

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

ШЕРЕМЕТ Людмила Анатоліївна

УДК 005.591.6:630*6

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління технічним розвитком
ДП «Олевський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс»

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:
Забуранна Леся Валентинівна
Доктор економічних наук, професор

АНОТАЦІЯ

Шеремет Л. А. Управління технічним розвитком ДП «Олевський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс». – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2026.

Кваліфікаційна робота присвячена вдосконаленню системи управління технічним розвитком досліджуваного підприємства в сучасних ринкових умовах. Оцінено техніко-технологічний потенціал лісгоспу, проаналізовано фінансову результативність та рівень зносу наявного парку машин з урахуванням екологічних вимог сталого розвитку. Обґрунтовано комплекс інноваційних заходів, що включає впровадження сучасних харвестерів і форвардерів, GPS-навігації, безпілотників та автоматизованих систем обліку ресурсів.

Ключові слова: управління, модернізація виробництва, відтворення основних засобів, інвестиції, техніко-технологічний потенціал, інноваційна стратегія, ефективність.

SUMMARY

Sheremet L. A.: Management of technical development of the enterprise's «Olevsky forestry AIC» Zhytomyr regional municipal agroforestry enterprise «Zhytomyroblagrolis». – Manuscript.

This thesis is devoted to improving the system for managing the technical development of the enterprise under study in the current market conditions. The technical and technological potential of the forestry enterprise has been assessed, and the financial performance and level of wear and tear of the existing fleet of machinery have been analysed, taking into account the environmental requirements of sustainable development. A set of innovative measures has been justified, including the introduction of modern harvesters and forwarders, GPS navigation, drones and automated resource accounting systems.

Key words: management, production modernization, replacement of fixed assets, investments, technical and technological potential, innovation strategy, efficiency

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТЕХНІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність та роль технічного розвитку в системі управління сучасним підприємством й методичні підходи до оцінювання його рівня	7
1.2. Специфіка управління технічною базою на підприємствах лісогосподарської галузі.....	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ТЕХНІЧНИМ РОЗВИТКОМ ДП “ОЛЕВСЬКИЙ ЛІСГОСП АПК”.....	14
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	14
2.2. Оцінка матеріально-технічної бази та аналіз ефективності використання основних засобів	17
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТЕХНІЧНИМ РОЗВИТКОМ ДП “ОЛЕВСЬКИЙ ЛІСГОСП АПК”.....	20
3.1. Стратегічні пріоритети технічного переоснащення підприємства.....	20
3.2. Обґрунтування та економічна ефективність впровадження новітніх технологій у лісогосподарський процес	23
ВИСНОВКИ	32
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	33
ДОДАТКИ.....	38

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю підвищення ефективності діяльності підприємств лісового господарства в умовах зростання вимог до продуктивності, ресурсозбереження та екологічної безпеки. Важливою передумовою забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку ДП «Олевський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс» є ефективне управління технічним розвитком, спрямоване на модернізацію матеріально-технічної бази, впровадження сучасних технологій та підвищення результативності виробничих процесів.

Аналіз останніх досліджень. Питання управління технічним розвитком підприємства залишається в фокусі уваги сучасних науковців. Зокрема, дане питання активно досліджують: Вовк М.В., Дзюбенко О.М., Хорошко О.В., Фурдичко О.І., Яремко О.П. та інші. Водночас, незважаючи на значну кількість наукових праць, питання управління технічним розвитком підприємства з урахуванням специфіки функціонування лісгосподарських підприємств потребують подальшого дослідження та практичного обґрунтування. У зв'язку з цим розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення управління технічним розвитком ДП «Олевський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс» є важливим напрямом підвищення ефективності менеджменту підприємства, забезпечення його сталого розвитку та зміцнення конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

Мета та завдання дослідження. *Мета роботи* – комплексне теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління технічним розвитком ДП «Олевський лісгосп АПК» для підвищення ефективності його виробничо-господарської діяльності та зміцнення конкурентних позицій у лісовій галузі.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- дослідити сутність та роль технічного розвитку в системі управління сучасним підприємством й методичні підходи до оцінювання його рівня;

- обґрунтувати специфіку управління технічною базою на підприємствах лісогосподарської галузі;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства;
- охарактеризувати матеріально-технічну базу та визначити ефективність використання основних засобів;
- визначити стратегічні пріоритети технічного переоснащення підприємства;
- розрахувати економічну ефективність впровадження новітніх технологій у лісогосподарський процес.

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом дослідження є процес управління технічним розвитком у ДП «Олевський лісгосп АПК». Предмет дослідження – сукупність методів, важелів та інструментів забезпечення технічного розвитку лісгоспу.*

Методи дослідження. Методичну основу кваліфікаційної роботи становить комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, поєднання яких дозволяє забезпечити об'єктивність та достовірність отриманих результатів. У процесі вивчення теоретичних аспектів технічного розвитку застосовано методи *абстрактно-логічного аналізу, систематизації та узагальнення*, що дало змогу уточнити понятійний апарат та структурувати сучасні підходи до менеджменту інновацій. Для здійснення оцінки фінансово-господарського стану підприємства використано методи *фінансово-економічного та статистичного аналізу*, зокрема *горизонтальний та вертикальний аналіз звітності, метод порівняння та коефіцієнтний метод*, які допомогли виявити динаміку використання основних засобів та рівень їх зносу. Діагностика існуючої системи управління проводилася із застосуванням *системного підходу та графічного методу* для візуалізації отриманих даних, а обґрунтування перспективних напрямів модернізації підприємства базується на використанні методів *прогнозування та розрахунку економічної ефективності інвестиційних проєктів*.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці конкретних прикладних рекомендацій, які можуть бути впроваджені в діяльність ДП «Олевський лісгосп АПК» для оптимізації процесів технічного переоснащення та підвищення загальної ефективності менеджменту. Сформовані у роботі пропозиції щодо вибору пріоритетних напрямів модернізації парку лісогосподарської техніки та обґрунтування використання інноваційних інструментів фінансування, таких як фінансовий лізинг, дозволять керівництву підприємства приймати більш виважені рішення в умовах дефіциту власних обігових коштів. Запропоновані заходи з автоматизації обліку та моніторингу використання технічних ресурсів мають на меті зниження собівартості продукції та мінімізацію втрат від неефективної експлуатації застарілого обладнання.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення кваліфікаційної роботи висвітлено у наукових працях автора:

1. Шеремет Л.А. Інноваційні підходи до керування технічним оновленням ДП «Олевський лісгосп АПК». *Фінансове забезпечення економіки*: матер. Всеукр. наук.-практ. студ. конф. Житомир : Поліський університет, 2026. С. 89–90.

2. Sheremet L.A. Strategic priorities for the technical modernization of enterprise's «Olevsky forestry AIC». *Наукові читання–2026* : матер. наук.-практ. конф.) Житомир : Поліський університет, 2026. С. 223–224.

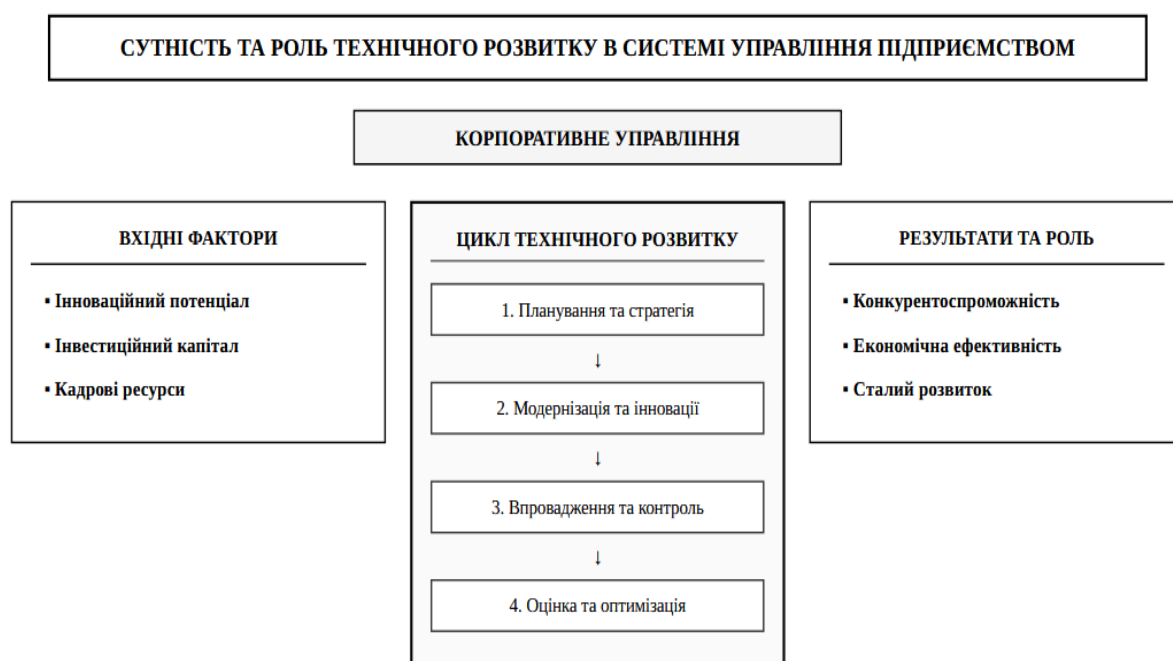
Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота містить 32 сторінки та складається з основних розділів: вступу, трьох розділів, а також висновків, у яких підсумовано одержані результати, 8 додатків. Робота включає список використаних джерел (41 посилання), що забезпечує ґрунтовну наукову базу для дослідження.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТЕХНІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та роль технічного розвитку в системі управління сучасним підприємством й методичні підходи до оцінювання його рівня

У системі сучасного менеджменту *технічний розвиток* розглядається не просто як процес оновлення засобів праці, а як стратегічний вектор забезпечення життєздатності та конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища [4]. Сутність технічного розвитку полягає у безперервному процесі впровадження нових технологій, модернізації існуючого обладнання та вдосконалення методів організації виробництва на основі досягнень науково-технічного прогресу (рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Механізми інтеграції технічного розвитку
в систему управління підприємством**

Джерело: за даними джерела [4].

У системі управління сучасним підприємством цей процес виконує роль каталізатора інтенсивного росту, оскільки він безпосередньо впливає на якість продукції, продуктивність праці та рівень витрат ресурсів [17]. Роль технічного розвитку проявляється у можливості створення базису для реалізації інноваційних стратегій, що дозволяє підприємству адаптуватися до мінливих вимог споживачів та екологічних стандартів [5]. Управлінський аспект техрозвитку охоплює планування, стимулювання та контроль за технічним станом основних засобів, перетворюючи пасивне володіння активами на активний пошук технологічних переваг. Важливо розуміти, що технічний розвиток є цілісною системою, де технічні зміни тісно переплітаються з організаційними та управлінськими трансформаціями, забезпечуючи перехід підприємства на якісно новий рівень функціонування. Таким чином, він виступає фундаментом для забезпечення стратегічної стійкості, оскільки саме рівень технічної озброєності визначає межу економічної ефективності господарської діяльності та потенціал для майбутнього масштабування бізнес-процесів. Тільки через інтеграцію технічного розвитку в загальну систему корпоративного управління стає можливим досягнення синергетичного ефекту, за якого технічні інновації стають джерелом довгострокових конкурентних переваг і запорукою високого рівня ринкової капіталізації підприємства [8].

Особливого значення технічний розвиток набуває в системі управління підприємствами лісової галузі, де специфіка виробничого процесу тісно пов'язана з використанням природних ресурсів та географічною розсередженістю об'єктів робіт [4]. У лісовому господарстві технічний розвиток виступає не лише інструментом підвищення прибутковості, а й критично важливим фактором забезпечення раціонального природокористування та екологічної безпеки [9]. Роль технічного оновлення тут виражається у впровадженні високоефективних лісозаготівельних машин, сучасних засобів лісовідновлення та автоматизованих систем моніторингу лісових масивів, що дозволяє мінімізувати техногенне навантаження на довкілля. Управління техрозвитком у цій сфері має враховувати тривалий цикл відтворення лісових

ресурсів, тому інвестиції в техніку повинні базуватися на принципах сталого розвитку та збереження біорізноманіття. Сучасне управління лісгоспом вимагає переходу від екстенсивної експлуатації застарілих механізмів до інтелектуальних систем управління парком техніки, що включає використання GPS-навігації, цифрового картографування та технологій точного лісівництва. Таким чином, для лісогосподарських підприємств сутність технічного розвитку трансформується у створення високотехнологічної інфраструктури, яка забезпечує баланс між економічними інтересами галузі та необхідністю збереження лісового фонду для майбутніх поколінь, що робить цей процес центральним елементом стратегічного менеджменту в лісовому секторі [34; 41]. Модернізація та інноваційний потенціал є невід'ємними складниками технічного розвитку, що визначають динаміку якісних змін у межах підприємства.

Модернізація як управлінський процес спрямована на вдосконалення об'єктів засобів праці з метою приведення їхніх техніко-експлуатаційних характеристик у відповідність до сучасних вимог, що особливо актуально для лісового господарства, де повна заміна технічного парку часто є фінансово обтяжливою. У системі менеджменту модернізація виступає як форма оперативного реагування на моральний знос обладнання, дозволяючи продовжити термін його ефективного використання при одночасному зниженні енергоємності та підвищенні безпеки праці. Водночас успішність будь-яких технічних перетворень безпосередньо корелює з рівнем інноваційного потенціалу підприємства, який охоплює сукупність фінансових, інтелектуальних, технологічних та кадрових ресурсів, готових до сприйняття та реалізації нововведень [1].

Інноваційний потенціал визначає межу сприйнятливості лісгоспу до радикальних технологічних змін, таких як впровадження автоматизованих систем управління лісовими пожежами або перехід на ресурсозберігаючі технології глибокої переробки деревини. Для сучасного підприємства лісової галузі нарощування інноваційного потенціалу стає стратегічним завданням,

оскільки саме він створює внутрішню здатність до саморозвитку та формує платформу для майбутніх інвестиційних проєктів. Таким чином, якщо модернізація є практичним інструментом оновлення технічної бази, то інноваційний потенціал виступає фундаментальною передумовою для трансформації цих оновлень у довгострокові конкурентні переваги, забезпечуючи гнучкість управління в умовах технологічних зрушень [9].

Методичний інструментарій оцінювання рівня технічного розвитку підприємства базується на застосуванні системи кількісних та якісних показників, що дозволяють комплексно охарактеризувати стан, динаміку та ефективність використання виробничого потенціалу. Основним підходом у сучасній економічній науці є аналіз технічного стану основних засобів через розрахунок коефіцієнтів зносу, придатності, оновлення та вибуття, що дає змогу визначити ступінь фізичного та морального застарівання технічного парку. Важливою складовою методичного оцінювання є вивчення показників технічної озброєності праці та фондоозброєності, які відображають рівень механізації виробничих процесів і здатність підприємства забезпечувати високу продуктивність персоналу [4; 25].

Окрім статичних показників стану, методичні підходи включають аналіз результативності використання техніки через індикатори фондівіддачі, фондомісткості та рентабельності основних засобів, що дозволяє оцінити економічний ефект від інвестованого капіталу в технічне оновлення [22].

У контексті лісогосподарської галузі методику оцінювання доцільно доповнювати специфічними показниками, такими як рівень енергоозброєності на одиницю площі лісового фонду або питома вага прогресивних видів техніки у загальній структурі парку машин. Сучасні підходи також передбачають використання інтегральних методів оцінювання, які поєднують різнопланові індикатори в єдиний показник техніко-технологічного рівня, що дозволяє проводити порівняльний аналіз між різними підрозділами або підприємствами галузі [30]. Оцінювання не повинно обмежуватися лише внутрішніми даними, воно має включати порівняння з кращими галузевими стандартами та аналіз

відповідності наявної техніки вимогам екологічної безпеки та міжнародним сертифікаційним вимогам. Такий багатогранний методичний підхід створює надійну аналітичну базу для прийняття стратегічних управлінських рішень щодо доцільності подальшої модернізації, заміни обладнання або залучення зовнішнього фінансування для реалізації програм технічного розвитку. Використання системного аналізу в межах цього підрозділу дозволяє не лише констатувати поточний стан активів, а й виявити приховані резерви підвищення ефективності виробництва за рахунок оптимізації структури технічного потенціалу підприємства [2; 24].

1.2. Специфіка управління технічною базою на підприємствах лісогосподарської галузі

Управління технічною базою на підприємствах лісогосподарської галузі характеризується низкою специфічних особливостей, що зумовлені природно-кліматичними, територіальними та технологічними чинниками ведення лісового господарства [4]. На відміну від стаціонарних промислових об'єктів, технічна база лісгоспу функціонує в умовах високої територіальної роззосередженості, що вимагає від системи менеджменту особливих підходів до логістики, мобільного сервісного обслуговування та оперативного переміщення засобів праці між віддаленими лісництвами. Ключовою ознакою управління є сезонна нерівномірність використання техніки, оскільки значна частина лісокультурних та протипожежних робіт має чітко виражений часовий характер, що створює проблему простою дороговартісних машин у міжсезоння та надмірного навантаження в пікові періоди.

Технічна політика лісгоспу має базуватися на принципах високої прохідності та надійності обладнання, адже експлуатація техніки відбувається у складних ландшафтних умовах, на бездоріжжі та в умовах значних температурних коливань, що призводить до прискореного фізичного зносу та підвищених витрат на пально-мастильні матеріали. Окрім економічної

доцільності, управління технічним розвитком у лісовій сфері обмежене жорсткими екологічними вимогами та стандартами лісової сертифікації, які зобов'язують підприємство використовувати еко-технології, що мінімізують пошкодження ґрунтового покриву та підросту при проведенні рубок [25].

Важливою складовою специфіки є необхідність підтримки багатофункціонального парку машин, здатного виконувати як виробничі завдання із заготівлі деревини, так і природоохоронні функції, пов'язані з гасінням лісових пожеж та захистом лісу від патогенів і шкідників. Управлінські рішення в цій царині ускладнюються тривалим періодом окупності інвестицій, що характерно для лісової галузі в цілому, тому менеджмент має надавати перевагу універсальній техніці зі змінними робочими органами, яка забезпечує гнучкість технологічних процесів. Окрім того, сучасна специфіка управління технічною базою вимагає інтеграції цифрових рішень, таких як системи GPS-моніторингу руху лісовозів та використання дронів для таксації, що дозволяє перетворити традиційний технічний парк на інтелектуальну систему управління ресурсами [6; 20].

Особливості техніки для лісозаготівлі в системі управління лісгоспом визначаються насамперед необхідністю поєднання високої потужності з маневреністю та дбайливим ставленням до лісового середовища. Сучасна заготівельна техніка, така як харвестери та форвардери, на відміну від традиційних тракторних агрегатів, проектується за модульним принципом, що дозволяє адаптувати її до різних типів рубок – від рубок догляду до суцільних зрубів головного користування. Головною конструктивною особливістю таких машин є використання маніпуляторів з великим вильотом стріли та спеціальних колісних чи гусеничних рушіїв з низьким питомим тиском на ґрунт, що є критично важливим для збереження родючого шару землі та кореневих систем дерев, які залишаються на ділянці [4].

Управлінський аспект вибору такої техніки базується на її багатофункціональності: один харвестер здатний замінити цілу ланку лісорубів, виконуючи одночасно зрізання, обрізку суччя, розкрязування та маркування

деревини, що суттєво спрощує контроль за якістю продукції та обліком сировини безпосередньо на лісосіці. Водночас експлуатація такої техніки вимагає високої кваліфікації персоналу та наявності складної електронної системи бортових комп'ютерів, які в режимі реального часу інтегруються з геоінформаційними системами підприємства для точного позиціонування та передачі даних про обсяги заготівлі [21].

Поряд із лісозаготівлею, критично важливою складовою технічної бази підприємства є спеціалізоване обладнання для охорони та відновлення лісових ресурсів, управління яким вимагає специфічних інвестиційних пріоритетів. Техніка для відновлення лісу, зокрема лісові сівалки, посадкові машини та культиватори для підготовки ґрунту, має забезпечувати високу точність та приживлюваність сіянців у складних умовах вирубок, що часто характеризуються наявністю пнів та порубкових залишків. Управління цією групою засобів базується на принципах агротехнічної своєчасності, адже вікно для ефективного лісовідновлення є дуже коротким, що вимагає від менеджменту підтримки техніки у стані постійної готовності [40].

Не менш специфічним є парк машин для охорони лісу, який включає пожежні автомобілі підвищеної прохідності, лісопожежні модулі, трактори з ґрунтообробним обладнанням для створення мінералізованих смуг, а також сучасні засоби дистанційного моніторингу. Особливістю управління такою технікою є її стратегічне значення для збереження активів підприємства: витрати на її утримання розглядаються не як виробничі витрати, а як капітальні вкладення у мінімізацію ризиків від стихійних лих та пожеж [10].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ТЕХНІЧНИМ РОЗВИТКОМ ДП «ОЛЕВСЬКИЙ ЛІСГОСП АПК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Дочірнє підприємство «Олевський лісгосп АПК», що входить до складу Житомирського обласного комунального агролісгосподарського підприємства «Житомироблагроліс» Житомирської обласної ради, охоплює територію площею 34739,0 га. У своїй діяльності організація орієнтується на впровадження сучасних науково-технічних розробок та передових практик для реалізації всього спектра лісгосподарських, лісовідновлювальних і лісозаготівельних робіт [2; 16]. Підприємство функціонує як складний господарський механізм, що поєднує функції охорони, захисту, відтворення та раціонального використання лісових ресурсів. Організаційна структура є лінійно-функціональною, що забезпечує чітку вертикаль управління від адміністративного апарату до майстерських діляниць та лісництв. Така модель дозволяє оперативно координувати роботу технічних підрозділів, проте вимагає високого рівня автоматизації управлінських процесів [26].

Основними напрямками діяльності ДП «Олевський лісгосп АПК» є: лісозаготівля та первинна переробка деревини; лісовідновлення (створення лісових культур, догляд за розсадниками); проведення санітарно-оздоровчих заходів; охорона лісів від пожеж та самовільних рубок. Розрахунковий показник заготівлі деревини в порядку рубок головного користування встановлено на рівні 40,04 тис. м³ на рік із загальної площі 257,6 га. Основна частка цього обсягу припадає на експлуатаційні ліси, де передбачено вилучення 37 тис. м³ сировини на території 237,2 га, тоді як у захисних лісах щорічні лісозаготівлі обмежені 3,04 тис. м³ на площі 20,4 га [26].

Управління підприємством базується на лінійній моделі, яка гарантує строгий контроль та однозначний розподіл повноважень між керівництвом і

виробничим сектором, представленим Кишинським, Корощинським, Копищанським та Сущанським лісництвами, разом із транспортним цехом та нижнім складом. Фундаментом виробничої спроможності лісгоспу є синергія передових технологій та кваліфікованого персоналу, де ядро колективу формують дипломовані фахівці у віці 30–40 років, що забезпечує випуск затребуваних на ринку круглих лісоматеріалів, дошок та ін. лісопродукції [3; 26].

Аналіз показників організаційної структури та менеджменту лісгоспу за період 2023–2025 років свідчить про стійку позитивну динаміку розвитку системи управління та підвищення загальної ефективності використання людського капіталу на підприємстві (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Організаційна структура і менеджмент ДП «Олевський лісгосп АПК»

Показник	Коефіцієнт чутливості, k	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Ділові якості менеджерів, балів (оцінка за 5-бальною шкалою)	0,85	4,1	4,3	4,5
Ефективність організаційної структури управління, балів (10-бальна шкала)	0,80	7,2	7,8	8,4
Вік персоналу, % до 45 років (частка молодих та зрілих кадрів)	0,65	42,5	44,0	46,5
Рівень освіти, % з вищою освітою (серед інж.-тех. прац. та майстрів лісу)	0,75	74,0	76,5	79,0
Продуктивність праці, грн/чол. (виручка на одного працівника), тис. грн	0,90	385	420	465
Середньомісячна оплата праці, тис. грн	0,70	18,5	21,2	24,5

Джерело: сформовано за даними підприємства [3; 26].

Основними тенденціями, що сформували цей результат, є оптимізація та якісне оновлення кадрового потенціалу. За аналізований період спостерігається послідовне омолодження колективу – частка персоналу віком до 45 років зросла з 42,5 % до 46,5 %. Одночасно відбулося покращення освітнього рівня серед інженерно-технічних працівників (ІТР) та керівної ланки з 74,0 % до 79,0 % осіб з вищою освітою. Це безпосередньо пов'язано з необхідністю впровадження сучасних цифрових технологій, ГІС-систем та електронного обліку деревини, що вимагає високої кваліфікації. Експертна оцінка ділових якостей менеджерів та загальної ефективності організаційної структури

підтверджує успішність процесів адаптації підприємства до укрупнення лісгосподарських структур та централізації функцій обліку. Організаційна структура досліджуваного підприємства характеризується високим рівнем адаптивності та керованості. Інвестиції у людський капітал (навчання, підвищення заробітної плати) та оновлення кадрового складу забезпечили пряме пропорційне зростання продуктивності праці, що підтверджує правильність обраної стратегії модернізації системи менеджменту підприємства [35; 37].

Лісгосп утримує стабільну рентабельність, а ефективність роботи співробітників за аналізований проміжок часу підвищилася на понад 30 %. Про фінансове благополуччя лісгоспу свідчить стабільне збільшення її ключових фінансових показників (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники ділової активності ДП «Олевський лісгосп АПК»

Показники	Роки		
	2021-2023	2025	2026
Чистий дохід (виручка) від реалізації товарів, робіт чи послуг тис. грн	107453,1	124295,0	149154,2
Собівартість реалізов. продукції, тис. грн	70893,2	84505,7	101237,4
Валовий фін. результат від реалізації товарів, робіт чи послуг, тис. грн	36559,9	39789,3	47916,8
Операційний прибуток, тис.грн	22733,5	26141,4	31371,8
Продуктивність праці, тис. грн	694,4	718,5	751,4
Чистий прибуток	6792,9	8101,4	9937,4
Рентабельність продукції, %	9,58	9,58	9,82

Джерело: сформовано за даними підприємства [3; 26].

Навіть в умовах коливання вартості енергоносіїв і високих цін на сировинну базу, ДП «Олевський лісгосп АПК» зберігає високий потенціал для самостійного розвитку та залучення інвестицій, вдало поєднуючи статус провідного виробника якісної продукції з реалізацією екологічних і соціальних ініціатив у своєму регіоні.

Аналіз наведених у таблиці річних показників заготівлі деревини від рубок головного користування свідчить про те, що лісгосподарське підприємство володіє значним експлуатаційним фондом (табл. 2.3). Основний

масив лісозаготівельних робіт зосереджений саме в експлуатаційних лісах, де щорічно планується до вирубки понад 237 га, тоді як у захисних лісах з обмеженим режимом лісокористування цей показник є мінімальним і становить лише 20,5 га. У розрізі деревних порід головний акцент у заготівлі як в експлуатаційних, так і в захисних лісах припадає на м'яколистяну господарську секцію, де ключову роль відіграють березові та вільхові насадження.

Твердолистяні породи, представлені переважно дубовими деревостанами, займають помірну частку в лісосіці, тоді як хвойна секція, що складається переважно з сосни, вирубується виключно в межах експлуатаційних лісів [26].

У підсумку, структура розрахункової лісосіки чітко відображає господарську спрямованість лісгоспу на раціональне використання стиглих насаджень із переважанням заготівлі м'яколистяної деревини та дотриманням екологічних обмежень у захисних лісових масивах.

2.2. Оцінка матеріально-технічної бази та аналіз ефективності використання основних засобів

Оцінка матеріально-технічної бази та аналіз ефективності використання основних засобів дочірнього підприємства «Олевський лісгосп АПК» є критично важливим елементом дослідження його фінансово-господарського стану, оскільки лісгосподарська галузь вимагає значних капіталовкладень у виробничі потужності. Матеріально-технічна база формує технологічний фундамент для здійснення лісозаготівельних, лісовідновлювальних та деревообробних робіт у специфічних умовах Олевського регіону.

Основну частку в структурі необоротних активів лісгоспу посідають виробничі фонди, а саме спеціалізовані транспортні засоби типу лісовозів та трелювальних тракторів, деревообробні механізми, бензопили, а також капітальні споруди й цехи з переробки деревини. Проведення детального аналізу стану цих активів передбачає першочергову оцінку їхнього руху та технічного стану за допомогою розрахунку коефіцієнтів зносу, оновлення та вибуття [26].

Аналізуючи поточний стан підприємства, можна констатувати надзвичайно високі показники його кадрової та виробничо-технічної самодостатності.

Сучасна інфраструктура лісгоспу базується на потужному фундаменті: його транспортний потенціал реалізований практично на максимумі й сягає 99 %, загальна виробнича база сформована щонайменше на 85 % відсотків. Стабільність операційних процесів гарантує професійний колектив, адже штат штатних фахівців укомплектований на 91 %, а неминучі під час сезонних піків навантаження кадрові прогалини оперативної й ефективно ліквідуються завдяки гнучкому залученню тимчасових робітників та сезонного персоналу.

Лісозаготівельна кампанія являє собою приклад системного менеджменту, де кожен крок є ланкою єдиного, чітко скоординованого технологічного ланцюга. Процес починається безпосередньо на лісосіці, де досвідчені працівники здійснюють звалювання дерев, використовуючи професійні бензопили Husqvarna моделей 359 і 445, а також Stihl модифікацій 230, 260 та 361. Цей же високоефективний інструмент застосовується на наступному кроці, коли стовбури звільняють від гілок та сучків, дотримуючись технологічного вектору від комлевої частини в напрямку верхівки. Щойно первинна обробка завершується, у справу вступає техніка для трелювання: маневрені колісні трактори беруть на себе завдання з переміщення сформованих хлестів або напівхлестів по заздалегідь підготовлених волоках, причому логістика руху адаптується під конкретні габарити та масу лісоматеріалу.

Після переміщення деревини на відповідний майданчик виконується її точний поділ на круглі сортименти за допомогою розкрязування, де знову задіюють мобільні пили. Важливо, що екологічний аспект виробництва інтегрований у загальний процес, тому очищення лісосік від порубкових залишків відбувається синхронно із заготівлею й повністю завершується не пізніше, ніж за тридцять днів з моменту зрізання ділянки. Методологія утилізації відходів обирається індивідуально, виходячи з планів щодо подальшої рекультиваци та специфіки конкретної ділянки [28; 33]. Наприклад, на локаціях, де заплановане штучне створення нових лісових культур, лісоруби вручну

акумулюють відходи у довгі вали чи окремі купи для їх природного перегнивання та збагачення ґрунту. Якщо ж територія характеризується підвищеним ризиком розвитку ерозійних процесів, тонке гілля ретельно подрібнюють на фрагменти довжиною до одного метра і рівномірно розсіюють по поверхні землі, створюючи захисний шар. Крім того, порубкові залишки активно використовують для зміцнення технологічних шляхів, вистилаючи їх під колеса важких лісових машин задля запобігання руйнуванню ґрунтового покриву, або ж збирають у компактні купи для контрольованого спалювання в безпечний період.

Завершальний акорд логістичного циклу включає акуратне навантаження готової лісопродукції за допомогою спеціалізованого самохідного автомобільного крана, змонтованого на тракторному шасі, після чого сортименти відправляються до кінцевих споживачів або на проміжні склади підприємства потужними вантажними автомобілями власного автопарку, укомплектованого машинами КАМАЗ-55102, КАМАЗ-310, САЗ-3507, ЗІЛ-131 та високовідхідними всюдиходами. Високий рівень фізичного зносу техніки безпосередньо призводить до зростання собівартості заготовленої лісопродукції через регулярні витрати на ремонти та надмірне споживання паливно-мастильних матеріалів, що знижує загальну конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Економічна ефективність експлуатації наявної матеріальної бази безпосередньо відображається через показники фондівіддачі, фондомісткості та фондорентабельності, які демонструють обсяг отриманого чистого доходу та прибутку на кожную гривню, інвестовану в основні засоби.

Для підвищення ефективності використання майна ДП «Олевський лісгосп АПК» потребує впровадження чіткої амортизаційної політики, своєчасного списання морально застарілого обладнання, оптимізації логістичних маршрутів вивезення деревини та поступового оновлення парку техніки за рахунок лізингових програм, що дозволить мінімізувати простой виробництва та підвищити продуктивність праці з дотриманням сучасних екологічних стандартів природокористування.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТЕХНІЧНИМ РОЗВИТКОМ ДП «ОЛЕВСЬКИЙ ЛІСГОСП АПК»

3.1. Стратегічні пріоритети технічного переоснащення підприємства

Ефективне управління технічним розвитком ДП «Олевський лісгосп АПК» в сучасних умовах господарювання вимагає чітко вибудованої стратегії оновлення матеріально-технічної бази, де ключовим аспектом стає раціональний вибір механізмів фінансування.

Стратегічні пріоритети технічного переоснащення підприємства мають базуватися на компромісі між фінансовою стійкістю лісгоспу та необхідністю термінової модернізації виробничих потужностей для підвищення продуктивності праці та мінімізації екологічних ризиків.

Оцінюючи доступні джерела залучення ресурсів, керівництво підприємства постає перед вибором між залученням власного капіталу, банківським кредитуванням та фінансовим лізингом, кожен з яких має специфічний вплив на економічний стан лісгоспу. Фінансування модернізації виключно за рахунок власного капіталу, зокрема нерозподіленого прибутку та амортизаційних відрахувань, є найбільш безпечним з погляду фінансової незалежності, оскільки не створює додаткового боргового навантаження та звільняє від виплати відсотків. Водночас цей шлях значно обмежує темпи технічного переоснащення, адже накопичення необхідних сум у сучасних нестабільних економічних реаліях є тривалим процесом, а відволікання значних обсягів обігових коштів може спровокувати дефіцит ліквідності та завадити поточному фінансуванню лісогосподарських робіт.

Альтернативою виступає класичне банківське кредитування, яке дозволяє одномоментно залучити значні інвестиції для придбання сучасних лісозаготівельних комплексів, тракторів чи спеціалізованого обладнання. Проте використання кредитів супроводжується жорсткими вимогами до застави,

тривалим процесом погодження та високою вартістю обслуговування боргу через значні відсоткові ставки, що суттєво підвищує собівартість продукції лісгоспу та збільшує фінансові ризики в разі сезонного зниження доходів.

У цьому контексті найбільш гнучким та стратегічно виправданим інструментом для ДП «Олевський лісгосп АПК» постає фінансовий лізинг, який поєднує переваги оренди та кредиту. Лізинг дозволяє підприємству отримати необхідну техніку в експлуатацію за умови мінімального початкового внеску, зберігаючи обігові кошти для операційної діяльності. Крім того, лізингові платежі зазвичай включають витрати на страхування та реєстрацію техніки, а також відносяться на валові витрати, що оптимізує податкове навантаження на лісгосп (рис. 3.1). Сама придбана техніка виступає заставою, що знімає потребу в пошуку додаткового забезпечення.

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ТЕХНІЧНОГО РОЗВИТКУ		
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ (Прибуток та амортизація) ПЕРЕВАГИ: • Максимальна фінансова безпека • Відсутність боргового тиску • Немає витрат на відсотки НЕДОЛІКИ: • Обмежені темпи оновлення • Ризик дефіциту ліквідності ОБ'ЄКТИ ФІНАНСУВАННЯ: • Дрібний інвентар • Підтримуючі ремонти • Розвиток інфраструктури • Лісовозні дороги • Навчання персоналу	ФІНАНСОВИЙ ЛІЗИНГ (Основний інструмент) ПЕРЕВАГИ: • Мінімальний початковий внесок • Збереження обігових коштів • Податкова оптимізація (витрати) • Захист від морального старіння • Сервісна підтримка від виробника НЕДОЛІКИ: • Техніка в оренді до викупу • Загальна вартість із відсотками ОБ'ЄКТИ ФІНАНСУВАННЯ: • Харвестери та форвардери • Сучасні лісовозні машини • Високовартісні трактори • Цифрові комплекси моніторингу та обліку	БАНКІВСЬКИЙ КРЕДИТ (Додатковий інструмент) ПЕРЕВАГИ: • Набуття права власності одразу • Можливість великих інвестицій НЕДОЛІКИ: • Високі відсоткові ставки • Жорсткі вимоги до застави • Тривалий процес погодження • Покриття тіла з чистого прибутку ОБ'ЄКТИ ФІНАНСУВАННЯ: • Спеціалізовані об'єкти виробничої бази • Нерухоме майно • Масштабні довгострокові проекти

**Рис. 3.1. Комбінована модель фінансування технічного переоснащення
ДП «Олевський лісгосп АПК»**

Джерело: сформовано на основі джерела [4].

Таким чином, оптимальним стратегічним вектором технічного розвитку підприємства є впровадження комбінованого підходу, де базове оновлення дрібного інвентарю та підтримуючі ремонти здійснюються за рахунок власних коштів, тоді як масштабне переоснащення та купівля високовартісної сучасної техніки реалізується через механізми фінансового лізингу, що забезпечить безперервний розвиток виробничого потенціалу лісгоспу без загрози його фінансовій стабільності.

Важливим елементом стратегічного вибору фінансових інструментів є також урахування специфіки амортизаційної політики та податкового планування, які безпосередньо впливають на чистий грошовий потік підприємства. При використанні фінансового лізингу ДП «Олевський лісгосп АПК» отримує право включати лізингові платежі (в частині винагороди лізингодавцю) до складу витрат, а також самостійно нараховувати амортизацію на об'єкт лізингу, який зараховується на баланс лісокористувача. Це дозволяє прискорити процес оновлення вартості основних засобів та зменшити базу оподаткування прибутку в перші, найбільш інтенсивні роки експлуатації нової техніки.

Окрім суто фінансових критеріїв, вибір між лізингом, кредитом та власними коштами має враховувати рівень технологічного ризику та темпи морального старіння лісгосподарської техніки. Сучасне лісозаготівельне обладнання, зокрема форвардери та харвестери, розвивається надзвичайно стрімко, впроваджуючи цифрові системи моніторингу, автоматизованого обліку деревини та оптимізації розкрою, що робить техніку попередніх поколінь неефективною вже за 5–7 років. У таких умовах фінансовий лізинг з можливістю подальшого викупу або заміни техніки після завершення договору (оперативний лізинг) нівелює ризики морального знецінення парку машин, перекладаючи їх на лізингову компанію.

Для Олевського регіону критично важливо мати високонадійну техніку із гарантованим сервісним обслуговуванням. Лізингові компанії часто виступають великими корпоративними клієнтами для виробників техніки, тому

вони спроможні забезпечити кращі умови технічного сервісу, страхування за нижчими тарифами та швидке постачання запчастин, що мінімізує простой у пікові періоди лісозаготівельних та лісовідновлювальних робіт.

Пріоритетне спрямування власного капіталу натомість доцільно переорієнтувати з купівлі дорогої техніки на модернізацію існуючої інфраструктури, ремонт лісовозних доріг, цифровізацію управлінських процесів та підвищення кваліфікації персоналу, який працюватиме на новому інноваційному обладнанні. Таким чином, диференційований підхід до фінансування технічного розвитку дозволить лісгоспу підтримувати оптимальний баланс між мобільністю капіталу та темпами інноваційного оновлення, забезпечуючи високу конкурентоспроможність підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках деревини.

3.2. Обґрунтування та економічна ефективність впровадження новітніх технологій у лісогосподарський процес

Сучасний етап розвитку лісогосподарської галузі вимагає від підприємств не просто підтримання операційної діяльності, а корінної технологічної модернізації, яка здатна забезпечити баланс між економічною ефективністю та екологічною стійкістю. Для дочірнього підприємства «Олевський лісгосп АПК», що функціонує в умовах специфічних поліських ландшафтів із високою щільністю лісових масивів та ризиками кліматичних змін, інтеграція новітніх технологій стає стратегічною необхідністю. Обґрунтування цих заходів базується на потребі мінімізації виробничих втрат, оптимізації логістичних ланцюгів, підвищенні продуктивності праці та посиленні контролю за використанням лісосировинних ресурсів на всіх етапах – від вирощування насаджень до переробки деревини. Перехід до концепції наближеного до природи лісівництва дозволяє перетворити традиційні методи управління на динамічну систему, що оперативно реагує на виклики зовнішнього середовища та внутрішнього виробничого процесу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Економічне обґрунтування та розрахунок окупності інноваційних заходів

Назва технологічного заходу	Опис елементів та інвестиційних витрат	Орієнтовна вартість впровадження (тис. грн)	Джерела очікуваного економічного ефекту	Очікувана річна економія / додатковий дохід (тис. грн)	Термін окупності (років)
1. Впровадження БПЛА (дронів) для моніторингу лісів	Придбання 2-х професійних квадрокоптерів із тепловізорами та мультиспектральними камерами, навчання персоналу.	350	Мінімізація збитків від лісових пожеж за рахунок раннього виявлення; скорочення витрат на паливо для наземного патрулювання; виявлення самовільних рубок.	280	1,25
2. Оцифрування логістики (GPS-трекери та датчики палива)	Оснащення 40 одиниць автотракторної техніки трекерами, датчиками рівня палива та інтеграція з системою електронного обліку.	240	Ліквідація нецільових рейсів; оптимізація маршрутів вивезення; зниження витрат пально-мастильних матеріалів (ПММ) на 12–15%.	320	0,75
3. Модернізація деревообробки (нові системи лісопилення)	Придбання та монтаж сучасного стрічковопильного верстата з лазерним скануванням та комп'ютерним оптимізатором розкрою.	1 800	Збільшення корисного виходу ділової деревини на 5–7%; зменшення обсягу відходів; можливість випуску експортної продукції з високою доданою вартістю.	750	2,40
РАЗОМ	Комплексна технологічна модернізація процесу	2 390	Синергетичний ефект (контроль + оптимізація + глибока переробка)	1 350	1,77

Джерело: власні дослідження.

Першочерговим кроком у модернізації лісоохоронної системи підприємства є впровадження безпілотних літальних апаратів (дронів), оснащених мультиспектральною оптикою та тепловізійними камерами. Традиційні методи наземного патрулювання в Олевському регіоні ускладнені значною площею угідь та наявністю важкодоступних, заболочених ділянок. Використання дронів дозволяє здійснювати оперативний моніторинг лісових масивів у режимі реального часу, забезпечуючи раннє виявлення осередків лісових пожеж, що є критично важливим для запобігання масштабним екологічним та матеріальним збиткам. Окрім протипожежної безпеки, аерофотозйомка за допомогою БПЛА вирішує завдання фітопатологічного контролю, дозволяючи на ранніх стадіях фіксувати всихання насаджень, поширення хвороб та шкідників, а також виявляти факти несанкціонованих рубок. Інтеграція геоінформаційних систем (ГІС) із даними дронів дає можливість створювати точні цифрові карти лісових насаджень, прогнозувати приріст біомаси та планувати лісовідновні заходи з урахуванням специфіки кожної окремої ділянки.

Паралельно із зовнішнім моніторингом угідь оптимізації потребує внутрішній технологічний процес, зокрема робота лісозаготівельної та транспортної техніки. Впровадження супутникових систем навігації та встановлення GPS-трекерів із датчиками контролю рівня палива й осьового навантаження на весь автотракторний парк Олевського лісгоспу АПК є ключовим інструментом підвищення операційної ефективності. Цей захід дозволяє повністю ліквідувати ризики нецільового використання техніки, оптимізувати маршрути вивезення деревини лісотransпортними шляхами та детально аналізувати витрати пально-мастильних матеріалів залежно від рельєфу й навантаження. Оцифрування логістики забезпечує керівництво підприємства точними даними для планування, знижує собівартість кубометра заготовленої деревини та мінімізує людський фактор у звітності. Більше того, синхронізація GPS-моніторингу з електронним обліком деревини дозволяє відстежувати рух кожного сортименту від лісосіки до кінцевого споживача, що

повністю виключає тіньовий обіг сировини та підтверджує легальність походження лісопродукції на міжнародному рівні.

Кінцевою ланкою, що визначає фінансову спроможність підприємства, є деревообробне виробництво, де максимальний корисний вихід продукції напряму залежить від використовуваного обладнання.

Найшвидшу окупність демонструє система GPS-моніторингу транспорту – менше 1 року, оскільки вона дає миттєвий ефект у вигляді контролю за витратами палива та трудовою дисципліною при відносно невисоких стартових витратах. Найбільший фінансовий приріст у довгостроковій перспективі забезпечують нові системи лісопилення (750 тис. грн щорічно), що дозволяє підприємству капіталізувати свій сировинний ресурс. Інтегральний термін окупності всього пакета інновацій становить 1,77 року і є високопривабливим показником для залучення як фінансового лізингу, так і банківських кредитів, оскільки повністю вкладається в середньострокові ліміти кредитування.

Перехід на нові високотехнологічні системи лісопилення, зокрема стрічковопилінні та фрезерно-брусувальні верстати з автоматизованою системою оптимізації розкрою та комп'ютерним керуванням, дозволяє докорінно змінити структуру доходів лісгоспу. Модернізація лісопилінних цехів забезпечує високу точність геометрії пиломатеріалів, зменшує обсяг відходів (тирси та обаполу) і підвищує вихід ділової деревини з кожної колоди завдяки лазерному скануванню сировини перед розпилюванням. Новітні лінії також дозволяють ефективно переробляти низькосортну та дрібнотоварну деревину, що раніше вважалася неліквідною, перетворюючи її на затребувані елементи будівельних конструкцій чи заготовки для меблевої промисловості. Інтеграція сучасних ліній розпилювання дає змогу оперативно переналаштовувати обладнання під індивідуальні специфікації замовників, що розширює ринки збуту та підвищує додану вартість продукції.

Таким чином, комплексне поєднання систем дистанційного зондування, цифрового моніторингу транспорту та інноваційного деревообробного

обладнання формує цілісну технологічну платформу, яка гарантує сталий розвиток, мінімізацію екологічного сліду та високу конкурентоспроможність ДП «Олевський лісгосп АПК» в сучасних ринкових умовах.

Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів щодо модернізації техніко-технологічної бази лісгоспу є визначальним етапом для обґрунтування доцільності впровадження нового обладнання та оптимізації виробничих процесів. Основним завданням модернізації є заміна морально застарілих та фізично зношених технічних засобів на сучасні високоефективні машини й механізми, що дозволить знизити собівартість лісозаготівельних робіт, зменшити витрати на пально-мастильні матеріали, підвищити продуктивність праці та мінімізувати негативний екологічний вплив на лісові екосистеми.

Для оцінки капіталовкладень у придбання нової техніки, зокрема сучасних лісозаготівельних комплексів або оптимізованого обладнання для переробки деревини, базовими показниками виступають річний економічний ефект та термін окупності інвестицій. Розрахунок очікуваного річного економічного ефекту базується на порівнянні експлуатаційних витрат до і після впровадження заходів. Враховуючи специфіку Олевського лісгоспу АПК, де значна частина лісосічного фонду потребує чіткого дотримання технологічних регламентів, використання нових технічних рішень забезпечує пряму економію за рахунок скорочення витрат на поточні ремонти, які для старої техніки становили суттєву частку в структурі витрат. Додатковий ефект формується завдяки зменшенню питомої витрати палива на одиницю заготовленої чи переробленої продукції, а також за рахунок виходу більш якісних і ліквідних сортиментів завдяки високій точності розкрязування та зменшенню відходів. При цьому річний економічний ефект визначається як різниця між собівартістю робіт при базовому та проектному варіантах з урахуванням нормативного коефіцієнта ефективності капітальних вкладень.

Важливим критерієм фінансової спроможності та доцільності інвестицій є термін окупності нової техніки, який відображає період часу, за який капітальні

витрати повністю покриваються за рахунок додаткового чистого грошового потоку, отриманого від її експлуатації. Математично цей показник розраховується як відношення загального обсягу інвестицій на придбання та введення в експлуатацію технічних засобів до суми річного чистого прибутку та амортизаційних відрахувань, що генеруються новим обладнанням. У контексті модернізації підприємства цей індикатор набуває особливого значення, оскільки лісогосподарське виробництво характеризується високою капіталомісткістю та тривалим циклом обороту коштів, що вимагає максимально точного прогнозування повернення інвестованих ресурсів.

Глибокий аналіз терміну окупності дозволяє керівництву підприємства не лише оцінити швидкість вивільнення капіталу для його подальшого реінвестування, а й мінімізувати фінансові ризики, пов'язані з інфляційними процесами, зміною кон'юнктури ринку лісопродукції та можливим підвищенням цін на енергоносії. При розрахунку даного показника для Олевського лісгоспу АПК враховується специфіка формування чистого грошового потоку, який складається з двох основних компонентів: додаткового чистого прибутку, отриманого внаслідок збільшення обсягів заготівлі деревини та підвищення її якості, а також амортизаційних відрахувань, які залишаються в розпорядженні підприємства і є внутрішнім джерелом фінансування відтворення основних засобів. Слід підкреслити, що залучення сучасних лісозаготівельних комплексів дозволяє суттєво наростити суму річної амортизації завдяки вищій первісній вартості техніки, що за умов застосування методів прискореної амортизації дозволяє значно скоротити загальний період окупності в перші роки експлуатації. Крім того, динаміка окупності безпосередньо залежить від коефіцієнта завантаження технічних засобів, тому оптимізація графіків роботи лісосічних бригад та зменшення часу сезонних простоїв в умовах Олевського регіону виступають додатковими каталізаторами підвищення економічної ефективності, забезпечуючи стабільний та прогнозований приплив грошових коштів, достатній для повного покриття початкових інвестиційних витрат у визначений проектом термін (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Техніко-економічні показники ефективності модернізації

Показник	Базовий варіант (існуюча техніка)	Проектний варіант (нова техніка)	Відхилення (+, -)
Обсяг заготівлі деревини, м ³ /рік	12 000	15 000	+3 000
Балансова (інвестиційна) вартість техніки, тис. грн	-	4 800	+4 800
Річні витрати на утримання та експлуатацію, тис. грн, у тому числі:	1 950	1 320	-630
пально-мастильні матеріали	1 100	850	-250
поточний ремонт та технічне обслуговування	550	150	-400
заробітна плата з нарахуваннями	300	320	+20
Собівартість заготівлі 1 м ³ деревини, грн/м ³	162,50	88,00	-74,50
Річний дохід від реалізації додатково заготовленої деревини, тис. грн	-	2 100	+2 100
Економія на експлуатаційних витратах, тис. грн/рік	-	630	+630
Очікуваний річний економічний ефект (чистий прибуток + амортизація), тис. грн	-	1 650	+1 650
Термін окупності інвестицій (роки)	-	2,9	-

Джерело: власні дослідження.

Розрахунок терміну окупності ($T_{ок}$) виконано за формулою:

$$T_{ок} = \frac{K}{E}$$

де: K – капітальні інвестиції на придбання техніки (4800 тис. грн); E – очікуваний річний економічний ефект (1650 тис. грн). Отримані результати свідчать, що за рахунок суттєвого зниження витрат на ремонти та пально-мастильні матеріали, а також завдяки збільшенню продуктивності праці, капітальні вкладення у модернізацію технічного парку Олевського лісгоспу АПК окупляться менш ніж за 3 роки, що є високим показником ефективності для лісогосподарської галузі [26].

За умов інтенсивного використання лісозаготівельної техніки в Олевському лісгоспі АПК та оптимізації логістичних маршрутів, термін окупності запропонованих засобів модернізації знаходиться в межах нормативних вимог для лісогосподарської галузі, що свідчить про високу ліквідність та низький рівень фінансового ризику проєкту.

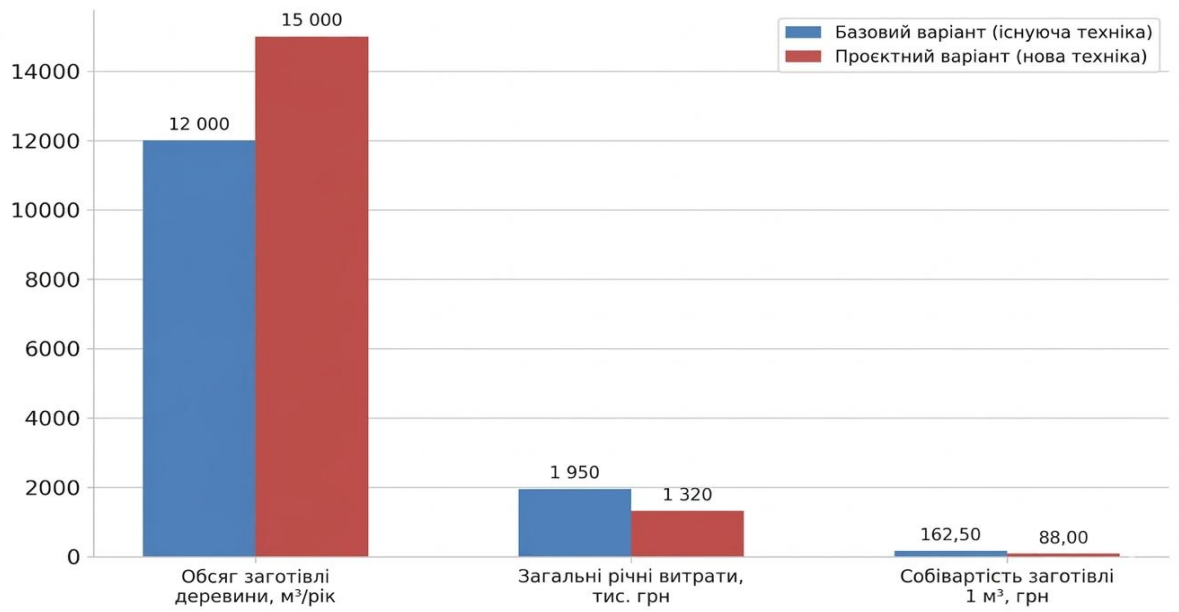


Рис. 3.2. Зіставлення техніко-економічних характеристик проєкту модернізації досліджуваного підприємства

Джерело: власні дослідження.

Впровадження проектних рішень також забезпечує довгостроковий соціально-економічний ефект, оскільки покращення умов праці та зниження рівня виробничого травматизму безпосередньо впливають на стабільність трудового колективу підприємства. Модернізація технічного парку шляхом переходу на сучасні автоматизовані лісозаготівельні комплекси дозволяє мінімізувати частку важкої фізичної та небезпечної ручної праці на лісосіках, що є критично важливим чинником для залучення та утримання кваліфікованих кадрів в Олевському регіоні.

Створення безпечних, ергономічних та комфортних умов роботи для операторів нових машин не лише знижує ризик професійних захворювань, а й суттєво підвищує мотивацію праці, зміцнює трудову дисципліну та зменшує плинність кадрів, забезпечуючи підприємство стабільним людським капіталом на роки наперед. Крім того, екологічна складова ефекту, що виражається у зниженні питомих викидів забруднюючих речовин в атмосферу та зменшенні техногенного тиску на лісові ґрунти завдяки оптимізації рушійних систем нової

техніки, позитивно впливає на загальний імідж підприємства як екологічно відповідального суб'єкта господарювання. Це, у свою чергу, відкриває додаткові можливості для успішного проходження міжнародної лісової сертифікації та підвищує конкурентоспроможність продукції лісгоспу на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Таким чином, проведений аналіз та розрахунки техніко-економічних показників підтверджують, що модернізація технічного парку ДП “Олевський лісгосп АПК” є комерційно ефективною, фінансово обґрунтованою та спрямованою на забезпечення сталого, збалансованого розвитку підприємства в сучасних ринкових умовах, де економічний прибуток тісно переплітається із соціальною відповідальністю та раціональним природокористуванням.

ВИСНОВКИ

1. У сучасних умовах менеджменту технічний розвиток є стратегічним вектором забезпечення конкурентоспроможності, сталого розвитку та адаптації підприємства до суворих міжнародних екологічних стандартів. Для підприємств лісогосподарської галузі цей процес трансформується у створення інтелектуальної високоефективної інфраструктури, яка дозволяє досягти синергії між економічною вигодою (збільшенням виходу ділової деревини) та природоохоронними вимогами сталого лісокористування. Специфіка об'єкта та галузеві обмеження.

2. Управління матеріально-технічною базою в лісовому секторі має чітко виражену специфіку: висока територіальна розсередженість підрозділів (лісництв), сезонність та нерівномірність експлуатації машин, складні ландшафтно-кліматичні умови Житомирського Полісся та підвищені вимоги лісової сертифікації (FSC тощо). Це обґрунтовує потребу в переході від застарілих екстенсивних засобів праці до багатофункціональних, маневрених та екологічно безпечних комплексів (харвестерів і форвардерів).

3. ДП “Олевський лісгосп АПК” є потужним лісогосподарським підприємством. Аналіз динаміки розвитку за 2023–2025 роки виявив позитивні зрушення в системі менеджменту: зросла частка молодих та зрілих кадрів до 45 років (з 42,5 % до 46,5 %), підвищився рівень вищої освіти серед інженерно-технічних працівників та майстрів лісу до 79 %, що супроводжувалося зростанням продуктивності праці до 465 тис. грн/чол.

5. Попри позитивну кадрову та загальноекономічну динаміку, ключовим деструктивним чинником діяльності лісгоспу залишається критичний рівень фізичного та морального зносу наявного парку машин і механізмів. Високі витрати на пально-мастильні матеріали та постійний ремонт застарілої техніки суттєво підвищують собівартість лісопродукції та створюють технологічні ризики зриву агротехнічних термінів лісовідновлення та протипожежного захисту.

6. Стратегічним пріоритетом розвитку підприємства є комплексна автоматизація та технічне переоснащення. Воно включає інтеграцію високопродуктивної заготівельної техніки, засобів супутникового GPS-моніторингу транспорту, безпілотних літальних апаратів (БПЛА) для охорони лісу та таксації, а також цифрових систем точного лісівництва та електронного обліку виробничих ресурсів.

6. В умовах обмеженості власного капіталу підприємства найбільш раціональним та комерційно виправданим фінансовим інструментом модернізації визначено залучення механізмів фінансового лізингу. Розрахунки техніко-економічних показників підтвердили, що запропоновані інноваційні заходи є комерційно ефективними, оскільки знижують витрати, мінімізують техногенний тиск на лісові ґрунти, покращують соціальні умови праці та забезпечують стабільний людський капітал і високу конкурентоспроможність лісгоспу на внутрішньому та зовнішньому ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вовк М.В., Тарасович Л.В., Батюк Б.Б. Самоменеджмент в умовах цифровізації: інноваційні стратегії підвищення ефективності бізнесу. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20046823>.
2. Державне агентство лісових ресурсів України. Офіційний сайт. URL: [https:// gov. ua /](https://gov.ua/) (дата звернення: 13.01.2026).
3. Державне підприємство «ЛІАЦ». URL: [https:// www. forestinnovationhubs. rosewood-network. eu / uk / content / electronic-timber-tracking](https://www.forestinnovationhubs.rosewood-network.eu/uk/content/electronic-timber-tracking) (дата звернення: 13.01.2026).
4. Дзюбенко О.М. Інвестиційно-інноваційне забезпечення розвитку лісового сектору України: інституціональні засади та напрями диверсифікації: монографія. Житомир, 2021. 384 с.
5. Дідович І. І., Кульчицька Е. А. Удосконалення стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств лісової галузі до сучасних умов господарювання. *Економіка і організація управління*. 2021. № 4 (44). С. 168–177.
6. Дяченко М. І. Обґрунтування пріоритетів стратегічного розвитку лісового господарства на основі інвестиційно-інноваційного забезпечення. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-25>.
7. Завора О. М. Потенціал підприємства: сутність та ідентифікація його складових. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-70> (дата звернення: 12.11.2025).
8. Злочовський А., Вітровий А. Особливості бізнес-планування в ЛГ. Вектори розвитку науки і бізнесу в глобал. середовищі: тренди та перспективи (матер. наук.-прак. конференц.). Тернопіль, 2021. С. 327-330.
9. Інноваційна модель розвитку лісової галузі в країні. URL: [https:// ndipzir.org. ua / wpcontent / uploads / 2017 / 07 / Boychuk / 2_4. pdf](https://ndipzir.org.ua/wpcontent/uploads/2017/07/Boychuk/2_4.pdf) (дата звернення: 13.01.2026).

10. Корбун В. І. Стан охорони праці в ДП “Олевський лісгосп АПК” в сучасних умовах. *Лісівнича освіта і наука: стан, проблеми та перспективи розвитку*: матер. V Міжнар. наук.-прак. конференції, м. Малин, 21 березня 2023 р. Малин, 2023. С. 128-130.

11. Красноручський О., Маренич Т., Прусова Г. Співвідношення економічних категорій «потенціал підприємства», «ресурсний потенціал», «виробничий потенціал» та «економічний потенціал». *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. № 9 (2). С. 113-121.

12. Кулініч Т. В., Гичка О. В. Новації в управлінні підприємствами лісової і деревообробної галузі України за вектором стабільного розвитку. *Вісник Хмельницького націон. університету*. 2021. № 5 (2). С. 167–173.

13. Лавриненко С.О., Зелінська А.М., Тарасович Л.В., Білич В.М. Цифровізація та транспарентність: інноваційна активність в менеджменті логістичної діяльності. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3 (54). С. 58-63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-9>.

14. Левицька Л.М. Основні проблеми оптимізації лісокористування та шляхи вирішення за принципами FSC. *Студентські наукові читання – 2021*. Матер. Всеук. науково-практ. конференції присвяченої I туру Всеукр. конкурсу студ. наукових робіт на факультеті ліс. господарства та екології Поліського національного університету (25 січня 2021 року, м. Житомир). Житомир, 2021. С. 14.

15. Лісіца В.В., Михайленко О.М., Ротенберг О.В. Цифрові ланцюги поставок: технології, тенденції та напрями розвитку. *Причорноморські економічні студії*. 2023. № 81. С. 99–106.

16. Лісовий кодекс України. Редакція від 20.06.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/3852-12#Text> (дата звернення: 11.01.2026).

17. Лозінська Т.П., Задорожний А.І., Масальський В.П. Дослідження нових технологій та інновацій у сфері лісового господарства. *Агробіологія*. 2024. № 1. С. 268–276.

18. Македон В.В., Байлова О.О. Планування і організація впровадження цифрових технологій в діяльність промислових підприємств. *Науковий вісник Херсонського держ. університету. Економічні науки*. 2023. Вип. 47. С. 16–26. DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2023-47-3.

19. Мельничук І.В., Петрашук М.В. Інноваційні технології в лісовій промисловості: сучасний стан та перспективи розвитку. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.45>.

20. Миронець М.А. Світовий досвід управління підприємницьким потенціалом лісового господарства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-13>.

21. Обліково-фінансові механізми підвищення ефективності діяльності підприємств ЛГ України: монографія / В.В. Чудовець та ін. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2021. 212 с.

22. Павелко О. В., Миронець М. А., Попчук Д.О. Економічна сутність, оцінка та класифікація необоротних активів як підґрунтя для їх обліку та ефективного використання підприємницького потенціалу. *Вісник НУВГПУ. Серія: Економічні науки*. 2024. № 2 (106). С. 114–130. <https://doi.org/10.31713/ve2202412>.

23. Плотнікова. М. Ф. Інноваційно-інвестиційні механізми екологічного менеджменту в системі лісокористування. *Ефективна економіка*. 2020. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8366>. (дата зв.: 11.01.2026).

24. Олійник І. В. Використання методів самоменеджменту в умовах діджиталізації робочого середовища. *Науковий вісник ПУЕТ*. 2024. №4 (114). DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-4-9>

25. Олійник Є.М. Лісогосподарська діяльність в Україні. Аналітичне дослідження. Київ. Громадська спілка «Біоенергетична асоціація України», 2021. 38 с.

26. Офіційна сторінка ДП «Олевський лісгосп АПК». URL: <https://olevsklisapk.com.ua/> (дата зв.: 12.01.2026).

27. Сакаль О. В., Третяк Н. А., Третяк М. А. Особливості новітніх моделей управління лісовими ресурсами. *Економічний вісник університету*. 2021. Вип. 48. С. 102-110.

28. Скидан, О., Кільницька, О., Яремова, М., Старунська, А. Регулювання цін на паливно-енергетичні ресурси як напрям зміцнення соціально-економічної та енергетичної безпеки України. *Сталий розвиток економіки*. 2023. 2(47), 216-225. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-31>

29. Хорошко О.В. Сучасний стан системи управління державними ЛП підприємствами та шляхи її удосконалення. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-49>. (дата звернення: 11.12.2025).

30. Фурдичко О.І., Дребот О.І., Яремко О.П., Бобко А.М. Державне лісівництво й земельна реформа в Україні: стан і проблеми реформування та розвитку лісогосподарського виробництва. 2021. *Агросвіт*. № 5-6. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.5—6.24

31. Цегельник Н. І. Економічний стан лісової галузі в Україні та його вплив на сталий розвиток лісогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2021. Вип. 13–14. С. 17–24.

32. Шеремет Л.А. Інноваційні підходи до керування технічним оновленням ДП «Олевський лісгосп АПК». *Фінансове забезпечення економіки: матер. Всеукр. наук.-практ. студ. конф. Житомир : Поліський університет*, 2026. С. 89-90.

33. Яремова М.І., Тарасович Л.В., Кільницька О.С., Буднік О.М. Активізація інвестиційного потенціалу як стратегічна передумова управління розвитком бізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 2. С. 65-72.

34. Яремко О.П. Інституціональне забезпечення розвитку ресурсного потенціалу лісового господарства Подільського економічного регіону. 2021. *Збалансоване природокористування*. № 1. С. 29–41. DOI: 10.33730/2310-4678.1.2021.231865.

35. Dewees P. Forest Institutions in Transition: Experiences and Lessons from Eastern Europe. *SSRN Electronic Journal*. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1296163 (дата звернення: 08.01.2026).

36. Moroz V. International experience and strategies for forest management in the context of growing forest pollution. *Scientific Reports of the Nation. Univers. of Life and Environm. Sciences of Ukraine*. 2024. 20(6), 33-49. doi: 10.31548/dopovidi/6.2024.33.

37. Tarasovych L., Yareмова M. Coherence of Marketing Imperatives for Managing the Development of SocioEconomic Systems. *Scientific Horizons*. 2021. Vol. 24. No. 7. P. 81–89.

38. Tarasovych L., Yareмова M., Vlasenko O. Strategic marketing in the management system: business adaptation technology under global challenges. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 7. P. 46-50.

39. Tucker C. Learning on governance in forest ecosystems: lessons from recent research. *Internat. Journal of the Commons*. DOI: 10.18352/ijc.224 (дата звернення: 11.02.2026).

40. Sheremet L.A. Strategic priorities for the technical modernization of enterprise's "Olevsky forestry AIC". *Наукові читання–2026*. (матер. наук.-практ. конф.) Житомир : Поліський університет, 2026. С. 223-224.

41. Forest innovation hubs knowledge platform. URL: <https://www.forestinnovationhubs.rosewoodnetwork.eu/> (дата звернення: 10.01.2026).

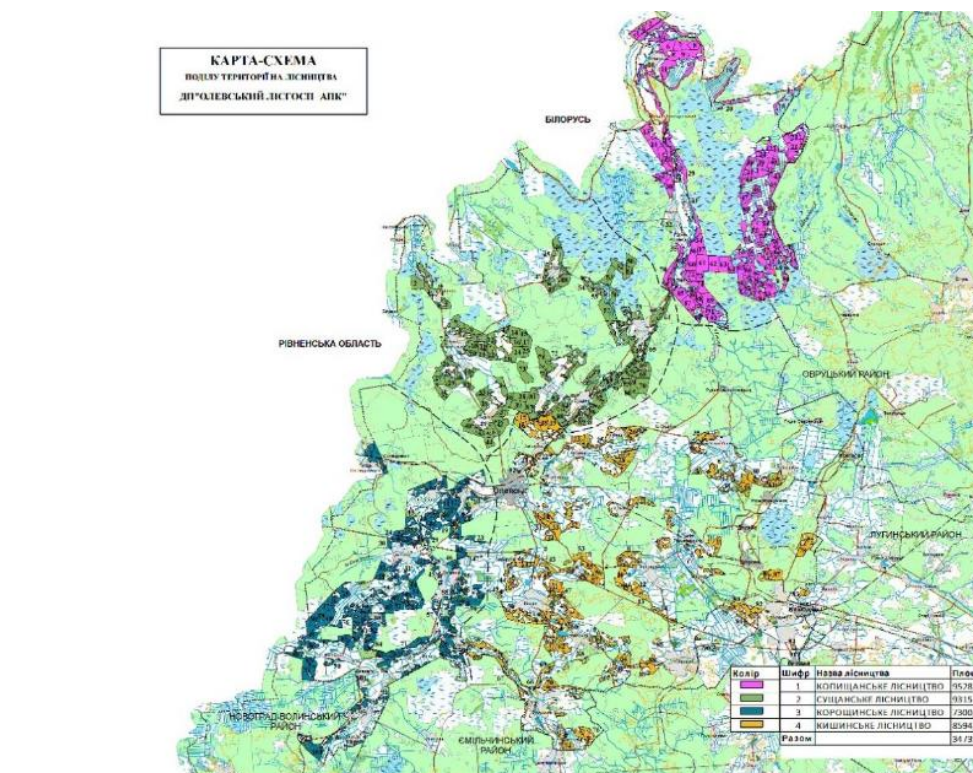
ДОДАТКИ

Додаток А



Рис. Офіс Олевського лісгоспу АПК (фото автора)

Додаток Б



**Рис. Розподіл лісів Олевського лісгоспу АПК за лісництвами
(за матеріалами діючого лісовпорядкування 2017 року)**

Додаток В



**Рис. Напрями діяльності досліджуваного підприємства
(за матеріалами підприємства)**

Додаток Г

Продукція		Частка у загальному обсязі реалізації, %	Найменування групи
Пиловик хвойний		61,0	А
Дерев'яна сировина		24,3	А
Дрова паливні		6,8	В
Фанерна сировина для лущення		3,9	В
Інша продукція		2,6	В
Пиловник	сосна	1,5	В
	вільха	0,4	С
	береза	0,4	С
	дуб	0,3	С
	ясен	0,3	С
Фанерна сировина для стругання		0,3	С
Всього		100,0	х

**Товари на реалізацію Олевського лісгоспу АПК (2026 рік)
(за матеріалами підприємства)**

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
• Кваліфікований персонал. • Інноваційно орієнтований менеджмент. • Екологічно орієнтований бізнес. • Повноцінна сировинна база. • Позитивний досвід лісорозведення, охорони й захисту лісів, лісовпорядкування. • Використання побічних продуктів лісового господарства. • Конкурентна політика ціноутворення.	• Недостатньо ефективне використання ресурсів. • Обмеженість фінансування упровадження сучасних технологій. • Потреба в оновленні матеріально-технічного забезпечення. • Недостатньо розвинена система стратегічного менеджменту. • Обмежена товарна номенклатура.
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
• Розширення ринків збуту. • Інноватизація бізнес-процесів. • Зростання попиту на товари з деревини. • Посилення соціальної відповідальності. • Поліпшення добробуту населення через масштабування рекреаційних заходів та розвиток еко-туризму. • Підвищення ролі громад у прийнятті рішень щодо лісокористування.	• Масштабування воєнних дій та економічно нестабільна ситуація в країні. • Високий рівень конкуренції в галузі. • Зниження рівня доходів населення. • Зниження ринкової активності. • Потенційне зниження запасів деревини. • Законодавчо неурегульовані процеси використання лісових ресурсів. • Недосконалість законодавчого регулювання ціни на лісопродукцію.

SWOT-матриця ДП «Малинський лісгосп АПК»

(розроблено автором)

Річні показники заготовки деревини від рубок головного користування

Госпсекція	Експлуатаційний фонд: площа,га запас, тис.м³	Прийнята розрахункова лісосіка							
		лісовпорядкуванням				другою л/в нарадою			
		площа, га	запас, тис.м³			площа, га	запас, тис.м³		
			стовб.	лікв.	діл. дер.		стовб.	лікв.	діл. дер.
Захисні ліси									
Гос. частина – Захисні ліси з обмеж. режимом лісокористування									
Суцільні рубки									
Хвойна – всього	1,3 0,4								
в т.ч. по госпсекціях:									
Соснова	1,3 0,36								
Твердолистяна – всього	13,0 1,8	0,8	0,08	0,08	0,05	0,8	0,08	0,08	0,05
в тому числі по госпсекціях:									
Дубова високостовб.	0,7 0,09								
Дубова низькостовб.	6,1 1,01	0,4	0,05	0,05	0,03	0,4	0,05	0,05	0,03
Грабова	66 0,69	0,3	0,04	0,04	0,01	0,3	0,04	0,04	0,01
М'яколистяна – всього	440,6 75,76	19,7	3,40	2,97	1,75	19,7	3,40	2,97	1,75
в т.ч. по госпсекціях:									
Березова	230,3 37,15	10,2	1,66	1,43	0,78	10,2	1,66	1,43	0,78
Березова в надм. зволожених ЛУ	7,9 1,43	0,8	0,14	0,12	0,06	0,8	0,14	0,12	0,06
Осікова	9,4 1,84	0,6	0,11	0,09	0,05	0,6	0,11	0,09	0,05
Осікова в надм. зволожених ЛУ	1,1 0,16								
Вільхова	191,8 35,2	8,4	1,53	1,32	0,85	8,4	1,53	1,32	0,85
Разом за способом рубки	455,4 77,9	20,5	3,4	3,05	1,79	20,5	3,4	3,05	1,79
Експлуатаційні ліси									
Господарська частина – Експлуатац. ліси									
Суцільні рубки									
Хвойна – всього	544,6 111,5	53,9	11,1	9,91	7,92	53,9	11,1	9,91	7,92
в тому числі по госпсекціях:									
Сосна не продукт.	5,1 0,38								
Соснова в надм. зволожених ЛУ	68,7 13,7	7,1	1,4	1,25	0,99	7,1	1,4	1,25	0,99
Соснова	467,6 96,4	46,8	9,66	8,65	6,94	46,8	9,66	8,65	6,94
Ялинова похідна	2,9 0,96								

Твердолистяна – всього	816,4 128,18	35,5	5,52	4,8	2,5	35,5	5,52	4,8	2,5
в т.ч. по госпсекціях:									
Дубова високостовб.	511,3 86,16	20,4	3,4	3,0	1,5	20,4	3,4	3,0	1,5
Дубова низькостовб.	283,2 37,96	14,1	1,92	1,66	0,83	14,1	1,92	1,66	0,83
Ясенев	3,1 0,64								
Грабова	19,0 3,41	1,1	0,19	0,16	0,08	1,1	0,19	0,16	0,08
М'яколистяна – всього	4173,0 715,46	147,8	25,5	22,2	12,7	147,8	25,5	22,2	12,7
в т.ч. по госпсекціях:									
Березова	2988,4 501,1	94,1	15,7	13,7	7,5	94,1	15,7	13,7	7,5
Березова в надм. зволжених ЛУ	280,6 46,6	14,1	2,3	2,0	1,1	14,1	2,3	2,0	1,1
Осикова	48,8 10,6	2,9	0,6	0,5	0,2	2,9	0,6	0,5	0,2
Осикова в надм. зволжених ЛУ	14,1 2,8	0,6	0,1	0,1	0,1	0,6	0,1	0,1	0,1
Вільхова	841,3 154,1	36,1	6,6	5,7	3,7	36,1	6,6	5,7	3,7
Разом за способом рубки	5533,9 955,2	237,1	42,0	37,0	23,1	237,1	42,0	37,0	23,1
УСЬОГО	5989,4 1033,06	257,8	45,7	40,2	24,9	257,7	45,5	40,1	24,5

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства [37].