, 7$

$$V_{1к} = 100 - (112,7 - 18) \cdot \frac{100}{18 \cdot (2 - 11)} = 41, 25 \quad (\text{комплексна})$$

рейтингова оцінка конкурентоспроможності з врахуванням впливу показників виробництва, розподілу та збуту продукції).

Таблиця 2. 3

Вплив організаційної структури та менеджменту на конкурентоспроможність Філії «Овруцьке СЛГ», 2024 р.

№ п/п	Показник	Коеф. чутлив. кч	Філія « Овруцьке СЛГ»	Філія «Смільчинське ЛГ»
1	Ділові якості менеджерів, балів	1,2	258	245
2	Ефективність організаційної структури управління, балів	1,15	52	53
3	Вік персоналу, % до 45 років	1,15	46	48
4	Рівень освіти, % з вищою освітою	1,05	44	35
5	Продуктивність роботи, грн	1,2	131,59	121,62
6	Середньомісячна оплата роботи, грн	1, 25	3128	3756

Джерело: власні дослідження

Р «Овруцьке СЛГ»

=1, 2*1+ 1,15* 2+1, 15*1+ 1,05* 1+1, 2*1+ 1,25* 1=8, 15

$$V_{1к} = 100 - (18,15 - 17) * \frac{100}{18*(2-11)} = 85, 63 \text{ (комплексна рейтингова}$$

оцінка конкурентоспроможності з врахуванням впливу на неї організаційної структури та менеджменту підприємства).

Таблиця 2.4

Вплив маркетингу на конкурентоспроможність Філії «Овруцьке СЛГ», 2024 р.

№ п/п	Показник	Коеф. чутлив.кч	Філія « Овруцьке СЛГ»	Філія «Смільчинське ЛГ»
1	Обсяги постачань на внутрішній ринок, тис. т	1, 2	1450	1230
2	Місце в експорті, тис. т	1, 15	1240	985
3	Фінансування рекламної діяльності, % до загальних витрат підприємства	1, 15	1, 2	0, 8
4	Фірмовий стиль (розвинуті напрямки), од.	1, 15	3	5
5	Ціна за одиницю продукції, грн.	1, 1	1350	1265
6	Витрати на інноваційну діяльність, тис.грн	1,25	1450	1082

Джерело: власні дослідження

$$P \text{ «Овруцьке СЛГ»} = 1,2 * 1+1, 15 * 1+ 1,15 * 2+1, 15 * 1+ 1,1 * 1+1, 25 * 1 = 8,15$$

$$1B_k = 100 - (8,115 - 7) * \frac{1100}{7 * (12-1)} = 83,57$$

(комплексна рейтингова оцінка конкурентоспроможності з врахуванням впливу на неї маркетингу підприємства).

Комплексну рейтингову оцінку конкурентоспроможності Філії « Овруцьке СЛГ» з врахуванням впливу на неї фінансових чинників наведемо за допомогою показників таблиці додатку 3. В результаті отримаємо наступні показники:

$$P \text{ «Овруцьке СЛГ»} = 1,05 * 2+1, 1 * 2+ 1,05 * 1+1, 05 * 2+ 1,1 * 1+1, 05 * 1+ 1,1 * 1+1, 1 * 2+ 1,05 * 1+1, 05 * 1+ 1,1 * 1+1, 15 * 1 = 15,1$$

$$1B_k = 100 - (15,11 - 13) * \frac{1100}{13 * (12-1)} = 83,85$$

(комплексна рейтингова оцінка конкурентоспроможності з врахуванням впливу на неї фінансових чинників підприємства).

На основі отриманих комплексних коефіцієнтів впливу на конкурентоспроможність Філії «Овруцьке СЛГ» за 2022-2024 рр., зобразимо графічно квадрат потенціалу досліджуваного підприємства (рис. 2.3).

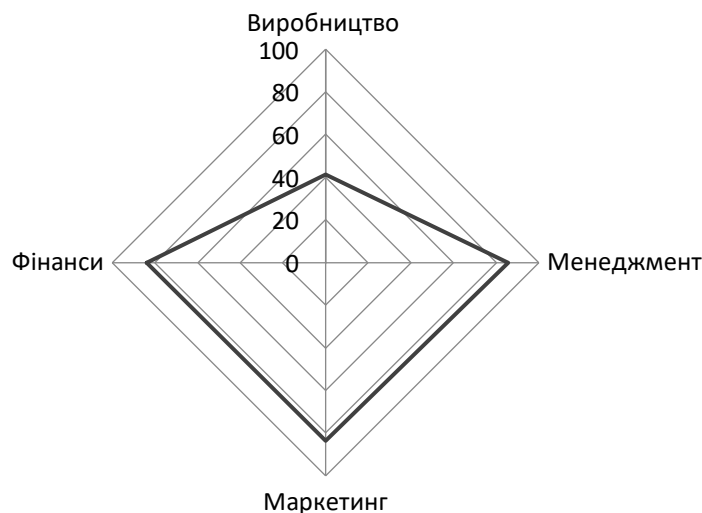


Рис.2. 3. Квадрат потенціалу Філії « Овруцьке СЛГ»

Джерело: побудовано автором

Відповідно до побудованої моделі можемо зробити висновок, що «Квадрат потенціалу» Філії «Овруцьке СЛГ» є деформованим, що свідчить про незбалансованість розвитку та порушення оптимальності структури. Найвищим рівнем розвитку характеризуються такі сфери як: Менеджмент (85, 63 у. о), Маркетинг (83,57 у.о) та Фінанси (83,85 у.о). Дані сфери знаходяться на найвищому рівні розвитку у порівнянні з конкурентами (наприклад, Філії «Смільчинське ЛГ») (довжина векторів лежать у проміжку від 70 у.о. до 100 у.о). Менш розвинутою є сфера: Виробництво, розподіл та збут продукції (41, 25), яка знаходиться на середньому рівні розвитку.

Отже, першочергові заходи з підвищення ефективності планування та використання потенціалу конкурентноспроможності Філії «Овруцьке СЛГ» для його сталого розвитку мають полягати в удосконаленні сфери виробництва, а резерви для такого удосконалення знаходяться в сферах фінансів, менеджменту та маркетингу.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ФІЛІЇ « ОВРУЦЬКЕ СЛГ» ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

3. 1. Визначення місії та стратегічних цілей підприємства

Основне завдання, яке прагнуть вирішити під час розроблення стратегії, це забезпечення балансу між внутрішнім і зовнішнім середовищем з метою досягнення певних цілей. Баланс інтересів визначає напрям розвитку організації, її цільову орієнтацію. Процес визначення місії та цілей організації складається з окремих підпроцесів, кожний з яких вимагає клопіткої праці. Перший з них полягає у формулюванні місії організації, яка в концентрованій формі виражає зміст існування організації, її призначення. Вибір місії є кроком у формуванні уявлень про організацію як у партнерів, які безпосередньо контактують з нею, так і у працівників самої організації з метою усвідомлення її стратегічної орієнтації. «Дерево цілей» — це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії. «Дерево цілей» можна визначити, як « цільовий каркас» організації, явища чи діяльності.

Головною місією Філії «Овруцьке СЛГ» є створення високорентабельного підприємства по виробництву конкурентоздатної продукції світового рівня якості на основі введення на виробництві нового інвестиційного проекту, а саме здійснити оновлення обладнання цеху, тобто придбати нове високоавтоматизоване устаткування з комп'ютерним управлінням марки Reignmaas RMM-520 і випускати на ньому конкурентоспроможну продукцію, яка б мала попит на внутрішньому та зовнішньому ринках, а саме – дерев'яну вагонку вищого

гатунку. Задля втілення місії необхідно також переглянути цілі для підвищення конкурентоспроможності Філії « Овруцьке СЛГ» в контексті стратегічного сталого розвитку (рис. 3.1).

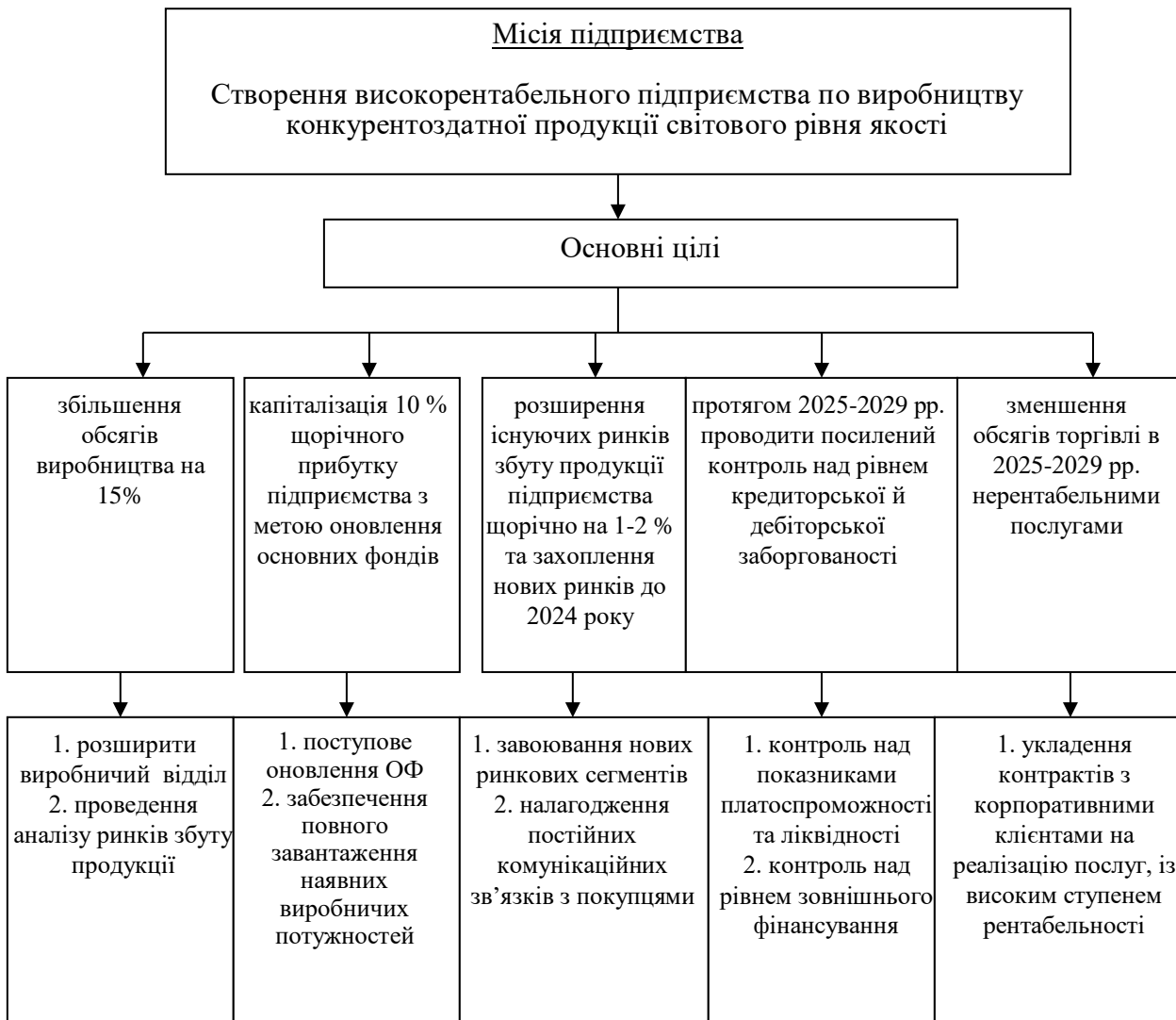


Рис. 3. 1. «Дерево цілей» для Філії «Овруцьке СЛГ»

Джерело: власні дослідження

Стратегія підприємства має кілька рівнів декомпонування, кожному з яких відповідає стратегія певного рангу, тобто, стратегія підприємства має ієрархічну будову. Ієрархія стратегій означає ранжування, взаємозв'язок і підпорядкованість різних стратегій, які становлять стратегію підприємства (рис. 3. 2).



Рис. 3.2. Чотирирівнева модель стратегій для Філії «Овруцьке СЛГ»

Джерело: власні дослідження

У мультибізнесовому підприємстві (багатопрфільному, диверсифікованому, що виробляє різнотипну продукцію) застосовують чотирирівневу стратегію, до якої входять: корпоративна (загальна) стратегія, що одночасно є портфельною, конкурентна (ділова, бізнесова) стратегія, функціональна стратегія, операційна стратегія.

3.2. Альтернативне планування умов удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю Філії «Овруцьке СЛГ» для сталого розвитку підприємства

З метою удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю Філії «Овруцьке СЛГ» для сталого розвитку пропонуємо якісно оновити базу технологічного його оснащення та

запровадити в використання нове обладнання для виробництва дерев'яної вагонки вищого гатунку. Реалізація умов даного забезпечення передбачає придбання та використання нового обладнання, проведення пусконаладжувальних робіт та ін. (табл. 3. 1).

Таблиця 3.1

Проектне обґрунтування умов якісного технічного забезпечення Філії «Овруцьке СЛГ» з метою зростання рівня його конкурентоспроможності в стратегічному контексті для сталого розвитку (2025- 2029 рр.)

Вид використовуваного обладнання та умов реалізації	Вид залучення	Вартість, тис грн	Характеристика умов використання
Вуглова дискова пилорама ПЛК- 16	Закупівля	311,3	Проведення монтажних та пуско- налагоджувальних робіт
Фрезувальне устаткування HOLZMANN 3. 0	Придбання	255,4	Проведення монтажних та пусконаладжувальних робіт
Лінія автоматичного завантаження та пакування OLCED 1. 5	Придбання	186,3	Проведення монтажних та пусконаладжувальних робіт
База реалізації	Діюча господарська структура	145,3	Залучення та використання послуг профільних організацій
Експлуатаційні умови	Залучення	126, 8	Залучення та використання послуг профільних організацій
Кваліфікація працівників	Залучення	64,8	Залучення та використання послуг профільних організацій
Інші витрати	Залучення	111, 9	Залучення та використання послуг профільних організацій
Кошторис витрат		1201, 8	

Джерело: власні розрахунки

Кошторис витрат для якісного технічного переоснащення виробництва пропонуємо сформувані на умовах планового запозичення у вигляді кредитного ресурсу державного банку. В даному випадку плануємо використати кредит в сумі 1201, 8 тис грн. строком на 5 років (2025- 2029 рр.) під існуючу ставку кредитування в

розмірі 21,5 %. Дане запозичення є доцільним з точки зору доступності його використання та присутності страхових виплат у випадку настання ризикових ситуацій.

Обґрунтування умов реалізації якісного технічного переоснащення виробництва передбачає структуризацію витрат за конкретними господарськими періодами (рис. 3.3): загальна сума запозиченого ресурсу до повернення складе 3169, 1 тис грн. за весь період реалізації умов якісного технологічного переоснащення з врахуванням амортизаційних відрахувань в розмірі 870, 3 тис грн., та страхових платежів в розмірі 365,1 тис грн. при діючих умовах реалізації проекту.

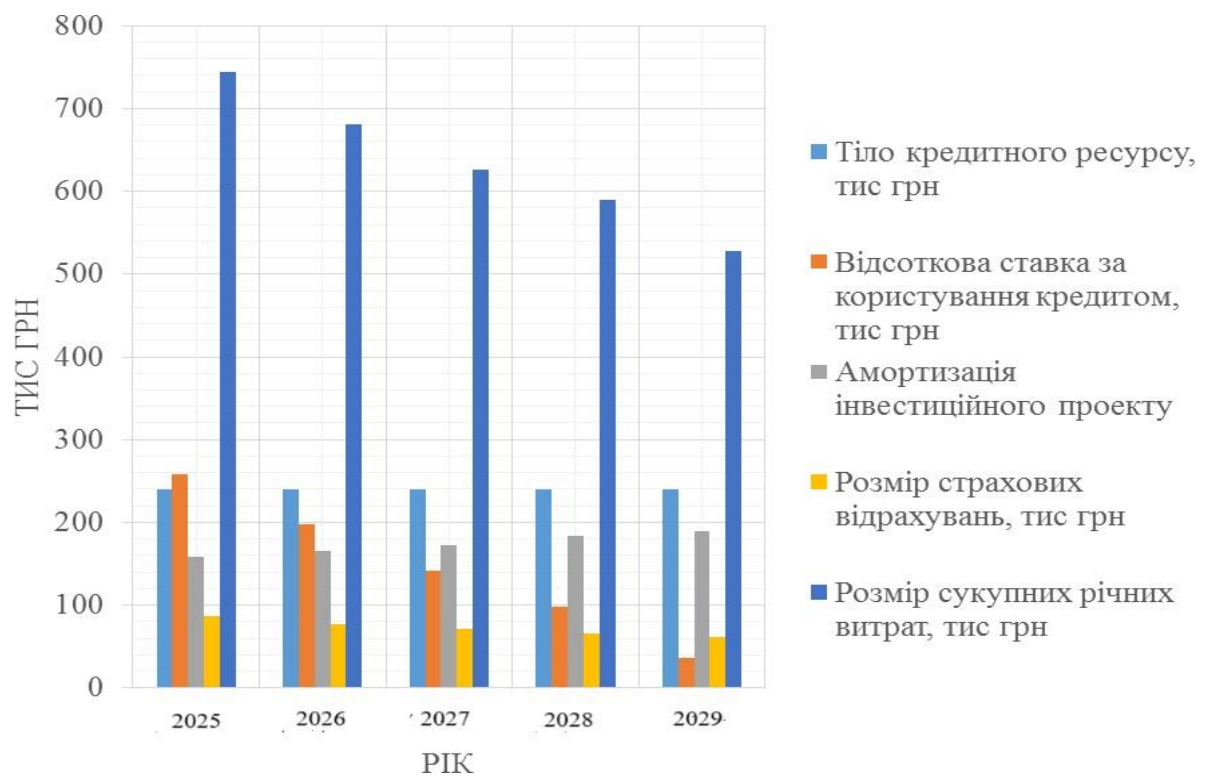


Рис. 3.3. Обґрунтування умов якісного технічного забезпечення Філії « Овруцьке СЛГ» з метою зростання рівня його стратегічної конкурентоспроможності на умовах використання запозиченого ресурсу для сталого розвитку (2025- 2029 рр.)

Джерело: власні розрахунки

Враховуючи експлуатаційні характеристики зазначеного обладнання та його продуктивність, пропонуємо виробляти щорічно 450

м³ вагонки вищого гатунку при наступних вхідних умовах забезпечення: ціна реалізації 1 м³ товару складатиме 4850 грн.; повна собівартість виробництва 1 м³ товару складатиме 2164, 5 грн. Тобто, середньорічна виручка від реалізації продукції складе 2182, 5 тис грн, а середньорічний рівень повної собівартості складатиме 982, 1 тис грн. (рис. 3.4). Конкурентоспроможність даного виду продукції проявлятиметься через цінові важелі регулювання (середня ціна реалізації аналогічного виду продукції на регіональному ринку складає 5068, 1 грн за 1 м³). Рівень сукупної рентабельності реалізації умов технологічного забезпечення складе 63, 41 % при умовах впливу помірною рівня інфляції.

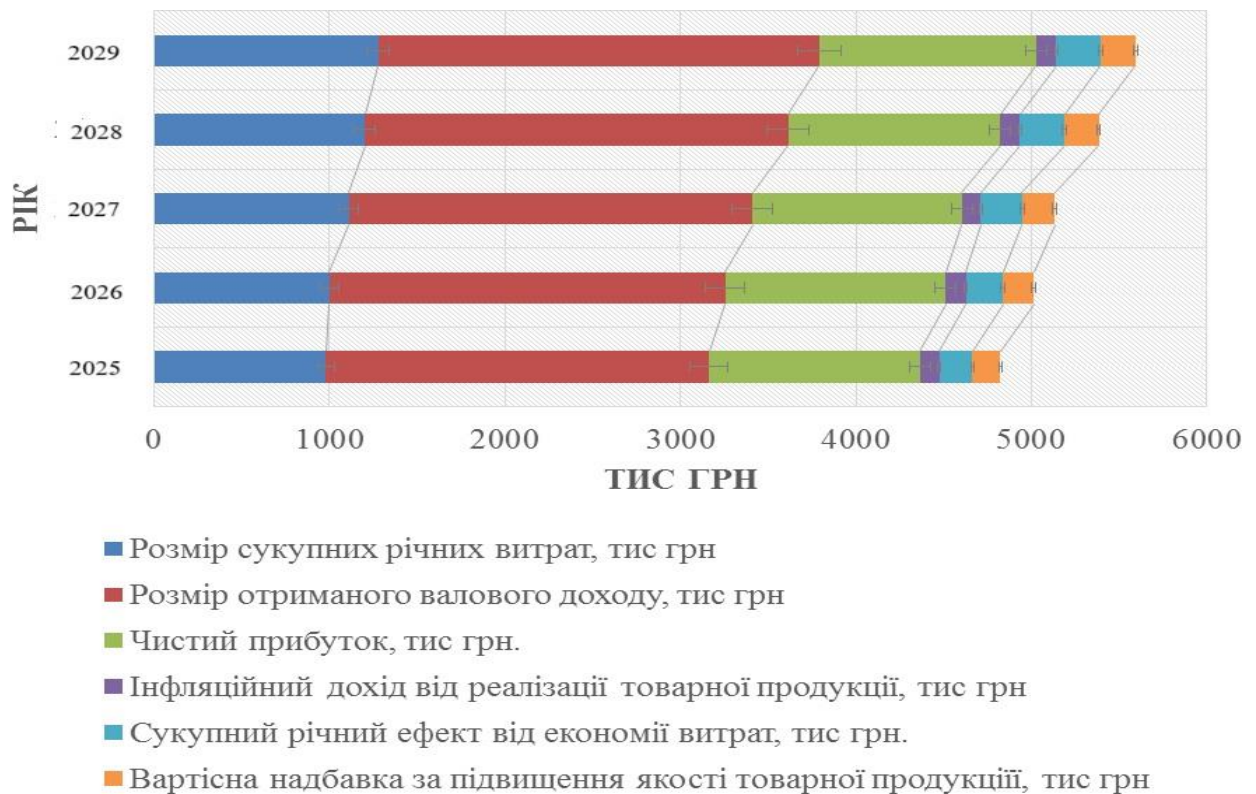


Рис. 3.4. Ефективність умов якісного технічного забезпечення Філії « Овруцьке СЛГ» з метою зростання рівня його стратегічної конкурентоспроможності на умовах використання запозиченого ресурсу для сталого розвитку (2025- 2029 рр.)

Джерело: власні розрахунки

Функціонал окупності термінів реалізації технічного переоснащення Філії « Овруцьке СЛГ» на 2025- 2029 рр. враховує також лінійну експоляцію результативності за рівнем чистого прибутку (рис. 3.5).



Рис. 3. 5. Функціонал окупності термінів реалізації технічного забезпечення Філії « Овруцьке СЛГ» з метою зростання рівня його стратегічної конкурентоспроможності на умовах використання запозиченого ресурсу для сталого розвитку (2022- 2026 рр.)

Джерело: власні розрахунки

Отже, терміном окупності витрат доцільно вважати 2 квартал 2026 р. точки перетину межі дохідності проекту лінійного вирівнювання ряду динаміки за формуванням розміру чистого прибутку. Наведене обґрунтування дає змогу значно поліпшити стратегічне управління конкурентоспроможністю досліджуваного підприємства та створити реальні умови для суттєвого зростання рівня його прибутковості в стратегічних альтернативах розвитку дієвого конкурентного середовища при функціональних змінах технологічного оснащення виробництва і забезпечити стійкий сталий розвиток.

ВИСНОВКИ

1. Стратегічне управління конкурентоспроможністю є безперервним процесом, що вимагає від підприємства глибокого аналізу, цілеспрямованого планування, ефективної реалізації та постійного контролю. Підприємства, які успішно застосовують стратегічне управління конкурентоспроможністю, здатні не лише виживати у конкурентному середовищі, але й лідирувати, досягати стійкого успіху. Стратегічне управління конкурентоспроможністю є не просто бажаною практикою, а необхідною умовою для довгострокового процвітання будь-якого підприємства.

2. Об'єктом дослідження роботи є процес стратегічного управління конкурентоспроможністю Філії « Овруцьке спеціалізоване лісове господарство» ДСГП «Ліси України» для сталого розвитку. Для оцінки та забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємств було використано кілька інструментів, а саме: метод SWOT-аналізу, матриця “БКГ” та матриця “ Мак Кінсі”. Результати проведеного дослідження показали, що існують вагомні передумови для впровадження стратегій для сталого розвитку Філії «Овруцьке СЛГ», які повинні бути спрямовані на посилення власних позицій на внутрішньому та зовнішньому ринку продукції з деревини.

3. З метою удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю Філії « Овруцьке СЛГ» запропоновано якісно оновити базу технологічного його оснащення та запровадити у використання нове обладнання для виробництва дерев'яної вагонки вищого гатунку. Реалізація умов даного забезпечення передбачає придбання та використання нового обладнання, що дасть змогу значно поліпшити стратегічне управління конкурентоспроможністю досліджуваного підприємства та створити реальні умови для суттєвого зростання рівня його прибутковості в стратегічних альтернативах розвитку дієвого конкурентного середовища і забезпечити сталий розвиток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александровський А. О. Інструментарій визначення ефективності конкурентоспроможності перевізних послуг підприємства. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2020. № 2(2). С. 48-53.
2. Андросович С. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. The XII International scientific and practical conference «Modern problems of ensuring the quality of life in the world: present and future», March 24-26, 2025, Lyon, France. С. 80-83. URL: <https://eu-conf.com/en/events/modern-problems-of-ensuring-the-quality-of-life-in-the-world-present-and-future/> (дата звернення: 25.03.2025)
3. Андросович С., Місевич М. Особливості стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств в сучасних умовах в контексті сталого розвитку. Innovative Approaches in Modern Science and Technology: Collection of Scientific Papers "International Scientific Unity" with Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference. March 26-28, 2025. Lisbon, Portugal. С. 154-157. URL: <https://isu-conference.com/en/archive/innovative-approaches-in-modern-science-and-technology-26-03-25/> (дата звернення: 27.03.2025)
4. Бетлей А., Білан О., Гуменюк В. Ефективні маркетингові інструменти бренд- та pr-менеджменту для підвищення конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанної галузі. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2024. Вип. 20(2). С. 201-213.
5. Богацька Н. М., Цинкобур Л. Р. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 4. С. 599-603.
6. Болотна О. В., Малікова Ю. В Конкурентні переваги підприємства: сутність, види та стратегії формування. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2019. № 17(2). С. 11-15.
7. Галькевич М. В. Обґрунтування методики "оцінка за вартісними

критеріями розвитку потенціалу конкурентоспроможності" для транспортних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 14(1). С. 50-55.

8. Гальків Л. І., Тимчина Ю. А. Інноваційна стратегія конкурентних переваг підприємства: практичний аспект. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія : Економічні науки. 2020. № 3(1). С. 41-46.

9. Глухова С. В., Є. В. Кильницька Теоретичні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 2. С. 81-89.

10. Гросул В. А., Зубков С. О. Методичний інструментарій оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі торговельного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. С. 252-258.

11. Гудима Л. О. Аналіз факторів конкурентоспроможності підприємств будівельної галузі. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 4. С. 92-97.

12. Ємельянова І. Ф. Методи та принципи оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія : Економічні науки*. 2019. № 1. С. 12-22.

13. Ільїн В. Ю. Підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок складових менеджменту. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2018. Вип. 4. С. 219-223.

14. Інформація з ЄДР Філія «Овруцьке спеціалізоване лісове господарство» ДСГП «Ліси України». URL: <https://clarity-project.info/tenderer/44994466> (дата звернення 07.03.2025).

15. Кваско А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2021. № 1. С. 111–118.

16. Кузуб А. В. Теоретичні основи конкурентоспроможності

вітчизняних підприємств вагонобудування. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. Вип. 59. С. 128-134.

17. Лесюк В. С. Оцінка конкурентоспроможності в контексті забезпечення економічної ефективності аграрних підприємств. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 512-518.

18. Лищенко М. О., Овчаренко Є. І., Гук О. В., Мохонько Г. А. Формування конкурентних переваг на основі удосконалення системи управління якістю продукції підприємства в контексті забезпечення фінансово-економічної безпеки. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 2. С. 170-178.

19. Літвінов О. С., П. В. Куманова Інноваційна діяльність, як засіб підвищення конкурентоспроможності продукції суб'єктів підприємництва. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2021. № 9-10. С. 147-154.

20. Мальчик М. В., Василів В. В. Сучасні проблеми формування конкурентних переваг вітчизняними промисловими підприємствами. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 81-86

21. Мовчан Т. А., Демчук Н. І. Конкурентоспроможність підприємств як індикатор рівня економічної безпеки. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2020. Вип. 18(1). С. 96-99.

22. Мохненко А. С., Казакова А. Ю., Антонов Р. А. Розроблення моделі організаційно-економічного механізму управління системою конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 6. С. 17-20.

23. Новікова Н., Зубко Т. Конкурентоспроможність у системі економічного потенціалу підприємства. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2019. № 3. С. 64-81.

24. Носаченко О. А. Теоретико-методологічні підходи до діагностики резервів підвищення конкурентоспроможності на оптових підприємствах харчової промисловості. *Науковий вісник Одеського національного*

економічного університету. 2021. № 5-6. С. 90-95.

25. Носирев О. О. Конкуентоспроможність та інноваційний розвиток підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. № 11-12. С. 110-122.

26. Олійник Є. О., Щербаков Ю. М. Стратегічне управління стійким розвитком аграрного підприємства в контексті його конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2024. № 7. -URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_7_75 (дата звернення 07.11.2024).

27. Павлова Г. Є., Атамас О. П. Управління інноваційною та інвестиційною діяльністю підприємств для підвищення їх конкурентоспроможності. *Агросвіт*. 2024. № 9. С. 13-18.

28. Панченко М.О., Бровкова О. Г. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 5(2). С. 51-53.

29. Резнікова О. С. До визначення поняття "конкуентоспроможність підприємства" в умовах глобалізації. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 2. С. 123-128.

30. Резнікова О. С. Метод інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2019. Т. 19, Вип. 2(4). С. 41-49.

31. Річна звітність Філія «Овруцьке спеціалізоване лісове господарство» ДСГП «Ліси України». URL: <https://clarity-project.info/tenderer/44994466> (дата звернення 07.03.2025).

32. Сітковська А. О. Контролінг як інструмент стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2022. № 13-14. С. 43-47.

33. Станіславик О. В., Коваленко О. М. Актуальні шляхи та фактори підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства.

Економічний форум. 2020. № 2. С. 223-231.

34. Токар К. С. Оцінка конкурентоспроможності аграрних підприємств вінницького регіону в умовах сталого розвитку. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 75-80.

35. Устенко М. О., Івашкевич В. С. Актуальність впровадження логістичних систем на транспортних підприємствах для забезпечення їх конкурентоспроможності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 60. С. 114-120.

36. Цибко Н. О. Маркетингове середовище промислового підприємства на сучасному конкурентному ринку. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. Вип. 63. С. 69-74.

37. Чатченко Т. В., Мангушев Д. В., Герасічкін В. С. Механізм забезпечення конкурентної стратегії підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. № 5-6. С. 88-96.

38. Чернявська І. М. Оцінка організаційної складової механізму формування конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2019. № 1. С. 178-186.

39. Чіков І. А. Теоретико-методичні та концептуальні основи формування інноваційного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємств АПК. *Бізнес Інформ*. 2024. № 7. С. 221-239.

40. Шарко В. В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення. *Бізнес Інформ*. 2021. № 10. С. 237-243.

Предмет діяльності Філії «Овруцьке СЛГ» у 2024 році

<i>За статутом</i>	<i>Фактично</i>
Організація лісонасінневої справи і лісових розсадників	Здійснюється повністю
Охорона лісів і захисних лісонасаджень від незаконних порубів, пошкоджень, самовільного сінокосіння, випасання худоби в заборонених місцях та інших лісо порушень	Здійснюється повністю
Облік і організація лісових користувань	Здійснюється повністю
Переробка деревини виробництво продукції та товарів народного споживання	Здійснюється повністю
Ведення обліку мисливської фауни і реєстрації всіх змін в його складі	Здійснюється повністю
Проведення протягом усього року винищення бродячих собак, котів, шкідливих птахів	Здійснюється повністю
Прийом і організація полювання для іноземних туристів-мисливців	Здійснюється повністю
Виконання матеріальної та грошової оцінки лісу на лісосіках, призначених до рубки, проведення рубок до діючих постанов і правил	Здійснюється повністю
Організація первинного обліку, складання зведених фінансових та статистичних звітностей	Здійснюється повністю
Популяризація серед населення начення збереження і правильного використання лісів, залучення громадськості до справи відтворення та охорони	Здійснюється повністю
Проведення заходів по відновленню лісів, підвищення їх продуктивності, створення насаджень із шидкоростучих і технічно цінних деревних порід	Здійснюється частково
Охорон лісів і захисних лісонасаджень від пожеж, здійснення протипожежних заходів, захист лісів від хвороб і шкідників	Здійснюється частково
Ведення мисливського господарства та контроль за дотриманням правил полювання	Здійснюється частково
Ведення відстрілу диких тварин в порядку селекційного відбору та відстрілу тварин з метою наукових досліджень	Здійснюється частково
Поліпшення стану та підвищення продуктивності лісів	Здійснюється частково
Розвиток мисливського собаківництва	Не здійснюється
Ведення підсобного сільського та рибного господарства	Не здійснюється
Здійснення сумісної інвестиційної діяльності.	Не здійснюється
Приватизація житлового фонду	Не здійснюється
Виробництво продктів харчування та переробка сільськогосподарської продукції	Не здійснюється
Провення робіт щодо сертифікації продукції та її штрихкодового маркування	Не здійснюється
Розробка та реалізація інноваційних проектів з метою вдосконалення виробництва	Не здійснюється
Внутрішні та міжнародні перевезення пасажирів і вантажів автомобільним транспортом	Не здійснюється

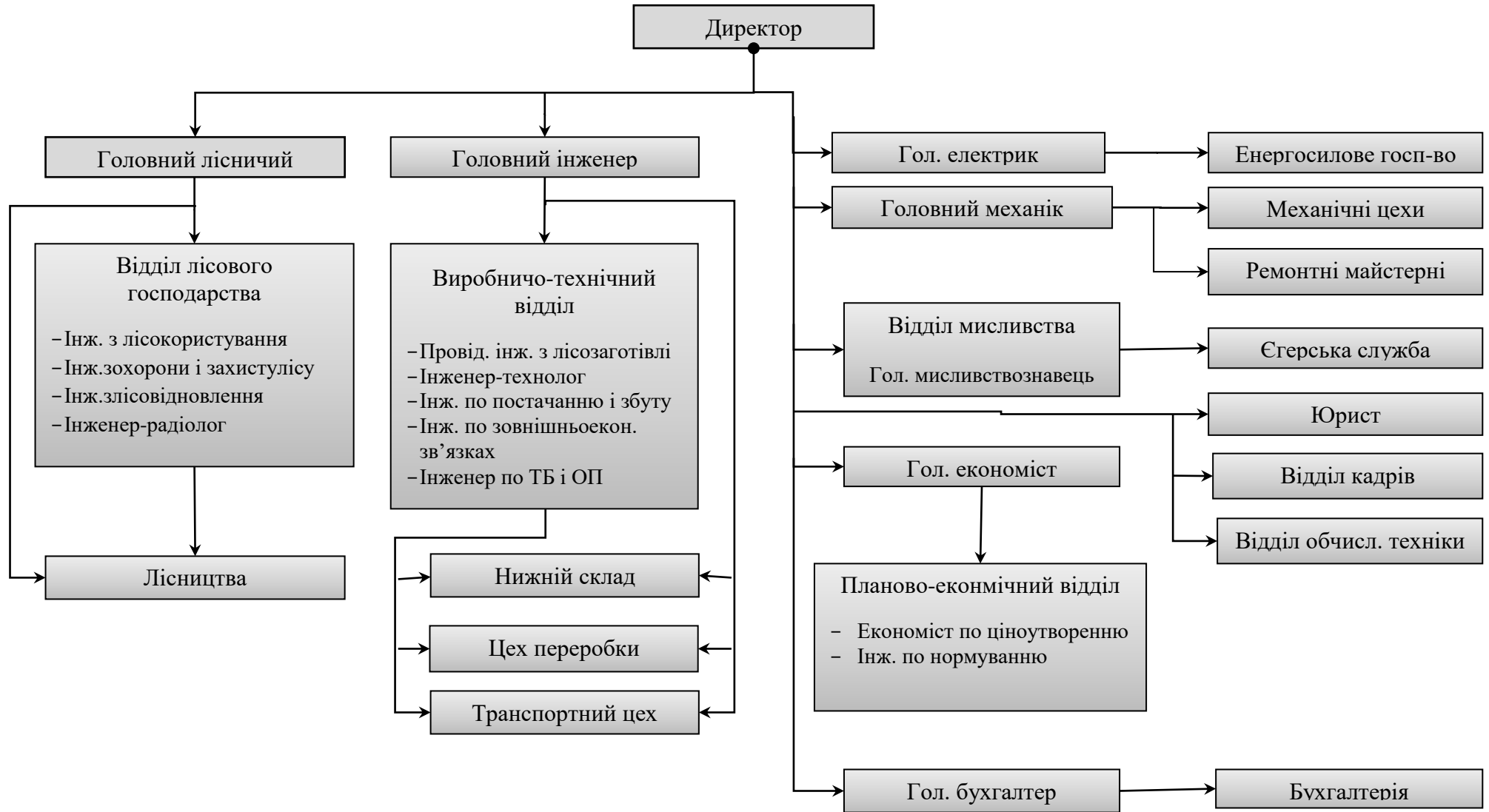


Рис. Виробничо-організаційна структура Філії «Овруцьке СЛГ»

Додаток В

**Динаміка показників формування фінансових
результатів Філії «Овруцьке СЛГ»**

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+, -	%
	1	2	3	4	5
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	47564	47617	52390	4826	10,15
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	35128	33982	37039	1911	5,44
Валовий:					
• прибуток	12436	13635	15351	2915	23,44
• збиток					
Інші операційні доходи	2078	1277	1569	-509	24,50
Адміністративні витрати	2578	2703	2788	210	8,15
Витрати на збут	7672	8890	11476	3804	49,58
Інші операційні витрати	2983	1961	1659	-1324	44,39
Фінансові результати від операційної діяльності:					
• прибуток	1281	1358	997	-284	-22,17
• збиток	-	-	-	-	-
Інші доходи	-	19	-	-	-
Фінансові витрати	-	-	-	-	-
Втрати від участі в капіталі	-	-	-	-	-
Інші витрати	-	292	-	-	-
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:					
• прибуток	1281	1085	997	-284	-22,17
• збиток					
Податок на прибуток від звичайної діяльності	630	415	432	-198	-31,43
Фінансові результати від звичайної діяльності:					
прибуток	651	670	565	-86	-13,21
збиток	-	-	-	-	-
доходи	-	-	-	-	-
витрати	-	-	-	-	-
Податки з надзвичайного прибутку	-	-	-	-	-
Чистий:					
прибуток	651	670	565	-86	-13,21
збиток	-	-	-	-	-

SWOT-аналіз Філії «Овруцьке СЛГ»

	Можливості	Загрози
	<p>1. Можливість виходу на світові ринки;</p> <p>2. Розширення ринків збуту продукції;</p> <p>3. Збільшення прибутковості діяльності;</p> <p>4. Залучення інвестицій;</p> <p>5. Створення організаційної культури на підприємстві;</p> <p>6. Можливість випускати продукцію на рівні світових стандартів.</p>	<p>1. Можливість появи нових конкурентів;</p> <p>2. Уповільнення темпів зростання ринку;</p> <p>3. Інфляційний ризик;</p> <p>4. Невдала інвестиційна політика.</p>
<p>Сильні сторони</p> <p>1. Великий асортимент продукції</p> <p>2. Технічний досвід у виробництві;</p> <p>3. Наявність високотехнічного оснащення</p> <p>4. Невисока собівартість основних видів продукції;</p> <p>5. Висока кваліфікація персоналу;</p> <p>6. Висока якість продукції.</p>	<p>1. Висока якість продукції та широкий асортимент продукції дозволяють збільшити обсяги реалізації продукції на існуючих ринках;</p> <p>2. Достатня сировинна база дозволяє розширити асортимент і сегмент продукції, що в подальшому слугує посилити конкурентоспроможність підприємства.</p>	<p>1. За рахунок високої якості підприємства знизити вплив конкурентів;</p> <p>2. Використання нового високопродуктивного обладнання дозволить скоротити виробничі витрати і компенсувати тим самим негативний вплив державного регулювання цін;</p> <p>3. Висока кваліфікація управлінського персоналу дозволить чітко визначитись з напрямком руху підприємства у нестабільній ситуації.</p>
<p>Слабкі сторони</p> <p>1. Висока ціна продукції;</p> <p>2. Відсутність структурних підрозділів з маркетингу;</p> <p>3. Обмежені інвестиційні можливості;</p> <p>4. Нестача оборотних активів.</p>	<p>1. Сприятливі можливості в залученні інвестицій дозволяють поповнити нестачу оборотних коштів.</p>	

Джерело: власні дослідження

Додаток Д

Обсяги продажу Філії «Овруцьке СЛГ» та його основних конкурентів

Вид продукції	Кількість конкурентів	Обсяги продажу, тис. грн.			Відносна частка ринку філії «Ємільчинське ЛГ»
		в тому числі			
		Всього	ДП «Словечанське ЛГ»	Пріоритетного конкурента	
Пиломатеріали	10	75216	846,69	568	1,49
Пиломатеріали хвилясті обрізні на експорт	12	542687	2 511,33	1550,26	1,62
Заготовки обрізні	21	4236	349,52	2279,65	0,15
Дошка суха стругана	30	11213	526,66	660,31	0,80
Заготовки сухі стругані	15	12869	948,26	1003	0,95
Заготовки пилені дубові	20	35897	1 561,20	1653,08	0,94
Фриза внутрішній ринок та і коротко мірна	8	65825	312,12	215,2	1,45
Рейка стругана	17	8534	1,28	25,03	0,29
Заготовки на європіддони	10	14358	4 252,98	3456,54	1,23
Паливні пакети	12	54123	257,72	180,53	1,43
Інші (віконні та дверні коробки, дверні полотна, плінтус, обналічка та інші).	40	53893	71,57	50	1,43
Всього	195	11645,31	11641,6	11174,01	

Джерело: розраховано на основі даних річних звітів філії «Овруцьке СЛГ»

Експертні оцінки фактора «Привабливість ринку» Філії «Овруцьке СЛГ»

Характеристика	Вага	Пиломатеріали	Пиломатеріали хв. обрізні на експорт	Заготовки обріз.	Дошка суха стругана	Заготовки і сухі стругані	Заготовки і пиленні дубові	Фриза внутрішній ринок та короткомірна	Рейка стругана	Заготовки на європіддони	Паливні пакети	Інше (вікна, двері і тд.)
Рівень конкуренції	0,25	4	3	3	5	4	5	4	3	3	3	5
Темп зростання ринку	0,15	5	2	2	2	5	5	5	3	5	4	5
Прибутковість галузі	0,25	5	5	2	3	4	4	5	2	5	3	5
Можливість нецінової конкуренції	0,25	5	5	2	2	5	5	3	2	4	4	5
Державне регулювання	0,10	5	5	5	4	5	5	5	3	5	3	5
Загальна зважена оцінка	1	4,8	4,6	2,8	3,2	4,6	4,8	4,4	2,6	4,4	3,4	5

Джерело: власні дослідження

Експертні оцінки фактора «Конкурентноспроможність -привабливість» Філії «Овруцьке СЛГ»

Характеристика	Вага	Пиломатеріали	Пиломатеріали хв. обрізні на експорт	Заготовки обріз.	Дошка суха стругана	Заготовки і сухі стругані	Заготовки і пиленні дубові	Фриза внутрішній ринок та короткомірна	Рейка стругана	Заготовки і на європіддони	Паливні пакети	Інше (вікна, двері і тд.)
Якість продукції	0,20	4	5	2	1	4	4	4	3	5	4	4
Кадрова забезпеченність	0,20	5	5	2	3	3	3	5	4	5	3	5
Ринкова частка	0,15	5	5	2	2	3	2	5	3	4	3	5
Рівень цін	0,25	5	5	2	1	2	2	5	3	5	3	5
Застосування нестандартних підходів	0,20	4	4	2	2	4	2	4	4	4	4	4
Загальна зважена оцінка	1	4,6	4,8	2	1,8	3,2	2,6	4,6	3,4	4,6	3,4	4,6

Джерело: власні дослідження

**Вплив фінансових чинників на конкурентоспроможність
Філії «Овруцьке СЛГ»**

№ п/п	Показник	Коеф. чутлив. кч	Еталон	Філія «Овруцьке СЛГ»	Філія «Смільчинське ЛГ»
<i>Коефіцієнти ліквідності:</i>					
1	Коефіцієнт поточної оцінки	1,05	2—3	0,37	0,59
2	Коефіцієнт критичної оцінки	1,1	2—3	1,2	1,1
3	Оборот матеріально-товарних запасів	1,05	1—5	4,5	4,3
4	Термін погашення дебіторської заборгованості	1,05	до 60 днів	14,5	16,1
<i>Коефіцієнти рентабельності:</i>					
5	Рентабельність продажу	1,15	> 10 %	0,011	0,009
6	Рентабельність активів	1,05	> 20 %	0,033	0,028
7	Рентабельність власного капіталу	1,1	Близько 100 %	0,046	0,042
<i>Показники ефективності:</i>					
8	Оборотність активів, обертів	1,1	3—7	0,2	0,16
9	Прибуток на одного працюючого, тис. грн.	1,05	1,54	1,39	1,25
10	Виторг на одного працюючого, тис. грн.	1,05	39	31	28
<i>Коефіцієнти залежності:</i>					
11	Коефіцієнт заборгованості	1,1	до 0,7	0,60	0,61
12	Коефіцієнт капіталізації	1,15	до 10	6,5	5,1

Джерело: власні дослідження