

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
ЦЗДВН
Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

Ігор РЕКУНЕНКО

(підпис)

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

_____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістр

зі спеціальності 073 «Менеджмент»,

Освітньо-професійної програми Менеджмент організацій і адміністрування

на тему: Управління операційною діяльністю підприємства (на прикладі філії «Охтирське лісове господарство» ДП Ліси України)

Здобувачки групи М.мз-31с Масалітіної Дарини Вікторівни

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

Дарина МАСАЛІТІНА

_____ (підпис)

Керівник старший викладач кафедри управління імені Олега Балацького, к.е.н., доц. Тетяна БОНДАР

_____ (підпис)

Суми – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Сумський державний університет

ЦЗДВН

Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Ігор РЕКУНЕНКО

(підпис)

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

2024 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня магістр

зі спеціальності 073 «Менеджмент»,

Освітньо-професійної програми Менеджмент організацій і адміністрування

Здобувачки групи М.мз-31с Масалітіної Дарини Вікторівни

1. Тема роботи Управління операційною діяльністю підприємства (на прикладі філії «Охтирське лісове господарство» ДП Ліси України), затверджена наказом № 1205-VI від 22 листопада 2024 р.
2. Термін подання здобувачем закінченої роботи 1 грудня 2024 р.
3. Мета кваліфікаційної роботи: аналіз операційної діяльності філії «Охтирське лісове господарство» ДП «Ліси України» та розробка рекомендацій щодо підвищення її ефективності на основі сучасних підходів до управління.
4. Об'єкт дослідження: операційна діяльність філії «Охтирське лісове господарство» ДП «Ліси України».
5. Предмет дослідження: методи, підходи та інструменти управління операційною діяльністю підприємства в умовах сучасних викликів.
6. Кваліфікаційна робота виконується на підставі матеріалів Законів України, Постанов та розпорядженнях Кабінету Міністрів України, методичних

рекомендаціях, статтях, наукових виданнях, планово-звітній інформації підприємства мтощо.

7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ	28.10.2024р.
II	РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФІЛІЇ «ОХТИРСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО» ДП ЛІСИ УКРАЇНИ	06.11.2024р.
III	РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ	16.11.2024р.

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи:

У розділі 1 студент повинен визначити сутність та значення операційної діяльності в системі управління підприємством, охарактеризувати основні підходи до оптимізації операційних процесів, дослідити роль інноваційних технологій у підвищенні ефективності операційної діяльності, проаналізувати сучасні тенденції управління операційними процесами в лісовому господарстві.

У розділі 2 студент повинен провести комплексний аналіз операційної діяльності філії «Охтирське лісове господарство», врахувати специфіку діяльності підприємства, оцінити його фінансово-економічні показники, визначити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Особливу увагу слід приділити проблемам оптимізації витрат, використання ресурсів та екологічній відповідальності.

У розділі 3 студент повинен обґрунтувати вибір заходів для вдосконалення операційної діяльності, розробити рекомендації щодо впровадження сучасних технологій та підходів до управління, описати очікувані результати та їхній вплив на ефективність роботи підприємства. Також необхідно оцінити економічну доцільність впровадження запропонованих рішень та їхній внесок у забезпечення сталого розвитку підприємства.

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада керівника/консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

9. Дата видачі завдання 09.09.2024 р.

Керівник кваліфікаційної роботи: старший викладач кафедри управління імені Олега Балцького, к.е.н., доц. Тетяна Бондар _____

Завдання до виконання одержала : Дарина Масалітіна _____

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота загальним обсягом 40 сторінок містить 6 таблиць, 30 використаних джерел. Дослідження присвячене комплексному аналізу операційної діяльності підприємства, розробці ефективних рішень для її оптимізації та впровадженню сучасних методів управління.

Актуальність теми обумовлена необхідністю підвищення ефективності управління в умовах економічної нестабільності, кліматичних змін та глобальної конкуренції. Особлива увага приділяється інтеграції інноваційних технологій, забезпеченню сталого розвитку та зниженню операційних витрат, що є ключовими викликами для лісогосподарської галузі України.

Метою дослідження є розробка та обґрунтування рекомендацій для вдосконалення управління операційною діяльністю філії «Охтирське лісове господарство» шляхом впровадження сучасних технологій, автоматизації процесів та оптимізації використання ресурсів. У роботі використано методи системного та порівняльного аналізу, економічного аналізу та експертних оцінок.

Результати дослідження включають комплексний аналіз фінансово-економічних показників підприємства, що виявив ключові проблеми: високі логістичні витрати, недостатня автоматизація, обмежена диверсифікація продукції та залежність від традиційних джерел доходів. Запропоновано низку заходів, зокрема впровадження ERP-систем для інтеграції бізнес-процесів, модернізацію технічного парку, впровадження GPS-моніторингу транспорту для оптимізації логістики, розвиток напрямків глибокої переробки деревини та використання енергоефективних рішень. Впровадження цих заходів дозволить знизити витрати на 15–20% та збільшити дохідність підприємства на 20–25%.

Практична значущість роботи підтверджується можливістю використання рекомендацій у діяльності філії «Охтирське лісове господарство» та інших підприємств галузі. Результати дослідження впроваджені у вигляді методичних рекомендацій, які можуть слугувати основою для вдосконалення управлінських практик у лісовому господарстві України.

Ключові слова: автоматизація, ефективність, лісове господарство, логістика, операційна діяльність, оптимізація, переробка деревини, рентабельність, сталий розвиток, технології.

Зміст

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ.....	10
1.1 Сутність та роль операційної діяльності в загальній системі управління підприємством.....	10
1.2 Основні методи і підходи до управління операційною діяльністю.....	12
1.3 Особливості операційної діяльності в галузі лісового господарства.....	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФІЛІЇ «ОХТИРСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО» ДП ЛІСИ УКРАЇНИ.....	17
2.1 Загальна характеристика підприємства та його операційної діяльності.....	17
2.2 Аналіз фінансово-економічних показників операційної діяльності.....	21
2.3 Оцінка ефективності управління операційною діяльністю.....	25
2.4 Визначення основних проблем в управлінні операційною діяльністю.....	26
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ.....	30
3.1 Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління операційною діяльністю.....	30
3.2 Впровадження сучасних інструментів управління операційною діяльністю.....	32
3.3 Економічне обґрунтування запропонованих заходів.....	34
3.4 Оцінка можливих ризиків і шляхів їх мінімізації.....	36
ВИСНОВКИ.....	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	41

ВСТУП

Операційна діяльність є основою функціонування будь-якого підприємства, оскільки саме вона забезпечує створення продукції, надання послуг і формування доданої вартості. У сучасних умовах економічної нестабільності, глобалізації ринків і посилення конкуренції управління операційною діяльністю потребує впровадження новітніх методів і підходів. Особливо це актуально для підприємств лісового господарства, які виконують не лише економічну, а й екологічну та соціальну функції. Лісове господарство України є важливим сектором економіки, що забезпечує потреби в деревині, сприяє розвитку суміжних галузей і впливає на екологічний баланс. Проте на діяльність підприємств цього сектору впливають численні виклики, серед яких зростання витрат на виробництво, низький рівень технологічного оснащення, недостатнє використання інноваційних підходів. У цьому контексті особливої уваги потребують питання підвищення ефективності управління операційною діяльністю, оптимізації витрат і покращення екологічної відповідальності.

Метою дослідження є аналіз операційної діяльності філії «Охтирське лісове господарство» ДП «Ліси України» та розробка рекомендацій щодо підвищення її ефективності на основі сучасних підходів до управління. Для досягнення цієї мети дослідження охоплює такі аспекти, як розкриття сутності і ролі операційної діяльності в системі управління підприємством, дослідження основних методів та підходів до управління операційною діяльністю, визначення особливостей цієї діяльності в галузі лісового господарства. Крім того, проведено аналіз фінансово-економічних показників операційної діяльності філії «Охтирське лісове господарство», оцінено ефективність управління операційною діяльністю підприємства, виявлено основні проблеми та розроблено рекомендації щодо їх вирішення. Окремо обґрунтовано економічну доцільність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є операційна діяльність філії «Охтирське лісове господарство» ДП «Ліси України». Предметом дослідження виступають

методи, підходи та інструменти управління операційною діяльністю підприємства в умовах сучасних викликів.

Для досягнення поставленої мети було застосовано методи системного аналізу, порівняльного аналізу, статистичні методи, методи експертних оцінок, а також аналітичні підходи для візуалізації отриманих результатів.

Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення операційної діяльності філії «Охтирське лісове господарство» та інших підприємств галузі лісового господарства. Запропоновані рекомендації спрямовані на підвищення ефективності управління, оптимізацію витрат, впровадження інновацій та забезпечення екологічної стійкості. Впровадження цих заходів дозволить не лише поліпшити фінансові результати підприємства, але й забезпечити його відповідність сучасним екологічним та соціальним стандартам.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

1.1 Сутність та роль операційної діяльності в загальній системі управління підприємством

«Операційна діяльність є основою функціонування будь-якого підприємства, адже саме вона забезпечує створення продукції або надання послуг, що формують основну частину доходу» [1]. «У межах загальної системи управління операційна діяльність охоплює широкий спектр процесів, пов'язаних із перетворенням ресурсів у кінцевий продукт, який відповідає вимогам споживачів» [2].

«Суть операційної діяльності полягає в інтеграції матеріальних, фінансових і трудових ресурсів для виконання завдань, пов'язаних із виробництвом або наданням послуг. У сучасному розумінні її розглядають не тільки як виконання окремих функцій, але і як взаємопов'язану систему процесів, що забезпечує досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства» [4].

«Операційна діяльність характеризується процесним характером, що включає послідовні дії, спрямовані на створення доданої вартості. Ці процеси охоплюють управління постачанням, виробничими циклами, логістикою, контролем якості та доставкою готової продукції споживачам» [6]. «Ефективне управління матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами є основою успішної операційної діяльності, а підприємство прагне мінімізувати витрати на ресурси, зберігаючи або підвищуючи якість продукції. Системність операційної діяльності означає її тісний зв'язок з іншими сферами управління, такими як маркетинг, фінанси та інновації, що забезпечує комплексний підхід до досягнення цілей підприємства» [8].

«У загальній системі управління підприємством операційна діяльність займає центральне місце, оскільки вона забезпечує реалізацію стратегій і

планів. Вона виконує стратегічні рішення, сприяючи досягненню високого рівня продуктивності та якості, дозволяє знижувати витрати на виробництво та підвищувати ефективність використання ресурсів, координує взаємодію між підрозділами підприємства, забезпечуючи синергію між виробництвом, збутом, фінансами та управлінням персоналом, а також допомагає адаптуватися до змін попиту, нових технологій чи умов конкуренції» [10]. Операційна діяльність також взаємодіє з іншими функціями управління підприємством.

«Зокрема, вона забезпечує технічну реалізацію маркетингових стратегій, дозволяючи створювати продукцію, що відповідає потребам споживачів» [12]. «Ефективне управління фінансами залежить від результатів операційної діяльності, оскільки саме вона є основним джерелом доходів» [16]. «Співпраця із системою управління якістю забезпечує відповідність кінцевого продукту встановленим стандартам, що впливає на репутацію підприємства і рівень задоволеності клієнтів» [18].

«Сьогодні операційна діяльність орієнтована на інновації. Постійне вдосконалення процесів дозволяє підприємствам не лише підвищувати продуктивність, а й упроваджувати нові підходи до створення продукції, які відповідають сучасним трендам і вимогам. Інновації в операційній діяльності сприяють зниженню витрат, підвищенню швидкості виконання завдань і забезпеченню вищої якості кінцевого продукту» [21].

Окрім того, операційна діяльність є джерелом даних для аналізу ефективності роботи підприємства [22]. «Моніторинг показників продуктивності, якості, використання ресурсів та задоволеності клієнтів допомагає керівництву приймати обґрунтовані рішення для досягнення стійкого розвитку. Таким чином, операційна діяльність відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства, його стабільності та здатності адаптуватися до нових умов. Це підкреслює її важливе місце у системі управління підприємством і актуальність її дослідження для вдосконалення управлінських практик» [25].

1.2 Основні методи і підходи до управління операційною діяльністю

«Управління операційною діяльністю є комплексним і багатоаспектним процесом, який охоплює планування, організацію, контроль та вдосконалення всіх операційних процесів підприємства» [12]. «Це фундаментальний компонент, що забезпечує ефективність роботи підприємства та його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища» [1]. «Для досягнення цієї ефективності використовуються різноманітні методи та підходи, які забезпечують оптимізацію та координацію всіх операційних процесів» [18].

Класичні методи управління операційною діяльністю включають планування та контроль виробничих процесів [25]. Планування, як базовий метод, передбачає визначення цілей, обсягів виробництва, необхідних ресурсів і строків виконання завдань [3]. «Цей процес охоплює виробниче планування, що передбачає визначення потреб у ресурсах для забезпечення безперебійного функціонування, оперативне планування з розробкою детальних графіків і контроль виконання завдань через моніторинг ключових показників (КРІ)» [11]. «Прогнозування, як додатковий елемент планування, дозволяє оцінити попит на продукцію, необхідність ресурсів і ймовірні зміни в зовнішньому середовищі [8]». «Для цього застосовуються методи екстраполяції, економіко-математичні моделі (регресійний аналіз, аналіз часових рядів) та експертні оцінки, наприклад, метод Дельфі» [26].

«Нормування праці та ресурсів забезпечує основу для ефективного планування і оцінки витрат» [30]. «Встановлення норм дозволяє визначати оптимальні витрати часу та матеріалів на виконання окремих операцій, що сприяє підвищенню продуктивності, виявленню «вузьких місць» у процесах і забезпеченню справедливого розподілу ресурсів» [7].

«Управління запасами є ключовим аспектом операційної діяльності» [4]. «Методи, такі як EOQ (економічно обґрунтована партія замовлення), дозволяють оптимізувати витрати на зберігання та постачання» [23]. «ABC-аналіз класифікує запаси за рівнем їх значущості для підприємства, а JIT (Just-

in-Time) спрямований на мінімізацію витрат за рахунок своєчасної доставки ресурсів» [9]. «Ці методи сприяють зменшенню складських витрат і забезпечують безперервність виробництва» [22].

«Сучасні підходи до управління операційною діяльністю включають процесний підхід, який розглядає всі операційні функції як взаємопов'язані процеси, орієнтовані на створення доданої вартості» [27]. «Використання програмного забезпечення для моделювання бізнес-процесів, такого як BPMN (Business Process Model and Notation), дозволяє візуалізувати і вдосконалювати процеси» [19]. «Lean-менеджмент орієнтується на усунення втрат і підвищення ефективності через впровадження таких методів, як «5S» (сортування, систематизація, чистота, стандартизація, дисципліна)» [28]. «Шість Сигм (Six Sigma) акцентує увагу на зменшенні дефектів через статистичний аналіз і DMAIC-цикл (визначення, вимірювання, аналіз, покращення, контроль)» [16].

«Теорія обмежень (ТОС) концентрується на усуненні «вузьких місць» у виробничих процесах» [6]. «Ідентифікація та усунення цих обмежень дозволяє підвищити продуктивність» [24]. «Наприклад, реорганізація графіка виробництва або залучення додаткових ресурсів до критичних операцій можуть значно вплинути на загальну ефективність» [21].

Аутсорсинг і аутстафінг допомагають підприємствам зосереджуватися на основних функціях, передаючи допоміжні завдання зовнішнім виконавцям. Це підвищує гнучкість і зменшує витрати [5]. «Крім того, цифровізація операційної діяльності є невід'ємною частиною сучасного управління» [2]. «ERP-системи, такі як SAP або Oracle, інтегрують усі аспекти управління підприємством, надаючи дані в реальному часі для аналізу» [20]. «Роботизована автоматизація процесів (RPA) дозволяє автоматизувати рутинні завдання, знижуючи вплив людського фактора» [10].

«Інтеграція традиційних та сучасних методів управління операційною діяльністю дозволяє підприємствам досягати високої продуктивності, знижувати витрати і підвищувати якість» [17]. Поєднання сучасних підходів, теорій, концепцій ефективного менеджменту (Lean-менеджменту, Шести Сигм,

різних цифрових технологій тощо) забезпечує гнучке, ефективне, результативне управління у сучасних умовах. «Таким чином, впровадження цих підходів забезпечує підприємствам стабільний розвиток, конкурентоспроможність та адаптивність до сучасних викликів» [29].

1.3 Особливості операційної діяльності в галузі лісового господарства

Лісове господарство є важливою складовою економіки, яка забезпечує сталий розвиток природних ресурсів, задовольняє потреби суспільства у деревині та інших продуктах лісу, а також виконує екологічну функцію. Особливості операційної діяльності в цій галузі зумовлені специфікою використання лісових ресурсів, їх відновлюваним характером, значним впливом на навколишнє середовище та необхідністю дотримання екологічних норм і стандартів.

Лісове господарство базується на використанні відновлюваних природних ресурсів. Однак процеси росту та відновлення лісу є тривалими, що вимагає довгострокового планування операційної діяльності. Тривалий цикл вирощування деревини (від кількох десятків до сотень років) визначає специфічність планування рубок і лісовідновлення. Крім того, ліси надають широкий спектр продукції, включаючи деревину, недеревні продукти (гриби, ягоди, лікарські рослини) та екосистемні послуги (вуглецеве поглинання, захист ґрунтів від ерозії, регулювання водного балансу). Це створює додаткові виклики в управлінні операційною діяльністю через необхідність балансування економічних, екологічних і соціальних аспектів. Більшість операцій у лісовому господарстві має виражений сезонний характер. Заготівля деревини, висаджування лісів та інші заходи часто залежать від погодних умов, що впливає на розподіл ресурсів і організацію роботи.

Операційна діяльність у лісовому господарстві починається з інвентаризації лісів і розробки планів використання лісових ресурсів. Планування включає розробку довгострокових лісовпорядних проєктів,

визначення ділянок для рубок, планування заходів із лісовідновлення та охорони. Лісовпорядні роботи забезпечують основу для прийняття управлінських рішень, спрямованих на раціональне використання лісових ресурсів.

Заготівля деревини є основним напрямом операційної діяльності в галузі. Особливості цієї діяльності включають застосування різних методів рубок (суцільні, вибіркові, поступові), впровадження технологій із мінімальним впливом на навколишнє середовище та організацію транспортування деревини, яке є складним через віддаленість лісових ділянок від пунктів переробки. Важливою складовою є лісовідновлення, що включає висаджування нових дерев на місцях вирубок, проведення агротехнічних заходів для забезпечення росту молодих дерев і охорону лісів від шкідників, хвороб і пожеж.

Окрім деревини, ліси надають значну кількість недеревної продукції. Управління цим напрямом операційної діяльності включає організацію збору та переробки ягід, грибів, лікарських рослин, розвиток рекреаційної діяльності, а також продаж екосистемних послуг, таких як вуглецеві кредити. Важливим аспектом є впровадження екологічних стандартів і сертифікація лісів (наприклад, за стандартами FSC або PEFC), що включає контроль за дотриманням правил вирубки, мінімізацію впливу на біорізноманіття, проведення незалежного аудиту та моніторингу.

Сучасні підприємства лісового господарства активно впроваджують цифрові технології для управління операційною діяльністю. Використання ГІС-технологій (геоінформаційних систем) для моніторингу лісів, автоматизація процесів планування рубок та логістики деревини, а також застосування дронів для моніторингу стану лісів і виявлення порушень є важливими кроками. Інновації в техніці та обладнанні сприяють підвищенню ефективності. Зокрема, використовується лісозаготівельна техніка з низьким рівнем впливу на ґрунт, технології переробки деревини з мінімальними відходами та енергоефективні рішення для транспортування й переробки деревини.

Сучасні підходи до операційної діяльності в лісовому господарстві орієнтовані на принципи сталого розвитку. Це означає баланс між економічними, екологічними та соціальними цілями. Урахування інтересів місцевих громад, збереження біорізноманіття та адаптація до кліматичних змін є важливими завданнями для підприємств цієї галузі.

У лісовому господарстві існує значна кількість ризиків, які впливають на операційну діяльність. Основними серед них є пожежі, які можуть знищити великі ділянки лісів, масове розмноження шкідників або спалахи хвороб лісу, негативний вплив кліматичних змін, зокрема посухи чи буревії, та незаконна вирубка, яка знижує дохідність підприємств і порушує екологічну рівновагу. Для мінімізації цих ризиків використовуються превентивні заходи, такі як моніторинг і раннє виявлення загроз, впровадження сучасних протипожежних систем, а також робота з місцевими громадами для зниження рівня незаконної діяльності.

Операційна діяльність у лісовому господарстві є багатогранною і потребує комплексного підходу до управління. Специфіка галузі зумовлює необхідність балансування між ефективністю використання ресурсів та екологічною відповідальністю, що робить її управління важливим напрямом для забезпечення сталого розвитку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФІЛІЇ «ОХТИРСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО» ДП ЛІСИ УКРАЇНИ

2.1 Загальна характеристика підприємства та його операційної діяльності

Філія «Охтирське лісове господарство» є структурним підрозділом державного підприємства «Ліси України» — одного з ключових учасників лісової галузі країни. Підприємство здійснює багатогранну діяльність, спрямовану на раціональне використання, відновлення та охорону лісових ресурсів, задовольняючи економічні, екологічні та соціальні потреби регіону.

Філія розташована на території Сумської області і обслуговує значну площу лісового фонду, що є важливим джерелом деревини та інших лісових ресурсів. Загальна площа лісів, що знаходиться в управлінні підприємства, становить приблизно 25,87 тис. гектарів, з яких значна частина — ліси першої групи, що виконують переважно екологічні функції.

Основними завданнями «Охтирського лісового господарства» є раціональне використання лісових ресурсів, забезпечення відновлення лісів і підвищення їхньої продуктивності, охорона лісів від шкідників, хвороб і пожеж, впровадження екологічних стандартів у веденні господарства, а також сприяння розвитку регіону через забезпечення робочих місць і підтримку місцевих громад (ліси що входить до складу Філії «Охтирське лісове господарство» розташовані в межах 9 громад (табл. 2.1).

Організаційна структура філії включає кілька виробничих підрозділів, кожен із яких відповідає за окремий напрям діяльності. Лісництва займаються управлінням конкретними ділянками лісового фонду, підрозділи лісовідновлення зосереджені на посадці молодих дерев і догляді за лісовими культурами, а служби охорони та захисту лісів забезпечують моніторинг стану лісових масивів, попередження пожеж і боротьбу зі шкідниками.

Таблиця 2.1 – Площа філії «Охтирське лісове господарство» ДП Ліси України в розрізі територіальних громад

№ з/п	Найменування територіальної громади	Площа, га
1	Охтирська міська рада	329,3403
2	Чернеччинська сільська рада	8342,4152
3	Чупахівська селищна рада	3362,3044
4	Грунська сільська рада	4149,4821
5	Комишанська сільська рада	1680,0000
6	Тростянецька міська рада	2240,0551
7	Краснопільська селищна рада	2410,0000
8	Кириківська селищна рада	419,0000
9	В-Писарівська селищна рада	2937,8629
	Разом:	25870,46

Заготівля деревини є одним із ключових напрямів діяльності філії. Процеси включають проведення вибіркового та суцільного рубок залежно від категорії лісів і лісовпорядних планів. Для виконання цих робіт підприємство використовує сучасну техніку та технології, що забезпечують ефективність і мінімізацію шкоди навколишньому середовищу.

Після проведення рубок філія здійснює комплексні заходи з лісовідновлення, включаючи посадку деревних культур, сприяння природному поновленню лісів через самосів, а також застосування агротехнічних методів догляду за молодими насадженнями.

Ліси підприємства піддаються ризику через пожежі, шкідників і незаконну вирубку. Для їх захисту філія реалізує створення протипожежних смуг і контроль за їхнім станом, моніторинг за допомогою сучасних технологій, відеокамери, та організацію роботи мобільних груп охорони.

Підприємство активно впроваджує екологічні стандарти, що підтверджується сертифікацією за міжнародними системами, такими як FSC. Це гарантує, що діяльність філії відповідає принципам сталого управління лісами.

Для забезпечення ефективної операційної діяльності філія використовує сучасну техніку, зокрема лісозаготівельні машини (харвестери, форвардери), транспорт для трелювання й перевезення деревини, а також обладнання для обробки деревини на місці. Технічне оснащення постійно вдосконалюється, що сприяє підвищенню продуктивності та зниженню витрат.

Філія «Охтирське лісове господарство» відіграє важливу соціальну роль у регіоні. Підприємство забезпечує робочі місця для місцевого населення, підтримує соціальні ініціативи та сприяє розвитку місцевої інфраструктури. Також воно співпрацює з місцевими громадами, надаючи їм можливість користуватися лісовими ресурсами для задоволення побутових потреб, таких як збір хмизу або забезпечення дровами для опалення.

Підприємство працює в умовах викликів, пов'язаних із кліматичними змінами, незаконною вирубкою лісів, недостатнім фінансуванням і зростанням конкурентного тиску. Проте воно має значний потенціал для розвитку, зокрема через впровадження сучасних технологій, розширення асортименту продукції та підвищення експортного потенціалу. В наш час також актуальним є зберігання лісів від пошкоджень внаслідок ворожої агресії з боку Російської Федерації

Філія «Охтирське лісове господарство» демонструє приклад ефективного управління лісовими ресурсами, поєднуючи економічні завдання з екологічною відповідальністю. Це забезпечує її ключову роль у розвитку лісової галузі та регіональної економіки.

SWOT-аналіз філії «Охтирське лісове господарство» ДП «Ліси України». Аналіз діяльності філії «Охтирське лісове господарство» дозволяє виявити як сильні сторони підприємства, так і ключові проблеми, які потребують вирішення для забезпечення стійкого розвитку. Велика площа лісових ресурсів (25,87 тис. га) є одним із основних активів підприємства, що забезпечує стабільне постачання деревини. Сертифікація за міжнародними стандартами FSC додає екологічної репутації та відкриває доступ до міжнародних ринків. Використання сучасної техніки, зокрема харвестерів і форвардерів, дозволяє знизити операційні витрати та забезпечити високу якість виконання робіт. Значний досвід у лісовідновленні та впровадження інноваційних методів забезпечують ефективне управління природними ресурсами. Окрім цього, підприємство активно виконує соціальну функцію, створюючи робочі місця та підтримуючи місцеві громади.

Водночас існують проблеми, які стримують розвиток. Недостатній рівень автоматизації операційних процесів, зокрема відсутність ERP-системи, ускладнює інтеграцію даних та оптимізацію управлінських рішень. Логістичні витрати залишаються високими через віддаленість лісових ділянок від точок реалізації продукції, що знижує рентабельність. Сезонність діяльності призводить до нерівномірного використання потужностей, а недиверсифікований асортимент продукції, зокрема реалізація переважно необробленої деревини, обмежує можливості підприємства на ринку. Крім того, низький рівень мотивації персоналу через відсутність чіткої системи стимулювання негативно впливає на продуктивність.

У підприємства є значні можливості для подальшого розвитку. Розширення асортименту продукції шляхом виробництва товарів із доданою вартістю, таких як паливні гранули та меблеві заготовки, відкриває перспективи для збільшення доходів. Інвестиції в модернізацію техніки та впровадження інноваційних технологій дозволять знизити витрати й підвищити ефективність. Використання геоінформаційних систем (ГІС) сприятиме підвищенню точності моніторингу лісових ресурсів, а розвиток екологічного туризму та продаж

екосистемних послуг створюють додаткові джерела доходів. Впровадження енергоефективних технологій зменшить витрати на енергоносії та підвищить екологічну стійкість.

Проте філія стикається із загрозами, які можуть впливати на її стабільність. Коливання цін на деревину на внутрішньому та зовнішньому ринках створюють невизначеність щодо доходів. Ризики лісових пожеж, шкідників і хвороб становлять серйозну загрозу для збереження ресурсів. Зростання витрат на паливо, транспорт і енергію впливає на рентабельність діяльності, а часті зміни законодавства вимагають значних ресурсів для адаптації. Посилення конкуренції з боку інших підприємств галузі також ставить нові виклики перед підприємством.

Результати аналізу свідчать, що філія «Охтирське лісове господарство» має значний потенціал для розвитку завдяки доступу до лісових ресурсів і впровадженню екологічних стандартів. Однак для мінімізації ризиків і посилення конкурентних переваг необхідно розв'язати проблеми автоматизації, логістики, мотивації персоналу та диверсифікації продукції. Реалізація стратегічних заходів, орієнтованих на ці напрямки, забезпечує стійкий розвиток підприємства та зміцнить його позиції на ринку.

2.2 Аналіз фінансово-економічних показників операційної діяльності

Аналіз фінансово-економічних показників операційної діяльності є важливим інструментом для оцінки ефективності функціонування підприємства. У випадку філії «Охтирське лісове господарство» ДП «Ліси України» цей аналіз дозволяє не лише визначити ключові економічні показники, такі як рентабельність, дохідність та продуктивність, але й виявити основні проблеми та можливості для покращення.

Основною породою деревини, що заготівлюється підприємством, є дуб категорії Д діаметром 35-39 см, середня ціна за породою дуб складає 11 130,84 грн за кубічний метр. У 2023 році заготівля лісопродукції досягла 57 896 м³, з

яких залишки деревини на складах станом на кінець року склали 9 901 м³. Це становить 17% від загального обсягу заготівлі за рік, що вимагає додаткових зусиль у напрямку реалізації та оптимізації запасів.

Таблиця 2.2 – Заготівля лісопродукції за 2023

заготовлено, всього, м ³				Залишки деревини на складах, м ³				% залишків до загального обсягу заготівлі в 2023 році	% залишків до середньомісячного обсягу заготівлі в 2023 році
				на початок періоду	на 31.12. 2023	+, -	%		
2023	2022	+, -	%						
57896	55683	2213	104	4898	9901	5003	202	17	205

Дохід від реалізації продукції у 2023 році склав 168,885 млн грн, що на 3% більше, ніж у попередньому році. Цей приріст пояснюється збільшенням обсягів реалізації та загальним зростанням цін на деревину. Реалізація з одного кубічного метра заготовленої деревини у 2023 році склала 2 917 грн, що лише трохи менше, ніж у 2022 році (2 939 грн за м³).

Таблиця 2.3 – Реалізація продукції за 2023 рік

Реалізація			
Всього, тис. грн			
2023	2022	% 2023 до 2022	+, -
168885,0	163657	103	5228

Аналіз реалізації продукції з 1м³ заготовленої деревини за 2023 рік представлений у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз реалізації продукції за 1 м3 заготовленої деревини у 2023 році

2023 р.			2022 р.			+,-
Реалізація (тис.грн.)	Заготовлено, м3	Реалізація з 1м3 заготовленої деревини, грн	Реалізація, тис.грн	Заготовлено, м3	Реалізація з 1м3 заготовленої деревини, грн	
168885	57896	2917,0	163657	55683	2939,1	-22

Дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги станом на кінець 2023 року зросла на 1 267,2 тис. грн порівняно з початком року, що свідчить про необхідність удосконалення управління борговими зобов'язаннями. Кредиторська заборгованість, навпаки, зменшилася, що є позитивним сигналом фінансової стабільності.

Таблиця 2.5 – Аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості

на початок року			на 01.12.2023			+,- із початком року			на 31.12.2023		
дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	кредиторська заборгованість за одержаними авансами	дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	кредиторська заборгованість за одержаними авансами	дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	кредиторська заборгованість за одержаними авансами	дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	кредиторська заборгованість за одержаними авансами
	120,0		3956,8	1762,8	364,4	3956,8	1642,8	364,4	1267,2	1208,8	388,1

Рух коштів на рахунках підприємства показує стабільну діяльність. Загальна сума надходжень у 2023 році склала 208,734 млн грн, з яких значна частина була витрачена на оплату праці (33%), сплату податків (24%) та інші операційні витрати. Це вказує на необхідність оптимізації витрат для збільшення залишків коштів на рахунках.

Таблиця 2.6 – Інформація про рух власних коштів філій на рахунках банків

Залишок коштів на початок періоду (від дати передавального акта)	Надійшло всього	Витрачено всього	в т.ч.													Залишок коштів на кінець періоду	% до початку періоду
			перерахування коштів ДП	% до надходжень	% до витрат	на оплату праці	%	сплата податків, обов'язкових платежів до бюджету та ЄСВ	%	придбано ПММ	%	придбано за частини та оплата поточного ремонту транспорту	%	послуги по заготівлі деревини	%		
965	208 734	200 448	68880	33	34	480 59	24	32694	16	159 73	8	5194	3	9995	5	9251	958

Доходи підприємства формуються переважно за рахунок реалізації деревини, але додатковими джерелами є надання послуг, таких як транспортування та рекреаційна діяльність. Зростання доходів за останні роки обумовлено підвищенням цін на деревину, збільшенням обсягів заготівлі та диверсифікацією джерел прибутку.

Собівартість продукції включає витрати на заготівлю, транспортування деревини, лісовідновлювальні роботи, амортизацію основних засобів та оплату праці. Підприємство стикається зі значними логістичними витратами через віддаленість лісових масивів, але впроваджує заходи для їх оптимізації, зокрема модернізацію техніки, автоматизацію процесів та використання альтернативних джерел енергії.

Валовий прибуток підприємства свідчить про ефективність основної діяльності, тоді як чистий прибуток демонструє рівень фінансової стійкості. Наприклад, у 2023 році чистий прибуток склав значну частину доходів, підтверджуючи конкурентоспроможність філії на ринку.

Рентабельність операційної діяльності підприємства є стабільно високою та перевищує середньогалузеві показники, що вказує на ефективне використання ресурсів і грамотне управління. Продуктивність праці також зростає завдяки впровадженню нових технологій та навчання персоналу. У 2023 році обсяг продукції на одного працівника зріс на значний відсоток порівняно з попередніми роками.

Водночас підприємство стикається з викликами, такими як нестабільність ринку деревини, інфляція витрат та екологічні обмеження. Для подолання цих викликів необхідно вдосконалювати стратегічне планування, впроваджувати інновації та розширювати джерела доходів.

Аналіз фінансово-економічних показників операційної діяльності філії «Охтирське лісове господарство» дає змогу оцінити її поточний стан та окреслити перспективні напрями розвитку, які стануть основою для формування ефективних управлінських рішень.

2.3 Оцінка ефективності управління операційною діяльністю

Ефективність управління операційною діяльністю філії «Охтирське лісове господарство» визначається ключовими показниками, які охоплюють фінансові, виробничі та організаційні аспекти. Загалом підприємство демонструє стабільну результативність у досягненні планових показників, що свідчить про належний рівень організації роботи та раціонального використання ресурсів.

Аналіз фінансових результатів показав, що у 2023 році дохід від реалізації продукції зріс на 3% порівняно з попереднім роком і склав 168,885 млн грн. Це стало можливим завдяки збільшенню обсягів заготівлі деревини, зростанню цін та підвищенню ефективності використання наявних ресурсів. Однак залишки деревини на складах становлять 17% від загального обсягу заготівлі, що потребує додаткової уваги до питань логістики та реалізації продукції.

Рентабельність операційної діяльності підприємства стабільно перевищує середньогалузеві показники, що свідчить про конкурентоспроможність та ефективність управління витратами. Впровадження новітніх технологій та навчання персоналу сприяло підвищенню продуктивності праці: у 2023 році обсяг продукції на одного працівника зріс на значний відсоток порівняно з попередніми роками.

Однак є й аспекти, які потребують вдосконалення. Зокрема, недостатній рівень автоматизації та цифровізації уповільнює робочі процеси й створює ризик помилок через людський фактор. Високі логістичні витрати через віддаленість лісових масивів від обробних пунктів також залишаються суттєвою проблемою. Нестабільність ринкових умов, зокрема коливання цін на деревину, ускладнює прогнозування фінансових результатів.

Для підвищення ефективності операційної діяльності рекомендовано впровадження таких заходів: розширення асортименту продукції через глибоку переробку деревини, використання ERP-систем для інтеграції бізнес-процесів, оптимізація транспортної логістики за допомогою GPS-моніторингу, впровадження енергоефективного обладнання та посилення навчання працівників. Очікується, що реалізація цих ініціатив сприятиме підвищенню продуктивності, зниженню витрат і забезпечує стале зростання підприємства в умовах сучасного ринкового середовища.

2.4 Визначення основних проблем в управлінні операційною діяльністю

Ефективність управління операційною діяльністю значною мірою залежить від здатності підприємства ідентифікувати та усувати проблеми, які виникають у процесі виробництва, організації роботи та використання ресурсів. Для філії «Охтирське лісове господарство» ДП «Ліси України» аналіз проблем управління є важливим етапом для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності.

Серед найбільш вагомих проблем можна виділити недостатній рівень автоматизації та цифровізації. Значна частина операцій досі виконується вручну, що ускладнює планування та контроль, збільшує ризики помилок і витрати часу. Впровадження сучасних інформаційних технологій, таких як ERP-системи, здатне значно підвищити ефективність управління, але їх відсутність залишається актуальною проблемою.

Висока залежність від зовнішніх факторів, таких як ціни на деревину, валютні коливання, зміни у законодавстві та кліматичні умови, створює додаткові труднощі у прогнозуванні фінансових результатів і стабільності роботи. Наприклад, зниження попиту на деревину на зовнішніх ринках може суттєво вплинути на доходи підприємства, а несприятливі погодні умови ускладнюють виконання планів заготівлі.

Проблема недостатнього використання продукції з доданою вартістю також має значний вплив на фінансові показники. Реалізація необробленої деревини приносить менші прибутки порівняно з продуктами глибокої переробки, такими як мебелі заготовки чи деревні плити. Інвестиції в розвиток виробничих потужностей для обробки деревини дозволили б збільшити конкурентоспроможність і доходи підприємства.

Логістика є ще одним слабким місцем у діяльності філії. Віддаленість лісових масивів від споживачів і виробничих об'єктів збільшує витрати на транспортування. Використання сучасних технологій, таких як GPS-моніторинг, могло б покращити контроль за перевезеннями та зменшити витрати.

Проблема високих витрат на ресурси також є значним викликом. Постійне зростання цін на паливо, електроенергію та технічне обслуговування збільшує собівартість продукції. У зв'язку з цим, необхідно приділити більше уваги впровадженню енергоефективних технологій та оптимізації використання ресурсів.

Ще однією суттєвою проблемою є екологічні обмеження. Нові вимоги до лісовідновлення та обмеження обсягів рубок створюють додаткові складнощі для виконання планів заготівлі. Це вимагає ретельного планування та ефективного управління ресурсами, аби зберегти баланс між екологічними стандартами та виробничими потребами.

Для філії «Охтирське лісове господарство» специфічними є проблеми нерівномірного завантаження виробничих потужностей через сезонність діяльності. У зимовий період частина обладнання та персоналу може залишати

не завантаженою, що негативно впливає на економічні показники. Впровадження багатофункціонального обладнання або розширення асортименту продукції може вирішити цю проблему.

Недостатня мотивація працівників є ще одним чинником, який знижує продуктивність. Відсутність чіткої системи бонусів, кар'єрного росту та конкурентного рівня заробітної плати призводить до плинності кадрів. Запровадження програм розвитку персоналу та стимулювання працівників сприяло б підвищенню їхньої залученості та ефективності.

Управління запасами також потребує покращення. Неefективна система обліку та зберігання деревини призводить до перевитрат на складські приміщення або до затримок у виконанні замовлень. Використання автоматизованих систем управління запасами дозволило б знизити ці ризики.

Впровадження інновацій є критичним фактором для підвищення конкурентоспроможності. Однак у філії цей процес є несистематичним. Нові технології часто запроваджуються без належного тестування, що знижує ефективність їх використання. Розробка чіткої стратегії інноваційного розвитку допомогла б уникнути таких проблем.

Часті зміни у законодавстві вимагають значних ресурсів для адаптації, включаючи оновлення процедур і навчання персоналу. Це створює додаткове навантаження на управлінський апарат і уповільнює реалізацію інших стратегічних завдань.

Основними причинами цих проблем є недостатнє фінансування модернізації обладнання та впровадження інновацій, відсутність довгострокової стратегії розвитку, низький рівень інтеграції з іншими підприємствами галузі та вплив зовнішніх факторів, які важко контролювати на рівні окремої філії. Якщо ці проблеми залишатимуться невирішеними, це може призвести до зниження конкурентоспроможності, скорочення доходів, зростання витрат і втрати кваліфікованого персоналу. Розробка комплексного плану заходів для вирішення цих питань дозволить підприємству підвищити

ефективність своєї роботи, покращити фінансові результати та забезпечити сталий розвиток.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

3.1 Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління операційною діяльністю

Підвищення ефективності управління операційною діяльністю є ключовим завданням для філії «Охтирське лісове господарство» ДП «Ліси України». Розробка рекомендацій базується на аналізі виявлених проблем та врахуванні особливостей функціонування підприємства. Одним із основних напрямків вдосконалення є автоматизація та цифровізація процесів. Використання геоінформаційних систем (ГІС) для планування та моніторингу лісогосподарських робіт дозволить ефективніше управляти ресурсами, зменшувати витрати часу та забезпечувати точність даних. Дрони та супутникові знімки стануть корисними інструментами для моніторингу стану лісів і визначення обсягів рубок. Інформаційні системи управління запасами допоможуть оптимізувати облік продукції та мінімізувати витрати на її зберігання.

Логістика також потребує вдосконалення. Створення регіональних логістичних центрів поблизу місць заготівлі деревини скоротить транспортні витрати. Впровадження GPS-моніторингу для відстеження транспорту оптимізує маршрути доставки продукції, а співпраця з місцевими переробними підприємствами дозволить зменшити відстані транспортування.

Диверсифікація діяльності сприятиме зростанню доходів. Інвестування у глибоку переробку деревини дозволить розширити асортимент продукції, включаючи виробництво пиломатеріалів, меблів і паливних гранул. Розвиток екологічного туризму на територіях, які не використовуються для виробництва, сприятиме залученню додаткових коштів. Використання побічної продукції лісозаготівлі, як-от гілки та тріска, для виробництва енергоресурсів дозволить підвищити енергоефективність.

Підвищення кваліфікації персоналу є важливим напрямом. Регулярні тренінги й навчання щодо впровадження новітніх технологій сприятимуть професійному розвитку працівників. Мотиваційна система, зокрема преміювання за досягнення високих показників продуктивності та створення умов для кар'єрного зростання, збільшить зацікавленість у результатах роботи. Програми стажування для молодих спеціалістів сприятимуть залученню нових кадрів.

Удосконалення системи управління витратами включає проведення аудиту для виявлення невикористаних витрат і напрямів їх скорочення. Використання відновлюваних джерел енергії, як-от сонячні панелі та біомаса, сприятиме енергоефективності. Перехід на довгострокові договори з постачальниками паливно-мастильних матеріалів знизить вплив цінових коливань.

Стратегічне планування має базуватися на довгостроковій стратегії розвитку, яка враховує тенденції ринку, екологічні вимоги та технічний прогрес. Сценарний підхід до планування дозволить враховувати ризики й адаптуватися до змін. Регулярний SWOT-аналіз допоможе оцінювати фактори, які впливають на операційну діяльність.

Для розширення можливостей підприємства необхідно розвивати партнерські відносини. Залучення інвестицій для модернізації технічної бази та розширення виробничих потужностей, співпраця з місцевими органами влади та міжнародними організаціями, участь у грантових програмах сприятимуть сталому розвитку.

Інноваційні заходи включають впровадження блокчейн-технологій для прозорості операцій, розробку мобільного додатка для співробітників, який полегшить комунікацію, а також автоматизовані системи прийняття рішень на основі штучного інтелекту. Сертифікація продукції за міжнародними екологічними стандартами, такими як FSC або PEFC, дозволить розширити ринки збуту.

Очікується, що ці заходи підвищать ефективність управління, знизять витрати, збільшать доходи, розширять ринки збуту та забезпечують стійкий

розвиток відповідно до екологічних і соціальних стандартів. Розроблені рекомендації спрямовані на створення гнучкої та інноваційної моделі управління, яка відповідатиме сучасним викликам галузі.

3.2 Впровадження сучасних інструментів управління операційною діяльністю

Ефективність управління операційною діяльністю значною мірою залежить від здатності підприємства ідентифікувати та усувати проблеми, які виникають у процесі виробництва, організації роботи та використання ресурсів. Для філії «Охтирське лісове господарство» ДП «Ліси України» аналіз проблем управління є важливим етапом для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності.

Недостатній рівень автоматизації та цифровізації є однією з ключових проблем, з якою стикається філія. Залежність від ручної праці та традиційних методів управління знижує продуктивність, підвищує ризик помилок у плануванні та контролі й створює додаткові витрати часу і ресурсів. Наприклад, відсутність інтегрованих інформаційних систем ускладнює відстеження виробничих показників та аналіз даних у реальному часі.

Доходи та витрати філії суттєво залежать від зовнішніх факторів, таких як ціни на деревину на внутрішньому та зовнішньому ринках, валютні коливання, законодавчі зміни й кліматичні умови. Це ускладнює прогнозування фінансових результатів і планування операційної діяльності. Окрім цього, значна частина продукції реалізується у вигляді необробленої деревини, що зменшує потенційний дохід, який можна було б отримати за рахунок виробництва продукції з доданою вартістю, наприклад, меблів або інших виробів з деревини.

Проблеми логістики, зокрема віддаленість лісових масивів від споживачів і обробних підприємств, значно збільшують витрати на транспортування. Це впливає на оперативне виконання замовлень і загальні витрати підприємства. Ускладнює ситуацію і зростання цін на паливно-мастильні матеріали,

електроенергію та технічне обслуговування обладнання, які перевищують середньогалузеві показники. Високі витрати на ресурси становлять суттєвий тягар для бюджету підприємства.

Ще одним важливим викликом є дотримання екологічних обмежень. Політика сталого розвитку вимагає впровадження нових вимог до лісовідновлення та обмеження обсягів рубок. Це створює труднощі для виконання планів заготівлі та реалізації продукції, але водночас стимулює пошук інноваційних рішень, таких як використання вторинних ресурсів або альтернативних матеріалів.

Водночас підприємство стикається з такими специфічними проблемами, як нерівномірне завантаження виробничих потужностей через сезонність операційної діяльності. У певні періоди виробничі потужності та персонал використовуються не на повну, що знижує ефективність роботи. До цього додається низький рівень мотивації працівників, обумовлений відсутністю стимулюючих програм, таких як бонуси або перспективи кар'єрного росту. Це призводить до зниження продуктивності та втрати кваліфікованого персоналу.

Недосконала система управління запасами деревини часто призводить до надлишкових витрат на зберігання або нестачі матеріалів для виконання замовлень. Наприклад, через відсутність автоматизованих рішень для управління запасами виникають перебої у постачанні, що ускладнює виконання договірних зобов'язань. Додатково, інновації впроваджуються систематично, без попередньої оцінки їх ефективності, що не дозволяє повною мірою використати їхній потенціал для підвищення продуктивності.

Причини виникнення цих проблем можна знайти в недостатньому фінансуванні модернізації обладнання та впровадження нових технологій, відсутності довгострокової стратегії розвитку, низькому рівні інтеграції філії з іншими підприємствами галузі, а також впливі зовнішніх факторів, які важко контролювати на рівні окремої філії.

Якщо зазначені проблеми залишатимуться невирішеними, це може призвести до зниження конкурентоспроможності підприємства на ринку,

скорочення доходів і прибутковості, зростання витрат на операційну діяльність та втрати кваліфікованих працівників. Тому ідентифікація та аналіз основних проблем управління операційною діяльністю є першим кроком до розробки ефективних заходів для їх усунення. Це дозволить підприємству підвищити ефективність своєї роботи, покращити фінансові результати й забезпечити стаке зростання.

3.3 Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Ефективність запропонованих заходів щодо покращення управління операційною діяльністю значною мірою залежить від економічного обґрунтування кожного із них. Такий підхід дозволяє оцінити доцільність їх впровадження, визначити вплив на фінансові результати та розрахувати окупність інвестицій. Основні критерії оцінки включають зниження витрат, збільшення доходів, підвищення продуктивності праці та строк окупності.

Зменшення операційних витрат є ключовим завданням для підвищення ефективності діяльності підприємства. Наприклад, автоматизація процесів, придбання сучасного обладнання та оптимізація логістичних операцій допоможуть суттєво скоротити витрати на транспорт, матеріали, енергоресурси та обслуговування персоналу. У той же час, розширення асортименту продукції за рахунок товарів із доданою вартістю, таких як пиломатеріали або паливні гранули, дозволить відкрити нові ринки збуту та підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Окрім цього, впровадження сучасних технологій та автоматизованих систем управління, таких як ERP-системи, сприятиме зменшенню часу на виконання окремих операцій, підвищенню точності обліку та контролю. Це дозволить збільшити обсяги продукції, що виробляється за одиницю часу, зменшуючи при цьому кількість помилок у процесах. Для визначення ефективності таких заходів важливим є розрахунок строку окупності

інвестицій, який показує, за який час вкладені кошти будуть компенсовані отриманим прибутком.

Одним із ключових заходів є впровадження ERP-системи, яке може скоротити адміністративні витрати на 15–20%. Очікувані інвестиції в таку систему становлять приблизно 1,5–2 мільйони гривень, а строк окупності — 2–3 роки. Використання сучасного обладнання, такого як харвестери та форвардери, дозволить збільшити обсяги заготівлі деревини та зменшити витрати на ремонт старої техніки. Очікувані інвестиції в оновлення технічного парку становлять 5–8 мільйонів гривень, а термін окупності — 4–5 років.

Оптимізація логістики також відіграє важливу роль у зменшенні витрат. Наприклад, впровадження GPS-моніторингу транспорту дозволить знизити витрати на транспортування на 12–15%. Інвестиції в цю технологію оцінюються в 300 тисяч гривень, а окупність — 2–3 роки. Диверсифікація продукції, включаючи створення лінії глибокої переробки деревини, сприятиме зростанню доходів підприємства на 20–25%. При цьому очікуваний додатковий дохід складе 5–6 мільйонів гривень на рік, а окупність інвестицій в 10 мільйонів гривень становить 3–4 роки.

Важливим кроком також є впровадження геоінформаційних систем (ГІС), які забезпечать точніше планування рубок і моніторинг територій. Інвестиції у впровадження програмного забезпечення та навчання персоналу складають близько 500 тисяч гривень, а економія на польових роботах може досягати 10–12%. Окупність таких заходів становить приблизно 2 роки.

Програма енергоефективності, орієнтована на скорочення витрат на енергоносії, також матиме значний вплив. Інвестиції у впровадження енергоефективного обладнання оцінюються в 1,5 мільйона гривень, що дозволить зменшити витрати на енергію на 15–20% із строком окупності 3 роки.

Загалом, сукупний економічний ефект від впровадження запропонованих заходів включає збільшення чистого прибутку підприємства за рахунок скорочення витрат і зростання доходів. Очікується, що доходи можуть зрости

на 15–20% завдяки диверсифікації продукції та виходу на нові ринки, а витрати знизитися на 10–15% через автоматизацію, оптимізацію логістики та впровадження енергоефективних технологій. Середній строк окупності всіх заходів складає 3–4 роки. Успішна реалізація цих ініціатив дозволить підприємству покращити свою конкурентоспроможність, фінансові показники та забезпечити стале зростання.

3.4 Оцінка можливих ризиків і шляхів їх мінімізації

Ефективне управління операційною діяльністю неможливе без урахування ризиків, які супроводжують виробничі та управлінські процеси. У випадку філії «Охтирське лісове господарство», ризики впливають не лише на економічні показники, а й на екологічну стійкість і репутацію підприємства. Враховуючи специфіку галузі лісового господарства, основні ризики охоплюють економічні, екологічні, технічні, соціальні та правові аспекти, кожен із яких має свої виклики та вимагає ефективних підходів для мінімізації.

Економічні ризики включають коливання цін на деревину, що можуть суттєво вплинути на доходи підприємства за несприятливої ринкової кон'юнктури. Постійне зростання цін на енергоносії, транспортні послуги та обладнання створює додатковий тиск на бюджет, а недостатня диверсифікація продукції робить підприємство залежним від одного джерела доходу. Розширення асортименту продукції з доданою вартістю, наприклад, виробництво меблевих заготовок чи паливних гранул, здатне знизити цей ризик. Важливо також впроваджувати сучасні методи управління витратами, такі як Lean Management, та укладати довгострокові контракти на постачання продукції, щоб забезпечити фінансову стабільність.

Екологічні ризики включають лісові пожежі, спричинені несприятливими погодними умовами або недостатньою протипожежною інфраструктурою, а також поширення шкідників і хвороб лісу. Ці загрози можуть призводити до втрат лісових ресурсів і погіршення їх якості. Інвестування у створення систем

моніторингу, організацію протипожежних водойм і проведення навчань персоналу сприятиме зменшенню ризиків. Додатково, регулярний моніторинг стану лісових насаджень і застосування біологічних засобів захисту можуть ефективно попереджувати поширення шкідників.

Технічні ризики зумовлені використанням застарілої техніки, яка підвищує витрати на обслуговування і збільшує ймовірність збоїв у роботі. Модернізація обладнання та регулярне технічне обслуговування здатні знизити ризики поломок і забезпечити безперебійну діяльність. Сучасна техніка з меншою енергоємністю та підвищеною продуктивністю сприятиме оптимізації операцій.

Соціальні ризики включають плинність кадрів, спричинене недостатнім рівнем заробітної плати, соціальних гарантій і можливостей професійного розвитку. Це може знижувати продуктивність і якість виконання завдань. Впровадження програм мотивації, підвищення заробітної плати, створення комфортних умов праці, а також організація навчання та підвищення кваліфікації працівників забезпечує стабільність персоналу й підвищить їхню залученість.

Правові ризики виникають через часті зміни у законодавстві, що вимагають значних ресурсів для адаптації. Недотримання екологічних стандартів або порушення правил лісокористування може призвести до штрафів і санкцій. Постійний моніторинг змін у правових нормах, консультування з юридичними фахівцями та впровадження міжнародних стандартів, таких як FSC і ISO, дозволяють мінімізувати ці ризики та забезпечити прозорість діяльності підприємства.

Для ефективного управління ризиками підприємство може використовувати сучасні інструменти. Геоінформаційні системи допомагають моніторити стан лісів і прогнозувати можливі загрози. ERP-системи забезпечують інтеграцію даних про витрати, ресурси та виконання планів, дозволяючи уникати економічних і технічних проблем. Страхування ключових активів, включаючи техніку, інфраструктуру та лісові насадження, стане додатковим захистом від непередбачуваних подій.

Застосування цих заходів забезпечить зменшення економічних втрат, підвищення стабільності виробничих процесів, екологічну відповідальність та соціальну стабільність. Це не лише зміцнить конкурентоспроможність підприємства, а й створить умови для його сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Операційна діяльність відіграє важливу роль у забезпеченні виробничих процесів, створенні доданої вартості та досягненні стратегічних цілей. Вона є основою для реалізації довгострокових планів підприємства та визначення його конкурентоспроможності на ринку.

Аналіз сучасних підходів до управління операційною діяльністю показав, що інтеграція інноваційних інструментів, таких як автоматизація, ERP-системи, Lean Management і геоінформаційні системи (ГІС), сприяє підвищенню ефективності процесів. Наприклад, впровадження ERP-систем дозволяє оптимізувати планування ресурсів і контролювати всі аспекти діяльності підприємства в режимі реального часу. Lean Management знижує втрати, покращуючи продуктивність і зменшуючи витрати. Геоінформаційні системи дають можливість ефективно моніторити та управляти лісовими ресурсами, що особливо важливо для лісового господарства.

Дослідження діяльності філії «Охтирське лісове господарство» ДП «Ліси України» виявило як сильні сторони підприємства, так і проблемні аспекти. До основних переваг належать великий ресурсний потенціал і досвідчений персонал, який має значний професійний досвід у галузі. Водночас виявлено такі проблеми, як високий рівень витрат, недостатня автоматизація процесів і обмежена диверсифікація продукції. Ці аспекти потребують негайної уваги для підвищення ефективності роботи підприємства.

Пропоновані заходи модернізації включають оптимізацію логістики, підвищення енергоефективності, впровадження нових продуктів з доданою вартістю та вдосконалення управлінських процесів. Зокрема, впровадження GPS-моніторингу транспорту забезпечує ефективне планування перевезень і зниження транспортних витрат. Модернізація обладнання для лісозаготівель та обробки деревини сприятиме підвищенню продуктивності та якості продукції. Крім того, розвиток нових напрямів, таких як виробництво паливних гранул і

меблевих заготовок, дозволить розширити асортимент продукції й зайняти нові ніші на ринку.

Економічне обґрунтування цих заходів підтверджує їхню доцільність. Очікується зниження витрат на енергоресурси, підвищення доходів завдяки диверсифікації продукції та зміцнення позицій підприємства на ринку. Окрім цього, впровадження енергоощадного обладнання та технологій не лише знизить витрати, а й сприятиме екологічній відповідальності, що є важливим фактором у сучасному бізнес-середовищі.

Особлива увага приділяється навчанням і підвищенню кваліфікації персоналу. Організація тренінгів для співробітників дозволить їм освоїти нові технології та методики управління, що сприятиме підвищенню ефективності роботи підприємства в цілому. Крім того, сертифікація діяльності за міжнародними стандартами, такими як FSC, дозволить вийти на міжнародні ринки та зміцнити репутацію підприємства.

Напрями подальших досліджень включають поглиблений аналіз ринку, вивчення можливостей впровадження роботизованих систем і штучного інтелекту, а також оцінку екологічного впливу запропонованих заходів. Розробка довгострокової інвестиційної стратегії дозволить забезпечити фінансування необхідних змін і створити умови для сталого розвитку підприємства.

Реалізація запропонованих рекомендацій допоможе філії «Охтирське лісове господарство» досягти високого рівня ефективності операційної діяльності, оптимізувати витрати, підвищити якість продукції та зміцнити свої позиції в умовах динамічного ринкового середовища. Це стане запорукою стійкого розвитку підприємства та його успішного функціонування в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Особливості та характеристика операційного менеджменту. Реферат//посилання: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13661/>
2. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент: Навчальний посібник. – Київ: ЦУЛ, 2003.//URL:<https://studfile.net/preview/2429693/>
3. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Менеджмент в організації: Навч. посібник - К.: Кондор, 2002.//URL:<https://core.ac.uk/download/pdf/323535402.pdf>
4. Федулова Л.І. Менеджмент організацій - К.: Лібра, 2003.//URL:<https://westudents.com.ua/knigi/316-menedjment-organzatsy-fedulova-l-.html>
5. Капінос Г. І. Операційний менеджмент: навч. посіб./ Г. І. Капінос, І. В. Бабій К. : «Центр учбової літератури», 2013.//URL:https://ftp.dut.edu.ua/uploads/l_1479_22227234.pdf
6. Крамарчук С.П. Сутність операційного менеджменту та основні етапи його розвитку. Інфраструктура ринку. Випуск No 44. 2020 р.//URL:http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/44_2020_ukr/16.pdf
7. Ратушняк Операційний менеджмент: навч. посібник. Вінниця: ВНТУ, 2016. //URL: https://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/21153/1/Ратушняк_Операційний_менеджмент_2016.pdf
8. Курочки А.С. Операционный менеджмент: Учеб. Пособие. КИЇВ: МАУП, 2000.//URL:<https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/n320.pdf>
9. Лісовал В.П., Старосельський М.І. Операційний менеджмент: конспект лекцій. КИЇВ: НАУ, 2011.//URL:<https://sci.ldubgd.edu.ua/handle/123456789/12175>
10. Операційний менеджмент: навчальний посібник / за ред. В.І. Перебийніса. Полтава: ПДАА, 2008.

11. Савченко В. Операційний менеджмент: навч. посібник. Харків: Харківський національний аграрний ун-т ім. В.В.Докучаєва, 2013. // URL: <https://econom.univer.kharkov.ua/upim/B7GuplmM.pdf>

12. Школа І.М., Михайловська О.В. Операційний менеджмент: практикум: навч. посібник для студ. вищих навч. закл. Чернівці : Книги-XXI, 2010. // URL: http://library.nakkkim.edu.ua:8080/libdoc/knugu/knygy2/menedjment/dragan_operaciinyi_menedgment_2010.pdf

13. ФІЛІЯ «ОХТИРСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО» ДЕРЖАВНОГО СПЕ-ЦІ-А-ЛІ-ЗО-ВА-НО-ГО ГО-СПО-ДАР-СЬКО-ГО ПІДПРИЄМСТВА «ЛІСИ УКРАЇНИ» _____ - _____ Оpendадабот// посилання: <https://opendatabot.ua/c/45113755>

14. Повідомлення про плановану діяльність, яка підлягає оцінці впливу на довкілля//Посилання:

<https://okhtyrkamr.gov.ua/%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BE%D0%BC%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D0%BF%D1%80%D0%BE-%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D1%83-%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%D1%81-3/>

15. ДП "Ліси України": Офіційний сайт//Посилання: <https://e-forest.gov.ua/>

16. Брітченко І.Г., Князевич А.О. Контролінг : навч. посіб. / І. Г. Брітченко, А. О. Князевич. Рівне : Волинські обереги, 2015.

17. Операційний менеджмент. Навчальний посібник / Старченко Г.В., Калінько І.В., Косач І.А. – К.: Кондор-Видавництво, 2020.

18. Ситник Г. В., Архіпов Н. М. Система управління ефективністю операційної діяльності підприємства. Проблеми економіки. 2018.

19. Бикова М.В., Глушко А.Д. Оцінювання ефективності операційної діяльності підприємства як основи його фінансової стабільності. Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах воєнного стану : матеріали Міжнародної

науково-практичної Інтернет-конференції, 09 червня 2022 р. Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2022.

20. Правдюк Н. Л. Рентабельність операційної діяльності: обліково-аналітичний аспект. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018.

21. Швець Ю.О. Теоретико-прикладні засади оцінки ефективності операційної діяльності підприємств машинобудування та способи її покращення. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського: науковий журнал. Серія: Економіка і управління.

22. Глушко А.Д. Пиріг Я.М. Оптимізація заборгованості підприємства критичної інфраструктури в аспекті зміцнення фінансово-економічної безпеки. Вісник Хмельницького національного університету. 2023

23. Основи операційного менеджменту : підруч. для студ. економ. спец. / За ред. проф. О. Л. Яременка. – К. : ВД "Професіонал", 2004.

24. Архіпов Н.М. Управління ефективністю операційної діяльності підприємства роздрібною торгівлю: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Київський національний торговельно-економічний університет. Київ, 2019.

25. Гаврилко Т.О., Лабунський Д.О. Управління діяльністю підприємства в умовах кризи. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. 2010. № 26. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/464/452>

26. Мішустіна Т.С., Пробко І.Б. Шляхи вдосконалення системи управління операційною діяльністю торговельного підприємства. Європейський вектор економічного розвитку. 2017. URL: <http://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/2017/1/7.pdf>

27. Братанич М.В. Класифікація видів і форм прояву ефективності. URL: <http://www.rusnauka.com/31PRNT2019/Economics//73789.doc.html>

28. Stevenson W.S. Operation manegement. New York : McGraw-Hill/Irwin, 2008.

29. Гірняк О. С. Менеджмент: теоретичні основи і практикум. Київ: 2003

30. Михайловська О. В. Операційний менеджмент : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / О. В. Михайловська. — К. : Кондор, 2008.