

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

НЕСТЕРЧУК Артур Ігорович

УДК: 005.21:005.33(477.42):630*6

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Формування системи управління бізнес-потенціалом

ДП «Коростишівський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

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

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:

Кравчук Ірина Ігорівна

Доктор економічних наук, професор

Житомир 2026

АНОТАЦІЯ

Нестерчук А. І. Формування системи управління бізнес-потенціалом ДП «Коростишівський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс». – Рукопис.

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

У кваліфікаційній роботі досліджені теоретичні, методичні та практичні аспекти формування системи управління бізнес-потенціалом лісгосподарського підприємства. Обґрунтовано необхідність впровадження інноваційних підходів для підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу в умовах сучасних викликів. Розроблено стратегічні напрями вдосконалення системи управління, цифровізації управлінських процесів та оптимізації продуктової політики в ДП «Коростишівський лісгосп АПК».

Ключові слова: управління, бізнес-потенціал, цифровізація, управлінські процеси, продуктова політика.

SUMMARY

Nesterchuk A. I. Formation of the business potential management system of SE «Korostyshiv Forestry APK» of ZOСAP «Zhytomyroblagrolis». – Manuscript.

Qualification work for obtaining the bachelors degree in the specialty 073 «Management». – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2026.

The qualification work explores the theoretical, methodological, and practical aspects of forming a business potential management system for a forestry enterprise. The study substantiates the necessity of implementing innovative approaches to increase the efficiency of resource potential utilization under modern challenges. Strategic directions for improving the management system, digitalizing management processes, and optimizing product policy in SE «Korostyshiv Forestry APK» have been developed.

Keywords: management, business potential, digitalization, management processes, product policy.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність, структура та властивості бізнес-потенціалу підприємства.....	7
1.2 Міжнародний досвід та сучасні підходи до управління бізнес-потенціалом у лісовому господарстві	9
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ДІАГНОСТИКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПОТЕНЦІАЛОМ ДП «КОРОСТИШІВСЬКИЙ ЛІСГОСП АПК».....	12
2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ДП «Коростишівський лісгосп АПК».....	12
2.2. Оцінка складових бізнес-потенціалу підприємства в умовах сучасних викликів	16
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПОТЕНЦІАЛОМ ДП «КОРОСТИШІВСЬКИЙ ЛІСГОСП АПК».....	19
3.1. Стратегічні заходи щодо оптимізації розвитку та використання бізнес-потенціалу підприємства	19
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та їх вплив на ефективність діяльності підприємства	21
ВИСНОВКИ	28
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	30
ДОДАТКИ.....	36

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Лісовий сектор України стикається з низкою критичних викликів: наслідками військової агресії, порушенням логістичних ланцюгів, зниженням природної продуктивності, змінами клімату та посиленням антропогенного навантаження. В умовах екстремальної турбулентності, а також тотальної цифровізації економіки, традиційні підходи до управління ресурсами втрачають свою дієвість. З огляду на це, актуальним постає питання вдосконалення системи управління бізнес-потенціалом державного лісогосподарського підприємства.

Аналіз останніх досліджень. Дослідженню проблематики сутності, оцінки та управління бізнес-потенціалом суб'єктів господарювання присвячено праці І. Ажамана, О. Завори, Н. Краснокутської та ін. Водночас, специфіка формування системи управління бізнес-потенціалом регіональних лісогосподарських підприємств залишається дослідженою не повною мірою, що підтверджує необхідність вивчення цієї теми.

Мета та завдання дослідження. Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо формування та вдосконалення системи управління бізнес-потенціалом ДП «Коростишівський лісгосп АПК».

Визначена мета зумовила необхідність вирішення таких завдань:

- 1) розкрити теоретичну сутність, структуру та властивості бізнес-потенціалу підприємства;
- 2) дослідити міжнародний досвід та сучасні підходи до менеджменту в лісовій галузі;
- 3) проаналізувати фінансово-господарський стан та ресурси підприємства;
- 4) ідентифікувати виклики в управлінні потенціалом за допомогою SWOT-аналізу;
- 5) розробити економіко-математичну модель оптимізації виробничого потенціалу підприємства на засадах циркулярної економіки та оцінити її інтегральний ефект;
- 6) обґрунтувати стратегічні напрями розвитку елементів бізнес-потенціалу

в умовах цифровізації та оцінити прогнозовану ефективність їх впровадження.

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи* є процес формування та функціонування системи управління бізнес-потенціалом лісогосподарських підприємств.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів формування механізмів управління розвитком бізнес-потенціалу лісогосподарського підприємства.

Методи дослідження. Методологічною основою кваліфікаційної роботи слугував комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, що ґрунтуються на сучасних положеннях менеджменту, де за допомогою діалектичного методу досліджено сутність бізнес-потенціалу підприємства як цілісної, динамічної системи та оцінено його адаптивність до умов воєнного стану. Теоретичне узагальнення дефініції «бізнес-потенціал» та його структурна декомпозиція здійснені на основі абстрактно-логічного методу, тоді як статистико-економічний аналіз забезпечив діагностику фінансово-господарської діяльності ДП «Коростишівський лісгосп АПК» за 2023–2025 рр. Визначення «точок зростання» комерційних можливостей підприємства реалізовано за допомогою методу SWOT-аналізу, а розробка рекомендацій щодо максимізації маржинального доходу на засадах циркулярної економіки та переробки відходів обґрунтована шляхом побудови двопродуктової економіко-математичної моделі. Візуалізацію розрахунків та архітектури запропонованих цифровізованих рішень забезпечено послідовним застосуванням графічного та табличного методів.

Інформаційну базу дослідження складають законодавчі та нормативно-правові акти України, зокрема спеціальні нормативні акти та галузеві інструкції, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, статистична та звітність ДП «Коростишівський лісгосп АПК» ресурси мережі *Internet*.

Практичне значення отриманих результатів. Розроблені рекомендації щодо вдосконалення системи управління бізнес-потенціалом та запропонована економіко-математична модель оптимізації продуктового міксу (зокрема, через інтеграцію принципів циркулярної переробки деревини) можуть бути імплементовані в діяльність ДП «Коростишівський лісгосп АПК» та інших

підприємств лісогосподарської галузі України.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи.

Основні положення кваліфікаційної роботи висвітлено у наукових працях автора:

1. Нестерчук А. Стратегічний бізнес-потенціал підприємства: сутність, структурна декомпозиція та проблеми адаптації в умовах цифрової економіки. *Менеджмент сталого розвитку організацій: стратегії, інновації, цифрові рішення*. зб. наукових праць II наук.-практ. конф. Житомир: Поліський національний університет, 20 травня 2026. С. 181–183.

2. Нестерчук А. Стратегічні заходи щодо оптимізації розвитку та використання бізнес-потенціалу лісогосподарських підприємств. *Science and Technology: Theory, Practice and Progress*. зб. наукових праць II міжнар. наук.-практ. конф. Краків, Польща. 27-29 травня 2026. С. 563–565.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 37 сторінці комп'ютерного тексту (основний зміст – 29 сторінок). Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (40 найменувань), 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, структура та властивості бізнес-потенціалу підприємства

У сучасній економічній науці поняття «бізнес-потенціал підприємства» залишається досить дискусійним – дослідники поки що не дійшли спільної думки щодо його єдиного визначення [9; 6 с. 44-45]. Найчастіше під бізнес-потенціалом розуміють сукупність наявних ресурсів, виробничих можливостей і прихованих резервів, які підприємство може задіяти для досягнення своїх стратегічних цілей. Якщо ж розглядати цю категорію з позиції ресурсної концепції, то бізнес-потенціал – це не просто перелік або сума активів, а динамічна система, у якій постійно взаємодіють технічні, технологічні, фінансові, кадрові та організаційні ресурси [27 с. 47-50; 23; 31]. Деякі науковці, крім того, пропонують аналізувати бізнес-потенціал через стан внутрішнього середовища компанії та її здатність формувати конкурентні переваги в умовах нестабільного зовнішнього оточення [27 с. 47-50; 2]. Вважаємо найбільш точним наступне тлумачення поняття: бізнес-потенціал – це оцінка наявних ресурсів та характеристика того, наскільки ефективно підприємство здатне ними управляти задля сталого розвитку.

Щоб краще зрозуміти природу бізнес-потенціалу, варто розглянути його структуру. В економічній літературі зазвичай виділяють два основні підходи до структуризації потенціалу: блочно-модульний та функціональний. Блочно-модульний підхід передбачає тісну взаємодію трьох складових: ресурсної бази, системи управління та діяльності персоналу. В основі цієї моделі – ресурсний комплекс, де ключову роль відіграють фінансові, кадрові та технічні ресурси, оскільки саме вони створюють необхідні передумови для досягнення цілей підприємства. Разом із тим самого лише нагромадження ресурсів недостатньо для успіху. Не менш важливою є роль управлінського блоку – планування,

реалізації та контролю – який дає змогу перетворити наявний ресурсний інструментарій на реальні ринкові переваги [27 с. 47-50; 23].

Функціональний підхід, своєю чергою, полягає у розподілі потенціалу за основними напрямками діяльності підприємства: виробництво, маркетинг, фінанси, менеджмент, кадри та інформаційне забезпечення [23; 1 с. 48-50]. У межах цього підходу розрізняють об'єктні складові, що мають матеріально-речову форму (наприклад, виробничі фонди, фінансовий та інноваційний потенціали), та суб'єктні складові соціального характеру (управлінський, маркетинговий та логістичний потенціали) [23].

Оскільки підприємство функціонує як відкрита соціально-економічна система, його бізнес-потенціал має низку характерних властивостей:

1. Цілісність, структурованість та складність. Потенціал діє як єдиний механізм, де всі елементи – фінансові, кадрові, інноваційні – взаємопов'язані та в кожен момент часу перебувають у певній ієрархічній пропорції [9; 23].

2. Динамічність і часова обмеженість. Бізнес-потенціал постійно змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, що вимагає від менеджменту безперервного моніторингу та своєчасного коригування стратегії.

3. Синергетичність. Взаємодія різних видів ресурсів і управлінських здатностей породжує синергетичний ефект: загальна результативність системи виявляється значно вищою, ніж проста сума ефективності її окремих елементів [9; 1 с. 48-50].

4. Гнучкість та адаптивність. Це здатність підприємства оперативно перебудовувати операційні процеси, логістику та організаційну структуру у відповідь на непередбачувані зміни зовнішнього середовища. Як свідчить досвід цифрової економіки, саме адаптивність і швидкість реакції на виклики дозволяють компаніям зберігати конкурентоспроможність [9; 27; 1 с. 48-50].

5. Інноваційність. Готовність підприємства впроваджувати нові технології, цифрові інструменти та сучасні управлінські моделі. В умовах цифровізації інформаційні активи стають важливою основою для організаційної гнучкості та інноваційного розвитку [9; 1 с. 48-50, 3].

Підсумовуючи, можна сказати, що бізнес-потенціал підприємства є складною, цілісною і динамічною системою, яка визначає, наскільки організація здатна витримувати конкуренцію та досягати стратегічних цілей [9]. Його ефективність залежить не стільки від кількості активів, скільки від того, наскільки вдало фінансові, технічні та кадрові ресурси поєднуються та мобілізуються за допомогою ефективного управлінського механізму. І лише тоді, коли ресурсна база, інтелектуальний капітал та висока адаптивність діють у гармонії, підприємство здатне зберігати довгострокову стійкість, постійно оновлюватись і своєчасно реагувати на глобальні зміни ринкового середовища.

1.2. Міжнародний досвід та сучасні підходи до управління бізнес-потенціалом у лісовому господарстві

Якщо говорити про сталий розвиток підприємств, зокрема лісогосподарських, у сучасних умовах, то досягти його без формування та зміцнення екосистемного потенціалу практично неможливо. Екосистемний потенціал варто розуміти як здатність бізнес-структури ефективно залучати природні ресурси та екосистемні послуги для отримання соціально-економічної вигоди й забезпечення сталого розвитку. Збереження цього потенціалу є справді важливим завданням, адже виснаження природних комплексів, їх забруднення та нераціональне використання безпосередньо призводять до економічних збитків [32; 19; 28 с. 36-44].

Якщо звернутись до світового досвіду, то в розвинених країнах лісові ресурси традиційно вважаються одними з найважливіших національних цінностей – і не лише з економічної, а й з екологічної та соціокультурної точки зору [39 с. 35-42]. Сучасні підходи до управління в цих державах спрямовані на те, щоб знайти баланс між отриманням економічної вигоди (виробництво деревини, біоенергетика) та збереженням екосистем [20].

Цікавим прикладом є Канада, яка має одні з найбільших лісових масивів у світі. Канадська модель управління побудована на чіткому розподілі функцій:

провінційна влада займається плануванням та ліцензуванням, тоді як практичні роботи виконують приватні компанії. Крім того, Канада активно розвиває біоенергетичні технології та залучає корінні народи до управління лісовими ресурсами, що дозволяє їм отримувати частину економічних вигод від лісокористування [39 с. 35-42; 20].

У скандинавських країнах підхід до лісового господарства відрізняється передусім суворим екологічним законодавством. У Фінляндії діє відоме правило: «зрубав одне дерево – посади два». Показово, що більша частина фінських лісів – приблизно 61–71% площ – перебуває у приватній власності, і саме приватні власники забезпечують основні обсяги виробництва деревини [35]. Швеція, своєю чергою, орієнтована на експорт лісової продукції, проте вирубка тут обов'язково компенсується відновленням лісів задля збереження екологічного балансу та біорізноманіття [39 с. 35-42].

Досить системним виглядає підхід Німеччини, де управління лісовим господарством закріплено на рівні Національного закону про ліс. Тут особлива увага приділяється просторовому зонуванню лісових територій, превентивному плануванню та використанню економічних стимулів – субсидій і податкових пільг – для власників, що застосовують практики сталого управління лісами [39 с. 35-42; 20].

Важливим ринковим інструментом, який допомагає поєднувати економічні та екологічні інтереси, стали системи добровільної сертифікації – зокрема FSC (Лісова опікунська рада) та PEFC (Програма схвалення систем лісової сертифікації). По суті, це недержавні механізми, що заохочують відповідальне лісокористування, надаючи сертифікованим компаніям кращий доступ до екологічно чутливих ринків збуту в розвинених країнах. Зокрема, у Канаді, Швеції, Фінляндії, Німеччині та Франції значна частка лісів сертифікована саме за цими стандартами [39 с. 35-42; 35].

Окремо варто згадати роль інноваційних технологій у реалізації підприємницького потенціалу лісового господарства. Для оцінки стану лісів, планування природоохоронних заходів та контролю за забрудненнями сьогодні

широко використовуються геоінформаційні системи (ГІС), безпілотники та супутникові дані – зокрема проєкти Sentinel-2 [34] і Landsat [38]. Застосування ГІС дозволяє підприємствам знижувати операційні витрати, точніше проводити інвентаризацію лісів і швидше реагувати на загрози, що зрештою підвищує ефективність управлінських рішень [39 с. 35-42].

Отже, аналіз світового досвіду дає підстави стверджувати, що для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств необхідно переходити до комплексної моделі управління. Вона має поєднувати інституційну підтримку сталого лісокористування, розвиток екосистемного потенціалу, впровадження стандартів добровільної сертифікації та технологічну модернізацію на основі сучасних інструментів просторового моніторингу. Проекція наведеного міжнародного досвіду на українські реалії потребує врахування специфічного контексту: більшість вітчизняних лісгосподарських підприємств є державними суб'єктами господарювання з обмеженою фінансовою автономією, тому прямий перенос, наприклад, фінської моделі приватної власності неможливий. Натомість найбільш прийнятними для адаптації є елементи німецької моделі просторового планування та канадського досвіду розвитку біоенергетики — обидва підходи не вимагають зміни форми власності, але дозволяють суттєво підвищити ефективність використання наявного ресурсного потенціалу. Водночас впровадження систем добровільної сертифікації (FSC, PEFC), яке вже частково реалізується в Україні, слід розглядати не лише як екологічний інструмент, а як стратегічний механізм нарощення ринкового потенціалу підприємств через розширення доступу до преміальних європейських ринків збуту. Таким чином, зарубіжний досвід управління бізнес-потенціалом у лісовому господарстві формує методологічне підґрунтя для розробки вітчизняних управлінських рішень, що буде реалізовано у наступних розділах роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ДІАГНОСТИКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПОТЕНЦІАЛОМ

ДП «КОРОСТИШІВСЬКИЙ ЛІСГОСП АПК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ДП «Коростишівський лісгосп АПК»

Дочірнє підприємство «Коростишівський лісгосп АПК» є складовою частиною Житомирського обласного комунального агролісгосподарського підприємства «Житомироблагроліс» Житомирської обласної ради. З юридичної точки зору, підприємство діє як державний суб'єкт господарювання, створений з чітко визначеною метою – ведення лісового господарства, охорони, захисту, відтворення та раціонального використання лісових ресурсів на підвідомчих територіях [14; 13]. Географічно підприємство розташоване у північно-східній частині Житомирської області [16].

Організаційна структура управління ДП «Коростишівський лісгосп АПК» побудована за територіально-виробничим принципом. Загальна площа лісового фонду підприємства становить 17954,7 га, з яких 16287,0 га вкриті лісовою рослинністю (табл. 2.1).

До складу лісгосподарського підприємства входять 5 лісництв, що охоплюють територію кількох адміністративних районів (Додаток А):

- Старосілецьке лісництво (3657,5 га)
- Шахворостівське лісництво (4633,6 га)
- Попільнянське лісництво (3170,2 га)
- Брусилівське лісництво (2125,9 га)
- Андрушівське лісництво (4367,5 га) [12 - 14].

На рівні центрального управління (адміністрації) функціонують ключові відділи, що забезпечують життєдіяльність підприємства: керівництво (директор), лісовий відділ на чолі з головним лісничим, виробничий відділ,

відділ кадрів та бухгалтерія [7]. Така структура дозволяє ефективно здійснювати базове лісовпорядкування та оперативний контроль за використанням лісових ресурсів.

Таблиця 2.1

Категорії лісів ДП «Коростишівський лісгосп АПК»

Категорії лісів	Площа за даними лісовпорядкування	
	га	%
Ліси природоохоронного, наукового, історико-культурного призначення	19,8	1
Рекреаційно-оздоровчі ліси	2946,1	16
Захисні ліси	9391,6	52
Експлуатаційні ліси	5597,2	31
Всього по лісгоспу	17954,7	100

Джерело: побудовано на основі даних [13; 14]

Основним напрямком господарської діяльності є спеціальне використання лісових ресурсів у порядку проведення рубок головного користування та суцільних санітарних рубок. Підприємство також займається лісовідновленням на місцях зрубів шляхом створення лісових культур та сприяння природному поновленню [16].

Головною продукцією підприємства є лісоматеріали (деревина). Відповідно до поділу лісів за породами, понад 50% площ займає сосна звичайна (*Pinus sylvestris*), яка є основною лісоутворюючою породою та ключовим комерційним ресурсом. Окрім сосни, до складу деревної продукції входять твердолистяні та м'яколистяні породи, зокрема дуб звичайний, вільха, береза тощо [14; 13].

Діяльність підприємства узгоджена з міжнародними стандартами. ДП «Коростишівський лісгосп АПК» задекларувало дотримання принципів та критеріїв лісоуправління Лісової Опікунської Ради (FSC), що свідчить про

екологічно збалансоване та соціально відповідальне ведення господарства. Це означає, що заготовлена деревина має відповідний сертифікаційний статус [7].

Реалізація заготовленої лісопродукції здійснюється виключно через біржові механізми. В інформаційних реєстрах підприємства фіксуються укладені біржові договори на реалізацію продукції. Завдяки дотриманню стандартів FSC, підприємство підтверджує легальність походження деревини, що є необхідною умовою для доступу до екологічно чутливих національних та міжнародних ринків, де сертифікована лісопродукція має підвищений попит [7; 24].

Основним каналом збуту є Аграрна біржа, де підприємство виставляє лоти на деревину за встановленими процедурами прозорих торгів. Покупцями виступають переважно вітчизняні деревообробні підприємства та приватні підприємці, які займаються виробництвом пиломатеріалів, меблів та паливної продукції. Географія покупців охоплює насамперед Житомирську, Київську та суміжні області, що зумовлено транспортною логікою та відносно невеликими партіями реалізованої продукції.

Логістика підприємства побудована переважно на основі самовивозу: після укладення біржового договору покупець самостійно організовує транспортування деревини з місць заготівлі (лісосік) або з проміжних складів нижніх складів лісгоспу. Це суттєво знижує логістичні витрати для підприємства, однак водночас обмежує його контроль над кінцевим використанням продукції та унеможливорює формування стабільних довгострокових відносин з покупцями. Відсутність власного транспортного парку для вивезення деревини з лісосік до місць реалізації є характерною рисою державних лісгосподарських підприємств України та одночасно структурною вразливістю, яка посилюється в умовах воєнного стану через непередбачуваність логістичних маршрутів.

Підтвердженням легальності походження продукції слугують електронні лісорубні квитки, а вся супровідна документація формується у єдиній державній системі електронного обліку деревини. Попри наявність FSC-сертифікації, яка відкриває доступ до екологічно чутливих ринків, підприємство наразі майже не

використовує цей потенціал для виходу на зовнішні ринки збуту — експортна складова залишається мінімальною. Таким чином, поточна система реалізації продукції є функціонально достатньою для забезпечення базової збутової діяльності, проте характеризується низькою диверсифікацією каналів збуту, залежністю від кон'юнктури внутрішнього ринку та відсутністю інструментів активного управління ланцюгами постачання, що стримує повноцінну реалізацію бізнес-потенціалу підприємства.

Оцінка фінансового стану ДП «Коростишівський лісгосп АПК» за 2023–2025 роки, здійснена на основі первинних фінансових показників, демонструє позитивну динаміку розвитку та підвищення ефективності господарювання підприємства. Аналіз доходів лісгоспу вказує на певні коливання: у 2024 році відбулося незначне зниження доходу до 61,88 млн грн порівняно з 67,42 млн грн у 2023 році. Проте вже у 2025 році підприємство суттєво наростило обсяги реалізації, досягнувши доходу в розмірі 91,73 млн грн, що свідчить про значну активізацію виробничої діяльності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 до 2024, %
Дохід, тис. грн	67424,0	61880,7	91738,3	136,1
Чистий прибуток, тис. грн	705,4	866,5	2027,8	287,5
Рентабельність, %	1,05	1,40	2,21	210,5
Активи, тис. грн	19574,6	19492,2	24960,8	127,5
Зобов'язання, тис. грн	12577,2	12245,3	13392,2	106,5
Кількість працівників, осіб	98	97	93	94,9
Дохід на працівника, тис. грн	688,0	638,0	986,4	143,4

Фінансові показники ДП «Коростишівський лісгосп АПК»

Джерело: побудовано на основі звітності підприємства

Незважаючи на просідання загального доходу в 2024 році, чистий прибуток підприємства демонстрував стабільне щорічне зростання: з 705,4 тис. грн у 2023 році він зріс до 866,5 тис. грн у 2024 році, а у 2025 році сягнув 2,02 млн грн. Така динаміка безпосередньо покращила показник рентабельності, який поступово збільшився з 1,05% у 2023 році до 2,21% у 2025 році. Це вказує на успішну оптимізацію витрат та раціональне управління операційною діяльністю.

Досліджуючи майновий стан, варто відзначити, що вартість активів підприємства залишається відносно стабільною у 2023–2024 роках (на рівні 19,57 млн грн та 19,49 млн грн відповідно), однак у 2025 році відбувся їх суттєвий приріст до 24,96 млн грн. Водночас обсяг зобов'язань змінювався не так стрімко: з 12,57 млн грн у 2023 році він тимчасово зменшився до 12,24 млн грн у 2024 році, а у 2025 році становив 13,39 млн грн. Випереджальні темпи нарощування активів порівняно із зобов'язаннями є надійним індикатором зміцнення фінансової незалежності та стійкості лісгосподарського підприємства.

Окремої уваги заслуговує показник продуктивності праці персоналу. На тлі поступової оптимізації штату (зменшення з 98 працівників у 2023 році до 93 осіб у 2025 році), економічна віддача, а саме дохід на одного працівника, суттєво зросла – із 688 тис. грн у 2023 році до 986,4 тис. грн у 2025 році.

Синтезуючи ці дані з виробничими показниками, можна зробити висновок, що стрімке фінансове зростання 2025 року корелює з інтенсифікацією освоєння лісосічного фонду: збільшенням площ та обсягів заготівлі ліквідної деревини під час рубок головного користування (8231 куб. м у 2025 році порівняно з 6012 куб. м у 2024 році). Це емпірично підтверджує, що поточна господарська стратегія лісокористування підприємства є економічно обґрунтованою та прибутковою.

2.2. Оцінка складових бізнес-потенціалу підприємства в умовах сучасних викликів

На макроекономічному рівні ДП «Коростишівський лісгосп АПК» функціонує в умовах жорстких екологічних та правових обмежень, які, з одного

боку, обмежують екстенсивний видобуток ресурсу, а з іншого – стимулюють перехід до сталих практик управління. Ключовим викликом та одночасно можливістю є орієнтація на зовнішньоекономічну діяльність, що вимагає обов'язкової сертифікації лісів за міжнародними стандартами FSC [24]. Логістика та експортна діяльність підприємства наразі трансформуються під впливом суворих європейських вимог: експортери зобов'язані використовувати електронний кабінет та єдину державну систему електронного обліку для підтвердження того, що заготівля не призвела до знеліснення чи деградації [25; 18]. Умови воєнного стану та ризики макроекономічної нестабільності частково нівелюються прозорими механізмами збуту на внутрішньому ринку, де реалізація продукції відбувається через стандартизовані біржові договори [24]. Значним зовнішнім ризиком залишаються природно-кліматичні фактори, які провокують розповсюдження стовбурових шкідників (короїдів, лубоїдів) та вимагають оперативного проведення суцільних санітарних рубок для збереження якості деревини [14; 13].

Інноваційна готовність підприємства у контексті сучасної трансформації лісогосподарської галузі виражається через активну диджиталізацію бізнес-процесів, зокрема шляхом системного впровадження електронних лісорубних квитків та інтеграції єдиної державної системи обліку деревини. Це забезпечує максимальну прозорість операційної діяльності, нівелює корупційні ризики та оптимізує документообіг. Паралельно з цим, неухильне дотримання жорстких міжнародних принципів сталого лісоуправління виступає гарантом збереження біорізноманіття та відтворювальної здатності лісових екосистем. Синергетичний ефект зазначених трансформацій безпосередньо сприяє масштабній модернізації технологічного й виробничого потенціалу лісгоспу, суттєвому підвищенню ефективності та безпеки системи охорони праці персоналу, а також комплексному забезпеченню невиснажливого ринково-орієнтованого лісокористування в довгостроковій перспективі.

Враховуючи результати аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства, проведеного у пп 2.1. та чинники, зазначені вище, побудуємо матрицю SWOT-аналізу досліджуваного підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ДП «Коростишівський лісгосп АПК»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
● Стійке зростання фінансових результатів: дохід у 2025 році зріс на 48,25% (до 91,73 млн грн), а чистий прибуток сягнув 2,02 млн грн при рентабельності 2,21%. ● Наявність сертифікації FSC, яка є гарантією екологічно збалансованого ведення лісового господарства. ● Висока продуктивність праці та ефективне управління витратами.	● Обмеженість площ для ведення повномасштабних рубок головного користування через наявність природоохоронних об'єктів (об'єктів Смарагдової мережі та природно-заповідного фонду). ● Залежність ліквідності деревини від санітарного стану лісових насаджень та швидкості ураження їх шкідниками.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
● Розширення зовнішньоекономічної діяльності за рахунок доступу до екологічно чутливих європейських ринків завдяки системі відстеження легальності походження деревини. ● Значний потенціал зростання доходу у майбутніх періодах (прогноз на 2026 рік).	● Суворі законодавчі обмеження щодо лісокористування в межах природоохоронних територій, що забороняють суцільні рубки та обмежують господарську діяльність. ● Глобальні кліматичні зміни, що призводять до зниження біологічної стійкості лісів та підвищують ризик втрати комерційної вартості активів.

Джерело: побудовано автором

Кількісний аналіз фінансово-інвестиційного потенціалу свідчить про успішний перехід підприємства від простого до розширеного відтворення. У 2025 році чистий прибуток підприємства зріс більш ніж удвічі порівняно з 2024 роком – з 866,5 тис. грн до 2,02 млн грн. Одночасне стрімке нарощення загальної вартості активів майже на 5,5 млн грн за один рік підтверджує наявність внутрішніх ресурсів для реінвестування. Акумуляований фінансовий потенціал створює надійну базу для капітальних інвестицій у модернізацію технічного забезпечення, оптимізацію логістичних маршрутів та фінансування екологічних заходів. Це дозволяє підприємству не лише підтримувати поточний рівень лісгосподарських робіт (просте відтворення), але й системно інвестувати у

відновлення лісосічного фонду та сертифікаційні процеси, гарантуючи розширене відтворення бізнес-потенціалу у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПОТЕНЦІАЛОМ ДП «КОРОСТИШІВСЬКИЙ ЛІСГОСП АПК»

3.1. Стратегічні заходи щодо оптимізації розвитку та використання бізнес-потенціалу підприємства

Як засвідчив проведений у другому розділі SWOT-аналіз, ДП «Коростишівський лісгосп АПК» характеризується стійкими фінансовими результатами та високою продуктивністю праці, проте функціонує в умовах суттєвих загроз. Серед ключових проблем виокремлюються обмеженість площ для проведення повномасштабних рубок через наявність природоохоронних об'єктів, вразливість лісових насаджень до стовбурових шкідників внаслідок глобальних кліматичних змін, а також необхідність адаптації до жорстких європейських вимог щодо легальності походження деревини. Для нівелювання цих ризиків та забезпечення розширеного відтворення бізнес-потенціалу пропонується впровадження комплексу стратегічних заходів (рис. 3.1).

Першим стратегічним напрямом є поглиблена адаптація зарубіжного досвіду екосистемного управління. Враховуючи законодавчі обмеження на ведення екстенсивного лісокористування, підприємству доцільно імплементувати елементи німецької моделі, яка базується на превентивному просторовому плануванні, зонуванні лісових територій та використанні економічних стимулів для сталого управління. Для мінімізації загроз від шкідників та пожеж критично важливим є розширення використання інноваційних технологій моніторингу, зокрема геоінформаційних систем (ГІС), супутникових даних та безпілотників, що вже довели свою ефективність у Франції та Німеччині. Крім того, оскільки підприємство має сертифікат FSC, варто перейняти досвід Канади щодо розвитку біоенергетичних технологій та раціонального використання деревних відходів, що дозволить отримувати додаткову економічну вигоду без шкоди для цілісності екосистем.

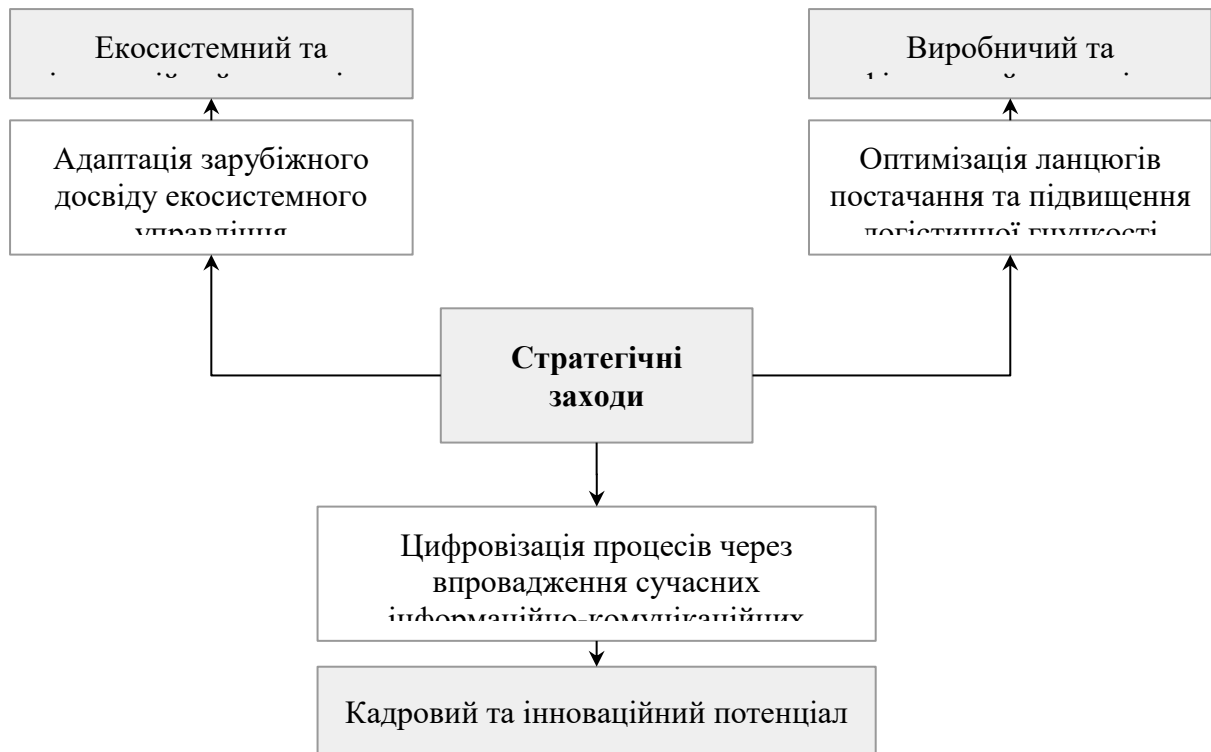


Рис. 3.1. Стратегічні заходи щодо оптимізації розвитку та використання бізнес-потенціалу ДП «Коростишівський лісгосп АПК»

Джерело: власні дослідження

Другим важливим заходом є цифровізація процесів через впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних систем, зокрема у сфері управління кадровим потенціалом. Хоча на підприємстві фіксується зростання доходу на одного працівника на тлі оптимізації штату (з 97 осіб у 2024 році до 93 осіб у 2025 році), збереження такого темпу вимагає нових підходів до менеджменту. Пропонується інтеграція інформаційно-комунікаційної HRM-системи (наприклад, HURMA), яка дозволить трансформувати розрізнені кадрові процедури у цілісну автоматизовану модель. Впровадження цієї системи забезпечує моніторинг ключових показників ефективності (KPI), планування індивідуальних траєкторій розвитку працівників та аналіз причин плинності кадрів [36; 37]. Головною перевагою системи HURMA для економічної служби лісгоспу стане здатність формувати інтегровані звіти, що поєднують HR-метрики з фінансовими індикаторами, що дозволить обґрунтовано планувати фонд оплати праці та моделювати сценарії кадрового забезпечення.

Третім напрямом є оптимізація ланцюгів постачання та підвищення логістичної гнучкості. Оскільки експортна діяльність підприємства обумовлена суворими правилами ЄС (зокрема щодо запобігання деградації лісів), стратегія має охоплювати повну інтеграцію з єдиною державною системою електронного обліку деревини та використання електронних лісорубних квитків. Цифрова простежуваність бізнес-процесів допоможе швидко реагувати на збої у постачанні, диверсифікувати ринки збуту та переорієнтовувати виробництво. Разом із цим, застосування механізмів регенеративно-циркулярної економіки, таких як формування локальних замкнених виробничих циклів, дозволить оптимізувати матеріальні потоки та перетворити порубкові залишки на додатковий ресурс, що знизить загальні логістичні витрати.

Реалізація запропонованих заходів здатна комплексно посилити бізнес-потенціал підприємства, забезпечивши його адаптивність і довгострокову конкурентоспроможність.

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та їх вплив на ефективність діяльності підприємства

Економічне обґрунтування запропонованих у попередньому підрозділі стратегічних заходів є обов'язковим етапом, що дозволяє підтвердити доцільність їхньої практичної імплементації для ДП «Коростишівський лісгосп АПК». Оцінка очікуваного ефекту базується на аналізі впливу цифровізації, інноваційних інструментів моніторингу та переходу до принципів циркулярної економіки на загальні фінансові індикатори підприємства та рівень капіталізації його внутрішніх ресурсів. Це дає змогу оцінити не просто короткостроковий прибуток, а якісну трансформацію архітектури бізнес-потенціалу лісгоспу.

1. Економічний ефект від впровадження інформаційно-комунікаційної HRM-системи HURMA як інструменту розвитку кадрового потенціалу. Як було встановлено під час аналізу, штат ДП «Коростишівський лісгосп АПК» у 2025 році оптимізовано до 93 осіб. За такої чисельності персоналу використання

традиційних методів паперового обліку або ведення даних у таблицях Excel стає неефективним, оскільки це створює ризики помилок у нарахуваннях, призводить до втрати інформації та ускладнює загальне управління кадрами. Для подальшого нарощення продуктивності праці та вивільнення прихованих резервів кадрового потенціалу необхідна глибока автоматизація адміністративних процесів.

Економічне обґрунтування доцільності впровадження системи HURMA базується на співставленні витрат на її інтеграцію та очікуваних фінансових вигод. Для підприємства з чисельністю до 100 осіб вартість користування системою формується за індивідуальним розрахунком і становить орієнтовно від 65 до 110 грн за одного співробітника на місяць, причому за умови річної оплати підприємство може отримати додаткову знижку у розмірі 20% [30]. Натомість, економічний ефект від використання системи виражається у суттєвому скороченні транзакційних витрат та оптимізації робочого часу. За статистичними даними, впровадження HURMA дозволяє зекономити до 43% часу, який зазвичай витрачається на рутинні HR-процеси. Система автоматизує розрахунок балансу відпусток, лікарняних та відгулів для всіх 93 працівників лісгоспу, миттєво виконуючи роботу, яка раніше вимагала тривалих ручних звірок [36; 37].

Важливим фактором економії є також впровадження інструменту «Self-service»: кожен працівник лісгоспу отримує доступ до власного кабінету (через браузер або Telegram-бот), де може самостійно перевіряти залишки відпусток і подавати запити на відсутність, що радикально знімає адміністративне навантаження з відділу кадрів та економічної служби. Згідно з практичними кейсами, для компаній зі штатом близько 100 осіб така автоматизація рутини та паралельне зменшення плинності кадрів здатні заощадити кошти. У контексті управління бізнес-потенціалом це конвертується у зростання лояльності персоналу, оптимізацію витрат на пошук нових фахівців та трансформацію пасивного кадрового ресурсу в активний інтелектуальний капітал підприємства. Додатковою перевагою для державного підприємства є те, що платформа забезпечує надійне зберігання персональних даних відповідно до суворих

міжнародних стандартів безпеки (зокрема GDPR [10]), що є значно безпечнішим за класичне зберігання паперових копій документів [36; 37], і суттєво мінімізує регуляторні ризики безпекової складової бізнес-потенціалу підприємства.

2. Ефект від застосування ГІС-технологій та переходу до циркулярної економіки у посиленні екосистемного та інноваційного потенціалу. Згідно з проведеним SWOT-аналізом, значною слабкою стороною та загрозою для лісгоспу є залежність ліквідності деревини від санітарного стану насаджень і швидкості їх ураження шкідниками. Впровадження інноваційних технологій просторового моніторингу (ГІС, безпілотники) дозволить оперативно виявляти осередки ураження та проводити превентивні санітарні заходи, мінімізуючи втрати комерційно цінної деревини [5; 11; 41]. Це безпосередньо захищає та капіталізує екосистемний потенціал лісового фонду підприємства.

Разом із цим, використання порубкових залишків як вторинної сировини для створення біопалива відображає інституційну готовність підприємства до впровадження принципів циркулярної економіки. Побудова систем циркулярного типу забезпечує формування локальних замкнених циклів, що зменшує залежність від зовнішніх енергетичних чинників, знижує виробничі витрати та створює нові канали збуту. Завдяки цьому відбувається диверсифікація та розширення виробничого потенціалу лісгоспу. Такий захід сприятиме збільшенню дохідної частини лісгоспу без необхідності додаткового розширення площ суцільних рубок, які суворо обмежені наявністю об'єктів природоохоронного фонду.

Для визначення оптимального співвідношення між реалізацією ділової деревини та переробкою порубкових залишків на паливну тріску пропонується двопродуктова модель максимізації маржинального доходу з урахуванням екологічного ефекту. Вихідні дані для побудови моделі сформовано на основі фінансової звітності підприємства (Додаток Б). Цільова функція спрямована на максимізацію сукупного маржинального доходу від двох видів продукції з урахуванням екологічного ефекту (E_{ecol}) – уникнених витрат на очищення лісосік від залишків завдяки їх промисловій переробці:

$$\square(\square) = (\square_1 - \square_1) * \square_1 + (\square_2 - \square_2) * \square_2 + \square_{\square\square\square\square} \rightarrow \square\square\square$$

Підставляємо числові значення:

$$\square(\square) = (11145 - 10899) * \square_1 + (2000 - 1200) * \square_2 + \square_{\square\square\square\square} \rightarrow \square\square\square$$

$$\square(\square) = 246 * \square_1 + 800 * \square_2 + \square_{\square\square\square\square} \rightarrow \square\square\square$$

Система обмежень:

- Ресурсне: $x_1 \leq 11\,000$ куб. м – верхня межа розрахункової лісосіки для експлуатаційних лісів (5 597,2 га * середній запас ~200 куб. м/га * річний відсоток головної рубки 1%);
- Технологічне: $x_2 \leq 0,22 * x_1$ – обсяг тріски обмежений фактичним виходом порубкових залишків;
- Сертифікаційне (FSC): $x_2 \geq 0,15 * x_1$ – мінімально необхідний відсоток утилізації відходів для збереження статусу сертифікованого лісокористувача;
- Невід'ємності: $x_1 \geq 0, x_2 \geq 0$.

Розрахунок оптимального рішення. Оскільки маржа на тріску (800 грн/куб. м) суттєво перевищує маржу на ділову деревину (246 грн/куб. м), оптимальне рішення передбачає переробку максимально можливого обсягу залишків. При плановому обсязі рубок $x_1 = 8\,231$ куб. м (базовий сценарій, обмежений поточними потужностями):

$$x_{2_max} = 0,22 * 8\,231 = 1\,811 \text{ куб. м (верхня межа за технологічним обмеженням)}$$

$$x_{2_min} = 0,15 * 8\,231 = 1\,235 \text{ куб. м (нижня межа за вимогою FSC)}$$

Розраховуємо значення цільової функції для трьох сценаріїв (табл. 3.2). Де $E_{ecol} = x_2 \times 300$ грн/куб. м (уникнені витрати на очищення лісосіки).

Таким чином, оптимальний сценарій забезпечує сукупний маржинальний дохід у розмірі 4016926 грн, що на 1992100 грн (+98,4%) перевищує базовий варіант без переробки залишків.

Таблиця 3.2

Розрахунок цільової функції за сценаріями

Сценарій	x_1 ,	x_2 ,	$246 \times x_1$,	$800 \times x_2$,	E_{ecol} ,	$F(x)$, грн
----------	---------	---------	--------------------	--------------------	--------------	--------------

	куб. м	куб. м	грн	грн	грн	
Базовий (без тріски)	8231	0	2024826	0	0	2024826
Мінімальний (FSC-норма)	8231	1 235	2024826	988000	370500	3383326
Оптимальний (повна утилізація)	8231	1 811	2024826	1448800	543300	4016926

Джерело: розраховано автором

Застосування цієї моделі трансформує управління бізнес-потенціалом підприємства, перетворюючи екологічні зобов'язання на ресурс для зростання доданої вартості. Оптимізація «продуктового міксу» дозволяє максимально реалізувати прихований маркетинговий та технологічний потенціал порубкових залишків, забезпечуючи зростання маржинального доходу. Інтеграція таких розрахунків у цифрову систему управління переводить господарство від пасивного видобутку ресурсу до моделі сталого та високорентабельного бізнесу, активізуючи синергію між фінансовою та операційною складовими бізнес-потенціалу.

3. Синтез очікуваної фінансової ефективності та її вплив на бізнес-потенціал підприємства. У 2025 році підприємство отримало чистий прибуток у розмірі 2027,8 тис. грн при загальному доході 91738,3 тис. грн (рентабельність становила 2,21%). Успішний перехід до розширеного відтворення та акумульований фінансовий потенціал створюють надійну базу для капітальних інвестицій у запропоновані заходи. Очікується, що капітальні витрати на закупівлю ліцензійного програмного забезпечення (HRM-системи, ПІС) та базового обладнання для переробки порубкових залишків окупляться у короткостроковій перспективі. Зниження транзакційних та адміністративних витрат завдяки системній цифровізації, зменшення втрат від шкідників, а також отримання додаткової доданої вартості від реалізації біопалива за циркулярною моделлю дозволить суттєво збільшити обсяг чистого прибутку. За консервативним прогнозом, імплементація запропонованих рішень здатна підвищити загальну рентабельність ДП «Коростишівський лісгосп АПК» до 3,5–

4,0%, забезпечивши йому високу операційну стійкість, адаптивну конкурентоспроможність та трансформаційний розвиток у складних макроекономічних умовах (рис. 3.2).

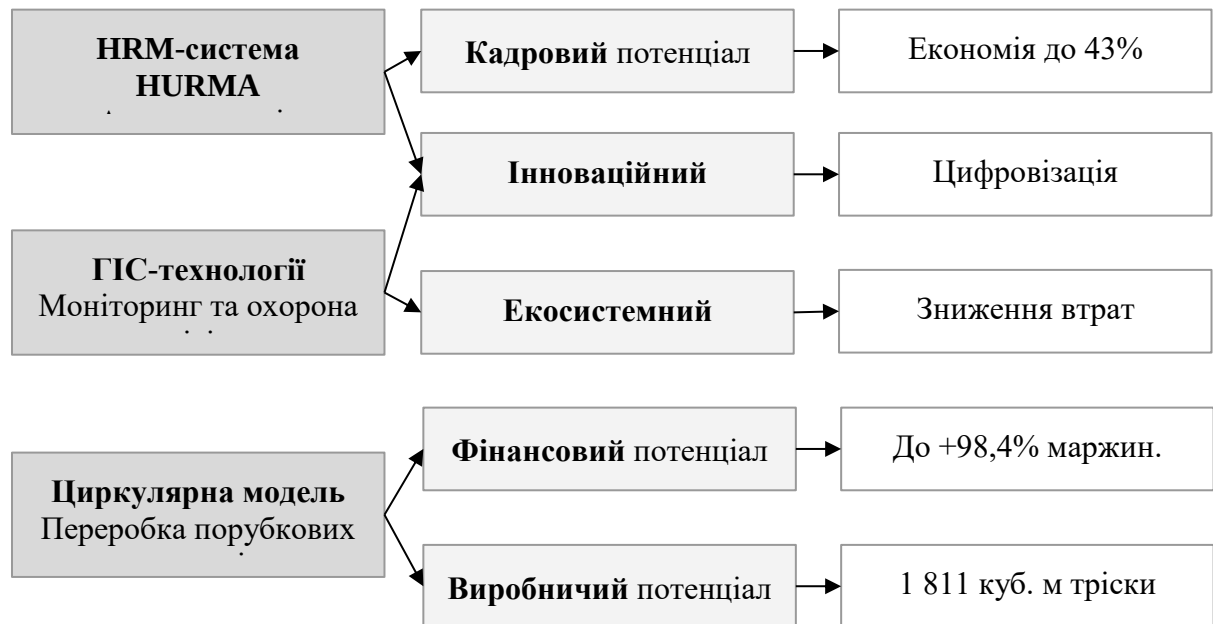


Рис. 3.2. Стратегічні заходи та їх вплив на елементи бізнес-потенціалу ДП «Коростишівський лісгосп АПК»

Джерело: дослідження автора

Рис. 3.2 ілюструє взаємозв'язок між запропонованими стратегічними заходами та відповідними елементами бізнес-потенціалу ДП «Коростишівський лісгосп АПК». Кожен захід спрямований на розвиток конкретних складових потенціалу підприємства: впровадження HRM-системи HURMA зміцнює кадровий та інноваційний потенціали завдяки автоматизації HR-процесів та цифровізації управління персоналом; застосування ГІС-технологій розвиває інноваційний та екосистемний потенціали через підвищення точності моніторингу лісового фонду та мінімізацію втрат від шкідників; перехід до циркулярної моделі переробки порубкових залишків безпосередньо посилює фінансовий та виробничий потенціали підприємства. Синергетичний ефект від реалізації всього комплексу заходів дозволяє прогнозувати підвищення загальної рентабельності лісгоспу до 3,5–4,0%.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що запропоновані стратегічні заходи забезпечують комплексне зміцнення бізнес-потенціалу ДП «Коростишівський лісгосп АПК» через синергію цифровізації та циркулярної економіки. Впровадження HRM-системи й ГІС-технологій у поєднанні з оптимізацією переробки відходів дозволяє не лише подвоїти маржинальний дохід у відповідних сегментах, а й підвищити загальну рентабельність підприємства до 3,5–4,0%. Реалізація цих пропозицій формує гнучку архітектуру бізнес-потенціалу, де кожен окремий елемент (від кадрового до екосистемного) підсилює дію інших. Такий підхід трансформує модель діяльності лісгоспу з простої експлуатації ресурсів у високотехнологічну систему сталого відтворення доданої вартості і максимізації ринкових можливостей підприємства.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного кваліфікаційного дослідження теоретичних засад та практичних аспектів формування системи управління бізнес-потенціалом ДП «Коростишівський лісгосп АПК» узагальнено такі висновки:

Бізнес-потенціал лісгосподарського підприємства обґрунтовано як складну динамічну систему, що інтегрує ресурсну базу (лісосировинну, фінансову, кадрову) та управлінський блок, синергетична взаємодія яких визначає здатність суб'єкта адаптуватися до ринкових викликів і формувати конкурентні переваги. Доведено, що за умов сталого розвитку ключову роль відіграє екосистемна та інноваційна складова бізнес-потенціалу, яка базується на впровадженні міжнародних стандартів лісоуправління (FSC) та інструментів просторового моніторингу.

Визначено, що управління бізнес-потенціалом є багатограним процесом розробки та реалізації стратегічних рішень, спрямованих на перетворення прихованих внутрішніх резервів підприємства на реальні ринкові можливості. Головною метою цієї системи є забезпечення довгострокової конкурентоспроможності лісгоспу за рахунок максимізації капіталізації матеріальних та інтелектуальних активів без порушення екологічної стійкості екосистем.

Аналіз діяльності ДП «Коростишівський лісгосп АПК» за 2023–2025 рр. виявив позитивні тенденції у розвитку фінансово-інвестиційного потенціалу, що підтверджується зростанням чистого прибутку до 2,02 млн грн та підвищенням рентабельності до 2,21% у 2025 році. Випереджальні темпи нарощування активів порівняно із зобов'язаннями свідчать про зміцнення фінансової незалежності підприємства, а стрімке зростання доходу на одного працівника вказує на інтенсифікацію кадрового потенціалу.

Ідентифіковано структурні вразливості та бар'єри, які стримують повноцінну реалізацію бізнес-потенціалу лісгоспу. До них належать: критична залежність від кон'юнктури внутрішнього ринку, низька диверсифікація каналів

збуту, відсутність власного транспортного парку та обмеженість площ для проведення рубок головного користування через природоохоронні обмеження. Крім того, виявлено ризики втрати комерційної вартості активів через погіршення санітарного стану лісів під впливом кліматичних змін.

Для подолання виявлених обмежень розроблено двопродуктову модель максимізації маржинального доходу, яка трансформує екологічні зобов'язання підприємства на додатковий ресурс для зростання доданої вартості. Модель враховує як прямий економічний ефект від реалізації ділової деревини та паливної тріски, так і екологічний ефект (E_{ecol}) у вигляді уникнутих витрат на очищення лісосік. Оптимальний сценарій повної утилізації залишків (1811 куб. м тріски) дозволяє отримати сукупний маржинальний дохід у розмірі 4 016 926 грн, що на 98,4% перевищує базовий варіант, розширюючи бізнес-потенціал лісгоспу.

Обґрунтовано комплекс інноваційних заходів, що забезпечують перехід до моделі сталого відтворення бізнес-потенціалу. Запропоновано: 1) впровадження інформаційно-комунікаційної HRM-системи HURMA, яка трансформує пасивний кадровий ресурс в активний інтелектуальний капітал завдяки автоматизації адміністративних процесів та моніторингу KPI; 2) інтеграцію ГІС-технологій та даних супутникового моніторингу, що дозволить захистити екосистемний потенціал лісового фонду через оперативне виявлення осередків ураження шкідниками; 3) застосування принципів регенеративно-циркулярної економіки для формування локальних замкнених виробничих циклів і переробки відходів лісозаготівлі.

Співвідношення капітальних витрат на інновації та очікуваних фінансових результатів підтверджує високу економічну доцільність запропонованої стратегії. Синергетичний ефект від реалізації всіх заходів дозволить підвищити загальну рентабельність ДП «Коростишівський лісгосп АПК» до 3,5–4,0%, сформувати гнучку архітектуру бізнес-потенціалу та забезпечити його трансформаційний розвиток у складних макроекономічних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажаман І. А., Жидков О. І. Концептуальні аспекти управління потенціалом підприємства на маркетингових засадах. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 47–52. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.2.47
2. Ажаман І. А., Гронська М. В., Пуштіна Н. В. Практичні аспекти оцінки економічного потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. №4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7778> (дата звернення: 27.05.2026). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.4.7
3. Височин І., Лях С. Адаптивність бізнес-моделей підприємств торгівлі в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-50> (дата звернення: 27.05.2026).
4. Гайбура Ю. А. Фінансово-економічний потенціал підприємства: сутність і значення в умовах негативних впливів. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2025. № 47. С. 166–170.
5. Герасименко І. М., Пронь С. В., Висоцька І. І., Соловійова О. О. Застосування безпілотних літальних апаратів при здійсненні моніторингу щодо стану лісових масивів у повоєнний час. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Технічні науки*. 2025. Том 36 (75), № 1. С. 263–269.
6. Городня Т. А., Кабаці Б. І., Міценко Н. Г. Діагностика трудового потенціалу у формуванні внутрішньої соціальної відповідальності підприємства в умовах воєнного стану. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2023. № 74. С. 41–48.
7. Декларація про дотримання принципів та критеріїв лісоуправління / ДП «Коростишівський лісгосп АПК». URL: <https://korostishivlisapk.com.ua/pro-nas/naprjami-dijalnosti.html> (дата звернення: 27.05.2026).
8. Жаданова Ю. О. Потенціал розвитку підприємств у період війни: стійкість та здатність до швидкої трансформації. *Економіка харчової промисловості*. 2025. Т. 17, вип. 4. С. 3–11.

9. Завора О. М. Потенціал підприємства: сутність та ідентифікація його складових. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-70> (дата звернення: 27.05.2026).
10. Загальний регламент про захист даних (GDPR): Регламент Європейського Парламенту і Ради (ЄС) № 2016/679 від 27 квітня 2016 р. URL: <https://gdpr-text.com/uk/> (дата звернення: 27.05.2026).
11. Зацерковний В., Савков П., Пампуха І., Васецька К. Застосування технологій ГІС та ДЗЗ в задачах моніторингу лісових пожеж. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка*. 2020. № 2. С. 54-58. URL: <https://ir.library.knu.ua/entities/publication/12e0455c-ed49-4080-a099-1eee9d6c5ac1> (дата звернення: 27.05.2026).
12. Звіт з післяпроектного моніторингу об'єктів природно-заповідного фонду, які розташовуються в безпосередній близькості до території провадження діяльності, безпосередньо прилягають до існуючих заповідних територій, мету їх створення та вплив планової діяльності ДП «Коростишівський лісгосп АПК» на ці об'єкти за 2022 рік. URL: <https://korostishivlisapk.com.ua/informacija/zvitnist/zvit-z-pisljaproektnogo-monitoringu-objektiv-prirodno-zapovidnogo-fondu-jaki-roztashovujutsja-v-bezposerednii-blizkosti-do-teritoriji-provadžhennja-dijalnosti-2022-rik.html> (дата звернення: 27.05.2026).
13. Звіт за результатами післяпроектного моніторингу впливу на довкілля (2024 звітний рік) / ДП «Коростишівський лісгосп АПК». URL: <https://korostishivlisapk.com.ua/informacija/zvitnist/zvit-za-rezultatami-pisljaproektnogo-monitoringu-vplivu-na-dovkillja-2024-zvitnii-rik.html> (дата звернення: 27.05.2026).
14. Звіт за результатами післяпроектного моніторингу впливу на довкілля (2025 звітний рік) / ДП «Коростишівський лісгосп АПК». URL: <https://korostishivlisapk.com.ua/informacija/zvitnist/zvit-za-rezultatami-pisljaproektnogo-monitoringu-vplivu-na-dovkillja-2025-zvitnii-rik.html> (дата звернення: 27.05.2026).

15. Земельний кодекс України: Закон України від 25.10.2001 р. № 2768-III: із змінами та допов. станом на 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#Text> (дата звернення: 27.05.2026).
16. Коротка довідка про підприємство / ДП «Коростишівський лісгосп АПК». URL: <https://korostishivlisapk.com.ua/pro-nas/korotka-dovidka.html> (дата звернення: 27.05.2026).
17. Кузнєцова Т. В., Адамчук Т. Л. Методи бізнес-діагностики потенціалу підприємства. *Вісник НУБГП*. 2024. Вип. 1(105) URL: <https://visnyk.nuwm.edu.ua/index.php/econ/article/view/1502> (дата звернення: 27.05.2026).
18. Лісовий кодекс України: Закон України від 21.01.1994 р. № 3852-XII: станом на 15 листоп. 2024 р. Відомості Верховної Ради України. 1994. № 17. Ст. 99. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3852-12> (дата звернення: 27.05.2026).
19. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. Vol. 7, No. 3. URL: https://www.researchgate.net/publication/377290178_Ukrainskij_biznes_v_umovah_vijni_sucasnij_stan_problemi_ta_slahi_ih_virisenna
20. Миронець М. А. Світовий досвід управління підприємницьким потенціалом лісового господарства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-13> (дата звернення: 27.05.2026).
21. Онопрієнко Д. О. Теоретичні підходи до розвитку потенціалу підприємства в умовах циркулярної економіки. *Наукові праці МАУП. Економічні науки*. 2023. № 5(72). С. 30–38.
22. Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні / OECD. Paris: OECD Publishing, 2024. URL: <https://doi.org/10.1787/5d9e86a7-uk> (дата звернення: 27.05.2026).
23. Повстяний Г. В. Дослідження структури та класифікація видів потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.202> (дата звернення: 27.05.2026).

24. Про дотримання принципів та критеріїв і пов'язаних з ними політик та стандартів FSC® в Коростишівському надлісництві: Розпорядження Держлісагентства Державне спеціалізоване господарське підприємство «Ліси України» від 16 січ. 2025 р. № 1. URL: https://e-forest.gov.ua/wp-content/uploads/2025/04/Polityka_pro-dotrymannia-pryntsypiv-ta-kryteriiv.pdf (дата звернення: 27.05.2026).

25. Про реалізацію експериментального проекту щодо впровадження права Європейського Союзу (acquis EC) з питань запобігання знелісенню та деградації лісів стосовно інформації про товари, що виготовлені із деревини та реалізуються в митному режимі експорту: Постанова Кабінету Міністрів України від 28 листоп. 2025 р. № 1552. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1552-2025-%D0%BF#Text> (дата звернення: 27.05.2026).

26. Про управління об'єктами державної власності: Закон України від 21.09.2006 р. № 185-V. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/185-16> (дата звернення: 27.05.2026).

27. Пульча Д. О. Елементи стратегічного потенціалу підприємства та фактори впливу на його формування і розвиток. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2024. № 3 (29). С. 46–52. URL: <https://economics.net.ua/ejoru/2024/No3/46.pdf> (дата звернення: 27.05.2026).

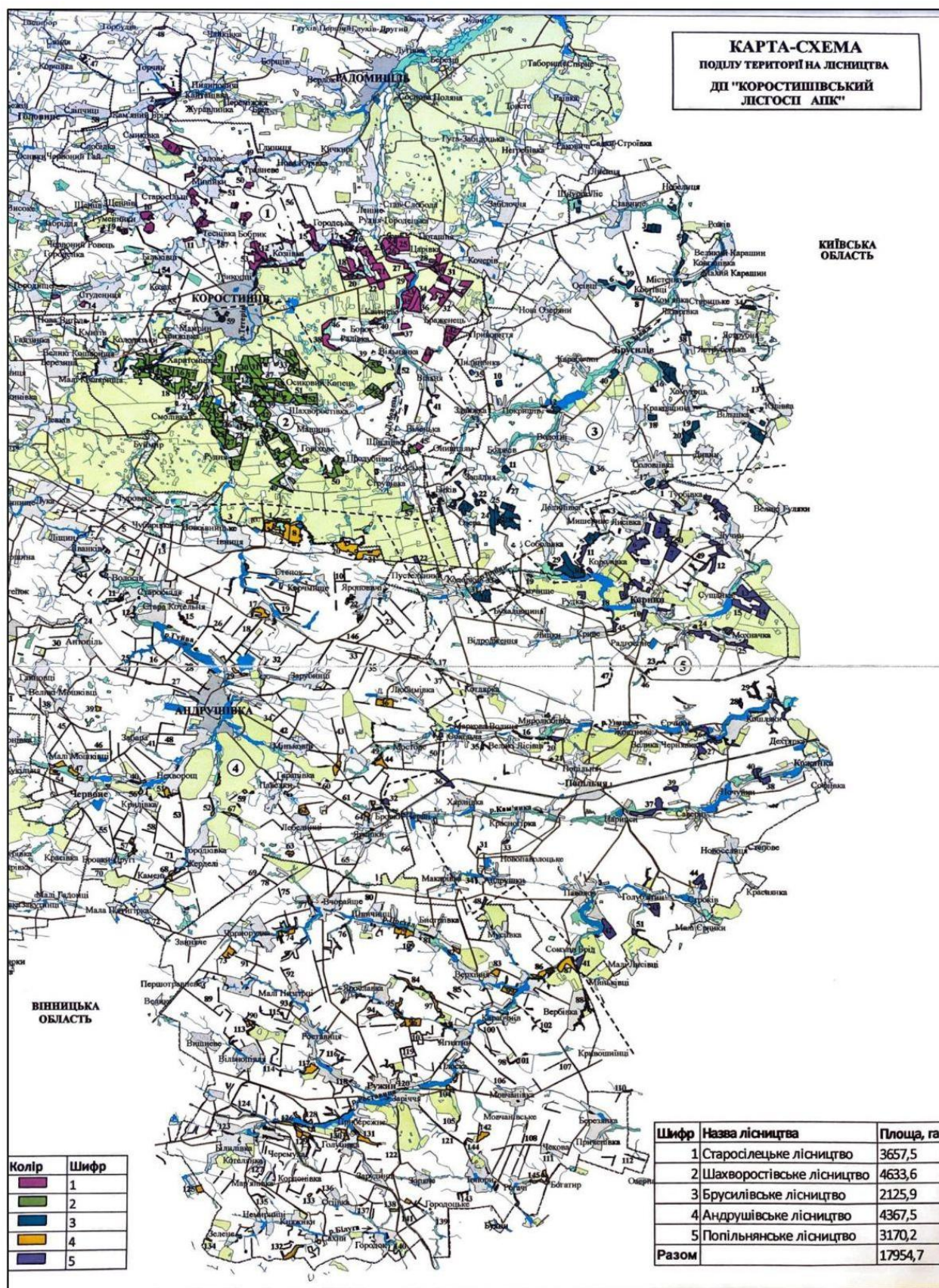
28. Редзюк Є. В. Стан, проблеми і чинники гальмування розвитку бізнес активності в Україні. *Стратегія економічного розвитку України*. 2022. Вип. 51. С. 35–49.

29. Система OKR – управління цілями і ключовими результатами / Hurma System. URL: <https://hurma.work/capabilities/okr/> (дата звернення: 27.05.2026).

30. Тарифи / Hurma System. URL: <https://hurma.work/tariffs/> (дата звернення: 27.05.2026).

31. Соловйов І., Брайловський І., Рябенко, Г. Діагностика бізнес-потенціалу підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2025. (71). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-136>.
32. Штик Ю. В. Розвиток та використання потенціалу бізнес-структур: фінансова, інвестиційна, екосистемна складова. *Ефективна економіка*. 2021. №4. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.4.111> (дата звернення: 27.05.2026).
33. Behún M., Behúnová A. Advanced Innovation Technology of BIM in a Circular Economy. *Applied Sciences*. 2023. Vol. 13, Iss. 13. P. 7989. URL: <https://doi.org/10.3390/app13137989> (дата звернення: 27.05.2026).
34. Chen Y., Kou W., Yin X., Wang R., Ye J., Wang Q. Regional Forest Wildfire Mapping Through Integration of Sentinel-2 and Landsat 8 Data in Google Earth Engine with Semi-Automatic Training Sample Generation. *Remote Sensing*. 2025. Vol. 17(24). P. 4038. URL: <https://doi.org/10.3390/rs17244038> (дата звернення: 27.05.2026).
35. Larsen, J. Bo, et al. Closer-to-nature forest management. From science to policy 12. Vol. 12. EFI European Forest Institute, 2022. URL: https://iris.unito.it/bitstream/2318/1866375/1/EFI_fstp_12_2022.pdf (дата звернення: 27.05.2026).
36. HR-автоматизація / Hurma System. URL: <https://hurma.work/capabilities/hr/> (дата звернення: 27.05.2026).
37. HR-аналітика та статистика процесів компанії / Hurma System. URL: <https://hurma.work/capabilities/analytics/> (дата звернення: 27.05.2026).
38. Landsat's Role in Managing Forests / NASA Science. URL: <https://science.nasa.gov/mission/landsat/benefits/forest-management/> (дата звернення: 27.05.2026).
39. Moroz V. International experience and strategies for forest management in the context of growing forest pollution. *Scientific Reports of the National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*. 2024. Vol. 20(6). P. 33–49. URL: <https://doi.org/10.31548/dopovidi/6.2024.33> (дата звернення: 27.05.2026).

40. Pártlová P. Financial Health of Enterprises as a Tool of Business Potential of an Area. *SHS Web of Conferences*. 2022. Vol. 135. P. 01022. URL: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202213501022> (дата звернення: 27.05.2026).



Карта поділу території лісгоспу на лісництва

Вихідні дані для економіко-математичної моделі

Показник	Значення	Джерело
Дохід підприємства у 2025 р., тис. грн	91 738,3	Звітність підприємства
Обсяг заготівлі ділової деревини, куб. м	8 231	Звіт моніторингу 2025
Середня ціна реалізації (p_1), грн/куб. м	11 145	Розраховано: $91\,738\,300 \div 8\,231$
Сукупні витрати, тис. грн	89 710,5	Дохід – Чистий прибуток
Змінні витрати на заготівлю (v_1), грн/куб. м	10 899	Розраховано: $89\,710\,500 \div 8\,231$
Норматив порубкових залишків	22% від обсягу рубок	Галузевий стандарт
Обсяг порубкових залишків, куб. м	1 811	$8\,231 \times 0,22$
Ціна паливної тріски (p_2), грн/куб. м	2 000	Ринкові дані 2026 р.
Витрати на переробку залишків (v_2), грн/куб. м	1 200	Експертна оцінка
Витрати на обов'язкове очищення лісосіки, грн/куб. м залишків	300	Галузевий норматив