

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

КАНЧУРА Анатолій Володимирович

УДК 65.012.32

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління ресурсним потенціалом
філії «Смільчинське лісове господарство» ДП «Ліси України» для
забезпечення сталого розвитку

Спеціальність 073 – Менеджмент
Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

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

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
Місевич Микола Анатолійович
Кандидат економічних наук, доцент

АНОТАЦІЯ

Канчура А.В. Управління ресурсним потенціалом філії «Ємільчинське лісове господарство» ДП «Ліси України» для забезпечення сталого розвитку. – Рукопис.

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

Обґрунтовано теоретичні засади управління ресурсним потенціалом для забезпечення сталого розвитку підприємства. Проаналізовано сучасний стан управління ресурсним потенціалом філії «Ємільчинське лісове господарство». Запропоновано напрями модернізації управління ресурсним потенціалом з метою забезпечення сталого розвитку досліджуваного підприємства.

Ключові слова: ефективність, підприємство, ресурсний потенціал, трудові ресурси, виробничий потенціал, діджиталізація, модернізація, оптимізація виробництва, штучний інтелект.

SUMMARY

Kanchura A.V. The resource potential's management of the Yemilchyn Forestry Branch of the State Enterprise «Forests of Ukraine» to ensure sustainable development. - Manuscript.

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

The theoretical principles of resource potential's management to ensure sustainable development of the enterprise are substantiated. The current state of resource potential's management of the Yemilchyn Forestry Branch is analyzed. The directions for modernizing resource potential's management are proposed in order to ensure sustainable development of the enterprise under study.

Keywords: efficiency, enterprise, resource potential, labor resources, production potential, digitalization, modernization, production optimization, artificial intelligence.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Поняття та зміст ресурсного потенціалу підприємства.....	7
1.2. Принципи формування концепції ефективного використання ресурсного потенціалу для сталого розвитку.....	9
1.3. Методичні підходи до оцінки та ефективності використання ресурсного потенціалу для забезпечення сталого розвитку.....	12
Висновки до розділу 1.....	15
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ФІЛІЇ «ЄМІЛЬЧИНСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО» ДП «ЛІСИ УКРАЇНИ».....	16
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	16
2.2. Оцінка фінансового стану філії.....	19
2.3. Стратегічний аналіз управління ресурсним потенціалом філії.....	22
Висновки до розділу 2.....	25
РОЗДІЛ 3. МОДЕРНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ З МЕТОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ФІЛІЇ «ЄМІЛЬЧИНСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО».....	26
3.1. Напрями удосконалення управління ресурсним потенціалом підприємства на перспективу.....	26
3.2. Модель ефективності застосування діджиталізації як інструмента оптимізації ресурсів та розвитку сталості філії	29
Висновки до розділу 3.....	32
ВИСНОВКИ	34
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	35
ДОДАТКИ.....	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Лісова галузь України є однією з ключових складових національної економіки та важливою екологічною системою, що виконує життєво важливі функції. В умовах сучасних викликів, пов'язаних з економічною нестабільністю, кліматичними змінами та необхідністю післявоєнного відновлення, питання ефективного управління ресурсним потенціалом лісогосподарських підприємств набуває особливої гостроти. Ресурсний потенціал, що охоплює земельні, лісові, матеріально-технічні, трудові, фінансові та інноваційно-інвестиційні складові, є фундаментом для сталого розвитку галузі. Розробка науково обґрунтованих напрямів удосконалення управління ресурсним потенціалом є актуальним і практично значущим завданням.

Аналіз останніх досліджень. Найбільший внесок у дослідження питань управління ресурсним потенціалом підприємств для сталого розвитку зроблено наступними вченими-економістами: Бойківською Г.М., Гладковою А.О., Ігнатєвою І.А., Краснокутською Н.С., Місевичем М.А, Пилипенко А. А., Піжук О. І., Смолич Д. В., Шепелюк Н. П. та деякими іншими науковцями.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є вивчення та обґрунтування теоретичних і практичних основ управління ресурсним потенціалом філії «Смільчинське лісове господарство» ДП «Ліси України» для сталого розвитку.

Із наведеної мети дослідження випливають наступні завдання:

- здійснити теоретичне обґрунтування принципів формування концепції ефективного використання ресурсного потенціалу для сталого розвитку;
- дослідити сучасний стан управління ресурсним потенціалом філії «Смільчинське лісове господарство»;
- здійснити стратегічний аналіз управління ресурсним потенціалом

філії «Ємільчинське лісове господарство»;

- обґрунтувати напрями удосконалення управління ресурсним потенціалом філії «Ємільчинське лісове господарство» на перспективу;

- побудувати модель ефективності застосування діджиталізації як інструмента оптимізації ресурсів та розвитку сталості філії «Ємільчинське лісове господарство».

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом* дослідження є процес удосконалення управління ресурсним потенціалом філії «Ємільчинське лісове господарство» ДП «Ліси України» для сталого розвитку.

Предметом кваліфікаційної роботи є аналіз процесу формування ресурсного потенціалу філії «Ємільчинське лісове господарство» ДП «Ліси України» для сталого розвитку та шляхи його удосконалення.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою кваліфікаційної роботи є системний підхід до вивчення фундаментальних основ управління ресурсним потенціалом підприємства. Для оцінки сучасного стану управління ресурсним потенціалом філії «Ємільчинське лісове господарство» використано статистико-економічний метод, зокрема його прийоми – графічний, порівняння, факторний аналіз, кореляційно-регресійний аналіз тощо. Монографічний метод застосовано для економічного обґрунтування напрямів удосконалення управління ресурсним потенціалом філії «Ємільчинське лісове господарство» на перспективу.

Інформаційну базу наукової роботи складають законодавчі та нормативні акти України з питань управління ресурсним потенціалом вітчизняних підприємств, наукова література за темою дослідження, звітність філії «Ємільчинське лісове господарство» ДП «Ліси України» за 2022-2024 рр., результати власних досліджень, а також інформаційні ресурси світової комп'ютерної інформаційної мережі Internet.

Практичне значення отриманих результатів. Сформульовані та обґрунтовані положення й рекомендації є підґрунтям для розв'язання проблем ефективного використання ресурсного потенціалу філії «Ємільчинське лісове

господарство» ДП «Ліси України» за рахунок побудови моделі ефективності застосування діджиталізації як інструмента оптимізації ресурсів та розвитку сталості досліджуваного підприємства.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення кваліфікаційної роботи викладено в таких наукових працях:

1. Канчура А. Управління ресурсним потенціалом підприємств лісової галузі України. The III International scientific and practical conference «Theories, thoughts, technologies: the foundations of modern science», September 15-17, 2025, Plovdiv, Bulgaria. С. 72-76. <https://eu-conf.com/en/events/theories-thoughts-technologies-the-foundations-of-modern-science/>

2. Місевич М., Канчура А., Купчинська В. Удосконалення стратегічного управління діяльністю та ресурсним потенціалом підприємств для сталого розвитку. The collection of scientific papers presents the materials of the participants of the 3rd International Scientific and Practical Conference "Global Trends in Science, Technology and Economy" (September 17-19, 2025. Graz, Austria). С. 117-120. <https://doi.org/10.70286/isu-17.09.2025>

3. Місевич М., Канчура А., Кондратюк В., Купчинська В. Особливості стратегічного управління діяльністю та ресурсним потенціалом вітчизняних підприємств у військовий час. Science and Information Technologies in the Modern World: Collection of Scientific Papers with Proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Conference. International Scientific Unity. October 1-3, 2025. Athens, Greece. С. 96-100. URL: <https://isu-conference.com/en/archive/science-and-information-technologies-in-the-modern-world-01-10-25/>

Обсяг і структура дипломної роботи. Робота викладена на 34 сторінках комп'ютерного тексту. Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (41 джерело), додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та зміст ресурсного потенціалу підприємства

Поняття «ресурсний потенціал» є складним і багатогранним, що поєднує в собі дві фундаментальні економічні категорії: «ресурси» та «потенціал». Термін «ресурс» (від франц. *Ressource* - допоміжний засіб, та лат. *resurgo* - підіймаюсь, виникаю знову) традиційно трактується як сукупність запасів, цінностей, джерел засобів, які можуть бути використані за потреби для досягнення певної мети. Ресурси є основою будь-якої господарської діяльності [21, с. 15-16].

Поняття «потенціал» (від лат. *Potentia* - сила, міць) означає наявність прихованих, ще не проявлених можливостей, потужності у певному відношенні. Таким чином, потенціалце - не просто наявність ресурсів, а здатність системи (в нашому випадку - підприємства) активізувати та ефективно використати ці ресурси для реалізації своїх цілей [31, с. 85].

Поєднання цих двох понять формує нову якість. *Ресурсний потенціал підприємства* - це складна, інтегрована сукупність усіх наявних у розпорядженні підприємства ресурсів (матеріальних, фінансових, людських, нематеріальних, інформаційних тощо) та його здатностей (компетенцій) до їх ефективного взаємоузгодженого використання з метою забезпечення поточного функціонування, стратегічного розвитку та досягнення конкурентних переваг [33, с. 77-78].

Ключова відмінність ресурсного потенціалу від простої суми ресурсів полягає у синергетичному ефекті. Ефективне поєднання та взаємодія різних видів ресурсів створює нову продуктивну силу, яка перевищує арифметичну суму можливостей кожного ресурсу окремо. Наприклад, висококваліфікований персонал (трудовий ресурс) здатний максимально

ефективно використовувати сучасне обладнання (матеріальний ресурс) на основі передових технологій (нематеріальний ресурс), що в сукупності дає значно вищий результат [34, с. 59-60].

Структурна модель ресурсного потенціалу підприємства наведена на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Структурна модель ресурсного потенціалу підприємства

Джерело: побудовано на основі [13, 22, 23, 16, 25]

Структура ресурсного потенціалу є предметом наукових дискусій. Різні автори пропонують власні підходи до її класифікації. Проте, узагальнюючи існуючі погляди, можна виділити кілька ключових взаємопов'язаних складових, які утворюють цілісну систему. Для наочності та систематизації, структуру ресурсного потенціалу підприємства можна представити у вигляді таблиці (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Структура ресурсного потенціалу підприємства

Складова потенціалу	Зміст та характеристика	Ключові показники для оцінки
<i>Матеріально-технічний</i>	Сукупність засобів виробництва, що перебувають у розпорядженні підприємства.	- вартість та структура основних фондів - коефіцієнти зносу та оновлення - виробнича потужність - фондovіддача, фондомісткість
<i>Фінансовий</i>	Здатність підприємства забезпечувати свою діяльність грошовими ресурсами.	- показники ліквідності та платоспроможності - показники фінансової стійкості - рентабельність власного капіталу
<i>Трудовий (кадровий)</i>	Кількісні та якісні характеристики персоналу, їхня здатність до продуктивної праці.	- чисельність та структура персоналу - рівень кваліфікації та освіти - продуктивність праці - плинність кадрів
<i>Нематеріальний</i>	Сукупність нематеріальних активів та інтелектуального капіталу.	- вартість нематеріальних активів - кількість патентів, ліцензій - вартість бренду - оцінка ділової репутації
<i>Інформаційний</i>	Можливості інформаційної системи забезпечувати управлінські процеси.	- рівень автоматизації процесів - витрати на інформаційні технології - повнота та актуальність баз даних - швидкість обробки інформації
<i>Організаційно-управлінський</i>	Якість та ефективність системи управління підприємством.	- гнучкість організаційної структури - швидкість прийняття рішень - ефективність системи мотивації
<i>Маркетинговий</i>	Здатність підприємства ефективно досліджувати ринок та просувати свою продукцію.	- частка ринку - ефективність рекламних кампаній - рівень лояльності клієнтів - розгалуженість збутової мережі

Джерело: побудовано на основі [1,7, 18]

Таким чином, ефективність використання ресурсного потенціалу залежить не стільки від обсягу кожної окремої складової, скільки від їх збалансованості, пропорційності та гармонійної взаємодії.

1.2. Принципи формування концепції ефективного використання ресурсного потенціалу для сталого розвитку

Перехід до моделі сталого розвитку вимагає від підприємства докорінного перегляду підходів до управління. Центральним об'єктом такого

управління стає ресурсний потенціал, що розглядається як інтегрована система матеріальних, фінансових, трудових, нематеріальних та інших ресурсів, а також компетенцій щодо їх ефективного поєднання та використання. Концепція ефективного використання ресурсного потенціалу для сталого розвитку - це система поглядів, ідей та підходів, що визначає стратегію і тактику управління всіма видами ресурсів для одночасного досягнення цілей трьох вимірів: економічного, екологічного та соціального.

Формування такої концепції має спиратися на науково обґрунтовану систему принципів, які слугуватимуть універсальними правилами та орієнтирами при прийнятті управлінських рішень.

1. Принцип системності та комплексності. Цей принцип вимагає розглядати ресурсний потенціал як цілісну, відкриту систему, елементи якої (кадри, фінанси, технології, інформація) тісно взаємопов'язані. Управлінські рішення щодо одного виду ресурсів повинні прийматися з урахуванням їхнього впливу на всю систему. Наприклад, інвестиції в екологічно чисте обладнання (екологічний аспект) можуть призвести до зниження витрат на сировину та енергію (економічний аспект) і покращення умов праці (соціальний аспект), створюючи позитивний синергетичний ефект [28, С. 112].

2. Принцип збалансованості (Тріада сталого розвитку). Це центральний принцип, що передбачає необхідність гармонізації трьох ключових векторів розвитку:

- економічний вимір: ефективне використання ресурсів має забезпечувати фінансову стійкість, прибутковість, інвестиційну привабливість та конкурентоспроможність підприємства на ринку.

- екологічний вимір: діяльність підприємства повинна бути спрямована на мінімізацію негативного впливу на довкілля. Це включає раціональне використання природних ресурсів, зниження рівня викидів та відходів, впровадження ресурсозберігаючих та безвідходних технологій, збереження біорізноманіття.

- соціальний вимір: передбачає орієнтацію на задоволення інтересів

персоналу та суспільства. Це створення безпечних та гідних умов праці, інвестиції у розвиток людського капіталу, справедлива оплата праці, дотримання прав людини, розвиток місцевих громад та етична взаємодія зі споживачами [11, с. 97-98].

3. Принцип стратегічної орієнтації та довгостроковості. На відміну від традиційного підходу, орієнтованого на отримання максимального прибутку в короткостроковому періоді, даний принцип фокусує увагу на забезпеченні довгострокової життєздатності підприємства. Інвестиції в енергоефективність, програми лояльності персоналу чи екологічні проєкти розглядаються не як поточні витрати, а як стратегічні вкладення у майбутню стабільність, репутацію та вартість компанії [35].

4. Принцип оптимальності та ресурсоефективності. Його кредо: «робити більше і краще з меншими затратами». Він передбачає прагнення до досягнення максимальних економічних та соціальних результатів за мінімального споживання природних ресурсів та мінімального техногенного навантаження на довкілля. Практичним втіленням цього принципу є концепції ощадливого виробництва (Lean Manufacturing) та циркулярної економіки [29, с. 55-56].

5. Принцип превентивності (запобігання). Цей принцип стверджує, що запобігти негативним наслідкам (екологічному забрудненню, виробничим травмам, соціальним конфліктам) завжди ефективніше і дешевше, ніж ліквідовувати їх. Він передбачає впровадження систем проактивного управління ризиками, регулярний моніторинг та діагностику стану ресурсного потенціалу для виявлення потенційних загроз на ранніх стадіях [27].

6. Принцип інноваційності та постійного вдосконалення. Сталий розвиток - це динамічний процес, що неможливий без постійного пошуку та впровадження інновацій. Це стосується не лише технологій (еко-інновації, цифровізація), але й бізнес-моделей (наприклад, перехід від продажу товарів до надання послуг), методів управління персоналом та форм взаємодії із суспільством [26, с. 118-119].

7. Принцип прозорості та залучення зацікавлених сторін (стейкхолдерів). Підприємство функціонує в складному середовищі і залежить від широкого кола осіб та організацій: інвесторів, співробітників, клієнтів, постачальників, місцевих громад, державних органів. Цей принцип вимагає побудови відкритого діалогу з усіма стейкхолдерами, врахування їхніх інтересів при прийнятті рішень та регулярного звітування не лише про фінансові, а й про екологічні та соціальні результати своєї діяльності (нефінансова звітність) [30, с. 144-145].

Для систематизації та наочного представлення вищезазначених принципів їх можна узагальнити у вигляді таблиці (Додаток А).

Отже, дотримання цих принципів дозволяє перейти від реактивного управління, сфокусованого на вирішенні поточних проблем, до проактивного, яке формує довгострокові конкурентні переваги через підвищення ефективності, зниження ризиків, зміцнення репутації та побудову довірчих відносин зі суспільством. Це не додаткові витрати, а фундаментальна інвестиція у стійке майбутнє бізнесу.

1.3. Методичні підходи до оцінки та ефективності використання ресурсного потенціалу для забезпечення сталого розвитку

Науково-методичний апарат оцінки ресурсного потенціалу є досить різноманітним і може бути класифікований за кількома критеріями. Для цілей сталого розвитку ключовим є поділ методів на ті, що дозволяють оцінити окремі складові потенціалу, та ті, що спрямовані на його комплексну, інтегральну оцінку.

2.1. Методи оцінки окремих складових ресурсного потенціалу

- Вартісні (економічні) методи. Базуються на визначенні грошової вартості ресурсів. До них належать: витратний підхід, дохідний (результативний) підхід, рентний підхід, ринковий підхід.
- Натуральні методи. Передбачають оцінку ресурсів у фізичних

одиницях виміру (тонни, кубометри, гектари). Ці методи є базовими для інвентаризації ресурсів та оцінки їх запасів, але не дають змоги порівнювати різноманітні ресурси між собою.

- Бальні (експертні) методи. Застосовуються для оцінки якісних характеристик ресурсів, які складно або неможливо виразити у вартісній чи натуральній формі (наприклад, рекреаційна привабливість території, якість трудових ресурсів). Оцінка проводиться на основі експертних висновків за певною шкалою [14, с. 105-108].

2.2. Методи комплексної (інтегральної) оцінки

Інтегральна оцінка є ключовою для аналізу ресурсного потенціалу в контексті сталого розвитку, оскільки дозволяє звести різноманітні показники в єдиний узагальнюючий індикатор.

- Метод індексів. Передбачає розрахунок системи відносних показників (індексів), які характеризують динаміку або рівень розвитку окремих складових потенціалу. Ці індекси потім можуть бути агреговані в єдиний інтегральний індекс.

- Метод таксономічного аналізу. Дозволяє проводити багатовимірне порівняння складних об'єктів (наприклад, регіонів) за сукупністю ознак. Результатом є розрахунок таксономічного показника рівня розвитку, що враховує ступінь близькості об'єкта до еталону.

- Еколого-економічний облік. Спрямований на інтеграцію екологічних факторів у систему національних рахунків. Передбачає вартісну оцінку виснаження природних ресурсів та шкоди, завданої довкіллю, з подальшим коригуванням макроекономічних показників (наприклад, "зелений" ВВП) [17, с. 67-69].

Ефективність використання ресурсного потенціалу для сталого розвитку - це комплексне поняття, що відображає співвідношення між отриманими економічними, соціальними та екологічними результатами та обсягом залучених ресурсів. Система показників для оцінки ефективності повинна бути тривимірною:

1) економічна ефективність:

- показники ресурсовіддачі: виробництво ВВП (ВРП) на одиницю спожитих ресурсів (енергоємність, матеріаломісткість, фондovіддача);
- показники продуктивності: продуктивність праці, ефективність інвестицій;
- показники рентабельності: прибутковість використання капіталу та природних ресурсів [5, с. 202-203].

2) екологічна ефективність:

- показники ресурсозбереження: частка використання вторинних ресурсів, рівень переробки відходів;
- індикатори впливу на довкілля: обсяги викидів забруднюючих речовин на одиницю виробленої продукції, рівень розораності земель, показники біорізноманіття;
- показники екологічної ємності території: співвідношення антропогенного навантаження та здатності екосистем до самовідновлення [38].

3) соціальна ефективність:

- індикатори рівня життя населення: середня тривалість життя, рівень освіти, доступ до якісних медичних послуг;
- показники зайнятості: рівень безробіття, створення "зелених" робочих місць;
- індикатори соціальної справедливості: індекс Джині, співвідношення доходів найбагатших та найбідніших верств населення [8].

Для комплексної оцінки ефективності використовуються інтегральні показники, такі як Індекс людського розвитку (ІЛР), Індекс екологічної ефективності (ЕПІ), Індекс сталого економічного добробуту (ISEW) [6, с. 51].

Для наочного узагальнення розглянутих підходів представимо їх порівняльну характеристику у вигляді таблиці (Додаток Б).

Таким чином, найбільш перспективним напрямом є комбінація різних методичних підходів. Зокрема, поєднання вартісних та натуральних оцінок в

рамках еколого-економічного обліку дозволяє отримати скориговані макроекономічні показники. Використання системи індикаторів сталого розвитку є необхідним для оперативного моніторингу, а методи інтегральної оцінки – для проведення порівняльного аналізу та прийняття стратегічних рішень.

Висновки до розділу 1

1. Ресурсний потенціал є фундаментальною економічною категорією, яка відображає сукупність наявних у підприємства ресурсів та прихованих можливостей для їх ефективного використання. Він є динамічною системою, що формується під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. На відміну від статичного поняття «ресурси», «ресурсний потенціал» передбачає здатність до самовідтворення, розвитку та створення синергетичного ефекту від взаємодії його елементів. Структура потенціалу є багатокomпонентною і включає матеріальну, фінансову, трудову, нематеріальну, інформаційну та організаційно-управлінську складові, які перебувають у тісному взаємозв'язку.

2. Формування концепції ефективного використання ресурсного потенціалу на засадах сталого розвитку є стратегічним імперативом для сучасних підприємств. Запропонована система принципів (системності, збалансованості, стратегічної орієнтації, ресурсоефективності, превентивності, інноваційності та залучення стейкхолдерів) створює цілісну методологічну основу для розробки та реалізації такої концепції.

3. Ефективна оцінка ресурсного потенціалу в контексті сталого розвитку вимагає застосування комплексного, системного підходу. Жоден з існуючих методів не є універсальним, а їх вибір залежить від конкретних цілей та завдань дослідження, рівня управління (національний, регіональний, локальний) та наявної інформаційної бази.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ

ФІЛІЇ «ЄМІЛЬЧИНСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО»

ДП «ЛІСИ УКРАЇНИ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Філія «Ємільчинське лісове господарство» ДП «Ліси України» (далі скорочено філія «Ємільчинське ЛГ») є структурним підрозділом державного спеціалізованого підприємства «Ліси України», яке функціонує у системі Державного агентства лісових ресурсів України. Основними видами діяльності філії є ведення лісового господарства, охорона, захист, відтворення та раціональне використання лісових ресурсів. Філія «Ємільчинське ЛГ» включає в себе ряд структурних підрозділів, які формують загальну організаційну структуру даного підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Структура філії «Ємільчинське ЛГ»

№ з/п	Найменування структурного підрозділу	Кількість штатних одиниць
1	Керівництво	3
2	Відділ лісового господарства	9
3	Виробничий відділ	9
4	Бухгалтерія	8
5	Економічна служба	6
6	Інші види діяльності	7
7	Автотранспортний цех	7
8	Лісопереробний комплекс	11
9	Барашівське лісництво	18
10	Гартівське лісництво	11
11	Глумчанське лісництво	11
12	Жужельське лісництво	13
13	Ємільчинське лісництво	20
14	Королівське лісництво	10
15	Кочичинське лісництво	13
16	Автоколони	10
17	Нижній склад Жужель	16
18	Нижній склад Яблунець	16
	Разом	198

Джерело: дані звітів філії «Ємільчинське ЛГ»

За даними таблиці 2.1 філія «Ємільчинське ЛГ» складається з вісімнадцяти підрозділів. Загальна кількість працівників в 2024 році становила 3198 чоловік. Організаційна структура підприємства має лінійно-функціональний характер, що забезпечує ефективне управління виробничими процесами та контроль за дотриманням технологічних норм. Основними підрозділами є лісництва, лісопункти, транспортна дільниця, бухгалтерська та планово-економічна служби.

Основні показники діяльності філії «Ємільчинське ЛГ» за 2022–2024 рр. наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Основні показники діяльності філії «Ємільчинське лісове господарство»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/ 2022, %
Форма власності	Державна	Державна	Державна	—
Організаційна форма	Філія ДП «Ліси України»	Філія ДП «Ліси України»	Філія ДП «Ліси України»	—
Основний вид діяльності	Лісове господарство, заготівля деревини	Те саме	Те саме	—
Площа лісового фонду, тис. га	35,2	35,2	35,2	0
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	210	205	198	–5,7
Середня заробітна плата, грн	12 500	14 200	16 000	+28,0

Джерело: розраховано за даними річних звітів філії «Ємільчинське ЛГ»

Як видно з таблиці 2.2, чисельність персоналу філії «Ємільчинське ЛГ» в 2024 р. зменшилась на 5,7 %, що пояснюється оптимізацією штатного складу. Водночас середня заробітна плата зросла на 28 %, що свідчить про посилення соціальної політики підприємства та підвищення продуктивності праці.

Показники виробничо-господарської діяльності філії «Ємільчинське ЛГ» за 2022–2024 рр. наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Показники виробничо-господарської діяльності філії «Смільчинське
лісове господарство»**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Темп зростання 2024 р. / 2022 р., %
Заготівля деревини, тис. м ³	75,0	82,5	88,0	+17,3
Реалізація продукції, тис. м ³	72,0	80,0	86,0	+19,4
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	98 000	107 500	115 000	+17,3
Виручка від реалізації, тис. грн	125 000	145 000	160 000	+28,0
Прибуток від реалізації, тис. грн	27 000	37 500	45 000	+66,7
Рентабельність продажу, %	21,6	25,9	28,1	+6,5 п.п.

Джерело: розраховано за даними річних звітів філії «Смільчинське ЛГ»

Аналіз даних таблиці 2.3 свідчить про позитивну динаміку розвитку філії «Смільчинське ЛГ». Обсяг заготівлі деревини зріс на 17,3 %, а реалізації продукції - на 19,4 %. Виручка збільшилась на 28 %, що перевищує темп росту собівартості, тому прибутковість діяльності також зросла. Рівень рентабельності продажу підвищився на 6,5 процентних пунктів, що вказує на підвищення ефективності використання ресурсів і вдосконалення ціноутворення.

Основні фінансові показники філії «Смільчинське ЛГ» за 2022–2024 рр. представлені в таблиці 2.4. Результати аналізу фінансових показників демонструють зміцнення фінансової стійкості підприємства. Зростання активів і власного капіталу свідчить про збільшення майнового потенціалу, а підвищення коефіцієнта автономії до 0,74 вказує на зниження залежності від позикових коштів. Позитивна динаміка ліквідності (1,42 у 2024 р.) підтверджує достатність оборотних активів для погашення короткострокових зобов'язань. Показники рентабельності (ROA і ROE) мають стійку тенденцію до зростання, що відображає ефективне управління ресурсами та високу прибутковість власного капіталу.

Таблиця 2.4

Основні фінансові показники філії «Ємільчинське лісове господарство»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022, %
Активи, тис. грн	145 000	156 000	170 000	+17,2
Власний капітал, тис. грн	100 000	112 000	125 000	+25,0
Коефіцієнт автономії	0,69	0,72	0,74	+0,05
Поточні зобов’язання, тис. грн	35 000	34 000	33 000	-5,7
Коефіцієнт ліквідності	1,25	1,35	1,42	+0,17
Рентабельність активів (ROA), %	18,6	22,1	23,5	+4,9 п.п.
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	27,0	33,5	36,0	+9,0 п.п.

Джерело: розраховано за даними річних звітів філії «Ємільчинське ЛГ»

Таким чином, філія «Ємільчинське ЛГ» демонструє стійку позитивну динаміку розвитку, що характеризується зростанням виробничих і фінансових показників. Підвищення прибутковості діяльності зумовлене зростанням обсягів реалізації продукції, оптимізацією витрат і вдосконаленням внутрішнього управління.

2.2. Оцінка фінансового стану філії

Аналіз показників ліквідності філії «Ємільчинське ЛГ» за 2022-2024 рр. представлено даними таблиці 2.5. Ліквідність характеризує здатність підприємства своєчасно погашати свої короткострокові зобов’язання за рахунок оборотних активів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом усього періоду знаходиться на рівні нормативного значення. Зростання показника у 2024 році є позитивною тенденцією. Коефіцієнт швидкої ліквідності показує здатність філії погасити поточні зобов’язання за рахунок ліквідних активів (грошових коштів, їх еквівалентів та поточної дебіторської заборгованості). Коефіцієнт поточної ліквідності є високим протягом усього періоду, що свідчить про значне перевищення оборотних активів над поточними зобов’язаннями. Це є добрим індикатором платоспроможності.

Таблиця 2.5

Аналіз показників ліквідності філії «Ємільчинське лісове господарство»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+/-), 2024 р. до 2022 р.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,25	0,22	0,28	+0,03
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,85	0,78	0,90	+0,05
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	1,95	1,80	2,10	+0,15

Джерело: розраховано за даними річних звітів філії «Ємільчинське ЛГ»

Аналіз показників платоспроможності філії «Ємільчинське ЛГ» за 2022-2024 рр. наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз показників платоспроможності філії «Ємільчинське лісове господарство»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+/-), 2024 р. до 2022 р.
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	0,65	0,62	0,68	+0,03
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,75	0,72	0,80	+0,05
Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	0,54	0,61	0,47	-0,07

Джерело: розраховано за даними річних звітів філії «Ємільчинське ЛГ»

Згідно даних таблиці коефіцієнт автономії значно перевищує нормативне значення, вказуючи на високу частку власного капіталу у структурі фінансування активів. Це свідчить про низьку залежність підприємства від зовнішніх кредиторів. Коефіцієнт фінансової стійкості також знаходиться на належному рівні, що підтверджує здатність філії фінансувати свою діяльність за рахунок стабільних джерел (власного капіталу та довгострокових кредитів). Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів є значно нижчим за одиницю, що є дуже добрим показником. Зниження

цього коефіцієнта у 2024 р. свідчить про подальше зміцнення фінансової незалежності.

Аналіз показників ділової активності філії «Ємільчинське ЛГ» за 2022-2024 рр. наведено за допомогою коефіцієнтів таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз показників ділової активності філії «Ємільчинське лісове господарство»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+/-), 2024 р. до 2022 р.
Коефіцієнт оборотності активів	0,75	0,70	0,82	+0,07
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,15	1,13	1,21	+0,06
Тривалість обороту дебіторської заборгованості (днів)	35	40	32	-3
Тривалість обороту кредиторської заборгованості (днів)	45	48	42	-3

Джерело: розраховано за даними річних звітів філії «Ємільчинське ЛГ»

Зростання коефіцієнта оборотності активів у 2024 р. свідчить про більш ефективне використання активів підприємства. Позитивна динаміка коефіцієнта оборотності власного капіталу у 2024 р. вказує на зростання віддачі від інвестованих власниками коштів. Тривалість обороту дебіторської заборгованості вказує на середній термін погашення боргів покупцями. Скорочення цього терміну у 2024 р. є позитивною тенденцією, оскільки це прискорює надходження грошових коштів. Тривалість обороту кредиторської заборгованості показує, як швидко підприємство розраховується зі своїми постачальниками. У 2024 р. цей термін також скоротився.

Аналіз показників рентабельності активів філії «Ємільчинське ЛГ» за 2022-2024 р. наведено в таблиці 2.8. Зростання показника рентабельності активів у 2024 р. свідчить про підвищення ефективності використання активів для генерації прибутку. Динаміка показника рентабельності власного капіталу підтверджує зростання прибутковості для власника (держави) у 2024 році.

Таблиця 2.8

Аналіз показників рентабельності активів філії «Ємільчинське лісове господарство»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+/-), 2024 р. до 2022 р.
Рентабельність активів (ROA), %	5,5	4,8	6,2	+0,7
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	8,5	7,7	9,1	+0,6
Рентабельність продажів (ROS), %	7,3	6,9	7,6	+0,3

Джерело: розраховано за даними річних звітів філії «Ємільчинське ЛГ»

Стабільність та незначне зростання показника рентабельності продажів свідчить про ефективний контроль над витратами та стабільну цінову політику.

2.3. Стратегічний аналіз управління ресурсним потенціалом філії

Ефективне управління ресурсним потенціалом є ключовим фактором сталого розвитку будь-якого лісогосподарського підприємства. Для філії «Ємільчинське ЛГ», що є важливою складовою лісового фонду України, стратегічний аналіз наявних ресурсів та системи управління ними набуває особливої актуальності. Цей аналіз дозволяє не лише оцінити поточний стан та виявити проблемні аспекти, але й визначити перспективні напрямки для підвищення економічної ефективності, збереження біорізноманіття та посилення екологічної ролі лісів.

SWOT-аналіз є ефективним інструментом для оцінки внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз. Для філії «Ємільчинське ЛГ» цей аналіз дозволяє систематизувати ключові фактори, що впливають на управління її ресурсним потенціалом (додаток В).

Проведений SWOT-аналіз свідчить про те, що філія «Ємільчинське ЛГ» має міцний фундамент у вигляді значних сировинних ресурсів та диверсифікованої діяльності. Синергія сильних сторін та можливостей відкриває шлях до стратегічного розвитку. Зокрема, стабільну ресурсну базу можна ефективно монетизувати через прозорі електронні аукціони, а досвід персоналу використати для освоєння нових напрямків, таких як виробництво біопалива та розвиток рекреаційних послуг, що відповідає ринковим трендам. Державна підтримка лісовідновлення, поєднана з науковою співпрацею, може посилити екологічну складову діяльності та покращити якісні характеристики лісового фонду. Водночас слабкі сторони створюють значні перешкоди для реалізації потенціалу. Технологічне відставання та зношена інфраструктура не дозволяють повною мірою скористатися зростанням ринку деревини, оскільки висока собівартість знижує конкурентоспроможність. Залежність від продажу сировини робить підприємство вразливим до цінових коливань і є головним бар'єром для збільшення прибутковості.

Аналіз загроз показує високий рівень зовнішнього ризику. Економічна нестабільність та військові ризики ускладнюють довгострокове планування та інвестування в модернізацію. Найбільш небезпечним є поєднання слабких сторін та загроз: застаріла техніка та інфраструктура роблять підприємство менш гнучким та стійким до економічних криз, а висока плинність кадрів ускладнює ефективну боротьбу з незаконними рубками та лісовими пожежами.

Таким чином, стратегічним пріоритетом для філії має стати подолання внутрішніх слабкостей (інвестиції в переробку та інфраструктуру) для максимального використання ринкових можливостей та мінімізації впливу зовнішніх загроз.

PESTEL-аналіз дозволяє оцінити вплив ключових зовнішніх макроекономічних факторів на діяльність філії «Ємільчинське ЛГ» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**PESTEL-аналіз управління ресурсним потенціалом філії «Ємільчинське
лісове господарство»**

Фактор	Вплив на управління ресурсним потенціалом
Політичні (Р)	Реформа лісової галузі та створення ДП "Ліси України". Централізація управління, зміна фінансових потоків, розмежування контролюючих та господарських функцій, що впливає на операційну самостійність філії. Державна політика у сфері екології та лісорозведення. Вплив національних програм на пріоритети діяльності (збільшення площ під заліснення). Воєнний стан. Обмеження на відвідування лісів населенням, мілітаризація територій, ризики для персоналу та активів.
Економічні (Е)	Прозорий ринок деревини. Реалізація 100% деревини через електронні аукціони підвищує доходи, але й посилює цінову конкуренцію. Коливання валютних курсів. Вплив на вартість експортної продукції та імпортного обладнання. Інфляція та зростання вартості ресурсів. Збільшення витрат на паливо, запчастини, що тисне на рентабельність.
Соціальні (S)	Демографічна ситуація. Відтік робочої сили із сільської місцевості, що ускладнює залучення кваліфікованих кадрів (лісорубів, водіїв, майстрів лісу). Ставлення місцевої громади. Сприйняття діяльності лісгоспу, рівень соціальної відповідальності, участь у житті громади, що впливає на репутацію та ризик соціальних конфліктів. Підвищення екологічної свідомості суспільства. Зростання вимог до екологічності та законності походження деревини, що вимагає відповідної сертифікації (FSC).
Технологічні (Т)	Впровадження електронного обліку деревини. Підвищення прозорості, посилення контролю за рухом лісопродукції та боротьба з незаконними рубками. Розвиток ГІС-технологій. Можливості для точного лісовпорядкування, моніторингу стану лісів та протипожежних заходів. Модернізація обладнання. Поява більш ефективної та екологічної лісозаготівельної техніки (харвестерів, форвардерів).
Екологічні (Е)	Зміна клімату. Збільшення періодів посухи, що підвищує ризик пожеж; поширення короїдів та інших шкідників, що веде до масового всихання хвойних насаджень. Збереження біорізноманіття. Необхідність виділення та охорони рідкісних природних угруповань, що накладає обмеження на господарську діяльність у певних кварталах. Вимоги до сертифікації (FSC, PEFC). Доступ до міжнародних ринків вимагає ведення господарства за суворими екологічними та соціальними стандартами.
Правові (L)	Зміни у земельному законодавстві. Питання власності та цільового призначення земель лісогосподарського призначення. Посилення відповідальності за порушення лісового законодавства. Збільшення штрафів за незаконні рубки та інші порушення та інші.

Джерело: власні дослідження

Отже, аналіз зовнішнього середовища показує, що діяльність філії «Ємільчинське ЛГ» перебуває під значним тиском макрофакторів. Політичні та правові фактори створюють рамкові умови функціонування. Нечеткості в управлінні ресурсами та персоналом. З економічної точки зору, перехід на електронні аукціони є позитивним кроком до прозорості, але водночас робить філію більш залежною від ринкової кон'юнктури. Інфляція та зростання цін на ресурси безпосередньо зменшують прибуток, що обмежує можливості для інвестування в оновлення основних фондів. Соціальні та екологічні фактори формують довгострокові виклики.

Висновки до розділу 2

1. Проведений аналіз організаційно-економічної діяльності філії «Ємільчинське ЛГ» за 2022–2024 рр. дає змогу зробити висновок, що діяльність філії характеризується позитивними тенденціями розвитку, що створює передумови для подальшого зміцнення конкурентоспроможності, впровадження інноваційних технологій, розширення переробних потужностей і підвищення ефективності використання лісових ресурсів.

2. Філія «Ємільчинське ЛГ» демонструє стабільно високий рівень ліквідності, що свідчить про її здатність своєчасно розраховуватися за своїми короткостроковими боргами. Філія має високий рівень фінансової стійкості та незалежності, що мінімізує фінансові ризики, пов'язані з борговими зобов'язаннями. У 2024 р. спостерігається позитивна тенденція до зростання всіх ключових показників рентабельності, що свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності.

3. Стратегічний аналіз показує, що філія «Ємільчинське ЛГ» володіє значним ресурсним потенціалом, проте стикається з низкою серйозних викликів. Ключовим напрямком для розвитку є перехід від переважно сировинної моделі до глибокої переробки деревини, що дозволить суттєво збільшити додану вартість та рентабельність.

РОЗДІЛ 3
МОДЕРНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ З
МЕТОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ
ФІЛІЇ «ЄМІЛЬЧИНСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО»

3.1. Напрями удосконалення управління ресурсним потенціалом підприємства на перспективу

Для переходу до моделі сталого та прибуткового лісокористування філії «Ємільчинське ЛГ» необхідно впровадити інтегровану систему управління ресурсним потенціалом, що базується на наступних стратегічних напрямках.

1. Перехід до багатоцільового лісокористування та диверсифікація діяльності. Основою сучасної моделі управління має стати відхід від монокультурної орієнтації на деревину. Необхідно розвивати всі напрями використання лісових ресурсів:

1.1. Глибока переробка деревини. Створення власних або кооперативних потужностей для виробництва продукції з високою доданою вартістю (пиломатеріали, погонажні вироби, клеєний брус, меблеві заготовки). Це дозволить не лише збільшити прибутковість, але й створити нові робочі місця.

1.2. Розвиток недеревного лісокористування. Організація системного збору, заготівлі та переробки ягід (чорниця, брусниця), грибів, лікарської сировини. Створення бренду місцевої екологічно чистої продукції.

1.3. Рекреаційні послуги. Облаштування зон відпочинку, екологічних стежок, веломаршрутів. Розвиток інфраструктури для зеленого туризму може стати стабільним джерелом додаткового доходу.

1.4. Мисливське господарство. Упорядкування мисливських угідь та надання платних послуг для мисливців, що сприятиме також регулюванню чисельності диких тварин.

2. Модернізація виробничо-технічної бази на основі інновацій. Технологічне відставання є однією з головних перешкод. Модернізація має відбуватися за такими напрямками:

2.1. Впровадження сучасних технологій лісовпорядкування. Використання ГІС-технологій, даних дистанційного зондування Землі (ДЗЗ) та дронів для точного обліку лісових ресурсів, моніторингу стану насаджень та оперативного виявлення незаконних рубок чи пожеж.

2.2. Застосування екологічно орієнтованих технологій лісозаготівлі. Перехід від суцільних рубок до вибіркового та поступового, використання сучасної техніки (харвестерів, форвардерів), яка мінімізує пошкодження ґрунту та підросту.

2.3. Енергоефективність. Встановлення котелень на біопаливі (тріска, відходи переробки) для власних потреб, що зменшить витрати на енергоносії та утилізує відходи виробництва.

3. Розвиток людського капіталу та соціальної інфраструктури. Ефективність будь-яких інновацій залежить від людей. Ключовими заходами тут є:

3.1. Система безперервного навчання. Організація курсів підвищення кваліфікації для всіх категорій працівників – від вальників лісу до інженерів та менеджерів. Навчання роботі з новою технікою та програмним забезпеченням.

3.2. Матеріальне та нематеріальне стимулювання. Розробка прозорої системи преміювання, прив'язаної до конкретних результатів (KPI). Покращення умов праці та соціального пакету.

4. Залучення молодих спеціалістів. Співпраця з профільними навчальними закладами, організація практики для студентів з можливістю подальшого працевлаштування.

5. Удосконалення фінансово-економічного та маркетингового управління. Для забезпечення фінансової стійкості необхідно впровадити сучасні інструменти управління. Запропоновану модель для

філії «Ємільчинське ЛГ» можна візуалізувати у вигляді наступної схеми (рис. 3.1).

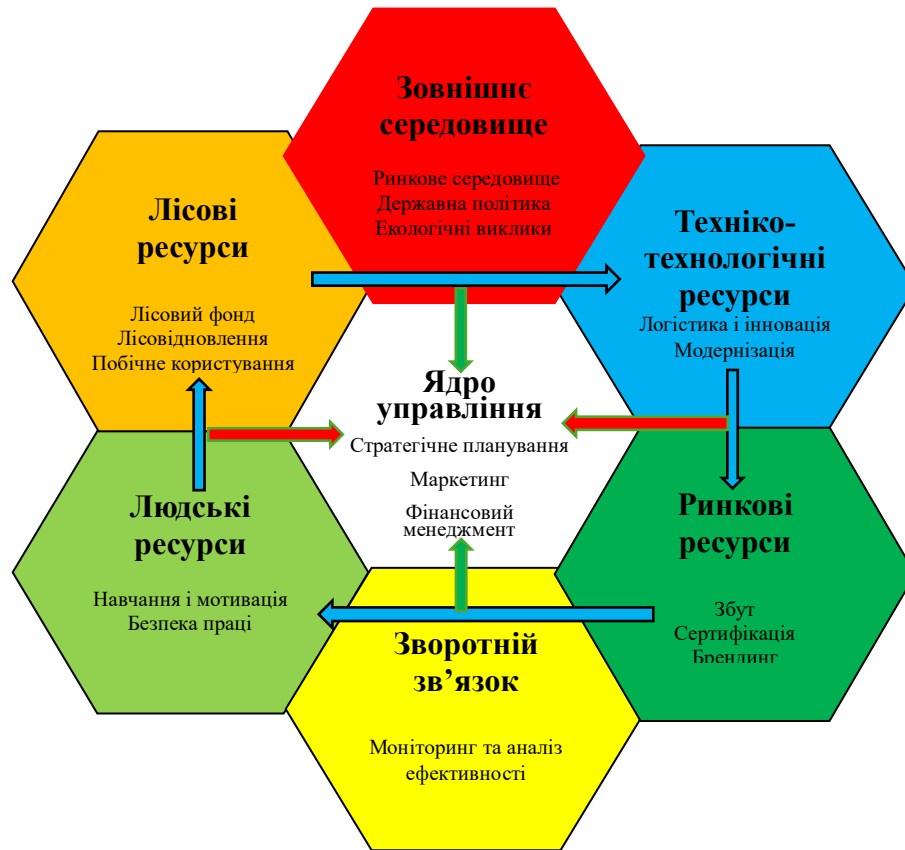


Рис. 3.1. Інтегрована модель удосконалення управління ресурсним потенціалом філії «Ємільчинське лісове господарство»

Джерело: побудовано автором

В центрі зазначеної моделі – ядро управління, яке включає стратегічне планування, маркетинг та фінансовий менеджмент. Воно координує роботу з чотирма ключовими ресурсними блоками: 1) лісові ресурси (управління лісосічним фондом, лісовідновлення, побічне користування); 2) техніко-технологічні ресурси (модернізація, логістика, інновації); 3) людські ресурси (навчання, мотивація, безпека праці); 4) ринкові ресурси (збут, сертифікація, брендинг). Модель передбачає постійний зворотний зв'язок (моніторинг та аналіз ефективності), що дозволяє коригувати стратегію. Зовнішніми факторами, що впливають на систему, є ринкове середовище, державна політика та екологічні виклики.

Отже, ключовими напрямками удосконалення управління ресурсним потенціалом філії «Ємільчинське ЛГ» на перспективу повинні стати:

- 1) Активна маркетингова політика (проведення досліджень ринку для визначення перспективних ніш, участь у виставках та аукціонах, розвиток власного бренду «Поліська якість»).
- 2) Отримання міжнародної сертифікації (FSC) (Сертифікат FSC (Forest Stewardship Council) підтверджує, що лісоуправління ведеться відповідально. Це відкриває доступ до преміальних ринків ЄС та підвищує імідж підприємства).
- 3) Залучення інвестицій (розробка прозорих інвестиційних проєктів (наприклад, будівництва цеху з переробки) для подання на державні програми підтримки, міжнародні гранти або для пошуку приватних інвесторів).
- 4) Карбонові кредити (дослідження можливості участі в ринку вуглецевих одиниць шляхом реалізації проєктів зі збільшення поглинання CO₂ лісами).

3.2. Модель ефективності застосування діджиталізації як інструмента оптимізації ресурсів та розвитку сталості філії

В умовах глобальних економічних викликів та посилення вимог до сталого природокористування, українська лісова галузь потребує інноваційних підходів до управління. Діджиталізація, тобто впровадження сучасних цифрових технологій в усі аспекти діяльності, виступає ключовим інструментом для підвищення ефективності, оптимізації використання ресурсів та забезпечення сталого розвитку філії «Ємільчинське ЛГ», що є типовим представником державних лісогосподарських підприємств Поліського регіону.

Запропонована модель, яка базується на комплексному впровадженні взаємопов'язаних цифрових інструментів, що охоплюють ключові напрямки діяльності філії «Ємільчинське ЛГ», в тому числі для удосконалення

управління ресурсним потенціалом для забезпечення сталого розвитку підприємства, наведена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Концептуальна модель діджиталізації філії «Смільчинське лісове господарство» на перспективу

Напрямок діяльності	Цифрові інструменти	Очікуваний ефект
<i>Лісовпорядкування та моніторинг</i>	Геоінформаційні системи (ГІС), дані дистанційного зондування Землі (ДЗЗ), безпілотні літальні апарати (БПЛА)	Підвищення точності таксаційних показників, оперативний моніторинг стану лісових насаджень, раннє виявлення шкідників та хвороб, запобігання пожежам.
<i>Лісозаготівля та логістика</i>	GPS-моніторинг техніки, оптимізаційне програмне забезпечення для планування маршрутів, мобільні додатки для майстрів лісу	Оптимізація маршрутів лісовозів, скорочення пробігу та витрат пального, підвищення продуктивності праці, контроль за роботою техніки.
<i>Облік та реалізація деревини</i>	Система електронного обліку деревини (ЕОД), електронні торги, CRM-система для роботи з клієнтами	Мінімізація "тіньового" обігу деревини, прозорість реалізації, спрощення документообігу, підвищення доходів від реалізації.
<i>Управління та звітність</i>	Електронний документообіг, хмарні сервіси для зберігання даних, системи бізнес-аналітики (BI)	Прискорення прийняття управлінських рішень, зменшення паперової роботи, підвищення точності та оперативності звітності.
<i>Екологічна стійкість та комунікація</i>	Інтерактивні карти лісів, онлайн-платформи для громадського моніторингу, мобільні додатки для рекреантів	Підвищення прозорості та підзвітності, залучення громадськості до збереження лісів, розвиток рекреаційного потенціалу.

Джерело: власні дослідження

Дане підприємство стикається з низкою викликів, що можуть бути вирішені за допомогою діджиталізації:

1) Неточність даних при лісовпорядкуванні. Традиційні методи таксації лісу є трудомісткими та не завжди забезпечують високу точність даних, що призводить до неефективного планування лісозаготівель та лісовідновлення.

2) Втрати при заготівлі та транспортуванні деревини. Неоптимальна логістика, відсутність системи електронного обліку деревини на всіх етапах руху може призводити до втрат, крадіжок та "тіньового" обігу деревини.

3) Високі операційні витрати. Значні витрати паливно-мастильних матеріалів, амортизація техніки, ручна праця при обліку та звітності – все це знижує рентабельність підприємства.

4) Ризики незаконних рубок та пожеж. Складність моніторингу великих лісових масивів ускладнює своєчасне виявлення незаконної діяльності та осередків займання.

5) Непрозорість діяльності. Обмежений доступ громадськості до інформації про діяльність лісгоспу може породжувати недовіру та соціальну напругу.

Для розрахунку ефективності моделі діджиталізації філії «Смільчинське ЛГ», використаємо дані таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Залучення інвестицій в процеси діджиталізації філії «Смільчинське лісове господарство» для удосконалення управління ресурсним потенціалом для забезпечення сталого розвитку

№з/п	Стаття витрат	Сума, тис. грн
1.	Придбання ліцензій на ГІС-програмне забезпечення	200
2.	Закупівля БПЛА та навчання персоналу	300
3.	Обладнання лісовозів GPS-трекерами	150
4.	Впровадження системи електронного документообігу	250
5.	Розробка та впровадження мобільних додатків	100
6.	Всього інвестицій	1 000

Джерело: власні розрахунки

Проведемо розрахунок щорічної економії ресурсів та додаткових доходів досліджуваного підприємства з метою досягнення сталого розвитку.

1. Скорочення витрат на ПММ за рахунок оптимізації логістики (на 15%). Припустимо, середні витрати на ПММ становлять 5 000 тис. грн на рік. Економія = $5\,000 * 0,15 = 750$ тис. грн.

2. Зменшення втрат деревини (на 5%). Припустимо, середні втрати від нелегальних рубок та неефективного обліку становлять 5% від обсягу заготівлі, що при середній ціні 1500 грн/м³ складась: $100\,000\text{ м}^3 * 0,05 * 1500\text{ грн/м}^3 = 7\,500\text{ тис. грн.}$ Економія = $7\,500 * 0,05 = 375\text{ тис. грн.}$

3. Підвищення продуктивності праці та скорочення адміністративних витрат (на 10%). Припустимо, річний фонд оплати праці адміністративного персоналу та пов'язані з ним витрати становлять 4 000 тис. грн. Економія = $4\,000 * 0,10 = 400\text{ тис. грн.}$

Отже, загальна щорічна економія використовуваних складових ресурсного потенціалу філії «Смільчинське ЛГ» складатиме: $750\text{ тис. грн.} + 375\text{ тис. грн.} + 400\text{ тис. грн.} = 1\text{ млн. }525\text{ тис. грн.}$

Проведемо розрахунок ефективності залучених інвестицій, направлених на процеси діджиталізації управління ресурсним потенціалом для сталого розвитку філії «Смільчинське ЛГ».

$$\text{Простий термін окупності (PBP): } PBP = \frac{\text{Інвестиції}}{\text{Щорічна економія}} = \frac{1\,000\,000}{1\,525\,000} \approx$$

0,66 року. Тобто, інвестиції окупляться менш ніж за 8 місяців.

$$\begin{aligned} \text{Рентабельність інвестицій (ROI): } ROI &= \frac{\text{Щорічна економія} - \text{Інвестиції}}{\text{Інвестиції}} * \\ 100\% &= \frac{1\,525\,000 - 1\,000\,000}{1\,000\,000} * 100\% = 52,5\% \end{aligned}$$

Таким чином, впровадження комплексної моделі діджиталізації в філії «Смільчинське ЛГ» є економічно доцільним та стратегічно важливим кроком.

Висновки до розділу 3

1. Удосконалення управління ресурсним потенціалом філії «Смільчинське ЛГ» вимагає системного та комплексного підходу, що виходить за межі традиційної моделі лісозаготівлі. Запропоновані стратегічні напрями – диверсифікація діяльності, технологічна модернізація, розвиток людського капіталу та впровадження сучасного фінансового менеджменту –

дозволять трансформувати підприємство з сировинного придатка на сучасний, конкурентоспроможний та прибутковий суб'єкт господарювання.

2. Діджиталізація є стратегічним чинником сталого розвитку філії «Смільчинське ЛГ», забезпечуючи комплексну оптимізацію його економічних, екологічних і соціальних показників. Запропонована узагальнена модель дозволяє кількісно оцінити ефективність впровадження цифрових рішень на підприємстві, враховуючи їх вплив на прибутковість, екологічну стабільність і соціальну відповідальність.

3. Здійснені розрахунки демонструють високу рентабельність інвестицій та швидкий термін окупності. Окрім прямого економічного ефекту, діджиталізація дозволить суттєво підвищити ефективність використання лісових ресурсів, мінімізувати екологічні ризики та зміцнити соціальну відповідальність досліджуваного підприємства, забезпечивши його перехід на модель сталого розвитку.

ВИСНОВКИ

1. В умовах посилення глобальної конкуренції та динамічної трансформації ринкового середовища, успішність функціонування будь-якого підприємства безпосередньо залежить від його здатності ефективно формувати, використовувати та розвивати наявні в його розпорядженні ресурси.

2. Загалом філія «Смільчинське ЛГ» має стійкі конкурентні позиції у галузі лісового господарства, достатній фінансовий потенціал і перспективи для подальшого розвитку, зокрема у напрямках поглибленої переробки деревини, розширення експортних можливостей та впровадження сучасних технологій сталого лісокористування. Фінансовий стан філії «Смільчинське ЛГ» протягом 2022-2024 років є стабільним та задовільним.

3. Успішне управління потенціалом філії «Смільчинське ЛГ» вимагає інвестицій у модернізацію технічної бази та розвиток лісової інфраструктури. Використання можливостей, що надаються цифровою трансформацією галузі та державними програмами, при одночасному нівелюванні загроз, пов'язаних з незаконними рубками та зміною клімату, є критично важливим для сталого та ефективного функціонування підприємства.

4. Діджиталізація є стратегічним чинником удосконалення управління ресурсним потенціалом філії «Смільчинське ЛГ» для сталого розвитку підприємства, забезпечуючи комплексну оптимізацію економічних, екологічних і соціальних показників. Розроблена узагальнена модель дозволяє кількісно оцінити ефективність впровадження цифрових рішень, враховуючи їх вплив на прибутковість, екологічну стабільність і соціальну відповідальність. Отримані результати можуть бути використані для формування стратегії цифрової трансформації досліджуваного підприємства та для усього лісового сектору України загалом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізес І. К. Управління змінами: Підручник. К.: Book Chef, 2020. 640 с.
2. Амеліна Н., Комчатних О. Левіщенко О. Цифровізація як основний фактор розвитку економіки бізнесу. *Академічні візії*. 2024. №. 35. С. 1-11.
3. Артюшок В. Методи та моделі стратегічного аналізу у системі бізнес-планування. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-61>(дата звернення: 2.10.2025 р.).
4. Бойківська Г.М. Теоретичні засади формування та використання виробничого потенціалу підприємств. *Економіка та суспільство*. 2016. № 3. С. 140-146. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/25.pdf (дата звернення: 6.10.2025 р.).
5. Гладкова А.О. Стратегічний розвиток підприємства в умовах глобальної конкуренції. *Економіка і організація управління*. 2019. № 4 (36). С. 198-209.
6. Грінка Т.І., Немченко Т.А. Нові стратегії менеджменту при цифровій трансформації бізнесу в Україні. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*, 2023, вип. 9 (42). С.49-57
7. Довбня, С., & Пономаренко, Р. (2024). Розвиток функціонального підходу до стратегічного планування в умовах підвищеної мінливості та ризикованості зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*, (60). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-2> (дата звернення: 6.10.2025 р.).
8. Живко, З., Родченко, С., & Живко, В. (2024). Стратегії управління фінансами підприємства з урахуванням персоналу. *Економіка та суспільство*, (60). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-132> (дата звернення: 9.10.2025 р.).
9. Заярнюк О.В., Сторожук О.А. Фінансові аспекти розвитку інноваційних структур. *Конкурентоспроможна модель інноваційного*

розвитку економіки України: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 07-08 груд. 2023 р. М–во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун–т. Кропивницький: ЦНТУ, 2023. С.127-128. URL: <http://surl.li/bmolqj> (дата звернення: 9.10.2025 р.).

10. Заярнюк О.В., Холодовська О.Г., Коверга Я.В. Штучний інтелект у сучасному ризик-менеджменті: методи та алгоритми. *Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 10 листопада 2023 р. [Електронний ресурс]. Електрон. дані. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 192-193.*

11. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник. К.: Каравела, 2019. 464 с.

12. Іщук С.О. Виробничий потенціал промислових підприємств: проблеми формування та розвитку. Л.: ІРД НАН України, 2020. 278 с.

13. Канчура А. Управління ресурсним потенціалом підприємств лісової галузі України. The III International scientific and practical conference «Theories, thoughts, technologies: the foundations of modern science», September 15-17, 2025, Plovdiv, Bulgaria. С. 72-76. <https://eu-conf.com/en/events/theories-thoughts-technologies-the-foundations-of-modern-science/>

14. Козирєва О. В., Світлична К.С., Шуть О.Ю. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. Х.: Вид-во НФАУ, 2020. 238 с.

15. Копитко, М., Вінчук, М. (2022). Конкурентоспроможність підприємств в умовах глобального інноваційного розвитку економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (3(67), 62–68. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-67-62-68> (дата звернення: 6.10.2025 р.).

16. Копитко, М., Ткачук, Д. (2024). Вплив факторів зовнішнього середовища на формування системи управління бізнес-стійкістю підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (1(73), 132–138. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-132-138> (дата звернення: 12.10.2025 р.).

17. Костецька І.Н. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. *Інноваційна економіка*. 2020. № 7-8. С. 65-71.
18. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 352 с.
19. Куліш Д. Сучасні реалії стратегічного планування діяльності підприємств: *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки*. 2022. № 6. (2). С. 142–150.
20. Ліпич, Л., Кушнір, М., & Хілуха, О. (2024). Бізнес-стратегії підприємств в умовах воєнної економіки. *Економіка та суспільство*, (60). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-110> (дата звернення: 2.10.2025 р.).
21. Мазур А.Г., Шаманська О.І. Управління ресурсним потенціалом підприємства: монографія. Вінниця ТОВ фірма «Планер»: 2021. 253 с.
22. Маковецька І. М., Яргін М. В. Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 2. С. 37-40.
23. Менеджмент. Маркетинг. Підприємництво: навч. посіб. За заг. Ред Т. Ф. Рябоволик, І. О. Андрощук, А. О. Доренська та ін. Кропивницький: ЦНТУ, 2024. 208 с.
24. Місевич М., Канчура А., Купчинська В. Удосконалення стратегічного управління діяльністю та ресурсним потенціалом підприємств для сталого розвитку. The collection of scientific papers presents the materials of the participants of the 3rd International Scientific and Practical Conference "Global Trends in Science, Technology and Economy" (September 17-19, 2025. Graz, Austria). С. 117-120. <https://doi.org/10.70286/isu-17.09.2025>
25. Місевич М., Канчура А., Кондратюк В., Купчинська В. Особливості стратегічного управління діяльністю та ресурсним потенціалом вітчизняних підприємств у військовий час. Science and Information Technologies in the Modern World: Collection of Scientific Papers with Proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Conference.

International Scientific Unity. October 1-3, 2025. Athens, Greece. С. 96-100.
URL: <https://isu-conference.com/en/archive/science-and-information-technologies-in-the-modern-world-01-10-25/>

26. Новітні технології управління персоналом: навч. посіб. За заг. ред. І. М. Сочинська-Сибірцева та ін. М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький: ЦНТУ, 2023. 278 с. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/13256> (дата звернення: 2.10.2025 р.).

27. Пилипенко А. А., Пилипенко С. М. Використання ресурсного потенціалу підприємства та його фінансової складової. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6098>. (дата звернення: 30.09.2025 р.).

28. Піжук О. І. Стратегія підприємства: навч. Посібник. Ірпінь: Університет ДФС України, 2020. 390 с.

29. Потенціал підприємства: формування та оцінка. О.К. Добикіна та ін. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 208 с.

30. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія. За заг. ред. М.В. Семикіна та ін. Кропивницький : Видавець Лисенко В.Ф., 2021. 440 с.

31. Сардак С. Е. Принципи ефективного управління ресурсами суб'єктів господарювання (Склад і управління ресурсами суб'єктів господарювання). *Академічний огляд*. 2008. № 2. С. 83-88. URL: <https://philarchive.org/archive/SAR-34> (дата звернення: 2.10.2025 р.).

32. Скільки коштує ChatGPT? Все, що потрібно знати про тарифні плани OpenAI. URL: <https://vctr.media/ua/6-pidpysok-na-chatgpt-dobirka-232741/> (дата звернення: 13.10.2025).

33. Смолич Д. В., Тимошук І. В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та модель управління в сучасних умовах господарювання. *Економічний простір*. 2020. № 153. С. 75-82.

34. Фертас, Н. (2019). Визначення сутності ресурсного потенціалу

підприємства в сучасних умовах господарювання. *Підприємництво та інновації*, (10), 57-61. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/10.8> (дата звернення: 12.10.2025 р.).

35. Чорна М. В., Глухова С. В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та особливості формування. *Економіка. Управління. Інновації*. 2018. № 3. URL: http://jnas.nbuiv.gov.ua/j-pdf/ecvd_2018_3_23.pdf. (дата звернення: 29.09.2025).

36. Шепелюк Н. П. Діагностика фінансової стійкості підприємства: методологія та практика застосування. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2023. № 4 (26). С. 37-44.

37. Штучний інтелект для бізнесу: які завдання здатен вирішувати та в яких галузях допомагає. І чи треба боятися його «надможливостей» URL: <http://surl.li/zdwbcy> (дата звернення: 13.10.2025)

38. Шуканов, П. В., Шуканова, А. А., & Риндюк, О. С. (2024). Екологічні аспекти економічної безпеки: стале виробництво та ресурсозбереження. *Академічні візії*, (35). URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1373> (дата звернення: 2.10.2025 р.).

39. Löyttyniemi T. Financial instability in 2022-2023: Causes, risks, and responses. URL: <https://cepr.org/voxeu/columns/financial-instability-2022-2023-causes-risks-and-responses> (дата звернення: 28.09.2025).

40. Obadire A. M. Basel III Capital Regulations and Bank Efficiency: Evidence from Selected African Countries. *J. Financial Stud.* 2022. № 10 (3). URL: <https://www.mdpi.com/2227-7072/10/3/57> (дата звернення: 29.09.2025).

41. Pernall K. Market governance, financial innovation, and financial instability: lessons from banks' adoption of shareholder value management. *Theory and Society*. 2020. № 49. P. 277-306.

Додаток А

**Система принципів формування концепції ефективного використання
ресурсного потенціалу для сталого розвитку**

Принцип	Сутність та зміст	Прояв у вимірах сталого розвитку	Практичні інструменти реалізації
<i>Системності та комплексності</i>	Розгляд ресурсного потенціалу як єдиної системи взаємопов'язаних елементів, управління якою орієнтоване на синергетичний ефект.	Економіка: Оптимізація ланцюгів вартості. Екологія: Аналіз життєвого циклу продукції. Соціум: Комплексні програми розвитку персоналу.	Інтегровані системи менеджменту (ISO 9001, 14001, 45001), моделювання бізнес-процесів.
<i>Збалансованості</i>	Необхідність гармонійного поєднання та інтеграції економічних, екологічних та соціальних цілей діяльності підприємства.	Економіка: Прибутковість. Екологія: Мінімізація впливу. Соціум: Соціальна відповідальність.	Збалансована система показників (BSC), звіти зі сталого розвитку (GRI, SASB), ESG-рейтинги.
<i>Стратегічної орієнтації</i>	Підпорядкування поточних рішень щодо використання ресурсів довгостроковим цілям сталого розвитку та життєздатності бізнесу.	Економіка: Створення стійких конкурентних переваг. Екологія: Довгострокове зниження екологічного сліду. Соціум: Формування лояльності персоналу та клієнтів.	Стратегічне планування, дорожні карти розвитку, довгострокові інвестиційні програми.
<i>Ресурсоефективності</i>	Прагнення до досягнення максимальних результатів за мінімально можливого споживання та навантаження на ресурси.	Економіка: Зниження собівартості. Екологія: Зменшення відходів, енергоспоживання. Соціум: Підвищення продуктивності праці.	Концепція циркулярної економіки, ощадливе виробництво (Lean), енергоаудит.
<i>Превентивності</i>	Пріоритет дій із запобігання виникненню негативних наслідків над заходами з їхньої ліквідації.	Економіка: Управління ризиками. Екологія: Запобігання забрудненню. Соціум: Профілактика професійних захворювань та травматизму.	Системи управління ризиками (ISO 31000), екологічний моніторинг, програми охорони праці.
<i>Інноваційності</i>	Постійний пошук та впровадження нових технологій, процесів, продуктів та бізнес-моделей, що сприяють сталому розвитку.	Економіка: Розробка нових продуктів. Екологія: Впровадження «зелених» технологій. Соціум: Нові форми організації праці.	R&D, програми підтримки інновацій, венчурне фінансування, співпраця з науковими установами.
<i>Залучення стейкхолдерів</i>	Побудова прозорого діалогу із зацікавленими сторонами та інтеграція їхніх інтересів в процес прийняття рішень.	Економіка: Залучення інвестицій. Екологія: Діалог з екологічними організаціями. Соціум: Соціальні партнерства.	Соціальні звіти, громадські слухання, ради стейкхолдерів, опитування клієнтів та персоналу.

Додаток Б

Порівняльний аналіз методичних підходів до оцінки ресурсного потенціалу та ефективності його використання

Методичний підхід	Сутність	Переваги	Недоліки	Сфера застосування для сталого розвитку
<i>Вартісні методи</i>	Грошова оцінка всіх видів ресурсів та ефектів.	Універсальність, можливість зіставлення різнорідних ресурсів, інтеграція в економічні розрахунки.	Складність і дискусійність оцінки неринкових благ (чисте повітря, біорізноманіття), ігнорування соціальних аспектів.	Оцінка економічної складової сталого розвитку, розрахунок еколого-економічних збитків, обґрунтування інвестицій.
<i>Натуральні методи</i>	Оцінка ресурсів у фізичних одиницях.	Об'єктивність, точність, основа для матеріальних балансів.	Неможливість зіставлення різнорідних ресурсів, відсутність економічного виміру.	Інвентаризація природних ресурсів, моніторинг стану довкілля, контроль за дотриманням екологічних лімітів.
<i>Бальні (експертні) методи</i>	Оцінка на основі висновків експертів за визначеною шкалою.	Можливість оцінки якісних та нематеріальних аспектів.	Суб'єктивізм, залежність від кваліфікації експертів.	Оцінка соціального, інноваційного, рекреаційного потенціалу; аналіз ризиків.
<i>Методи інтегральної оцінки (індекси, таксономія)</i>	Побудова узагальнюючого показника на основі системи часткових індикаторів.	Комплексність, врахування багатьох аспектів, можливість рейтингування та порівняння об'єктів.	Складність вибору та обґрунтування ваг для окремих показників, можлива втрата інформації при агрегуванні.	Комплексна оцінка рівня сталого розвитку регіонів, моніторинг досягнення стратегічних цілей, порівняльний аналіз.
<i>Система показників (індикаторів) сталого розвитку</i>	Використання збалансованої системи економічних, екологічних та соціальних індикаторів.	Повнота аналізу, наочність, можливість відстеження динаміки за кожним напрямом.	Складність інтерпретації великої кількості різноспрямованих індикаторів без їх агрегування.	Стратегічне планування, розробка та моніторинг реалізації програм сталого розвитку на всіх рівнях управління.

Додаток В

**SWOT-аналіз управління ресурсним потенціалом
філії «Ємельчинське лісове господарство»**

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Значний лісосировинний потенціал: Наявність значних площ лісових насаджень з переважанням середньовікових лісів, що забезпечує стабільну сировинну базу в довгостроковій перспективі.	1. Технологічне відставання: Ймовірна недостатня оснащеність сучасною лісозаготівельною та деревообробною технікою, що знижує ефективність та підвищує собівартість.
2. Досвід та кваліфікація персоналу: Належність до структури ДП "Ліси України" передбачає наявність кадрової політики та доступ до програм підвищення кваліфікації.	2. Висока плинність кадрів: Загальногалузева тенденція до плинності персоналу, особливо робітничих спеціальностей, може впливати на стабільність та якість виконання робіт.
3. Диверсифікована діяльність: Окрім лісозаготівлі, підприємство займається лісовідновленням, побічним користуванням (ягоди, гриби), мисливським господарством та має потенціал для розвитку рекреації.	3. Недостатній рівень переробки: Основний дохід генерується від продажу необробленої деревини (кругляка), що призводить до втрати значної частини доданої вартості.
4. Стабільна ресурсна база: Завдяки системі лісовпорядкування та плановому веденню господарства забезпечується безперервне та невиснажливе лісокористування.	4. Зношеність лісових доріг: Недостатня щільність та якість лісотранспортної мережі ускладнює доступ до віддалених ділянок, збільшує логістичні витрати та зношення техніки.
5. Наукова співпраця: Партнерство з науковими установами (наприклад, Поліський філіал УкрНДІЛГА) для вивчення та збереження унікальних природних угруповань.	5. Залежність від державних рішень: Як державна структура, філія залежить від централізованих рішень щодо фінансування, кадрових призначень та стратегічних напрямків розвитку.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Зростання ринку деревини: Прозорі електронні аукціони та зростання попиту на сертифіковану деревину як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.	1. Незаконні рубки: Поширеність незаконної заготівлі деревини в регіоні, що завдає економічних та екологічних збитків і шкодить репутації галузі.
2. Державна підтримка лісовідновлення: Реалізація національних програм, як-от "Зелена країна", та законодавче стимулювання лісорозведення.	2. Військові ризики та їх наслідки: Близькість до кордону та загальна ситуація в країні створюють ризики для безпечної роботи, логістики та можуть призводити до мінування територій.
3. Розвиток біоенергетики: Зростаючий попит на деревну тріску, пелети та інші види біопалива як альтернативні джерела енергії.	3. Зміни клімату: Підвищення ризику лісових пожеж, поширення шкідників та хвороб лісу (короїди), що може призвести до масового всихання насаджень, особливо соснових.
4. Впровадження цифрових технологій: Використання системи електронного обліку деревини, ГІС-технологій для моніторингу та управління лісовими ресурсами.	4. Нестабільне законодавче поле: Часті зміни в лісовому та земельному законодавстві можуть створювати правову невизначеність та ускладнювати довгострокове планування.
5. Розвиток рекреаційного потенціалу: Створення туристичних маршрутів, зон відпочинку для залучення додаткових доходів та покращення іміджу.	5. Економічна нестабільність: Інфляція, зростання цін на паливно-мастильні матеріали та інші ресурси збільшують собівартість продукції та зменшують прибутковість.