

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

МАРТИНЧУК ЮЛІЯ ЯРОСЛАВІВНА

УДК 338.33:630

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

«Управління конкурентоспроможністю ДП «Олевський лісгосп АПК»

Спеціальність 051 «Економіка»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

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

_____ Юлія МАРТИНЧУК

Керівник роботи:

д.е.н., професор

_____ **Олег СКИДАН**

Житомир – 2024

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

Протокол засідання кафедри економіки, підприємництва та туризму

№ __ від «__» _____ 20__ р.

Завідувач кафедри економіки,
підприємництва та туризму

д.е.н., професор

_____ (підпис)

Наталія ВАЛІНКЕВИЧ

«__» _____ 20__ р.

Гарант ОПП «Економіка»

другого (магістерського) рівня,

к.е.н., доцент

_____ (підпис)

Марина ЯРЕМОВА

«__» _____ 20__ р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач(ка) вищої освіти Юлія МАРТИНЧУК

захистила кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою _____

за національною шкалою _____

Секретар ЕК

_____ (підпис)

_____ (ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Мартинчук Ю.Я. «Управління конкурентоспроможністю ДП «Олевський лісгосп АПК», ОС «Магістр», 051 «Економіка» Поліський національний університет, м. Житомир, 2024 р.

У кваліфікаційній роботі з'ясовано, що суть управління конкурентоспроможністю ДП «Олевський лісгосп АПК» полягає у забезпеченні ефективного функціонування підприємства під впливом зовнішніх факторів. Здійснено аналіз показників діяльності ДП «Олевський лісгосп АПК»; виявлено, що протягом 2021-2023 рр. підприємство покращило показники своєї діяльності та тримає стійкі позиції на ринку. Обґрунтовано за допомогою методичних підходів конкурентоздатність діяльності лісгоспу.

Ключові слова: конкурентоспроможність, управління, конкурентні переваги, підприємство, ефективність, стратегія, менеджмент.

SUMMARY

Martynchuk Y.Y. "Competitiveness Management of the State Enterprise "Olevskiy Forest Farm of Agriculture", OS "Master", 051 "Economics" Polissia National University, Zhytomyr, 2024

In the qualification work, it was found that the essence of managing the competitiveness of the SE "Olevskii Forestry APC" is to ensure the effective functioning of the enterprise under the influence of external factors. An analysis of the indicators of the activity of the SE "Olevskiy Forestry of APC" was carried out; it was found that during 2021-2023 the company improved its performance and remains stable on the sales market. The competitiveness of the forest farm is substantiated with the help of methodical approaches.

Keywords: competitiveness, management, competitive advantages, enterprise, efficiency, strategy, management.

ЗМІСТ

| | | |
|----------------------------|--|----|
| ВСТУП | | 5 |
| РОЗДІЛ 1. | ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА | 9 |
| РОЗДІЛ 2. | АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ДП «ОЛЕВСЬКИЙ ЛІСГОСП АПК» | 13 |
| РОЗДІЛ 3. | УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА | 27 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ | | 34 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | | 36 |
| ДОДАТКИ | | 42 |

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний стан ринку характеризується постійними змінами в зовнішньому середовищі, нестабільністю споживчого попиту, наявністю великої кількості підприємств з різними формами власності, а також зростаючою невизначеністю та ризиком. У зв'язку з цим, підприємствам, для того аби вижити необхідно відстежувати і реагувати на всі зміни в конкурентному середовищі, щоб зберегти свої позиції на ринку і забезпечити конкурентні переваги.

Для кожного підприємства дуже важливо правильно оцінити ситуацію на ринку та обрати ефективні заходи конкурентної боротьби, що відповідають ситуації на ринку України та тенденціям його розвитку.

Дослідження останніх років показують, що не всі вітчизняні підприємства готові до конкурентної боротьби. Навіть велика кількість конкурентної продукції не дозволяє ефективно її реалізовувати. Це пов'язано з відсутністю практики використання всього комплексу маркетингу включаючи: гнучкість асортименту, цінову політику, правильну організацію каналів розподілу та ефективних методів стимулювання збуту. У зв'язку з цим питання управління конкурентоспроможністю на сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки набуває дедалі більшого значення і потребує більш глибоких наукових досліджень у цій галузі.

Конкурентоспроможність визначає життєдіяльність підприємства і його майбутні результати виробничо-збутової діяльності в умовах ринкової боротьби. Конкуренція змушує підприємства будь-якої форми власності постійно стежити за змінами попиту і пропозиції, вартістю матеріальних ресурсів, знижувати витрати виробництва, підвищувати якість своєї продукції та послуг на ринку та підвищувати конкурентоспроможність.

Здатність підприємства конкурувати на внутрішньому та світовому ринку входить до категорії «конкурентоспроможності» і визначає головні параметри його господарювання.

На висококонкурентних ринках підприємства перебувають під тиском необхідності постійно підвищувати свою конкурентоспроможність та дбати про формування певної конкурентної переваги у відповідних умовах діяльності. Тенденції глобалізації та інтеграції виставляють все більш суворі та складні вимоги до компаній будь-яких видів економічної діяльності, що призводить до збільшення конкурентів на вітчизняних та міжнародних ринках. У цьому контексті підприємства потребують створення якісних систем управління конкурентоспроможністю.

Для того, аби триматися на ринку компанії можуть створювати конкурентні переваги оптимізуючи свої відносини з постачальниками, торговими посередниками, кінцевими споживачами та іншими виробниками. У ХХІ столітті економіка продовжує залишатися джерелом недобросовісної конкуренції. Конкурентна боротьба серед сучасних підприємців дуже жорстка і вимагає не тільки знань, а і спеціальних навичок управління конкурентоспроможним підприємством.

Вивчення конкурентоспроможності лісопромислових підприємств є важливим і актуальним питанням як для національної економіки в загальному так і для різних виробників. В умовах ринку висока конкурентоспроможність підприємства гарантує одержання високих та стабільних прибутків. Висока конкурентоспроможність – важлива умова розвитку та виживання підприємства. Метою вітчизняних виробників, які зіткнулися з жорсткою конкуренцією є задоволення потреб споживачів, максимізація доходів, збільшення обсягів продажу та підвищення частки на внутрішньому та зовнішньому ринку, щоб якість та ціна відповідали необхідному рівню, упровадження новітніх технологій і модернізація виробництва.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних і практичних засад формування конкурентних переваг на ДП «Олевський лісгосп АПК» та визначення напрямів удосконалення управління конкурентоспроможністю. Відповідно до цієї мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- визначити суть теоретико-методичних основ щодо поняття конкурентоспроможності;
- дослідити конкурентні переваги підприємства;
- здійснити оцінку рівня конкурентоспроможності ДП «Олевський лісгосп АПК»;
- розробити рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ДП «Олевський лісгосп АПК».

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю господарської діяльності підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні і практичні підходи щодо визначення конкурентоспроможності підприємства.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові методи аналізу конкурентних переваг, які характеризують становище підприємства на ринку. Матричний метод застосовано для визначення стратегічної позиції продукції підприємства. В основу дослідження покладена матриця БКГ, яка представляє метод розроблення стратегічних варіантів діяльності підприємства та визначення конкурентоздатної продукції. Оцінювання стану підприємства та рівня конкурентоспроможності було здійснено за допомогою методу порівняльного аналізу та узагальнення. Застосування абстрактно-логічного методу було здійснено для уточнення суті поняття «конкурентоспроможності», визначено конкурентні переваги. Для обґрунтування конкурентних переваг було застосовано монографічний метод. Економіко-розрахунковий метод було використано для аналізу управління конкурентоспроможності ДП «Олевський лісгосп АПК».

Публікації. Основні положення і результати дослідження обговорювались на міжнародних конференціях:

1. Мартинчук Ю.Я. Напрями конкурентоспроможності ДП «Олевський лісгосп АПК». *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів*. Матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. м. Житомир, 13 листопада 2024 р. URL: <http://ir.polissiauniver.edu.ua/handle/123456789/13328>.
2. Мартинчук Ю.Я. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Механізми управління розвитком територій*. Матеріали Міжнар. наук. –практ. конф. м. Житомир. С. 334-335
3. Мартинчук Ю.Я., Бенедишук Л. М. Обґрунтування стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. Студентські наукові читання – 2024: Збірник наукових праць Науково-практичної конференції «Студентські наукові читання – 2024» за результатами I туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт. Житомир: Поліський національний університет, 2024. С.240-243.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, щоб ефективно здійснювати управління конкурентними перевагами підприємства. Теоретичні та практичні дослідження, висновки та рекомендації отримані автором самостійно на основі проведеного аналізу. Джерелами інформації, які були використані у кваліфікаційній роботі є фінансова звітність підприємства 2021-2023р.р., монографії, статті та інша наукова література за темою управління конкурентоспроможністю ДП «Олевський лісгосп АПК», інформаційні джерела мережі Internet.

Структура. Кваліфікаційна робота включає в себе вступну частину, три розділи, висновки та пропозиції управління конкурентоспроможністю ДП «Олевський лісгосп АПК», список використаних джерел і додатків. Повний обсяг кваліфікаційної роботи становить 30 сторінок тексту. Робота містить 8 таблиць, 7 рисунків, 9 додатків. Список використаних джерел містить 53 найменування і займає 6 сторінок.

РОЗДІЛ І.

ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Питання підвищення конкурентоспроможності стосується практично всіх сфер життя суспільства. У розвинених країнах, ця проблема перебуває завжди в центрі уваги, оскільки загострення конкуренції на ринку збуту призводить до постійного пошуку нових можливостей та резервів для реалізації своїх товарів, вдосконалення технологій для виробництва високоякісної продукції. Конкуренція є однією з найважливіших ознак ринкової економіки. Без розвиненої форми конкуренції ні сам ринок, ні його механізми не можуть нормально функціонувати.

Конкуренція – це суперництво між учасниками ринку в пошуках найвигідніших умов виробництва, продажу та купівлі товарів і послуг та отримання максимального прибутку. Такий тип економічних відносин існує тоді, коли виробники товарів виступають як самостійні суб'єкти, а їх залежність пов'язана винятково з ринковими умовами та вигодою відвоювати виробництво та реалізацію своєї продукції у порівнянні з конкурентом [2].

У нашій країні досить тривалий час увагу приділяли переважно негативним наслідкам конкуренції. Це розорення одних та збагачення інших, помітне посилення майнової нерівності в країні, зростання соціальної несправедливості, посилення безробіття та інфляції. Хороша сторона конкуренції на ринку економіки виявляється у розв'язанні кількох завдань:

- 1) до конкуренції входять зв'язки між виробництвом і споживанням, і є єдиним способом досягнення рівноваги між попитом і пропозицією, а отже між суспільними потребами і виробництвом;
- 2) у результаті поділу праці бажання кожного виробника взаємодіють із бажаннями інших виробників, і вони на прикладі інших намагаються створити свою продукцію більш кращою;

- 3) конкуренція зобов'язує виробників постійно вдосконалювати технологічну базу виробництва, шукати шляхи економії: сировини, палива, матеріалів та робочого часу;
- 4) розробляти та вводити нові якісні види продукції, а також перероблювати та модифікувати ті товари, які не приносять бажаних прибутків та вже не є конкурентоспроможними;
- 5) не менш важливим є формулювання ринкових цін. Завдяки конкуренції встановлюється збалансоване співвідношення між суспільними потребами та суспільним виробництвом [3].

Основні етапи управління конкурентоспроможністю компанії, що включають в себе оцінку кожного її елемента наведено на рисунку 1.1



Рис. 1.1 Основні елементи конкурентоспроможності підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [3, ст. 46]

Конкуренція допомагає розширити асортимент товарів і послуг, підвищити якість і забезпечити ефективність виробництва.

Становлення ринкової економіки відбувається в умовах вільної конкуренції і перемогу отримує той, чия продукція є високоякісною, але за мінімальних витрат.

Наявність на ринку великої кількості незалежних виробників певного товару чи ресурсу – перша умова конкуренції. Оскільки виробники, яким належав би весь ринок повністю знищили б конкуренцію. Це призвело б до підвищення цін на товари оскільки вони були б єдиними на ринку. Кожен виробник може вносити зміну у виробництво, визначити кількість виробленої продукції і т.д. Відповідність пропозиції та попиту є третьою вимогою конкуренції. Наприклад, якщо попит буде перевищувати пропозицію, то у покупця не буде вибору, тому що всі товари будуть реалізовуватися в дефіциті. Там, де існує дефіцит, вільна конкуренція неможлива. Четвертою умовою конкуренції є існування ринку факторів виробництва. У конкурентній боротьбі дуже важливо встановити високу норму прибутку, яка по суті є орієнтиром вибору відповідного виду економічної діяльності [4].

Конкурентоспроможність підприємства можна визначити за допомогою двох груп показників, що відображають конкурентоспроможність продукції та ефективність використання ресурсів:

- показники, що характеризують економічні параметри, такі як собівартість, ціна та витрати продукції, умови оплати й постачання, гарантійні умови;
- сировинні ресурси, основні виробничі фонди, матеріальні витрати, обігові кошти, фінансовий стан підприємства.

Оцінювання найближчого оточення підприємства починається з аналізу параметрів попиту на найважливіші для підприємства товари, чинники, які безпосередньо взаємодіють із підприємствами постачальників та конкурентів [4, с.473].

Підвищення конкурентоспроможності залежить як від конкурентоспроможності продукту, так і від конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Г.О. Селезньова пропонує для забезпечення конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта на необхідному рівні використовувати підхід, який ґрунтується на «оцінці розриву між необхідними параметрами його чинників та фактичними». Даний науково-методичний підхід базується на таких етапах фактичного потенціалу підприємства: обґрунтування стратегії розвитку, формування необхідних конкурентних переваг, розробка механізмів формування конкурентного потенціалу[6, с.87].

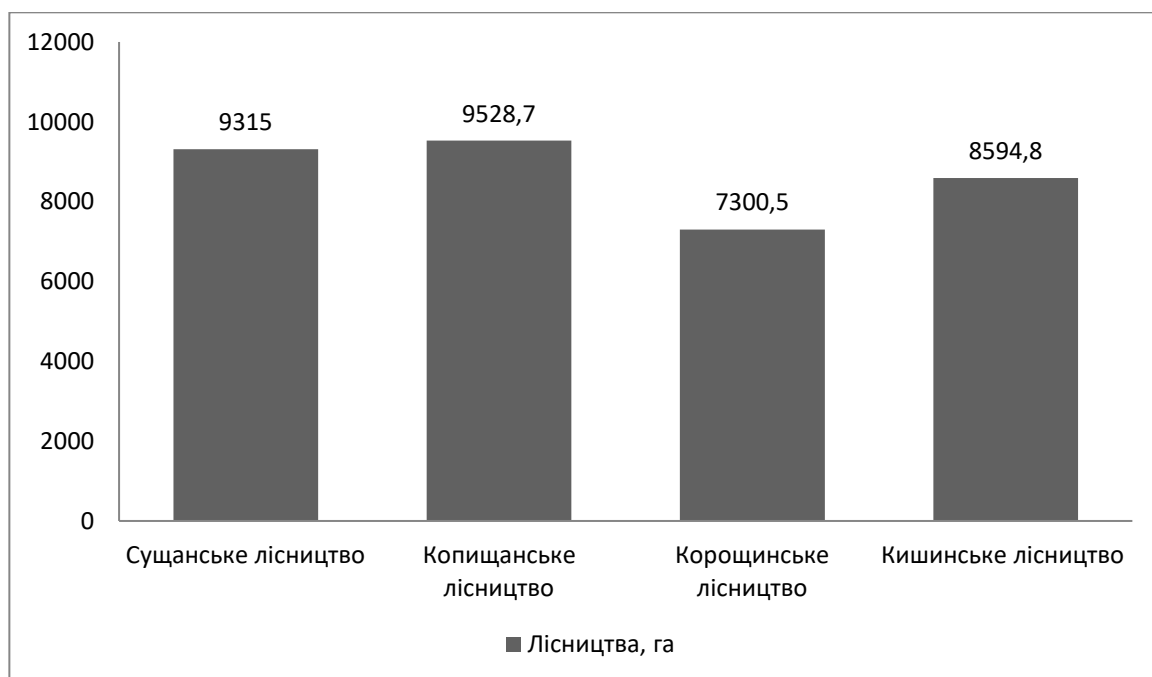
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I

Конкурентоспроможність є основною характеристикою рівня розвитку підприємства і являє собою його здатність зберігати та збільшувати свою частку на ринку відносно конкурентів шляхом вчасного реагування на зміни в зовнішньому середовищі та використання конкурентних переваг, що відображають ключові напрями діяльності підприємства. Стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства описують план заходів щодо досягнення зростання прибутку відносно конкурентів, а ефективні стратегії дають змогу підвищити привабливість підприємства для споживачів. Ефективна система оцінювання всіх напрямів діяльності підприємства дасть змогу поліпшити інформаційне забезпечення, як основу для прийняття управлінських рішень щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства за рахунок виявлення поточних негативних чинників впливу, ризикового середовища функціонування. Проведення аналізу впливу зовнішніх чинників на конкурентоспроможність дає змогу знизити рівень ризику в процесах виробничої та збутової діяльності та підвищити якість стратегічного планування.

РОЗДІЛ II.

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ДП «ОЛЕВСЬКИЙ ЛІСГОСП АПК»

За рахунок реорганізації Комунального Дочірнього підприємства «Олевськагроліс» 1 липня 2003 року було створено ДП «Олевський лісгосп АПК». Він розташований у Житомирській області на території Олевської громади. Керівником лісгоспу є Вовк Сергій Анатолійович. До структури підприємства відносяться чотири лісництва, нижній склад та автотранспортний гараж. До лісництв входять: Копищанське, Корощинське, Сущанське та Кишинське лісництво (Рис. 2.1) [1].



**Рис. 2.1. Структура лісництв Дочірнього підприємства
«Олевський лісгосп АПК»**

Джерело: узагальнено автором

Основними видами діяльності підприємства є відновлення лісу та його розведення, охорона та захист тварин, лісозаготівлі, переробка лісової продукції для подальшого користування.

Контроль за раціональним використанням лісу та його охорона від пожеж є одними з напрямків, які відносяться до діяльності лісгоспу. Багато деревини в лісах підприємства потребує вирубки, ці дерева переходять для задоволення потреб споживачів.

Забезпечити раціональне користування лісовими ресурсами є основною метою підприємства. Щодо основної стратегії, то це виробництво продукції, яка задовольняє потреби споживачів. Для більш ефективної стратегії підприємства необхідно виявляти можливості в економічній системі. Головна мета лісгоспу – забезпечити споживачів високоякісною продукцією. Це вимагає максимізації прибутку, підвищення рівня якості продукції, мінімізації матеріальних витрат, розширення асортименту продукції та впровадження новітніх технологій у виробництво продукції. Лісгосп має свою організаційну структуру (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Організаційна структура ДП «Олевський лісгосп АПК»

Джерело: узагальнено автором

Всі ланки організаційної структури відповідають кожна за свою сферу і в межах своїх повноважень вирішують питання одного організаційного рівня.

Основні фінансові результати діяльності ДП«Олевський лісгосп АПК» представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

**Аналіз фінансових результатів діяльності ДП «Олевський лісгосп АПК»
за 2021-2023 рр.**

| Показник | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | відхилення 2023 р. до 2021 р. | |
|---|----------|----------|----------|-------------------------------|-------|
| | | | | + / – | % |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. | 117969,8 | 136461,4 | 152179,6 | +34209,8 | 129,0 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. | 75626,8 | 90148,5 | 97860,0 | +22233,2 | 129,4 |
| Валовий прибуток (збиток) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн | 42343,0 | 46312,9 | 54319,6 | +11976,6 | 128,3 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн | -26929,4 | -40367,4 | -47240,2 | -20310,8 | 175,4 |
| Фінансовий результат від звичайної діяльності, тис. грн | - | 45,7 | 144,9 | +144,9 | - |
| Фінансовий результат від діяльності до оподаткування, тис. грн | 15413,6 | 5991,2 | 7224,3 | -8189,3 | 46,9 |
| Чистий фінансовий результат (прибуток, збиток), тис. грн | 12639,2 | 4767,2 | 6907,3 | -5731,9 | 54,6 |

Джерело: згруповано автором на основі даних підприємства

Проаналізувавши дані таблиці 2.1 варто зазначити, що з кожним роком на підприємстві зростає чистий дохід так само, як і собівартість продукції. Саме завдяки тому що собівартість реалізованої продукції менша ніж чистий дохід ми маємо високі показники валового прибутку.

Фінансовий результат підприємства від операційної діяльності та діяльності до оподаткування має не досить задовільні показники оскільки з кожним роком він стає меншим.

Щодо чистого фінансового результату він складає 6907,3 тис. грн. у 2023 року порівняно з тим як у 2021 році він був на 5731,9 тис. грн. більше.

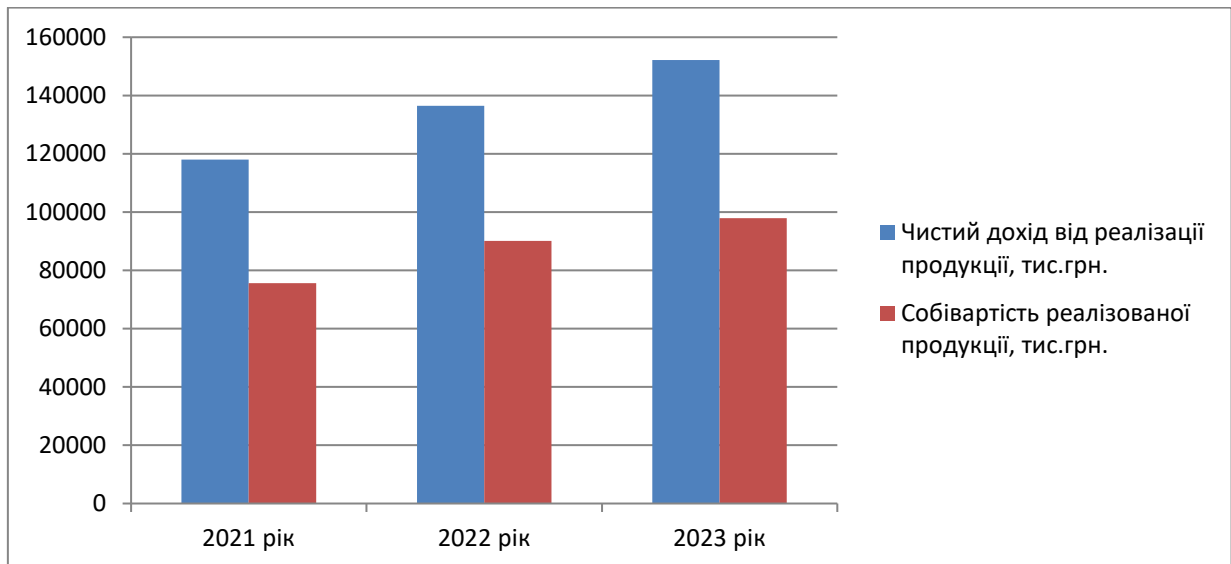


Рис. 2.3. Динаміка чистого доходу та собівартості реалізованої продукції

Джерело: згруповано автором на основі даних підприємства

За даними рис. 2.3 можна зробити висновок, що ДП«Олевський лісгосп АПК» має позитивні показники діяльності, адже з кожним роком чистий дохід зростає порівняно з даними собівартості продукції. Якщо порівняти показники діяльності лісгоспу у 2021 році та у 2023 році, то на рисунку видно що їх динаміка значно зросла.

«Олевський лісгосп АПК» має свій відділ кадрів у якому підбирають висококваліфікованих працівників. Насамперед, для того щоб працювати на підприємстві працівники повинні мати вищу освіту та досвід роботи. Ефективність використання персоналу ДП «Олевський лісгосп АПК» зображено в табл.2.2

Таблиця 2.2.

Ефективність використання персоналу ДП «Олевський лісгосп АПК» за 2021-2023 рр.

| Показник | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | відхилення 2023 р. до 2021 р. | |
|---|---------|---------|---------|----------------------------------|-------|
| | | | | +/- | % |
| Середньорічна чисельність працівників, осіб | 157 | 167 | 154 | -3 | 98,1 |
| Корисний фонд робочого часу за рік 1 працівником, днів | 250 | 249 | 260 | +10 | 104 |
| Фактично відпрацьовано за рік 1 працівником, днів | 220 | 249 | 260 | +40 | 118,2 |
| Коефіцієнт використання персоналу | 0,27 | 0,14 | 0,07 | -0,2 | 25,9 |
| Отримано чистого доходу на 1 середньорічного працівника, тис. грн | 751,4 | 817,1 | 988,2 | +236,8 | 131,5 |
| Отримано чистого доходу на 1 люд.-год, грн | 715,9 | 812,0 | 912,5 | +196,6 | 127,5 |
| Середньомісячна оплата праці 1 працівника, грн | 16,9 | 19,8 | 22,1 | +5,2 | 130,8 |
| Середньорічна оплата праці працівника, тис. грн | 202,3 | 237,6 | 265,4 | +63,1 | 131,2 |

Джерело: узагальнено на основі даних підприємства

За даними табл. 2.2 середньооблікова чисельність працівників зменшилась на кілька осіб, але це не зменшило продуктивності праці оскільки ДП «Олевський лісгосп АПК» збільшив надбавки до заробітної плати аби стимулювати працівників ефективно виконувати свою роботу. Середньомісячна заробітна плата збільшилася порівняно з минулими роками. Щодо коефіцієнту використання персоналу то ще у 2021 році була плінність кадрів багато працівників звільнялося, то вже в 2023 році коефіцієнт став нижче. Щодо освітнього рівня, то більшість працівників мають вищу освітню підготовку і лише кілька рівень молодшого спеціаліста. Вікова категорія також є присутньою на підприємстві оскільки середній вік працівників від 30 до 40 років і лише невелика кількість досягає 25 років.

Управління підприємством передбачає безперервний грошовий потік, який набуває форми витрачання ресурсів і отримання доходів, їх розподілу та

використання. У цьому процесі визначаються джерела, напрями і форми фінансування, здійснюються розрахунки з постачальниками, покупцями продукції, державними податковими органами та персоналом підприємства. Усі ці фінансові відносини становлять зміст фінансової діяльності підприємства. [9, ст. 48]

Для того, аби оцінити фінансовий потенціал підприємства необхідно здійснити моніторинг фінансового становища ДП «Олевський лісгосп АПК» використовуючи методику діагностики банкрутства О.Терещенка (див.табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Оцінка фінансового потенціалу ДП «Олевський лісгосп АПК» за моделлю Терещенка

| Показник | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. |
|---|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Вихідні дані: | | | |
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн | 117969,80 | 136461,40 | 152179,60 |
| Чистий прибуток, тис. грн | 12639,20 | 4767,20 | 6907,30 |
| Запаси, тис. грн | 18385,20 | 15734,20 | 15284,40 |
| Поточні зобов'язання, тис. грн | 15225,30 | 19121,00 | 18916,90 |
| Підсумок балансу, тис. грн | 34315,00 | 40053,10 | 43287,30 |
| Розрахунок значення функції: | | | |
| Значення X_1 | 7,75 | 7,14 | 8,04 |
| Значення X_2 | 2,25 | 2,09 | 2,29 |
| Значення X_3 | 0,37 | 0,12 | 0,16 |
| Значення X_4 | 0,11 | 0,03 | 0,05 |
| Значення X_5 | 0,16 | 0,12 | 0,10 |
| Значення X_6 | 3,44 | 3,41 | 3,52 |
| Значення Z-показника | 16,45 | 12,61 | 14,47 |
| Інтерпретація результатів: | | | |
| Стан підприємства | Банкрутство не загрожує | Банкрутство не загрожує | Банкрутство не загрожує |
| Фінансова стійкість | висока | висока | Висока |
| Рівень фінансового потенціалу | Високий | Високий | високий |

Джерело: згруповано на основі даних підприємства

Проаналізувавши діяльність ДП «Олевський лісгосп АПК» та оцінивши його фінансовий потенціал за моделлю Терещенка можна сказати, що стан підприємства задовільний, банкрутство лісгоспу не загрожує. Щодо фінансової стійкості, то діяльність – прибуткова.

Фінансове становище має позитивні показники та є стабільним, а фінансова стійкість – високою. ДП «Олевський лісгосп АПК» - конкурентоспроможне та інвестиційно привабливе підприємство, оскільки рівень його фінансового потенціалу є досить високим.

Лісове господарство забезпечує відтворення лісів, їх охорону та захист, а також заготівлю деревини та іншої лісової продукції. Цей вид діяльності включає в себе: заготівлю (одержання необробленої деревини: колод, стовпів, жердин), одержання лісової продукції (збирання лісових продуктів, збирання насіння), надання послуг, пов'язаних з веденням лісового господарства (таксація, оцінка лісів, лісорозведення, пожежна безпека, боротьба із шкідниками лісу)[4].

Враховуючи вищенаведене визначення поняття «лісового господарства» та різних визначень поняттю «конкурентоспроможність», можна сформулювати визначення «конкурентоспроможність лісового господарства». Під ним пропонується розуміти фактичну або потенційну спроможність підприємства лісового господарства виробляти конкурентоспроможну продукцію і тим самим забезпечувати відтворення лісових ресурсів, їхній захист та охорону, а також захист інвестицій та доходів від їх реалізації. Щоб бути конкурентоспроможним, тобто задовольняти потреби своїх покупців краще, ніж конкуренти, підприємствам лісопромислового господарства необхідно підвищувати якість своєї продукції та послуг, знижувати витрати виробництва, покращувати взаємовідносини з постачальниками та покупцями, удосконалювати організаційні системи, щоб якнайшвидше реагувати на зміну споживчих потреб.

Лісове господарство охоплює весь ланцюжок створення вартості від землеробства та управління лісами до виробництва кінцевої продукції.

Для проведення господарської діяльності лісгоспу під впливом зовнішніх чинників та оцінити його сильні та слабкі сторони необхідно провести SWOT-аналіз. Найважливіша особливість застосування концепції SWOT-аналізу до лісопромислового підприємства є наявність різних цілей та мотивацій. Уявлення про сильні та слабкі сторони підприємства ґрунтуються насамперед на ринкових перевагах і недоліках. Загрози та можливості розглядаються насамперед у порівнянні з конкурентами. Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози ДП«Олевський лісгосп АПК» зображенні у Додатку А1[34, с.127].

За результатами SWOT-аналізу ДП«Олевський лісгосп АПК» можна розробити подальший розвиток лісопромислового господарства за певним сценарієм. Його функцією є внесок у формулювання стратегії. Обирати стратегію необхідно на розгляді альтернатив, що описують можливий майбутній розвиток подій та їх логічна послідовність, що дає визначити потреби, уточнити умови, пріоритети, сформулювати певну ціль та подальші дії. Іншими словами, вони являють собою уявний майбутній стан лісгоспу та показують подальший варіант, як він може функціонувати[15, с. 79-84].

Оцінка сильних, слабких і конкурентних переваг ДП«Олевський лісгосп АПК» знаходиться у Додатку А2. Відповідно до даних таблиці, можна сказати, що лісгосп за критеріями оцінювання має досить високі показники розвитку, стабільно тримається на ринку, керівництво підприємства ефективно підбирає кваліфікованих працівників, саме завдяки цьому має позитивні показники діяльності.

Сьогодні лісове господарство стикається зі змінами та викликами, пов'язаними з глобалізацією, підвищеними екологічними вимогами та необхідністю введення технологічних інновацій.

Важливо оцінити конкурентоспроможність лісової продукції на світовому ринку та проаналізувати основні фактори, що впливають на збільшення продуктивності[24, с. 15-31].

На даний момент в місті Олевськ функціонує два лісопромислових підприємства це – ДП«Олевський лісгосп АПК» та ДП«Ліси України» філія«Олевське лісове господарство». Олевське лісництво було створене у 1936 році, 1960 р. – перетворене на лісгосп з функціями лісництва та лісозаготівель, 1991 р. – державний лісгосп і у 2005 році на філію «Олевське лісове господарство». До його складу входять 8 лісництв, лісокомплекс та гараж. Загальна площа лісництв зображена у додатку А3.

Філія«Олевське лісове господарство» займається різними напрямками діяльності. Вони наведені у додатку А4.

Порівняльна характеристика діяльності підприємств знаходиться в таблиці 2.4

Таблиця 2.4.

Порівняльна характеристика ДП «Олевський лісгосп АПК» та філія «Олевське лісове господарство» за 2023 рік

| Показники діяльності | ДП«Олевський лісгосп АПК» | ДП«Ліси України» філія«Олевське лісове господарство» | Відхилення ДП «Олевський лісгосп АПК» до філії «Олевське лісове господарство», +/- |
|--|---------------------------|--|--|
| 1. Загальна площа лісництв, га | 34739 | 7396,1 | +27342,9 |
| 2. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.. | 152179,60 | 97908,50 | +54271,1 |

Продовження таблиці 2.4

| | | | |
|--|----------|------------|----------|
| 3. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.. | 97860,00 | 82447,50 | +15412,5 |
| 4. Чистий прибуток (збиток), тис.грн. | 6907,30 | (10764,00) | +17671,3 |
| 5. Середня кількість працівників, осіб | 154 | 275 | -121 |
| 6. Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн | 16970,10 | 25764,55 | -8794,45 |
| 7. Середньорічна вартість оборотних активів, тис.грн. | 22501,20 | 22505,16 | -3,96 |

Джерело: власні дослідження на основі даних підприємств

В таблиці 2.4 були наведені основні показники 2023 року діяльності підприємств. ДП«Олевський лісгосп АПК» займає більшу площу лісництв на території Коростенського району порівняно з ДП«Ліси України», оскільки його загальна площа на 27342,9 га більша ніж площа Філії«Олевського лісового господарства». Також якщо порівняти чистий дохід від реалізованої продукції обох підприємств, то як чистий дохід, так і чистий прибуток діяльності «Олевського лісгоспу АПК» є в кілька разів більший ніж від діяльності ДП«Ліси України». Варто звернути увагу на те, що Філія«Олевського лісового господарства» має збиток від своєї діяльності у розмірі 10764 тис. грн.. За даними показників діяльності ДП«Ліси України» Філія«Олевське лісове господарство» можна сказати, що його діяльність не є конкурентоспроможною, оскільки не має прибутків.. Щодо найманих працівників, то їх діяльність є малопродуктивною порівняно з діяльністю ДП«Олевський лісгосп АПК».

Оскільки саме тут працювало у 2023 році 154 працівники, що на 121 особу менше, але вони якісно виконують свою роботу і саме завдяки цьому підприємство має досить не погані показники діяльності.

Середньорічна вартість основних засобів на 8794,45 тис. грн. є меншою, а середньорічна вартість оборотних активів незначно відрізняється від попереднього підприємства.

Щодо рекреації, то ДП«Олевський лісгосп АПК» також, як і філія«Олевське лісове господарство» створює місця для відпочинку до складу яких входять: місця для фотографування, столи, майданчики, гойдалки, місця для багаття, стоянки для автомобілів, окремі місця для збору сміття.

Провівши аналіз діяльності обох підприємств за показниками 2023 року, ДП«Олевський лісгосп АПК» має досить високі показники діяльності порівняно з конкурентним підприємством ДП«Ліси України» філія«Олевське лісове господарство». Його конкурентоспроможність переважає не тільки в площі діяльності, але і в самій стратегії діяльності підприємства, оскільки вона полягає в якісній обробці продукції та висококваліфікованому персоналі, який якісно виконує свою роботу.

Продукція, яка виробляється на підприємстві має досить високі стандарти якості. Склад і структура асортименту продукції наведені в табл..2.5

Таблиця 2.5

Склад і структура асортименту продукції ДП «Олевський лісгосп АПК» 2021-2023 рр.

| Вид продукції | 2021р. | | 2022р. | | 2023р. | | 2023 р. у % до 2021 р. |
|---------------|-----------|-----|------------|-----|------------|-----|------------------------------------|
| | тис. грн | % | тис. грн | % | тис. грн | % | |
| Пиломатеріали | 886762,28 | 1,4 | 2009457,52 | 2,2 | 1124276,62 | 1,2 | -0,2 |

Продовження таблиці 2.5

| | | | | | | | |
|--------------------|-------------|-------|-------------|-------|-------------|-------|------|
| Лісоматеріали | 8893245,28 | 13,9 | 13463162,72 | 14,5 | 12185448,56 | 13,5 | -0,4 |
| Дерев'яні вироби | 28272257,60 | 44,4 | 36151546,71 | 39,1 | 46363441,55 | 51,5 | 7,1 |
| Деревина оброблена | 25667345,17 | 40,3 | 40937618,10 | 44,2 | 30401496,63 | 33,8 | -6,5 |
| Разом | 63719610,33 | 100,0 | 92561785,05 | 100,0 | 90074663,36 | 100,0 | - |

Джерело: узагальнено на основі даних підприємства

За даними таблиці 2021-2023 р. найбільшу частку у структурі товарної продукції склали дерев'яні вироби, порівняно з 2021 роком їх питома вага збільшились на 7,1 %. Тобто, можна стверджувати, що на підприємстві найбільш розвинутою є спеціалізація дерев'яних виробів. Також не погані показники порівняно з пиломатеріалами та лісоматеріалами має деревина оброблена, у 2021 році її питома вага складала 40,3 %, а у 2023 році - 33,8 %, відбулося зменшення, але якщо вдосконалити обробку, то питома вага значно зросте.

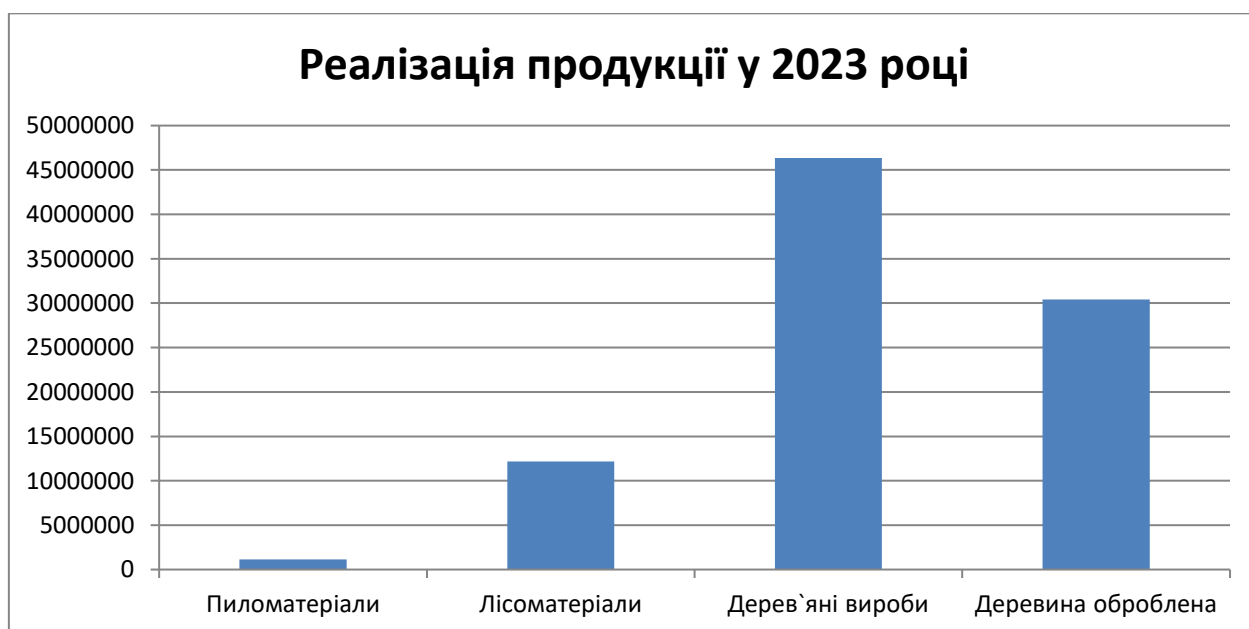


Рис. 2.4. Динаміка реалізації продукції у 2023 році

Джерело: узагальнено автором на основі даних підприємства

За даними рис. 2.4 зображена динаміка реалізація продукції у 2023 році як бачимо найбільш прибутковою продукцією є дерев'яні вироби, а найменш – пиломатеріали. Для збільшення обсягів продажу пиломатеріалів необхідно використовувати рекламу, збільшувати експорт за кордон та залучати клієнтів шляхом збільшення якості та зменшення цін. ДП«Олевський лісгосп АПК» починаючи з 2020 року експортує свою продукцію за кордон, тож для збільшення реалізації іншої продукції як в Україні, так і за кордон варто використати маркетингові реклами.

Для того, аби оцінити конкурентоспроможність реалізації продукції ДП«Олевський лісгосп АПК» необхідно порівняти її з реалізацією продукції конкурентного підприємства ДП«Ліси України» філія«Олевського лісового господарства» рис.2.5

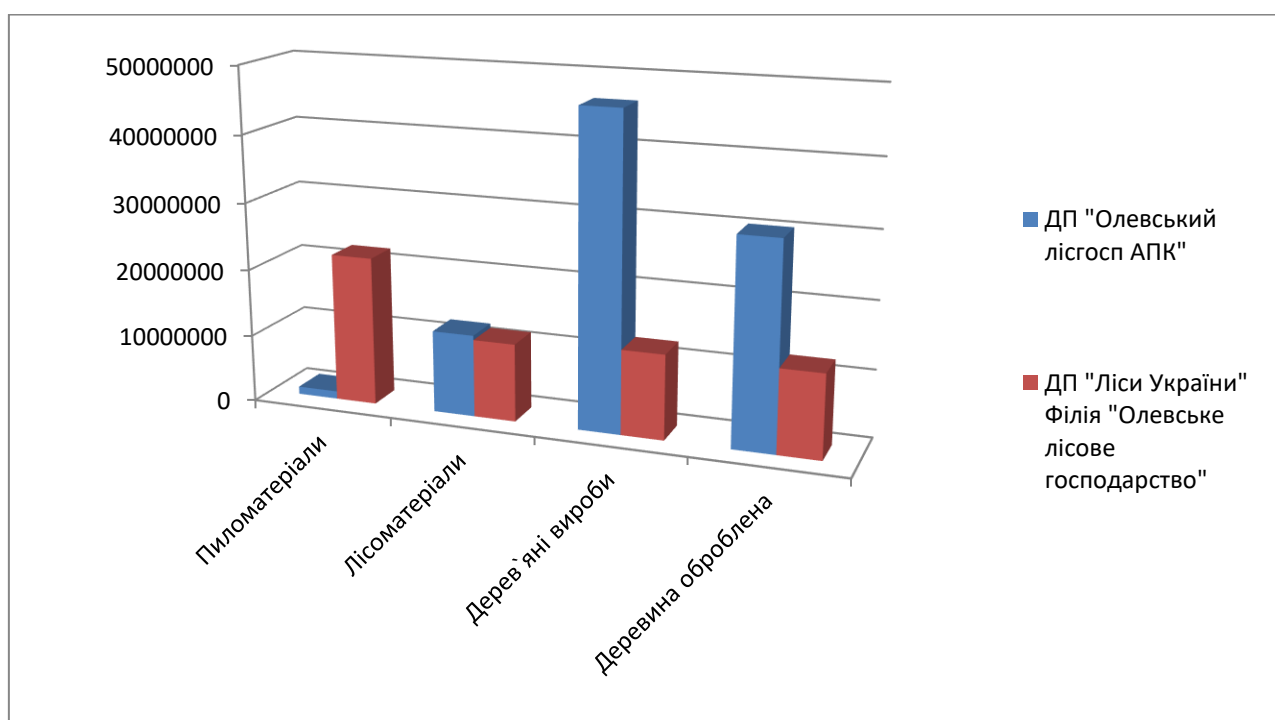


Рис. 2.5. Порівняльна характеристика реалізації продукції ДП«Олевський лісгосп АПК» та ДП«Ліси України» філія«Олевське лісове господарство»

Джерело: згруповано автором на основі даних підприємства

За даними рис.2.5 ДП«Ліси України» порівняно з ДП «Олевський лісгосп АПК» має набагато менші показники реалізації дерев'яних виробів, деревини обробленої та лісоматеріалів, але незважаючи на це у підприємства досить високі показники реалізації пиломатеріалів. Як відомо за останніми даними ДП "Ліси України" у грудні 2023 року збільшило виручку за реалізацію пиломатеріалів на 30,8% порівняно з аналогічним періодом 2022 року.

Пиломатеріали компанії ДП«Ліси України» відрізняються своєю якістю завдяки сучасному технічному обладнанню. До основних видів продукції відносяться: блок хаус, фальш брус (імітація бруса, обшивка, обшивочна дошка), підлога (дошка для підлоги), паркетна дошка, вагонка дерев'яна, плінтус дерев'яний, терасна дошка (палубна дошка), планкен, профіль дерев'яний, суха дошка сосни [15, с.24] Тож для того, щоб збільшувати свою конкурентоспроможність у порівнянні з підприємством-конкурентом ДП«Олевський лісгосп АПК» необхідно вводити нове технологічно оснащене обладнання для створення пиломатеріалів, створювати рекламу та залучати нових клієнтів.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II

ДП «Олевський лісгосп АПК» має досить конкурентоспроможні напрями діяльності. За даними 2021-2023 рр. підприємство покращує свою діяльність за рахунок висококваліфікованого персоналу, експорту товарів за кордон, пошуку нових шляхів реалізації товарів. Здійснивши порівняльний аналіз ДП «Олевський лісгосп АПК» з конкурентом – ДП «Ліси України» філія «Олевське лісове господарство» визначено, що діяльність лісгоспу більш ефективна, оскільки показники чистого прибутку перевищують показники конкурента. Суть стратегії ДП «Олевський лісгосп АПК» полягає саме у високій кваліфікації персоналу та якості виробленої продукції.

РОЗДІЛ III.

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЛІСГОСПУ

Основними напрямками підвищення конкурентоспроможності лісогосподарського підприємства є заходи щодо підвищення ефективності лісогосподарської та деревообробної діяльності, прискорення технологічного розвитку, розширення каналів збуту, збільшення прибутку, покращення фінансового стану, підвищення рівня мотивації окремих категорій працівників, покращити управління податками, зборами та іншими надходженнями, посилити охорону та збереження лісів, а також ефективніше використовувати конкурентні переваги в лісогосподарській діяльності постійних і потенційних лісокористувачів. Необхідно постійно вдосконалювати потенціал лісових ресурсів. Використання конкурентних переваг у деревообробній діяльності залежить від збільшення обсягів переробленої сировини та лісових площ, що можливо за умови модернізації, реконструкції та правильного управління своїми можливостями, а також завдяки створенню умов для залучення нових іноземних інвестицій. Посилення інвестиційного процесу дозволить ДП«Олевський лісгосп АПК» взаємодіяти з іноземними партнерами, зокрема прискорить реалізацію лісогосподарських проєктів рамках транскордонного співробітництва.

До 2022 року деревообробна промисловість в Україні демонструвала стабільний і позитивний розвиток, значно збільшуючи обсяги виробництва, рентабельність та інвестиції. Ці тенденції створили передумови для подальшого зміцнення позицій галузі на внутрішньому та зовнішньому ринках до початку повномасштабних військових дій. Це призвело до різкого спаду виробництва та інвестицій, що негативно позначилося на загальному стані та конкурентоспроможності галузі.

Водночас у зв'язку з військовою загрозою багато працівників були вимушені виїхати за кордон, а підприємство для подальшого розвитку потребує висококваліфікованих працівників. Для того, аби залучити нових кваліфікованих працівників у табл. 3.1 сформовано стратегії конкурентоспроможності.

Таблиця 3.1

Стратегії підвищення конкурентоспроможності ДП «Олевський лісгосп АПК»

| Стратегії зміцнення конкурентоспроможності | Заходи |
|---|---|
| Залучення та утримання кваліфікованих працівників | Реалізувати програми професійного розвитку та навчання, створити конкурентні умови праці: гідна заробітна плата та соціальні гарантії |
| Адаптація до зміни ринкових умов | Розробити гнучкі бізнес-моделі, використовувати цифрові технології для оптимізації виробничих процесів |
| Вихід на нові ринки | Розробити експортну стратегію, диверсифікувати ринки збуту |
| Посилити співпрацю з державою | Залучення підтримки держави |
| Збільшити маркетингові зусилля | Використовувати сучасні маркетингові інструменти для підвищення іміджу підприємства, активно використовувати цифровий маркетинг |
| Інвестувати в екологічність та сталість | Розвивати екологічні методи виробництва, інвестувати в екологічно чисті технології |

Джерело: узагальнено на основі [15, ст. 87-95]

ДП«Олевський лісгосп АПК» стабільно тримається на ринку завдяки якісній продукції. Але порівнявши показники діяльності конкурента ДП«Ліси України» варто зазначити, що саме у виробництві пиломатеріалів ДП«Олевський лісгосп АПК» знаходиться на другому місці. Оскільки конкурент на ринку збуту має більшу реалізацію пиломатеріалів.

Існує багато інших видів оцінки стратегії підприємства. Тому, розглянемо SPACE-аналіз. SPACE– це комплексний спосіб аналізу ринкових позицій і вибору найкращої стратегії розвитку для підприємств [11]. Для даного аналізу використовується 4 групи критеріїв. Це стандарт фінансової стійкості, конкурентоспроможність підприємства, привабливість галузі та стабільність. Для кращого аналізу побудуємо матрицю SPACES- аналізу.

Таблиця 3.2.

Матриця SPACES-аналізу ДП «Олевський лісгосп АПК»

| Критерії | Вага | Оцінка | Зважена оцінка |
|---|------|--------|----------------|
| Фінансова сила підприємства | | | 13,09 |
| Рентабельність підприємства | 1,71 | 4 | 6,84 |
| Фінансовий стан | 1,25 | 3 | 3,75 |
| Ліквідність | 0,35 | 2 | 0,7 |
| Рентабельність продажу | 0,60 | 3 | 1,8 |
| Конкурентоспроможність підприємства | | | 2,28 |
| Ємність ринку | 0,5 | 4 | 2 |
| Можливість активно впливати на рівень ціни витрат | 0,14 | 2 | 0,28 |
| Привабливість сектора | | | 2,25 |
| Суспільну привабливість | 0,4 | 3 | 1,2 |
| Залежність розвитку галузі від інших галузей | 0,35 | 3 | 1,05 |
| Стабільність сектора | | | 5,3 |
| Тривалість та стадія життєвого циклу | 0,5 | 4 | 2 |
| Ступінь інновації в ринку | 0,5 | 4 | 2 |
| Вплив сезонних коливань на попит | 0,2 | 2 | 0,4 |
| Ступінь впливу закордонного капіталу | 0,30 | 3 | 0,9 |

Джерело: згруповано автором на основі [5, с.175]

Зробивши аналіз матриці можна зробити висновок, що підприємство є конкурентоспроможним і для покращення свого стану йому потрібно шукати канали збуту продукції, шукати новіші шляхи збуту.

Щодо аналізу основних видів продукції використаємо основні показники продукції ДП«Олевський лісгосп АПК» (Додаток А8) та на основі цих даних побудуємо матрицю БКГ(рис. 3.1).

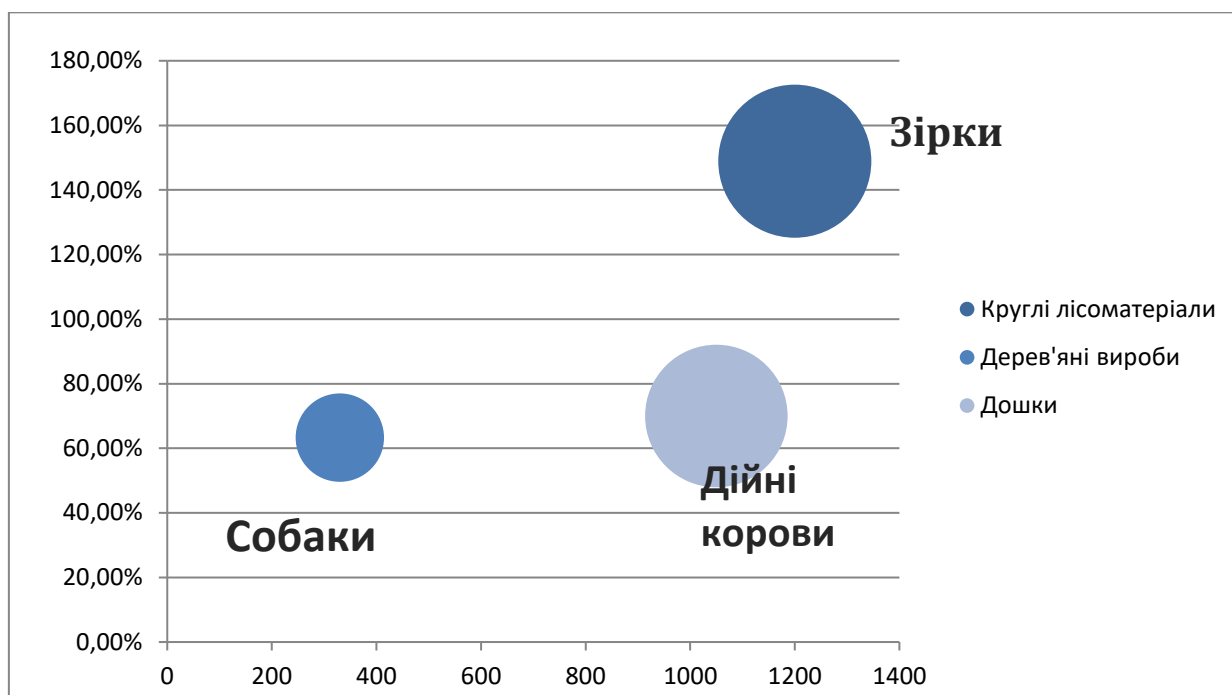


Рис. 3.1 Матриця БКГ ДП«Олевський лісгосп АПК»

Джерело: адаптовано автором на основі даних підприємства

За даними рис.3.1. можна зробити висновок, що найбільший сегмент ринку займають круглі лісоматеріали, які відносяться до класу «Зірки», наступними йдуть дошки - це «Дійні корови» і останніми є дерев'яні вироби - «Собаки». «Зірки» мають високий рівень частки ринку та високий темпу росту цієї галузі . Продукція яка належить до класу « Собаки» має низьку частку ринку та низький темп росту, подальший розвиток цієї галузі може призвести до негативних наслідків, тому підприємству потрібно позбавитися від цієї галузі якнайшвидше. «Дійна корова» має високий рівень частки на ринку, але має малий рівень продажів, вона приносить стабільний дохід та в свою чергу потребує мінімального капіталовкладення, тому їх потрібно берегти , а ще краще контролювати.

Для подальшого функціонування та конкурентоспроможності підприємства необхідно використовувати ефективну стратегію. Щоб визначити, який тип управління підійде потрібно провести аналіз усіх факторів. Ціль лісгоспу повинна бути досяжною. Для ДП«Олевського лісгоспу АПК» розроблено дерево цілей на 2025-2026 рік (Додаток А9).

Будь-яка стратегія є пов'язаною з товарами і для того щоб підприємство надалі розвивалась варто застосувати стратегію концентрованого зростання. В неї входять товари «новинки», які ще не випускались на ринку, тобто ринок старий, а товар новий. Дана стратегія є досить популярною. Виходячи зі статистики найбільш вибагливим типом населення є люди зрілі, а найменш вибагливі до товарів це молодь. Для них необхідно, щоб товар був доступним по ціні.

Тому для того, щоб підвищити конкурентоспроможність продукції та її реалізацію на ринку збуту, лісгоспу необхідно придбати багатопильний верстат ЦРМ-180. Саме завдяки йому підприємство зможе ввести додаткові види продукції. Цей пристрій дозволяє підвищити ефективність робочого процесу на виробництві за рахунок його оптимізації. Багатопильний верстат дозволяє одночасно розпиляти заготовку на кілька виробів однакового розміру (або різних залежно від потреб). Така машина значно економить час співробітників, підвищує ефективність та швидкість роботи. Обладнання дозволяє працювати практично з усіма видами деревини – від свіжої сировини до замороженої. ЦРМ-180 виготовлений з високоякісних матеріалів.

Основний робочий інструмент пристрою - пили дискового або стрічкового типу проходять обов'язкову якісну заточку всіх зубів. Такий пристрій значно економить час і займає менше місця, ніж кілька пристроїв, здатних виконувати те саме завдання. Його використання абсолютне безпечне для працівників, які пройшли інструктаж.

Багатопильний верстат ЦРМ-180 розпилює бруси та дошки різних порід на бруски, дощечки, тарну, паркетну та столярну заготовки. При впровадженні його в діяльність ДП«Олевський лісгосп АПК» зможе збільшити асортимент продукції та завдяки цьому отримати більшу кількість споживачів, відповідно збільшити прибуток. Підприємство буде реалізовувати не цілі бруси, а розпилювати на відповідні види залежно від попиту на товар, після цього воно не буде отримувати відходи оскільки можливе виведення відходів стрічковим конвеєром і в подальшому його можна використати. Споживачі отримують готову продукцію, вона буде якісно розпилена і якщо бруси, або дошки будуть з певними дефектами то завдяки цьому верстату їх можна позбутися. Відходи верстату виводяться стрічковим конвеєром після чого можуть бути відправлені на утилізацію, тому для екології він не є небезпечним і ніяк не забруднює повітря. Його вартість становить 500 тис.грн.. Термін окупності 5 років.

Характеристика багатопильного верстату ЦРМ-180 знаходиться в табл.. 3.3

Таблиця 3.3

Характеристика Багатопильного верстату ЦРМ-180

| Показник | Необхідне обладнання «Багатопильний верстат ЦРМ-180» |
|--|---|
| Вартість багатопильного верстату, тис. грн | 500 |
| Продуктивність, м3 /ч | 4 |
| Амортизація (знос), тис. грн. | 34 |
| Технічне обслуговування, тис. грн. | 44 |
| Накладні витрати, грн. | 34 |
| Всього витрат за рік, тис.грн | 240 |
| Надходження коштів, тис. грн | 320 |
| Прибуткок, тис. грн | 100,0 |
| Термін окупності, роки | 5 |
| Персонал, осіб | 1 |

Джерело: складено автором

За даними таблиці 3.3 сума прибутку зросте на 100 тис. грн, що окупить верстат ЦРМ-180 за 5 років. Для обслуговування даного верстату потрібна лише одна людина, яка буде контролювати сам процес розпиловки. Тобто, відбувається економія на оплаті праці в той час, як на інших верстатах працює 4-5 чоловік.

За даними Додатку А5 та А6 після придбання верстату якість деревини та ефективність роботи підвищаться, що збільшить виручку та чистий прибуток підприємства.

У Додатку А7 відображено грошові надходження за перші три роки після реалізації проекту. Варто звернути увагу, що після введення в діяльність багатопильного верстату вже на третій рік прибутки підприємства значно зростуть і після закінчення терміну окупності підприємство в кілька разів збільшити свій дохід порівняно з доходами, які воно має на даний час. За рахунок залучення виявлених резервів лісгосп має можливість збільшити рентабельність якісної та конкурентоспроможної продукції, покращити імідж підприємства та його ефективність діяльності.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ ІІІ

Здійснивши аналіз конкурентоспроможності продукції ДП «Олевський лісгосп АПК» було визначено за даними матриці БКГ, що найбільш конкурентоспроможним товаром є круглі лісоматеріали. Вони приносять найбільші прибутки підприємству. Дошки є найменш конкурентоспроможними. Для того, аби підвищити конкурентоспроможність лісгоспу необхідно придбати багатопильний верстат ЦРМ-180. Саме завдяки йому є можливість збільшити якісь продукції та зменшити витрати за рахунок переробки відходів. Збільшення експорту продукції за кордон та введення маркетингової діяльності дозволить підприємству покращити свій імідж у порівнянні з конкурентами

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами виконання кваліфікаційної роботи щодо управління конкурентоспроможністю ДП «Олевський лісгосп АПК» ми дійшли наступних висновків:

1. ДП «Олевський лісгосп АПК» займається обробкою деревини, пиломатеріалів, створює якісну продукцію, а також займається експортом. Ще у 2021 році показники підприємства були на високому рівні, але у 2022 у зв'язку з початком військового стану показники діяльності дещо знизилися. Вже у 2023 році за даними звітності лісгосп ефективно використовує свої ресурси і чистий прибуток починає зростати.

2. Підприємство тримається на ринку збуту завдяки якісній продукції, тому перспективними напрямками діяльності є: вдосконалення технічного обладнання, збільшення ефективності управління за рахунок збільшення кваліфікації персоналу, створення маркетингового відділу, пошук нових каналів збуту.

3. Задля удосконалення управління конкурентоспроможністю ДП«Олевський лісгосп АПК» варто ввести в свою діяльність нове технологічне обладнання, яке дозволить економити на витратах та більш ефективно вести свою діяльність. ДП «Олевський лісгосп АПК» має досить конкурентоспроможні напрями діяльності.

4. Для досягнення майбутніх цілей оптимізації лісокористування, збільшення відтворення лісів, охорони та раціонального використання лісових ресурсів лісгоспу варто зосередити свою діяльність на чотирьох основних напрямках: розвитку лісового господарства, удосконаленні технологій ведення лісового господарства, охороні екосистем та удосконаленні організаційної структури управління лісовим господарством. Це принесе економічні, соціальні та організаційні вигоди.

5. Найефективнішим способом підвищення конкурентоспроможності є введення на ринок нових видів товарів, зниження цін на продукцію для залучення нових споживачів, використання маркетингу, продаж товарів через більшу кількість дистриб'юторів і впровадження інноваційних проєктів. Керівники лісгоспу повинні відстежувати зміни в діловому середовищі та вносити різні зміни у свою політику виробництва та продажу товарів.

6. В умовах ринкової економіки менеджмент підприємства повинен ефективно використовувати наявні ресурси та правильно формувати конкурентні переваги лісгоспу. Системний підхід забезпечить ефективність та результативність формування конкурентоспроможності ДП «Олевський лісгосп АПК».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безус П.І., Безус А.М., Кальний С.В. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник. Київ : Акад. муніцип. упр., 2019. 212 с.
2. Бланк І.О. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ : Ника-Центр, 2016. 655 с.
3. Бланк І.О., Ситник Г.В., Андрієць В.С. Управління фінансами підприємств: підручник. Київ: КНТЕУ, 2018. 791 с
4. Варга В. П. Конкурентний потенціал як основа стабільності підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 3. [URL:http://www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua).
5. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. К.: ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІЕНЕЙ», 2023. С. 256
6. Вакуленко В., Гринчук Н., Борщ Г. Місцевий економічний розвиток. Посібник для викладача. Київ, 2023. 103 с.
7. Вівчар О.І. Методологія економічної безпеки підприємства на основі застосування проектного підходу у фокусі сучасних викликів: нормативно-правові засади. Economic synergy. 2021. Iss. 1. С. 38–43.
8. Виклюк М. І. Інституційно-правові засади формування моделі податкової безпеки держави. III Міжнар. наук.-практ. онлайн-конф. «Актуальні проблеми, пріоритетні напрямки та стратегії розвитку України» (Київ, 13 жовт. 2021 р.). 2021. С. 1057-1061.
9. Гошовська О. В. Тревого О. І. Механізми публічного управління для відновлення військової економіки. Економіка та суспільство. 2022. Вип. №38. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/>
10. Губарева І.О., Ярошенко І.В. Оцінка конкурентоспроможності обробної промисловості лісопромислового комплексу України та країн ЄС. Проблеми економіки. 2020. № 1. С. 254

11. Гросул В.А. Конкуентоспроможність торговельного підприємства: сутність та критерії оцінки. Вісник ЖДУ. 2023. № 3. С. 239—241.
12. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкуентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
13. Довгань Ю. В. Інтеграція логістики та маркетингу в системі управління підприємством. Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України : зб. наук. пр. X Міжнар. наук.-практ. конф., м. Вінниця, 06-07 жовт. 2022 р. Вінниця, 2022. Ч. 3. С. 108–114.
URL:<https://sel.vtei.edu.ua/repository/g.php?fname=28452.pdf>.
14. Дугієнко Н.О. Управління міжнародною конкуентоспроможністю підприємства : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Економіка» освітньо-професійної програми «Міжнародна економіка». Запоріжжя : ЗНУ, 2022. 118 с
15. Дуляба Н., Озарчук К. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. Інфраструктура ринку. 2020. № 3. С. 165–170. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/29.pdf
16. Данілова, Е.І. Конкуентоспроможність продукції українських корпорацій на міжнародних ринках [Електронний ресурс] / Е.І. Данілова, М.Г. Луцький // Національний банк України. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2007-1/Lucky_107.htm.
17. ДП«Олевський лісгосп АПК». Офіційний сайт:<https://olevsklisapk.com.ua/>
18. Дикань В.В. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. Економіка та суспільство. 2022. Вип. №38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1309/1263>

19. Економіка підприємства / Л.Л. Лазебник, В.В. Гурочкіна, Л.В. Слюсарева та ін.; за заг. ред. Л.Л. Лазебник. Ірпінь : Університет ДФС України, 2021. 426 с.
20. Єрмакова О. А., Козак Ю. Г. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2021. 169 с. URL: <https://cutt.ly/weUnrVEa>.
21. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С. Управління на засадах маркетингу стратегіями екологічно-орієнтованого інноваційного розвитку в повоєнний період: національний і міжнародний аспекти. Маркетинг і цифрові технології. 2022. Т. 6. № 4. С. 47–60. URL: <https://mdtopu.com.ua/index.php/mdt/article/view/276/175>.
22. Кузьмін О.Є., Горбаль Н.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : підручник. Львів : Компакт-ЛВ, 2023. С. 304.
23. Кулявець, Вега. Міжнародна конкурентоспроможність України в умовах глобалізації: проблеми і перспективи. Adaptive Management Theory and Practice Economics. 2024. 11. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-11\(22\)-04](https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-04).
24. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/5049/1/Upravl_Konkurent_22.
25. Маршук Л. М., Мовчан Д. О., Покойовий О. О. Особливості фінансової системи в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2022. № 37. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1228>
26. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show>

- 27.Новіченко Л.С. Продуктивність праці: аналіз показників та резерви підвищення. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2022. № 3. С. 21-28.
- 28.Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
- 29.Офіційний сайт підприємства ДП «Олевський лісгосп АПК». URL:<https://olevsklisapk.com.ua/pdf>.
- 30.Пасека Д.В., Гринько Т.В. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства.URL:http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedg ment/tom4/48_Paseka.htm.
- 31.Пилипенко С. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2023. Вип. 10. С. 452–456.
- 32.Попадинець Н.М. Внутрішній ринок продукції лісової промисловості України: проблеми та напрями розвитку: монографія. Львів: ІРД НАН України, 2024. С. 182
- 33.Посохов І. М., Чепіжко О. В., Дюжев В. Г., Лисиця Д. О. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств в умовах невизначеності : монографія. Харків : Видавництво Іванченка І. С., 2022. 252 с
- 34.Романюк Л.М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом. Наукові праці КНТУ. Економічні науки. 2021. Вип. 17.
- 35.Решетілова Т.Б., Довгань С.М. Маркетингові дослідження. Дніпропетровськ : НГУ. 2023. URL: <http://nmu.org.ua>
- 36.Сенічкіна О.М. Сутність поняття «економічна ефективність». Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва. 2021. № 3. С. 139–145.

- 37.Селезньова Г. О. Формування конкурентного потенціалу підприємства. Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 53. С. 85–90.
- 38.Суліма Н.М., Степасюк Л.М., Величко О.В. Економіка і фінанси підприємства: підручник. Київ: Компринт, 2022. 465 с.
- 39.Удова Л.О., Прокопенко К.О. Нішеві культури – нові перспективи для малих суб'єктів господарювання в аграрному секторі / Л.О. Удова, К.О. Прокопенко // Економіка і прогнозування. 2023, № 3. С. 102-117.
- 40.Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Харків : Вид-во НУА, 2021. 320 с.
- 41.Цегельник Н.І. Економічний стан лісової галузі в Україні та його вплив на сталий розвиток лісгосподарських підприємств. Агросвіт. 2021. № 13—14. С. 29—34
- 42.Шаманська О.І. Сучасні підходи до оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства [Електронний ресурс]. Ефективна економіка. 2023. № 3. URL: www.economy.nayka.com.ua
- 43.Шатарський А.Я. Проектні рішення щодо зміцнення економічної безпеки підприємств мережевих структур у фокусі сучасних викликів та загроз. Український журнал прикладної економіки. 2021. Т. 6. № 2. С. 113–118.
- 44.Шпикуляк О. Г. Етапність інноваційного процесу та оцінка ефективності інноваційної діяльності. / О. Г. Шпикуляк // Економіка АПК. 2011. №12. С. 109–116.
- 45.Шумейко В. Організаційні структури управління маркетингом на виробничих підприємствах. // Маркетинг в Україні, № 1, 2022. – С. 46-49.
- 46.Як змінилась електронна комерція у 2022 році — дослідження Admitad. Європейська Бізнес Асоціація: веб-сайт. 2023. URL:<https://eba.com.ua/yak-zminylasya-elektronna-komertsiya-u-2022-rotsi-doslidzhennya-admitad/com>.
- 47.Ярова М. Український e-commerce під час війни — дослідження. AIN.UA. 2023. URL:<https://ain.ua//ukrayinskyj-e-commerce-pid-chas-vijny/com.ua>

48. Posokhov I. M., Chepizhko O. V., Diuzhev V. H., Lysytsia D. O. (2022) Upravlinnia konkurentospromozhnistiu promyslovykh pidpryiemstv v umovakh nevyznachenosti [Management of the competitiveness of industrial enterprises in conditions of uncertainty]. Kharkiv: Vydavnytstvo Ivanchenka I. S. (in Ukrainian).
49. Varha V. P. (2020) Konkurentnyi potentsial yak osnova stabilnosti pidpryiemstva [Competitive potential as the basis of enterprise stability]. Efektyvna ekonomika, no. 3. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua>
50. Stakhova M. V., Malyk O. V. (2023) Konkurentnyi potentsial yak osnova formuvannia konkurentospromozhnosti pidpryiemstva [Competitive potential as a basis for the formation of the enterprise's competitiveness]. Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky, vol. 16, pp. 468–473.
51. Dmytriiev I. A., Kyrchata I. M., Shersheniuk O. M. (2020) Konkurentospromozhnist pidpryiemstva [Competitiveness of the enterprise: education]. Kharkiv: FOP Brovin O.V. (in Ukrainian)
52. Seleznova H. O. (2021) Formuvannia konkurentnoho potentsialu pidpryiemstva [Formation of the competitive potential of the enterprise]. Infrastruktura rynku, vol. 53, pp. 85–90.
53. Chumak L. F., Kotliar H. V. (2013) Teoretychni pidkhody do vyznachennia ta upravlinnia konkurentospromozhnistiu potentsialu pidpryiemstva [Theoretical approaches to determining and managing the competitiveness of an enterprise's potential]. Biznes-Inform, no. 1, pp. 215–219.

ДОДАТКИ

Матриця SWOT-аналізу ДП«Олевський лісгосп АПК»

| Сильні сторони | Слабкі сторони |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Лісгосп є лідером на ринку по виробництву високоякісних товарів. 2. На підприємстві працюють висококваліфіковані працівники, що мають високий рівень підготовки. 3. Здійснення виробництва високоякісної продукції за рахунок сучасного обладнання. 4. Високий попит на товари. 5. Співробітництво з країнами Європи. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Лісистість територій є низькою і повільно зростає тому можливий дефіцит лісових ресурсів. 2. Досить невисокий рівень інвестицій в лісове господарство. 3. Відсутність маркетингового відділу на підприємстві (реклами). 4. Високі ціни на закупівлю високотехнічного обладнання та сировини. |
| Можливості | Загрози |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Пошук нових шляхів збуту продукції. 2. Введення нових видів товарів, за рахунок чого отримання додаткових фінансів. 3. Збільшення експорту за межі країни. 4. Розширення мережі торгових точок в Україні. 5. Закупівля нового обладнання для збільшення обсягів продукції. 6. Укладання додаткових угод та залучення нових інвестицій. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Введення діяльності в умовах військового стану. 2. Неприятлива зміна курсу валют. 3. Зменшення рівня доходів населення. 4. Збільшення розміру податків. 5. Збільшення конкуренції. 6. Неефективне управління в межах конкурентоспроможної стратегії. |

Джерело: згруповано автором [17, с.35]

Оцінка сильних, слабких сторін і конкурентних переваг ДП «Олевський лісгосп АПК»

| Показник | Рівень конкурентоспроможності | | |
|---|-------------------------------|----------|---------|
| | високий | середній | низький |
| Ступінь досягнення цілей | + | | |
| Оптимальність організаційної структури | + | | |
| Рівень комунікаційних зв'язків у підприємстві | + | | |
| Стиль управління | + | | |
| Рівень прибутку | | + | |
| Частка ринку | | + | |
| Система контролю якості товару | + | | |
| Ширина асортименту | + | | |
| Гнучкість цінової політики | + | | |
| Ефективність договірної політики | | + | |
| Система організації збуту | + | | |
| Рівень сервісу | | + | |
| Система стимулювання покупців | | + | |
| Ступінь маркетингової активності | | + | |
| Дослідження і розробки (НДДКР) | + | | |
| Стан матеріально-технічної бази | + | | |
| Кваліфікаційний склад кадрів | + | | |
| Ступінь вмотивованості кадрів | + | | |
| Інвестиційна привабливість підприємства | + | | |
| Корпоративна культура | | + | |
| Рейтингова оцінка підприємства | + | | |

Джерело: згруповано автором

Лісництва філії «Олевське лісове господарство»

Джерело: власні дослідження на основі даних підприємства

Напрями діяльності філія «Олевське лісове господарство»



Джерело: власні дослідження

Результати реалізації інвестиційного проекту щодо виробництва і реалізації деревини в ДП «Олевський лісгосп АПК»

| Показник | Прогнозне значення |
|---|--------------------|
| Обсяг інвестицій, тис.грн. | 500,00 |
| Чистий приведений дохід (NPV), тис.грн. | 60,0 |
| Індекс доходності (PI) | 1,1 |
| Внутрішня норма доходності (IRR), % | 34,3 |
| Дисконтований період окупності проекту (DPP), років | 5 |

Джерело: складено автором

Прогноз показників ділової активності ДП «Олевський лісгосп АПК»

| Показники | у середньому за 2021-2023 рр. | Прогноз 2025 р. | Прогноз 2026 р. | Прогноз | |
|--|-------------------------------|-----------------|-----------------|--|--|
| | | | | 2025 р. до середнього значення за 2021-2023 рр., +/- | 2026 р. до середнього значення за 2021-2023 рр., +/- |
| 1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продуктів (товарів, робіт, послуг) тис. грн | 107452,0 | 124294,9 | 149153,9 | 41701,9 | 24859,0 |
| 2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн | 70892,1 | 84504,6 | 101236 | 30343,9 | 16731,4 |
| 3. Валовий фінансовий результат від реалізації продукції (товарів, послуг, робіт), тис.грн | 365593,8 | 39790,3 | 47917,9 | 11363,9 | 8127,6 |
| 4. Операційний прибуток, тис.грн | 22732,4 | 26142,3 | 31370,7 | 8638,3 | 5228,4 |
| 5. Продуктивність праці, тис. грн | 693,2 | 717,3 | 750,2 | 57,0 | 32,9 |
| 6. Чистий прибуток підприємства | 6791,8 | 8100,2 | 9936,2 | 3144,4 | 2824,2 |
| 7. Рентабельність підприємства, % | 9,5 | 9,6 | 9,8 | 0,4 | 0,2 |

Джерело: власні розрахунки

Додаток А7

Грошові надходження під час реалізації проекту

| Показники | Роки | | |
|---|--------|--------|--------|
| | 2025 | 2026 | 2027 |
| Чисті грошові надходження, тис. грн.. | 320,00 | 630,40 | 954,60 |
| Чистий дисконтований грошовий потік за ставкою 25 %, тис.грн. | 580,00 | 620,00 | 738,00 |

Джерело: власні дослідження

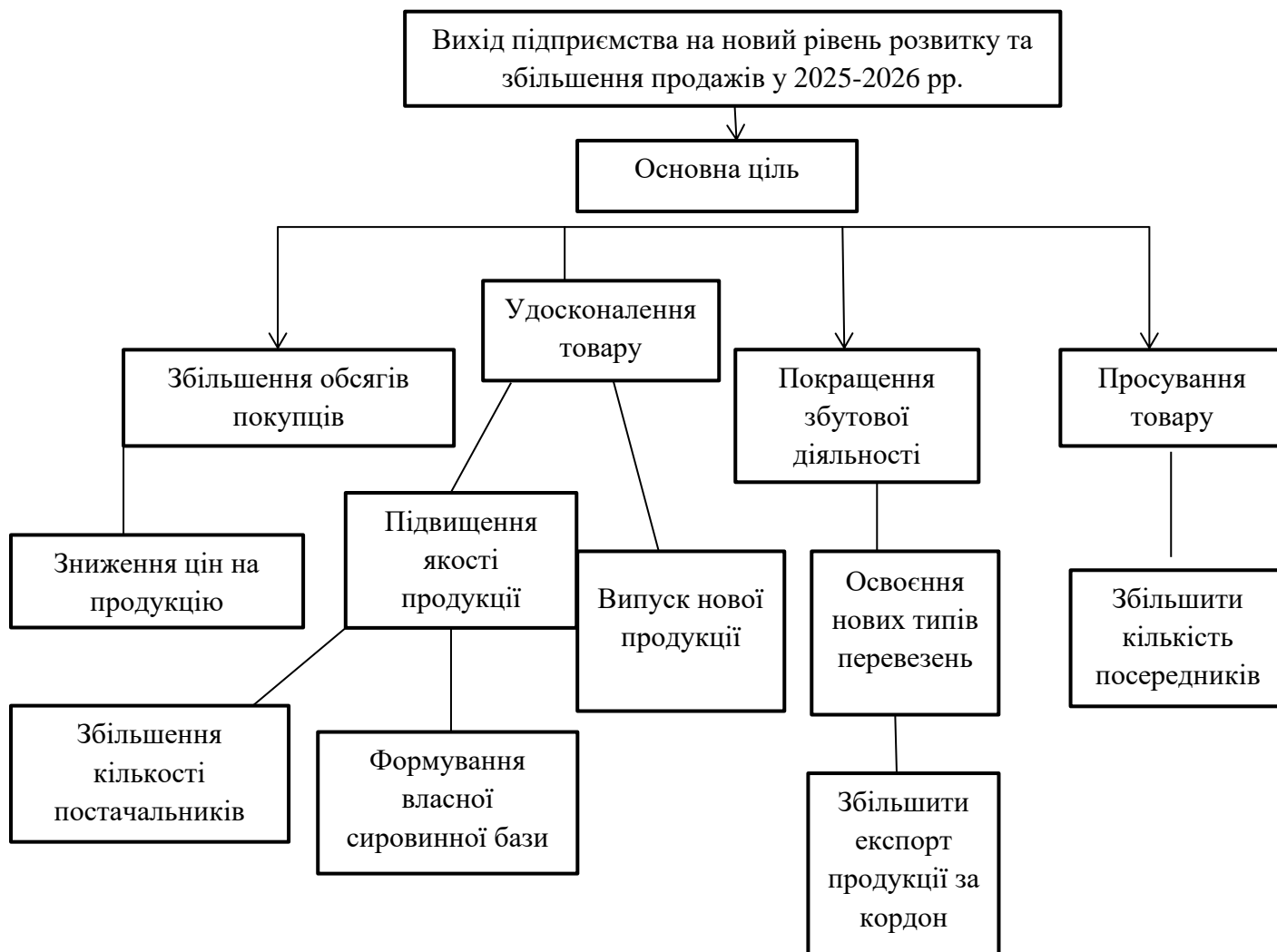
Додаток А8

Основні показники продукції ДП «Олевський лісгосп АПК»

| Вид продукції | Вироблено, тон | | Обсяг продажу основного конкурента філія «Олевське лісове господарство» | Розрахункові показники | |
|----------------------|----------------|--------|---|------------------------|-----------------------|
| | 2022 р | 2023 р | | Темп приросту ринку | Відносна частка ринку |
| Дошки | 1500 | 1050 | 836 | 70% | 1,3 |
| Деревні матеріали | 521 | 330 | 625 | 63,3% | 0,5 |
| Круглі лісоматеріали | 806 | 1200 | 801 | 148,9% | 1,5 |
| Всього | 2827 | 2580 | 2262 | | |

Джерело: розраховано автором [13]

Дерево цілей ДП«Олевський лісгосп АПК» на 2025-2026 рр.



Джерело: згруповано автором на основі [24, с.52]