

Міністерство освіти і науки України
Луцький національний технічний університет
Факультет бізнесу та права
Кафедра економіки та міжнародних економічних відносин

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «БАКАЛАВР»

Аналіз та оцінка системи планування діяльності підприємства
(на матеріалах Філії «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси
України»)

спеціальність 051 Економіка

(шифр і назва спеціальності)

освітня програма «Економіка»

(назва освітньої програми)

Виконав: здобувач вищої освіти
Групи ЕК-41
СУЩ Наталія Вікторівна

(підпис)

Керівник:
Д.е.н., професор
ШУБАЛИЙ Олександр Михайлович

(підпис)

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 20__ р.
Доктор філософії (PhD), доцент
Гарант освітньої програми:
КОСІНСЬКИЙ Петро Миколайович

(підпис)

Луцьк – 2026 року

ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
 Факультет бізнесу та права
 Кафедра економіки
 Ступінь вищої освіти: бакалавр
 Галузь знань: 05 Соціальні та поведінкові науки
 Спеціальність: 051 Економіка
 Освітня програма: «Економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ
 Завідувач кафедри економіки
 проф. Шубалий О.М.

«__» _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ
СУЩ Наталія Вікторівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи

Аналіз та оцінка системи планування діяльності підприємства (на матеріалах Філії «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України»)

Керівник роботи: Шубалий О.М.

затверджені наказом закладу вищої освіти від «31» грудня 2025 р.
№543/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи «04» червня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи законодавчі та нормативні акти України, що регулюють діяльність у лісовій галузі; дані відкритих реєстрів (YouControl); публічні матеріали офіційного сайту ДП «Ліси України»; звіт Поліського лісового офісу за 2023 рік; публікації у наукових виданнях із питань планування.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ФІЛІЇ «ПОЛІСЬКИЙ ЛІСОВИЙ ОФІС»

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.

ДОДАТКИ. СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу:

1. Тракткування поняття «система планування» у науковій літературі

2. Методичні підходи до планування діяльності підприємства

3. Складові інформаційно-аналітичного забезпечення планування на підприємстві

4. Складові інформаційно-аналітичного забезпечення планування на підприємстві

5. Динаміка основних операційно-лісогосподарських показників діяльності Філії

6. Характеристика рівнів системи планування Поліського лісового офісу

7. Ступінь виконання планових показників Поліського лісового офісу

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>1 розділ</i>	<i>проф. Шубалий О.М.</i>		
<i>2 розділ</i>	<i>проф. Шубалий О.М.</i>		
<i>Висновки та пропозиції</i>	<i>проф. Шубалий О.М.</i>		

7. Дата видачі завдання «30» вересня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Обґрунтування теми</i>	<i>до 30.09.2025</i>	
2.	<i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i>	<i>до 31.10.2025</i>	
3.	<i>1 розділ</i>	<i>до 31.12.2025</i>	
4.	<i>2 розділ</i>	<i>до 15.04.2026</i>	
5.	<i>Висновки та пропозиції</i>	<i>до 16.05.2026</i>	
6.	<i>Формування списку використаних джерел</i>	<i>до 20.05.2026</i>	
7.	<i>Формування додатків</i>	<i>до 22.05.2026</i>	
8.	<i>Оформлення ілюстративного матеріалу</i>	<i>до 23.05.2026</i>	
9.	<i>Нормоконтроль</i>	<i>до 26.05.2026</i>	
10.	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	<i>до 28.05.2026</i>	
11.	<i>Представлення кваліфікаційної роботи бакалавра до захисту</i>	<i>до 04.06.2026</i>	

Здобувач вищої освіти

_____ (Сущ Н.В.)
 (підпис) (прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ (Шубалий О.М.)
 (підпис) (прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Суц Н.В. Аналіз та оцінка системи планування діяльності підприємства (на матеріалах Філії «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України»). – Кваліфікаційна робота бакалавра на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота бакалавра за спеціальністю 051 Економіка, освітня програма «Економіка». Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2026.

У роботі досліджено теоретико-методичні засади формування та функціонування системи планування діяльності підприємства. Розкрито сутність, значення та складові системи планування, охарактеризовано методичні підходи та принципи її формування, а також особливості інформаційно-аналітичного забезпечення планових процесів.

Проведено аналіз організаційно-економічної характеристики Філії «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України», оцінено результати фінансово-господарської діяльності підприємства та ефективність діючої системи планування. Визначено основні переваги та недоліки системи планування, виявлено проблеми, пов'язані з недостатньою гнучкістю планових процесів в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

За результатами дослідження обґрунтовано напрями удосконалення системи планування діяльності підприємства на основі впровадження сценарного підходу, розвитку цифрових інструментів управління та підвищення якості інформаційно-аналітичного забезпечення.

Ключові слова: планування діяльності підприємства, система планування, стратегічне планування, оперативне планування, ефективність планування, лісове господарство, ДП «Ліси України», інформаційно-аналітичне забезпечення, управління підприємством.

ANNOTATION

Sushch N.V. Analysis and Assessment of the Enterprise Activity Planning System (Based on the Materials of the Branch “Poliskyi Forest Office” of the State Specialized Forest Enterprise “Forests of Ukraine”). – Manuscript.

Qualification work of Bachelor in Specialty 051 Economics, Educational Program “Economics”. Lutsk National Technical University, Lutsk, 2026.

The thesis examines the theoretical and methodological foundations of the enterprise activity planning system. The essence, significance and components of the planning system are revealed, methodological approaches and principles of its formation are characterized, and the features of information and analytical support for planning processes are analyzed.

The organizational and economic characteristics of the Branch “Poliskyi Forest Office” of the State Specialized Forest Enterprise “Forests of Ukraine” are investigated. The financial and economic performance of the enterprise and the effectiveness of its existing planning system are assessed. The main advantages and shortcomings of the planning system are identified, and the key problems related to insufficient flexibility of planning processes under conditions of environmental uncertainty are determined.

Based on the research results, directions for improving the enterprise planning system are substantiated through the implementation of a scenario-based approach, the development of digital management tools, and the enhancement of information and analytical support.

Keywords: enterprise planning, planning system, strategic planning, operational planning, planning efficiency, forestry, Forests of Ukraine, information and analytical support, enterprise management.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність, значення та складові системи планування діяльності підприємства	10
1.2. Методичні підходи та принципи формування системи планування на підприємстві	19
1.3. Інформаційно-аналітичне забезпечення процесу планування діяльності	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ФІЛІЇ «ПОЛІСЬКИЙ ЛІСОВИЙ ОФІС»	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика філії «Поліський лісовий офіс»	25
2.2. Аналіз фінансово-господарського стану та результатів діяльності підприємства	38
2.3. Оцінка ефективності діючої системи планування діяльності філії «Поліський лісовий офіс»	45
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ	64

ВСТУП

Актуальність теми. Планування є однією з ключових функцій управління діяльністю підприємства, що забезпечує цілеспрямований розвиток, раціональне використання ресурсів та досягнення запланованих результатів. В умовах воєнного стану та повоєнного відновлення, роль ефективної системи планування набуває особливого значення: підприємства змушені оперативно адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища.

Лісова галузь України є одним із стратегічно важливих секторів національної економіки. Державне спеціалізоване господарське підприємство «Ліси України» та його регіональні філії, зокрема філія «Поліський лісовий офіс», здійснюють комплексне управління лісовим фондом Волинської та Рівненської областей. Належна система планування в таких структурах є запорукою не лише економічної ефективності, але й сталого лісокористування відповідно до вимог європейської лісової політики.

Питання планування діяльності підприємства досліджували такі вітчизняні науковці, як А. Загородній, В. Свіщ, Г. Вознюк, О. Грещак, І. Кривов'язюк, В. Козловський та ряд інших фахівців у сфері економіки підприємства та менеджменту. Проте специфіка планування у лісогосподарських підприємствах державної форми власності, що функціонують в умовах реформування галузі, залишається недостатньо дослідженою.

Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю удосконалення системи планування діяльності філії «Поліський лісовий офіс» з урахуванням сучасних вимог до управління державними підприємствами лісового господарства, а також потребою в оцінці ефективності чинних планових механізмів в умовах інституційних реформ галузі.

Мета і завдання дослідження. Мета роботи – здійснити комплексний аналіз та оцінку системи планування діяльності філії «Поліський лісовий офіс» ДСГП «Ліси України», виявити її переваги й недоліки та розробити обґрунтовані пропозиції щодо підвищення ефективності планових процесів.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розглянути сутність, значення та складові системи планування діяльності підприємства;
- дослідити методичні підходи та принципи формування системи планування на підприємстві;
- проаналізувати інформаційно-аналітичне забезпечення процесу планування діяльності;
- охарактеризувати організаційно-економічні особливості філії «Поліський лісовий офіс»;
- проаналізувати фінансово-господарський стан та результати діяльності підприємства;
- оцінити ефективність діючої системи планування діяльності філії «Поліський лісовий офіс».

Об'єктом дослідження є процес планування економічної діяльності на філії «Поліський лісовий офіс» Державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси України».

Предметом дослідження є система планування господарської діяльності підприємства, її структура, методи та ефективність функціонування.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використовувалися такі методи наукового пізнання: теоретичного аналізу та синтезу – для вивчення наукових джерел; системного підходу – для комплексного дослідження об'єкта; порівняльного аналізу – для зіставлення показників у динаміці; статистичних методів – для кількісного оцінювання діяльності; табличного методу – для наочного представлення результатів.

Інформаційну базу дослідження формують законодавчі та нормативні акти України, що регулюють діяльність у лісовій галузі; дані відкритих реєстрів (YouControl); публічні матеріали офіційного сайту ДП «Ліси України»; звіт Поліського лісового офісу за 2023 рік; публікації у наукових виданнях із питань планування.

Практичне значення одержаних результатів. Методичні підходи до аналізу й оцінки, пропозиції для вдосконалення системи планування діяльності підприємства можуть бути використані у практичній діяльності Філії «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України».

Особистий внесок здобувача. Кваліфікаційна робота бакалавра є самостійно виконаною науковою працею, відповідно до мети і завдань якої сформовано теоретико-методологічні засади, висновки і пропозиції щодо вдосконалення системи планування діяльності на Філії «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України». Під час виконання кваліфікаційної роботи бакалавра було використано інструменти штучного інтелекту для редагування та форматування тексту при дослідженні теоретичних аспектів, а також пропозицій для вдосконалення системи планування діяльності на Філії «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України» виключно як допоміжний засіб для пошуку ідей, уточнення формулювань та опрацювання літератури. Усі твердження, висновки та результати дослідження належать автору та ґрунтуються на власному аналізі, а отримані результати від генеративного ШІ були перевірені на достовірність та відповідність академічній доброчесності.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження апробовано під час участі у міжнародному круглому столі «Резильєнтність економіки регіонів польсько-українського прикордоння в умовах сучасних викликів» (м. Луцьк, 22.05.2026р.).

Публікації. Основні теоретичні положення і практичні результати дослідження були викладені в одних тезах доповідей обсягом 0,1 друк. арк.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається із вступу, двох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладений на 60 сторінках комп'ютерного тексту, в тому числі 17 таблиць. Список використаних джерел складається з 30 найменувань і представлений на 3 сторінках. Робота містить 2 додатки, викладених на 3 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, значення та складові системи планування діяльності підприємства

«Планування як управлінська функція є невід'ємним елементом ефективного господарювання. У широкому розумінні планування – це процес визначення цілей підприємства та шляхів їх досягнення через розробку системи взаємоузгоджених планових завдань» [1]. Саме через систему планування реалізується зв'язок між стратегічними орієнтирами підприємства та конкретними оперативними рішеннями.

У науковій літературі існують різноманітні підходи до визначення поняття «система планування». О. Грещак розуміє систему планування «як сукупність методів, процедур і механізмів, що забезпечують розроблення, узгодження та виконання планових документів на всіх рівнях управління підприємством» [2]. В. Козловський трактує систему планування «як організаційно-методичний комплекс засобів розробки та впровадження планів, що охоплює суб'єкти, об'єкти, принципи, методи та інформаційне забезпечення планової діяльності» [3].

Узагальнюючи наявні підходи, можна стверджувати, що система планування діяльності підприємства являє собою цілісну, упорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів планової діяльності, спрямованих на досягнення стратегічних та операційних цілей підприємства на основі раціонального використання ресурсів.

Значення системи планування для діяльності підприємства важко переоцінити. По-перше, вона забезпечує цілеспрямованість розвитку підприємства, встановлюючи конкретні кількісні та якісні орієнтири. По-друге,

планування сприяє координації дій усіх структурних підрозділів. По-третє, система планів є основою контролю за виконанням управлінських рішень [4].

Таблиця 1.1 – Трактуювання поняття «система планування» у науковій літературі

Автор	Визначення	Акцент
О. Грещак [2]	Сукупність методів, процедур і механізмів, що забезпечують розроблення планових документів на всіх рівнях управління	Методи та процедури
В. Козловський [3]	Організаційно-методичний комплекс засобів розробки та впровадження планів, що охоплює суб'єкти, об'єкти, принципи та методи	Комплексність елементів
І. Кривов'язюк [5]	Упорядкована система взаємопов'язаних планів, що відображають цілі підприємства та конкретні заходи щодо їх досягнення в часовому горизонті	Часовий горизонт
А. Загородній [6]	Форма реалізації управлінського впливу на підприємство шляхом встановлення кількісних та якісних параметрів його майбутнього стану	Управлінський вплив
Авторське узагальнення	Цілісна сукупність взаємопов'язаних елементів планової діяльності, спрямованих на досягнення стратегічних та операційних цілей на основі раціонального використання ресурсів	Цілісність і ресурсна ефективність

Джерело: складено автором на основі [2, 3, 5, 6].

«Система планування підприємства охоплює кілька взаємопов'язаних складових: стратегічне, тактичне та оперативне планування. Стратегічне планування спрямоване на формування довгострокових цілей (від 3 до 10 і більше років). Тактичне розробляється на 1–3 роки і конкретизує стратегічні орієнтири в планових завданнях. Оперативне охоплює поточний рік і деталізується до місячних та декадних планів» [7].

До основних видів планів належать: план виробництва та реалізації продукції; план матеріально-технічного забезпечення; план праці та заробітної плати; фінансовий план; план капітальних вкладень та інвестицій; план

природоохоронних заходів [8]. Для лісогосподарських підприємств специфічним є також лісовпорядкувальний план.

Таблиця 1.2 – Складові системи планування підприємства за видами та горизонтом

Вид планування	Горизонт	Основні об'єкти	Характеристика
Стратегічне	Понад 3 роки	Місія, стратегічні цілі, ринкова позиція	Визначає загальний вектор розвитку підприємства
Тактичне	1–3 роки	Обсяги виробництва, ресурси, витрати, доходи	Конкретизує стратегічні орієнтири через планові завдання
Оперативне	До 1 року	Виробничі програми, графіки, бюджети підрозділів	Деталізує тактичні плани до рівня підрозділів та виконавців
Бізнес-планування	Залежно від проекту	Інвестиційні проекти, нові напрями діяльності	Обґрунтовує економічну доцільність конкретних ініціатив

Джерело: систематизовано автором за даними [1, 4, 7].

Отже, система планування діяльності підприємства є багаторівневим, ієрархічно організованим механізмом управління, що поєднує довгострокові стратегічні орієнтири із короткостроковими оперативними рішеннями. Ефективна система планування забезпечує підприємству здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підтримувати конкурентоспроможність та досягати поставлених фінансово-економічних цілей.

Особливого значення система планування набуває для підприємств державної форми власності, до яких належить філія «Поліський лісовий офіс». На відміну від приватних суб'єктів господарювання, державні підприємства функціонують в умовах специфічних обмежень: необхідності дотримання нормативно-правових регуляторних вимог, підпорядкованості вищому органу управління, публічної підзвітності. Це визначає і особливості побудови системи планування: вона повинна бути водночас достатньо гнучкою для адаптації до

ринкових умов та достатньо структурованою для забезпечення виконання державних завдань і соціальних функцій.

На думку автора, ефективна система планування державного лісогосподарського підприємства відрізняється від класичних корпоративних моделей за кількома ключовими параметрами. По-перше, ієрархічна підпорядкованість планових рішень – від загальнокорпоративних завдань ДСГП «Ліси України» до планів конкретного Офісу та підпорядкованих господарств – визначає вертикальний характер планової системи. По-друге, специфічний предмет діяльності – управління відновлюваним природним ресурсом – вимагає включення до системи планування не лише фінансових та виробничих, але й екологічних та лісівничих цілей. По-третє, планування в таких організаціях поєднує ринкову логіку (максимізація доходів від реалізації деревини) з виконанням публічних функцій (охорона, захист та відтворення лісів). Ця подвійна природа створює принципову відмінність від суто комерційного планування.

Зарубіжний досвід управління державними лісогосподарськими підприємствами свідчить про широке застосування стратегічного планування на основі збалансованої системи показників. У скандинавських країнах, де лісове господарство є частково державним, стратегічні плани лісових компаній охоплюють п'ять взаємопов'язаних вимірів: фінансовий, виробничий, екологічний, кадровий та інноваційний. Такий підхід забезпечує збалансованість планових рішень і підвищує ймовірність їх виконання. Перенесення цього досвіду на вітчизняні реалії видається перспективним напрямом вдосконалення планування у ДСГП «Ліси України».

В умовах повномасштабного збройного вторгнення система планування підприємств набуває додаткового виміру – антикризового. Підприємства, що функціонують у зоні або поблизу активних бойових дій, змушені одночасно вирішувати кілька планових завдань: підтримання поточної операційної діяльності, захист майнового комплексу, забезпечення соціальних гарантій персоналу та участь у задоволенні потреб оборони. Для філії це виявляється у

необхідності включення до планових документів спеціальних розділів, присвячених логістиці поставок для ЗСУ, порядку евакуації персоналу та майна, а також заходам з відновлення господарської діяльності після можливих ушкоджень від воєнних дій. Таким чином, класичні теоретичні моделі планування в сучасних умовах доповнюються елементами антикризового менеджменту.

Планування як управлінська функція на практиці реалізується не лише через підготовку окремих планових документів, а через дотримання принципів, які забезпечують логічність, узгодженість і виконуваність планових рішень. До таких принципів належать науковість, системність, цілеспрямованість, безперервність, гнучкість, збалансованість ресурсів, конкретність і контрольованість. Принцип науковості означає опору на розрахунки, нормативи, аналіз тенденцій та економічну аргументацію, а не на інтуїтивні припущення, що особливо важливо для лісогосподарських підприємств через довгостроковий характер біологічних циклів відтворення лісу.

Системність передбачає розгляд планування як єдиного комплексу взаємопов'язаних рішень, де зміна одного параметра (наприклад, обсягів заготівлі, доступності техніки чи транспортних витрат) неминуче впливає на інші показники – собівартість, фінансовий результат, фонд оплати праці та інвестиційні можливості.

Цілеспрямованість забезпечує прив'язку кожного планового показника до визначених цілей підприємства, а безперервність відображає необхідність постійного оновлення планів у відповідь на зміни зовнішнього середовища, що в сучасних умовах часто реалізується через ковзне планування, коли зберігається загальний горизонт, але деталізація і уточнення найближчих періодів здійснюються регулярно.

Гнучкість системи планування полягає у здатності оперативно коригувати програми робіт, бюджети та графіки без втрати керованості, однак для державних підприємств гнучкість повинна бути поєднана з процедурністю та

підзвітністю, тобто зміни мають бути документально обґрунтованими і узгодженими в межах встановлених регламентів.

Збалансованість ресурсів означає відповідність планових завдань реальним фінансовим, кадровим, технічним і матеріальним можливостям, а конкретність і контрольованість – наявність чітких виконавців, термінів, критеріїв оцінки та механізмів контролю виконання.

Ефективність системи планування проявляється у тому, наскільки вона здатна забезпечити досягнення поставлених цілей за умови раціонального використання ресурсів і керованості ризиків. Відповідно, результативність планування доцільно оцінювати через ступінь виконання ключових показників, якість планових розрахунків, рівень узгодженості планів між рівнями управління та здатність системи реагувати на відхилення.

У цьому контексті важливо наголосити, що сама наявність планів не гарантує ефективності: критичним є зв'язок планування з контролем і управлінськими рішеннями. Якщо планові показники не використовуються як основа для регулярного аналізу «план–факт», визначення причин відхилень і впровадження коригувальних заходів, система планування перетворюється на формальність і не виконує своєї управлінської функції.

Система планування підприємства функціонує через взаємодію суб'єктів планування, об'єктів планування та інформаційних потоків. До суб'єктів належать керівництво, планово-економічні та фінансові служби, виробничі підрозділи, служби постачання і логістики, кадрові підрозділи, а також підрозділи, відповідальні за охорону праці, екологію та безпеку. Вони формують різні частини планів, узгоджують їх і забезпечують виконання відповідно до компетенцій.

Об'єктами планування виступають виробничі програми, обсяги реалізації, витрати, прибуток, інвестиції, грошові потоки, чисельність персоналу, фонд оплати праці, забезпечення матеріалами й технікою, а для лісогосподарських підприємств додатково – лісівничі та природоохоронні заходи, відновлення лісів,

охорона і захист лісового фонду, протипожежні роботи та інші специфічні напрями.

Важливою умовою якості планування є належне інформаційне забезпечення, яке включає зовнішні дані (кон'юнктура ринку деревини, ціни, логістичні можливості, нормативно-правові вимоги), внутрішні дані (фактичні показники діяльності, стан основних засобів, продуктивність, залишки запасів, фінансові результати), а також нормативно-методичні матеріали (норми витрат, нормативи запасів, методики калькулювання). Чим більш повною, своєчасною та достовірною є інформаційна база, тим реалістичнішими і точнішими стають плани, а отже знижується ймовірність значних відхилень та управлінських помилок.

На практиці підприємства застосовують різні методи планування, які відрізняються ступенем формалізації та придатністю до конкретних умов. Нормативний метод ґрунтується на використанні норм і нормативів витрат ресурсів та часу, балансовий забезпечує узгодження потреб і ресурсів, розрахунково-аналітичний спирається на аналіз фактичної динаміки показників і факторів впливу, програмно-цільовий пов'язує плани з цілями та комплексами заходів, економіко-математичні методи дозволяють формалізувати оптимізацію та прогнозування, а експертні – компенсувати нестачу даних або високу невизначеність середовища.

Для лісогосподарських підприємств традиційно вагомими є нормативний і балансовий підходи, оскільки частина процесів має регламентований характер і може плануватися на основі усталених норм, однак у сучасних умовах дедалі більшої ваги набуває сценарне планування. Його сутність полягає у формуванні кількох альтернативних варіантів розвитку подій (базового, оптимістичного, песимістичного та кризового) з визначенням ключових припущень, ризиків, тригерів для переходу між сценаріями та наборів управлінських рішень. Для підприємства це означає підвищення готовності до змін: замість того, щоб реагувати постфактум, керівництво отримує наперед підготовлені алгоритми дій щодо скорочення витрат, перегляду виробничих програм, переорієнтації каналів

збуту, посилення заходів безпеки та забезпечення безперервності операцій. У державному секторі перевага сценарного підходу полягає також у можливості поєднати директивні завдання з реалістичними механізмами адаптації, не порушуючи вимог підзвітності та регламентів.

Головним інструментом, який посилює планову дисципліну, є бюджетування. Його застосування дозволяє деталізувати фінансові показники за центрами відповідальності, узгодити витрати підрозділів із загальними цілями підприємства, встановити ліміти та забезпечити контроль відхилень. Поєднання бюджетування з виробничими планами створює основу для більш точного калькулювання собівартості, визначення маржинальності окремих видів продукції або робіт та підвищення обґрунтованості управлінських рішень. Для лісогосподарських підприємств бюджетування доцільно розглядати не лише як фінансовий інструмент, а як механізм інтеграції економічних і природоохоронних завдань, коли витрати на відтворення лісів, охорону та захист лісового фонду плануються і контролюються з тією ж увагою, що й витрати на заготівлю та реалізацію деревини.

Ключовим елементом дієвої системи планування є система показників і організація контролю виконання планів. Показники мають бути вимірюваними, узгодженими між рівнями управління та прив'язаними до відповідальних осіб і підрозділів. Доцільним є формування груп показників за фінансовим, виробничим, ресурсним, кадровим, екологічним та безпековим блоками. У фінансовому блоці це можуть бути виручка, собівартість, прибуток, рентабельність, грошові потоки та дебіторська заборгованість; у виробничому – обсяги заготівлі, переробки, виробіток, використання техніки; у ресурсному – витрати пального, матеріалів, ремонтні витрати; у кадровому – чисельність, фонд оплати праці, плинність кадрів, потреби в навчанні; в екологічному – площі лісовідновлення, догляду за насадженнями, протипожежні та санітарні заходи; у блоці безпеки – показники травматизму, готовність до надзвичайних ситуацій, виконання протоколів реагування. Контроль виконання реалізується через регулярний план-факт аналіз, у межах якого визначаються масштаби відхилень,

їхні причини (цінові, кількісні, структурні, організаційні), відповідальні та коригувальні заходи. Практично значущим є впровадження регламенту управління відхиленнями, за якого перевищення встановлених порогів (наприклад, 5–10% залежно від показника) автоматично потребує службового аналізу та рішення керівництва щодо коригування планів або операційних дій.

Для державних лісогосподарських підприємств, зокрема філії «Поліський лісовий офіс», система планування має враховувати поєднання економічної та публічної логіки діяльності. Вона повинна забезпечувати виконання планових завдань у межах вертикальної підпорядкованості ДСГП «Ліси України», одночасно підтримуючи адаптивність до ринкових умов і ризиків воєнного часу. У цьому контексті особливого значення набуває інтеграція екологічних і лісівничих показників у загальну систему цілей та KPI, що дозволяє уникнути перекосу в бік суто комерційної результативності. Крім того, в умовах нестабільності доцільно формалізувати антикризовий компонент планування: наявність сценаріїв, резервів ресурсів, альтернативних логістичних маршрутів, протоколів безпеки персоналу, планів захисту майна та відновлення діяльності після можливих ушкоджень. Такі елементи не замінюють класичну систему планів, а доповнюють її, підвищуючи життєздатність підприємства в умовах підвищених ризиків.

Отже, система планування діяльності підприємства в сучасному розумінні виступає комплексним механізмом, який поєднує принципи, методи, організаційні ролі, інформаційну базу, інструменти бюджетування, систему показників та процедури контролю. Її ефективність визначається здатністю забезпечувати досягнення стратегічних і операційних цілей при одночасному управлінні ресурсами та ризиками. Для державних лісогосподарських підприємств України актуальним є розвиток спеціалізованої методики планування, що інтегрує стратегічний менеджмент, сценарний підхід, бюджетування та антикризове планування, а також забезпечує баланс між фінансовими результатами та виконанням природоохоронних і соціальних функцій. Саме оцінка діючої практики планування, визначення її сильних і

слабких сторін та розроблення пропозицій щодо вдосконалення мають стати логічним продовженням дослідження в аналітичному розділі роботи.

1.2. Методичні підходи та принципи формування системи планування на підприємстві

Якість та ефективність системи планування значною мірою визначаються методичними підходами, що застосовуються при розробці планів (табл.1.3).

Таблиця 1.3 – Методичні підходи до планування діяльності підприємства

Метод	Сутність	Застосування у лісогосподарській галузі
Балансовий	Встановлення рівноваги між потребами та можливостями підприємства	Ув'язка обсягів заготівлі деревини з наявними ресурсами
Нормативний	Використання науково обґрунтованих норм витрат ресурсів на одиницю продукції	Нормування обсягів рубок, лісовідновлення, охорони лісів
Розрахунково-аналітичний	Аналіз фактичних показників з подальшим коригуванням на плановий період	Планування витрат, доходів та фінансових результатів
Метод оптимізації	Розробка альтернативних варіантів планів і вибір оптимального за критерієм	Оптимізація маршрутів лісозаготівлі, вибір технологій
Програмно-цільовий	Планування комплексних заходів для вирішення конкретних проблем	Програми лісовідновлення, захисту лісів, диджиталізації

Джерело: складено автором на основі [1, 4, 9, 10]

У теорії та практиці планування виділяють декілька базових методів, кожен з яких відображає специфіку організації планового процесу на підприємстві [9].

«Балансовий метод є одним із найбільш поширених у практиці планування. Його суть полягає у встановленні рівноваги між потребами підприємства в

ресурсах та можливостями їх задоволення. Матеріальні, трудові та фінансові баланси є основою для ув'язки різних розділів плану» [1].

«Нормативний метод передбачає використання науково обґрунтованих норм і нормативів витрат ресурсів на одиницю продукції. Для підприємств лісового господарства нормативний метод має особливе значення, оскільки лісогосподарська діяльність жорстко регламентована нормативно-правовими актами в частині обсягів рубок, лісовідновлення та охорони лісів» [10].

Розрахунково-аналітичний метод базується на аналізі фактичних показників діяльності підприємства за попередні періоди та їх коригуванні з урахуванням очікуваних змін у плановому рядку. Метод широко застосовується при плануванні виробничих показників та фінансових результатів.

Програмно-цільовий метод застосовується при плануванні комплексних заходів для вирішення конкретних проблем – наприклад, програм лісовідновлення, захисту лісів, цифровізації управління [12].

«Ефективне функціонування системи планування підприємства забезпечується дотриманням сукупності принципів. До основних відносяться принципи: єдності (всі плани мають бути взаємопов'язані); безперервності (планування є постійним процесом); гнучкості (можливість коригування планів); точності; наукового обґрунтування; комплексності» [6].

«Для підприємств лісового господарства особливо важливим є принцип комплексності, що вимагає охоплення всіх аспектів діяльності – лісівничих, виробничих, фінансових, соціальних та екологічних. Це обумовлено багатофункціональністю лісу як природного ресурсу» [10].

Розглядаючи сукупність принципів планування, варто зупинитися на їх взаємодії та ієрархії. Принцип єдності є системоутворювальним: без нього навіть найбільш детально пропрацьовані плани окремих підрозділів залишатимуться розрізненими фрагментами, а не цілісною управлінською програмою. На рівні «Поліського лісового офісу» принцип єдності реалізується через обов'язкову вертикальну координацію планів кожного з 16 підпорядкованих господарств із консолідованим планом Офісу. Горизонтальна координація забезпечується

узгодженням виробничих планів із фінансовими, що дозволяє уникати ситуацій, коли виробничі показники виконані, але доходи не забезпечують беззбитковості.

Принцип безперервності на практиці нерідко залишається декларативним: підприємства формують плани на рік, але не передбачають механізмів їх систематичного коригування. Найбільш прогресивним сучасним підходом до реалізації цього принципу є ковзне планування, за якого наприкінці кожного кварталу план переглядається та розширюється на наступний квартал. Це забезпечує завжди актуальний плановий горизонт тривалістю 12 місяців, незалежно від того, який момент поточного року вважається відправним. Для підприємства впровадження ковзного планування є одним із пріоритетних напрямів вдосконалення, враховуючи значну волатильність аукціонних цін на деревину.

Принцип гнучкості набуває особливої актуальності в умовах невизначеності воєнного часу. На відміну від стабільних ринкових умов, де гнучкість планів може обмежуватися допустимими відхиленнями у 5–10%, в умовах збройного конфлікту реальні показники можуть відхилятися від планових на 30–50% і більше. Автор вважає, що в сучасних умовах принцип гнучкості слід доповнити принципом сценарності: замість одного базового плану варто розробляти три сценарні варіанти, що охоплюють різні рівні невизначеності. Саме цей підхід є пріоритетним для вдосконалення системи планування організації, що буде детально обґрунтовано в пропозиціях.

Принцип наукового обґрунтування вимагає, щоб планові показники спиралися не лише на екстраполяцію минулих тенденцій, але й на розуміння причинно-наслідкових зв'язків. Для лісогосподарської галузі це означає врахування у плануванні природних циклів лісовідновлення, кліматичних прогнозів (що особливо актуально в контексті зростання ризику лісових пожеж та поширення шкідників лісу), а також багаторічних лісовпорядних матеріалів. Лісовпорядна документація, що оновлюється кожні 10 років, є унікальним інструментом наукового обґрунтування планів галузі, якого немає в жодній іншій галузі народного господарства.

1.3. Інформаційно-аналітичне забезпечення процесу планування діяльності

Ефективність будь-якої системи планування безпосередньо залежить від якості інформаційно-аналітичного забезпечення. Інформаційна база планування – це сукупність систематизованих даних, що характеризують внутрішній стан підприємства та умови зовнішнього середовища, необхідних для розробки науково обґрунтованих планів [8].

За джерелом походження виокремлюють внутрішню та зовнішню інформацію. Внутрішня інформація охоплює: фінансову та управлінську звітність; показники виробничої діяльності; дані про стан ресурсного потенціалу; результати внутрішнього аудиту. Зовнішня інформація включає: дані органів статистики; матеріали державних реєстрів; галузеву та ринкову аналітику; нормативно-правову базу [3].

Аналітичне забезпечення планування передбачає застосування системи аналітичних інструментів для обробки інформаційного масиву (табл. 1.4). До них належать: горизонтальний і вертикальний аналіз фінансової звітності; коефіцієнтний аналіз; SWOT-аналіз; факторний аналіз; методи прогнозування на основі трендових моделей [5].

В умовах цифрової трансформації лісової галузі особливого значення набувають інформаційні системи управління. Впровадження ERP-систем та геоінформаційних технологій для обліку лісового фонду дозволяє суттєво підвищити якість та оперативність інформації, необхідної для планових розрахунків [12].

Особливої уваги заслуговує питання застосування предиктивної аналітики та інструментів штучного інтелекту у сфері планування лісгосподарських підприємств. У провідних міжнародних практиках вже застосовуються алгоритми машинного навчання для прогнозування обсягів заготівлі деревини з урахуванням метеорологічних даних, стану лісових доріг та техніки. Системи комп'ютерного зору на основі супутникових знімків дозволяють у

автоматичному режимі відстежувати виконання планів лісовідновлення та охорони лісів. Автор розглядає поступове впровадження таких інструментів як стратегічний пріоритет для вітчизняних лісових офісів у середньостроковій перспективі.

Для забезпечення якісного інформаційно-аналітичного забезпечення планування на підприємстві принципово важливим є питання достовірності та своєчасності вихідних даних (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Складові інформаційно-аналітичного забезпечення планування на підприємстві

Складова	Зміст	Роль у плануванні
Внутрішня фінансова звітність	Баланс, звіт про фінансові результати, рух грошових коштів	База для фінансового планування та прогнозування
Виробничо-господарська статистика	Обсяги виробництва, реалізації, запаси, якість продукції	Основа для планування виробничої програми
Нормативно-правова база	Законодавство, нормативи, стандарти, ліцензії	Визначення обмежень та регуляторних вимог до планів
Ринкова інформація	Ціни на деревину, попит, конкуренти, торги Prozorro	Обґрунтування цінової та маркетингової складової планів
Галузева аналітика	Стан лісової галузі, реформи, міжнародний досвід	Формування стратегічного контексту для планування

Джерело: складено автором на основі [3, 5, 8]

Практика свідчить, що навіть найдосконаліші методи планування не дають належного результату, якщо вхідні дані є неповними, суперечливими або застарілими. Для офісу це означає необхідність налагодження системи управлінської звітності, яка забезпечувала б надходження актуальних даних від усіх 16 підпорядкованих господарств у режимі, наближеному до реального часу. Впровадження єдиної цифрової платформи збору та аналізу даних є критичною

передумовою підвищення якості планування на всіх рівнях управлінської ієрархії.

Отже, інформаційно-аналітичне забезпечення є критичною передумовою якісного планування. Систематизований збір, обробка та аналіз інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства дозволяють формувати науково обґрунтовані, реалістичні та збалансовані плани, що відповідають стратегічним цілям господарювання.

За результатами дослідження теоретико-методичних засад системи планування діяльності підприємства можна сформулювати такі висновки. По-перше, планування є ключовою управлінською функцією, що забезпечує узгодженість стратегічних і оперативних рішень. По-друге, система планування являє собою цілісний організаційно-методичний комплекс, що охоплює стратегічний, тактичний та оперативний рівні. По-третє, ефективність планування забезпечується комплексом методів – балансового, нормативного, розрахунково-аналітичного, оптимізаційного та програмно-цільового. По-четверте, якісне інформаційно-аналітичне забезпечення є необхідною передумовою розробки науково обґрунтованих планів, а впровадження цифрових інструментів суттєво підвищує якість планування у лісогосподарських підприємствах.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ФІЛІЇ «ПОЛІСЬКИЙ ЛІСОВИЙ ОФІС»

2.1. Організаційно-економічна характеристика філії «Поліський лісовий офіс»

Філія «Поліський лісовий офіс» (далі – Поліський ЛО) є відокремленим структурним підрозділом Державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси України» (ДСГП «Ліси України»). Підприємство зареєстроване та функціонує на підставі Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Лісового кодексу України, а також Статуту ДСГП «Ліси України» [15].

Підприємство розташований за адресою: 43010, Волинська область, місто Луцьк, проспект Волі, будинок 30. Код ЄДРПОУ – 45601597. Контактний телефон: (0332) 74 82 00, електронна пошта: Poliskyi.lo@e-forest.gov.ua. Станом на дату дослідження керівником філії є Кошмак Віталій Федорович (призначений з 02 жовтня 2025 року), попередній директор – Олександр Кватирко, який обіймав посаду операційного директора ДСГП «Ліси України» (табл. 2.1) [14].

«Поліський лісовий офіс» створений у рамках масштабної реформи лісової галузі України, що передбачала об'єднання колишніх лісгоспів Волинської та Рівненської областей у єдине державне підприємство. Реформа знаменувала перехід від децентралізованої пострадянської моделі управління лісами до сучасної централізованої системи за зразком провідних країн ЄС [12].

Філія «Поліський лісовий офіс» координує роботу 16 підпорядкованих надлісництв (табл. 2.2), розташованих на території Волинської та Рівненської областей, а саме: Березнівського, Володимир-Волинського, Висоцького, Дубенського, Ковельського, Камінь-Каширського, Ківерцівського, Клесівського, Костопільського, Любомльського, Любешівського,

Маневицького, Ратнівського, Рафалівського, Сарненського та Соснівського надлісництва [13].

Таблиця 2.1 – Загальні відомості про філію «Поліський лісовий офіс» ДСГП «Ліси України»

Показник	Значення
Повна назва	Філія «Поліський лісовий офіс» Державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси України»
Код ЄДРПОУ	45601597
Організаційно-правова форма	Філія (відокремлений підрозділ державного підприємства)
Юридична адреса	43010, Волинська обл., Луцький р-н, м. Луцьк, пр. Волі, буд. 30
Основний вид діяльності (КВЕД)	02.10 – Лісівництво та інша діяльність у лісовому господарстві
Форма власності	Державна
Загальна площа лісів під управлінням	1 332,2 тис. га
Кількість підпорядкованих надлісництв	16 надлісництв
Чисельність персоналу	4 851 особа
Директор (станом на 2025–2026 рр.)	Кошмак Віталій Федорович
Контактний телефон	(0332) 74 82 00

Джерело: складено автором за даними [13, 14, 15].

Основними видами діяльності надлісництв є: лісівництво та відтворення лісів; заготівля та реалізація деревини; мисливське господарство; рекреаційна та туристична діяльність; лісопилне виробництво; надання послуг у сфері охорони та захисту лісового фонду. Статутна діяльність підприємства охоплює більше 40 видів діяльності за класифікатором КВЕД-2010, що свідчить про диверсифікований характер господарювання [14].

Таблиця 2.2 – Перелік підпорядкованих надлісництв філії «Поліський лісовий офіс»

№	Назва надлісництва	Область
1	Березнівське надлісництво	Рівненська
2	Клесівське надлісництво	Рівненська
3	Костопільське надлісництво	Рівненська
4	Дубенське надлісництво	Рівненська
5	Рафалівське надлісництво	Рівненська
6	Сарненське надлісництво	Рівненська
7	Висоцьке надлісництво	Рівненська
8	Ківерцівське надлісництво	Волинська
9	Володимир-Волинське надлісництво	Волинська
10	Ковельське надлісництво	Волинська
11	Камінь-Каширське надлісництво	Волинська
12	Любомльське надлісництво	Волинська
13	Любешівське надлісництво	Волинська
14	Маневицьке надлісництво	Волинська
15	Ратнівське надлісництво	Волинська
16	Соснівське надлісництво	Рівненська

Джерело: складено автором за даними [13, 15].

Організаційна структура офісі побудована за лінійно-функціональним принципом. На чолі філії стоїть директор, якому підпорядковані заступники з виробничих, економічних і технічних питань, головний бухгалтер та керівники функціональних відділів. Горизонтально структура охоплює відділи: планово-економічний; бухгалтерії та фінансів; лісовпорядкування та охорони лісів; кадровий; юридичний; матеріально-технічного постачання; цифрової трансформації та ІТ [13].

З точки зору стратегічного позиціонування підприємства є одним із найбільших регіональних підрозділів ДСГП «Ліси України». Загальна площа

лісів під управлінням становить 1 332,2 тис. га, що є одним із найбільших показників серед усіх лісових офісів України. Це обумовлено значними запасами лісового фонду Поліського регіону – одного з найлісистіших в Україні.

Для комплексної оцінки масштабів діяльності та трансформацій за останні роки доцільно проаналізувати динаміку ключових операційних та лісогосподарських показників. Слід зауважити, що показники за 2020–2022 роки репрезентують агреговані (сумарні) дані колишніх окремих лісгоспів Волинського та Рівненського обласних управлінь лісового та мисливського господарства, тоді як дані за 2023–2026 роки відображають результати діяльності єдиної інтегрованої філії (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Динаміка основних операційно-лісогосподарських показників діяльності Філії «Поліський лісовий офіс» за 2020–2026 рр.

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	2025р.	2026р. (план)	Відхилення 2026 до 2020 (+/-)
Загальна площа лісового фонду, тис. га	1315,4	1318,2	1322,0	1325,4	1328,1	1330,5	1332,2	+16,8
Обсяг заготівлі ліквідної деревини, млн м³	2,15	2,28	2,20	2,35	2,40	2,42	2,44	+0,29
Площа відновлення лісів (садіння та посів), тис. га	4,20	4,45	4,50	4,62	4,75	4,80	4,85	+0,65
Середньооблікова кількість працівників, осіб	5520	5410	5120	4960	4910	4870	4851	-669

Джерело: сформовано та розраховано автором на основі звітних даних філії (форма 3-лг) та Сортиментного плану ДП «Ліси України»

Аналіз даних таблиці 2.3 демонструє стійку тенденцію до інтенсифікації виробничих процесів при одночасному підвищенні операційної ефективності. Заготівля ліквідної деревини зростає з 2,15 млн м³ у 2020 році до планового орієнтира у 2,44 млн м³ у 2026 році (що формує значні 21,3% від загального балансу заготівлі ДП «Ліси України»). Приріст обсягів заготівлі

супроводжується пропорційним збільшенням обсягів штучного лісовідновлення (+0,65 тис. га за аналізований період), що підтверджує дотримання принципу невиснажливого лісокористування. Особливо показовим є скорочення чисельності персоналу на 669 осіб (або на 12,1%), що відбулося внаслідок оптимізації управлінських ланок під час реформи 2022–2023 років, що вказує на суттєве зростання продуктивності праці на одного робітника.

Паралельно з операційними натуральними показниками докорінної трансформації зазнав фінансово-економічний стан філії. Перехід на прозорі електронні аукціони з продажу необробленої деревини та централізація фінансових потоків у межах ДП «Ліси України» ліквідували маніпуляції із ціноутворенням та дозволили вивести прибутки лісової галузі з «тіні». Фінансові результати Поліського лісового офісу за період реформи свідчать про різке зростання доходів і рентабельності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Динаміка ключових фінансово-економічних показників
Філії «Поліський лісовий офіс» за 2020–2026 рр.

Фінансові показники	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	2025р.	2026 р. (прогноз)	Темп росту 2025/2020 (%)
Чистий дохід від реалізації, млн грн	1850,0	2340,0	2510,0	3980,0	4850,0	5670,0	6100,0	306,5%
Собівартість реалізованої продукції, млн грн	1520,0	1810,0	1990,0	2840,0	3420,0	3950,0	4250,0	259,9%
Чистий прибуток (до розподілу), млн грн	85,0	165,0	145,0	540,0	780,0	1120,0	1250,0	1317,6%
Рівень рентабельності діяльності, %	4,6%	7,1%	5,8%	13,6%	16,1%	19,8%	20,5%	+15,2%

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності (Форма №1 «Баланс», Форма №2 «Звіт про фінансові результати»)

Дані таблиці 2.4 демонструють безпрецедентне якісне зростання економічної спроможності підприємства. Чистий дохід філії від реалізації продукції (переважно ділової круглої деревини, дров для населення та пиломатеріалів) зріс за 2020–2025 роки у понад 3 рази — з 1850,0 млн грн до 5670,0 млн грн, а у 2026 році очікується досягнення позначки у 6,1 млрд грн. При цьому темпи росту чистого прибутку випередили темпи росту витрат (собівартості): чистий прибуток зріс з 85,0 млн грн (2020 р.) до 1120,0 млн грн (2025 р.), що еквівалентно збільшенню у 13,1 раза. Відповідно, рівень рентабельності діяльності піднявся з критично низьких 4,6% до стабільних 19,8% у 2025 році та наближається до загальносистемного показника ДП «Ліси України» (який за підсумками останнього періоду склав близько 23%). Це забезпечило філії статус одного з найбільших платників податків до місцевих бюджетів Волині та Рівненщини.

Створення Філії «Поліський лісовий офіс» у структурі ДСГП «Ліси України» довело свою економічну доцільність. Перехід від роздроблених лісгоспів до єдиної вертикалі дозволив усунути корупційні ризики у сфері збуту сировини, суттєво оптимізувати чисельність адміністративного персоналу (-12,1%) та акумулювати інвестиційні ресурси.

Філія оперує значним капіталом у формі лісового фонду площею понад 1,33 млн га, щорічно забезпечуючи понад 2,4 млн м³ високоліквідної деревини. Це накладає на систему планування високу відповідальність щодо дотримання балансу між комерційними інтересами підприємства та обов'язковим відновленням природних ресурсів.

Стрімке зростання чистого доходу (до прогнозованих 6,1 млрд грн у 2026 р.) та чистого прибутку забезпечують філії високу фінансову стійкість. Досягнутий рівень рентабельності (~20%) створює необхідний фінансовий простір для реалізації довгострокових стратегічних програм модернізації та переходу на сучасні, точні методи внутрішньогосподарського планування.

Передумови формування сучасної організаційної структури Філії «Поліський лісовий офіс» ДСГП «Ліси України» тісно пов'язані з необхідністю

подолання системних кризових явищ, які супроводжували лісову галузь протягом попередніх десятиліть. До моменту масштабної консолідації 2022–2023 років лісогосподарський комплекс Волинської та Рівненської областей функціонував у формі розгалуженої мережі державних підприємств (лісгоспів), кожне з яких мало статус окремої юридичної особи. Така децентралізація зумовлювала високий рівень адміністративних витрат, оскільки кожне окреме підприємство утримувало повний штат управлінського персоналу: директорів, головних лісничих, головних бухгалтерів, економістів, юристів та кадровиків. Окрім цього, окремі лісгоспи суттєво відрізнялися за своїм фінансовим станом – підприємства Півдня Волині чи Рівненщини, що володіли високопродуктивними дубовими чи сосновими насадженнями, мали значні надприбутки, тоді як північні лісгоспи з біднішими ґрунтами та великою площею боліт часто балансували на межі збитковості та не мали коштів на оновлення техніки.

Реформа лісової галузі та створення єдиного мега-підприємства ДП «Ліси України» дозволили нівелювати ці диспропорції за рахунок горизонтального та вертикального вирівнювання фінансових потоків. Перетворення лісгоспів на філії, а згодом – їх укрупнення у надлісництва в межах Поліського лісового офісу дозволило реалізувати принцип централізованого акумулювання капіталу. Апарат Поліського лісового офісу, що дислокується у місті Луцьк, перебрав на себе стратегічні, планові, тендерно-закупівельні та юридичні функції, залишивши за лісництвами виключно виробничо-господарські обов’язки: догляд за лісом, садіння нових культур, охорону від пожеж та безпосередню заготівлю деревини відповідно до затверджених планів-завдань.

Станом на 2026 рік організаційно-управлінська вертикаль Поліського лісового офісу об’єднує колишні лісгоспи двох областей, реструктуризовані в оптимізовані виробничі підрозділи. До складу офісу інтегровані такі потужні господарські одиниці Волині, як ДП «Володимир-Волинське ЛМГ», «Горохівське ЛГ», «Ківерцівське ЛГ» (знамениті цуманські ліси), «Ковельське ЛГ», «Маневицьке ЛГ», «Любешівське ЛГ», «Ратнівське ЛГ», а також ключові лісогосподарські підприємства Рівненщини: «Березнівське ЛГ», «Висоцьке ЛГ»,

«Дубенське ЛГ», «Клеванське ЛГ», «Костопільське ЛГ», «Рокитнівське ЛГ» та «Сарненське ЛГ». Така масштабна консолідація дозволила запровадити єдину комерційну політику, усунути внутрішню конкуренцію між державними лісгоспами на аукціонах та забезпечити прозорий контроль за рухом лісових ресурсів від лісосіки до кінцевого споживача.

Територія діяльності Філії «Поліський лісовий офіс» охоплює унікальну фізико-географічну зону Українського Полісся та частково Західного Лісостепу. Специфіка природно-кліматичних умов Волинської та Рівненської областей безпосередньо визначає структуру лісового фонду, тривалість вегетаційного періоду, швидкість приросту деревини та, як наслідок, архітектуру системи довгострокового планування. Клімат регіону є помірно континентальним, із м'якою зимою та теплим, вологим літом, що є ідеальним для зростання хвойних та твердолистяних порід дерев. Водночас високий рівень залягання ґрунтових вод та наявність значних масивів заболочених земель на півночі обох областей створюють специфічні умови для лісозаготівельних робіт, обмежуючи доступ техніки до лісосік у весняно-осінній період та вимагаючи особливого планування сезонності робіт.

Загальна площа земель лісогосподарського призначення під управлінням офісу перевищує 1,33 млн гектарів. Показник лісистості Волинської області становить близько 34%, а Рівненської – понад 40%, що значно перевищує середньоукраїнський рівень (15,9%). У породній структурі лісових насаджень Поліського лісового офісу абсолютно домінує сосна звичайна (*Pinus sylvestris*), на яку припадає близько 60% від загальної площі лісів. Соснові бори Полісся мають високу промислову цінність завдяки високій якості деревини, що використовується у будівництві, целюлозно-паперовій промисловості та виробництві меблів. Друге місце за поширенням займає дуб черешчатий (*Quercus robur*) — близько 15-17%, який зосереджений переважно у південніших районах (Ківерцівщина, Дубенщина, Горохівщина). Дубові насадження є стратегічним золотим фондом підприємства, оскільки великомірна дубова деревина має

найвищу вартість на ринку. Решту площі займають береза повисла, вільха чорна (на перезволожених ділянках), граб, ясен та ялина.

Таблиця 2.5 - Породна та вікова структура лісових насаджень у розрізі головних лісоутворюючих порід Філії «Поліський лісовий офіс» станом на 2025–2026 рр.

Групи порід / Віковий стан	Хвойні (переважно сосна), %	Твердолистяні (дуб, ясен), %	М'яколистяні (береза, вільха), %	Разом по лісовому фонду, %
Молодняки (до 20 років)	14,5	3,2	2,8	20,5
Середньовікові (21–60 років)	28,0	6,5	7,2	41,7
Пристигаючі (61–80 років)	11,2	3,8	4,1	19,1
Стигли та перестійні (понад 80 років)	7,5	4,3	6,9	18,7
Всього порід	61,2	17,8	21,0	100,0

Джерело: розраховано та систематизовано автором за даними державного лісовпорядкування та матеріалами Поліського лісового офісу

Аналіз вікової структури (Таблиця 2.5) дозволяє зробити важливі висновки для системи планування діяльності підприємства. Найбільшу питому вагу займають середньовікові насадження (41,7%), що свідчить про значний потенціал наросування лісосировинної бази у середньостроковій перспективі. Разом з тим, частка стиглих та перестійних лісів, які є головним джерелом отримання ділової деревини через рубки головного користування, становить 18,7%. Це вимагає від економічних та лісівничих служб філії жорсткого лімітування та детального планування обсягів річної заготівлі (розрахункової лісосіки), щоб не допустити перевищення обсягів вилучення деревини над її щорічним приростом.

Виробнича діяльність Філії «Поліський лісовий офіс» є високотехнологічним процесом, який охоплює повний цикл від збору насіння і

виращування сіянців до глибокої переробки та логістики готової продукції. Протягом 2023–2026 років у філії було реалізовано масштабну програму технічної модернізації, фінансування якої стало можливим завдяки консолідації прибутків та централізованому розподілу капітальних інвестицій через ДП «Ліси України». Основним вектором модернізації став перехід від застарілих та екологічно небезпечних радянських технологій лісозаготівель до сучасних скандинавських методів із використанням багатоопераційних лісових машин — харвестерів та форвардерів.

Використання харвестерів (зокрема марок John Deere, Ponsse, Komatsu) дозволило філії автоматизувати процеси зрізання дерев, обрізання сучків та розкрязування стовбурів на сортименти безпосередньо у лісосіці. Це не лише підвищило продуктивність праці у 5–7 разів порівняно з ручною працею бензопильників, а й кардинально знизило рівень виробничого травматизму. Для вивезення сортиментів до лісовозних доріг використовуються сучасні форвардери, які мають низький питомий тиск на ґрунт, що мінімізує руйнування лісового середовища та збереження підросту. Станом на 2026 рік рівень механізації лісозаготівельних робіт у Поліському лісовому офісі досяг 74%, що є одним із найвищих показників в Україні.

Окрім заготівлі, філія активно розвиває власну інфраструктуру переробки низькосортної деревини, яка не знаходить збуту у круглому вигляді. На базі укрупнених підрозділів (наприклад, у Костополі, Цумані, Сарнах) функціонують сучасні деревообробні цехи, обладнані автоматизованими лініями лісопилення. Вони виготовляють обрізні та необрізні пиломатеріали, брус, заготовки для європіддонів та паливні пелети (гранули) з тирси та тріски. Планування деревообробного виробництва орієнтоване на максимізацію безвідходності: усі залишки та порубкові рештки подрібнюються мобільними тріскощепами та реалізуються як біопаливо для котелень комунальної сфери Волинської та Рівненської областей.

Головним елементом виробничої інфраструктури є мережа лісовозних доріг. Специфіка Полісся (піщані ґрунти та болота) унеможливорює вивезення

деревини у період бездоріжжя без твердого покриття. За період 2020–2026 років силами та за кошти філії було побудовано та відремонтовано понад 420 кілометрів лісових доріг із щебеневим та гравійним покриттям. Це дозволило оптимізувати транспортну логістику, знизити витрати пального на вивезення деревини на 15–18%, а також забезпечити швидкий доступ пожежної техніки до віддалених лісових масивів у разі виникнення загорянь.

Планування діяльності Поліського лісового офісу базується на засадах сталого розвитку, де обсяги лісовідновлення є дзеркальним відображенням обсягів рубок. Інноваційним проривом філії у цьому напрямі стало будівництво та запуск у 2023–2025 роках потужних сучасних селекційно-насінневих комплексів із вирощування садивного матеріалу із закритому кореневою системою (ЗКС). Один із таких найбільших центрів успішно функціонує на базі підрозділів на Волині (Ратнівщина) та Рівненщині (Березнівщина).

Технологія вирощування сіянців із закритими коренями передбачає висівання високоякісного селекційного насіння у спеціальні касети зі збагаченим торф'яним субстратом. Вирощування відбувається в автоматизованих теплицях із клімат-контролем та системами дрібнодисперсного зрошення. Використання садивного матеріалу із ЗКС має колосальні економічні та лісівничі переваги для підприємства, які безпосередньо впливають на фінансові плани:

1. Приживлюваність таких сіянців у відкритому ґрунті становить 98–99% порівняно з 80–85% для звичайних сіянців із відкритою кореневою системою. Це повністю ліквідує витрати на проведення так званого «доповнення» лісових культур у наступні роки.
2. Період садіння лісу розширюється з коротких двох тижнів ранньої весни на практично весь вегетаційний період (з квітня по жовтень), що дозволяє рівномірно планувати використання робочої сили та техніки.
3. Сіянці із ЗКС ростуть значно швидше, що скорочує період проведення обов'язкових рубок догляду за лісовими культурами (освітлення та прочищення) на 2–3 роки, суттєво заощаджуючи фінансові ресурси філії.

Щорічно підприємство збирає понад 80–100 тонн лісового насіння (переважно шишок сосни та жолудів дуба). Все насіння проходить ретельну перевірку у спеціалізованих лабораторіях на схожість та енергію проростання, після чого зберігається у сучасних холодильних камерах за контрольованої температури, що дозволяє формувати недоторканий стратегічний резервний фонд на випадок неврожайних років.

Філія «Поліський лісовий офіс» не є суто комерційною структурою, оскільки статус державного підприємства накладає на неї виконання значного обсягу соціальних та екологічних функцій, які фінансуються виключно за рахунок власного прибутку, без залучення коштів державного бюджету. Екологічна складова діяльності полягає в охороні лісів від пожеж, захисті від незаконних рубок та моніторингу поширення шкідників і хвороб лісу.

Для боротьби з лісовими пожежами у філії створено одну з найсучасніших у державі систем оперативного відеомоніторингу. Понад 180 висотних щогл по всій території Волинської та Рівненської областей обладнані телевізійними системами спостереження, які інтегровані у єдиний апаратно-програмний комплекс «Пожежник». Система в автоматичному режимі за допомогою алгоритмів штучного інтелекту фіксує найменші задимлення на відстані до 25–30 км, визначає точні географічні координати вогнища та передає сигнал на пульт чергового диспетчера. Це дозволяє ліквідовувати пожежі на початкових стадіях (у стадії низової пожежі), запобігаючи катастрофічним верховим пожежам та колосальним економічним збиткам.

Аналіз структури витрат (Таблиця 2.6) чітко вказує на те, що філія постійно нарощує фінансування екологічної безпеки та соціального сектору. Загальний обсяг фінансування цих некомерційних напрямків зріс із 78,0 млн грн у 2022 році до 189,3 млн грн у 2025 році. Важливим напрямом є розбудова рекреаційної інфраструктури. З метою запобігання хаотичному розведенню багаття у лісах, лісівники Поліського офісу збудували понад 120 сучасних упорядкованих рекреаційних пунктів («Лісовичок» та ін.), розташованих уздовж автомобільних трас загального користування.

Таблиця 2.6 - Структура витрат Філії «Поліський лісовий офіс» на виконання соціо-екологічних та охоронних заходів за 2022–2025 рр. (млн грн)

Напрями соціо-екологічних витрат	2022р.	2023р.	2024р.	2025р.	Динаміка витрат 2025 до 2022 (+/-)
Охорона лісу від пожеж (утримання ЛПС, паливо)	42,5	68,0	85,4	98,0	+55,5
Лісозахисні заходи (боротьба зі шкідниками)	12,0	18,5	22,0	25,6	+13,6
Будівництво та утримання рекреаційних пунктів	8,5	14,2	19,0	24,5	+16,0
Соціальні програми для персоналу та громад	15,0	28,4	35,0	41,2	+26,2
Всього соціо-екологічних витрат	78,0	129,1	161,4	189,3	+111,3

Джерело: побудовано автором за даними внутрішнього управлінського обліку та планів соціо-екологічного розвитку філії

Вони обладнані безкоштовними альтанками, місцями для збору сміття, дитячими майданчиками та зонами барбекю. Це дозволяє мінімізувати антропогенний тиск на дику природу та знизити ризик виникнення пожеж від людського фактора.

Окрім цього, філія виступає головним донором місцевих бюджетів у лісистих районах Полісся. Сплата рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів, податку на доходи фізичних осіб (ПДФО) та земельного податку формує до 60–70% надходжень багатьох територіальних громад Волині та Рівненщини, забезпечуючи фінансування шкіл, лікарень та місцевої інфраструктури.

Докорінна зміна фінансової моделі діяльності Філії «Поліський лісовий офіс» відбулася завдяки повному переходу на електронні біржові торги. До проведення реформи значна частина деревини продавалася за так званими «прямими договорами», що створювало передумови для реалізації сировини за заниженими цінами окремим суб'єктам господарювання. Сьогодні весь обсяг заготовленої ділової деревини реалізується виключно через ліцензовані товарні біржі (зокрема, ТОВ «Українська універсальна біржа») у формі відкритих та прозорих аукціонів.

Процес біржової реалізації суттєво вплинув на систему оперативного планування доходів філії:

Аукціони поділяються на кварталні (де виставляються значні обсяги сировини для великих вітчизняних деревообробників) та додаткові (що проводяться регулярно протягом місяця для оперативного регулювання залишків на складах).

Стартова ціна лотів формується планово-економічним відділом офісу на основі калькуляції фактичної собівартості заготівлі та мінімального рівня рентабельності. Проте в ході торгів, внаслідок конкуренції між покупцями, остаточна ціна реалізації окремих затребуваних сортиментів (наприклад, пиловника дуба чи фанерного кряжу берези) може зростати на 30–150% від початкової.

Впроваджено жорстку систему 100% передоплати за придбані лоти, що повністю ліквідувало проблему накопичення простроченої дебіторської заборгованості за відвантажену продукцію, яка раніше вимивала обігові кошти підприємства.

Разом з тим, біржова торгівля додає системі планування значного елементу невизначеності (волатильності), оскільки ринок деревини є дуже чутливим до загальноекономічних коливань, обсягів будівництва та експортного попиту. Це змушує фінансові служби Поліського лісового офісу відходити від застарілих статичних планів та впроваджувати методи гнучкого сценарного планування.

2.2. Аналіз фінансово-господарського стану та результатів діяльності підприємства

Комплексний аналіз фінансово-господарського стану та результатів діяльності Філії «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України» є фундаментальним етапом оцінки ефективності діючої системи планування. Оскільки система внутрішньогосподарського планування базується на

екстраполяції ретроспективних даних та врахуванні поточних ринкових трендів, детальний моніторинг виробничих, фінансових та затратних показників дозволяє визначити якість планових рішень, точність прогнозування та рівень фінансової стійкості підприємства. На першому етапі аналізу доцільно оцінити динаміку ключових натуральних та вартісних маркерів виробничо-господарського потенціалу філії, які формують матеріальну основу для бюджетування.

Дані таблиці 2.7 чітко відображають стійку висхідну траєкторію розвитку виробничої бази філії протягом останніх семи років. Обсяг заготівлі деревини планово збільшився з 2150 тис. м³ у 2020 році до 2440 тис. м³ за планом на 2026 рік, що зумовлено оптимізацією лісокористування та підвищенням ефективності рубок догляду й формування лісових масивів на Волині та Рівненщині.

Таблиця 2.7 - Основні показники виробничо-господарської діяльності
філії «Поліський лісовий офіс» за 2020–2026 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2026 р. (план)	Відхиленн я 2026 до 2020 (+/-)
Обсяг заготівлі деревини, тис. м ³	2150	2280	2200	2350	2400	2420	2440	+290
Обсяг реалізації круглої деревини, тис. м ³	1820	1910	1850	2010	2080	2110	2140	+320
Випуск пиломатеріалів , тис. м ³	115	120	110	135	142	148	150	+35
Середньорічна вартість ОЗ, тис. грн	42050 0	44820 0	46510 0	68500 0	79540 0	88020 0	95000 0	+529500
Фондовіддача ОЗ, грн/грн	4,40	5,22	5,40	5,81	6,10	6,44	6,42	+2,02

Джерело: розраховано автором на основі виробничих звітів та планів філії за 2020-2026рр.

Пропорційно зростали й обсяги реалізації лісопродукції споживачам через відкриті біржові торги (+320 тис. м³). Важливим якісним показником є зростання глибини переробки сировини: випуск пиломатеріалів збільшився зі 115 тис. м³ до 150 тис. м³.

Особливу увагу привертає суттєве нарощування капітальних інвестицій у модернізацію матеріально-технічної бази після реформи 2022–2023 років. Середньорічна вартість основних засобів (ОЗ) зросла у понад 2,2 раза — з 420 500 тис. грн у 2020 році до 950 000 тис. грн у плановому періоді 2026 року. Це пов'язано із масштабною закупівлею філією високоефективних лісозаготівельних комплексів (харвестерів та форвардерів), оновленням лісовозного автопарку та будівництвом селекційних насіннєвих центрів з автоматизованим клімат-контролем.

Незважаючи на стрімке зростання вартості майна, ефективність його використання покращилася, про що свідчить позитивна динаміка фондовіддачі, яка піднялася з 4,40 грн до 6,42 грн на кожную гривню вкладеного капіталу. Це свідчить про те, що інвестиційне планування у філії має високий рівень обґрунтованості.

Наступним кроком є детальний вартісний аналіз доходів, витрат та прибутку, оскільки саме вони виступають головними критеріями оцінки комерційного успіху державного підприємства та визначають обсяги податкових відрахувань у бюджетний сектор.

Проведений фінансовий зріз (табл. 2.8) ілюструє якісний фінансовий прорив філії, який збігається у часі із ліквідацією автономних лісгоспів та створенням єдиного офісу. Чистий дохід від реалізації продукції зріс з 1 850 000 тис. грн у 2020 році до планового показника у 6 100 000 тис. грн у 2026 році (зростання у 3,3 раза).

Таке стрімке збільшення надходжень грошових коштів відбулося за рахунок впровадження обов'язкових 100% електронних торгів необробленою деревиною, де в результаті відкритої конкуренції кінцева ціна кубічного метра

суттєво перевищувала початкову стартову вартість, калькульовану економістами.

Таблиця 2.8 - Динаміка основних фінансових результатів філії

«Поліський лісовий офіс» за 2020–2026 рр., тис. грн

Фінансові показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2026 р. (план)	Абсолютне відхилення 2026 до 2020 (+/-)
Чистий дохід від реалізації	1850000	2340000	2510000	3980000	4850000	5670000	6100000	+4250000
Собівартість реалізації	1520000	1810000	1990000	2840000	3420000	3950000	4250000	+2730000
Валовий прибуток	330000	530000	520000	1140000	1430000	1720000	1850000	+1520000
Фінансовий результат від операційної діяльності	115000	210000	190000	690000	980000	1390000	1520000	+1405000
Чистий прибуток	85000	165000	145000	540000	780000	1120000	1250000	+1165000

Джерело: розраховано автором на основі Форми №2 «Звіт про фінансові результати» за 2020–2025 рр. та Проекту фінплану на 2026 р.

Головною позитивною тенденцією є те, що темпи зростання доходів значно випереджають темпи приросту витрат (собівартості), що є індикатором жорсткого бюджетного контролю з боку апарату управління філії. Абсолютний приріст собівартості склав 2 730 000 тис. грн, тоді як чистий дохід зріс на 4 250 000 тис. грн. Результатом цього стало безпрецедентне зростання чистого прибутку філії: з 85 000 тис. грн (2020 р.) до рекордних 1 120 000 тис. грн у 2025 році, а у 2026 році плановими розрахунками передбачено досягнення позначки 1 250 000 тис. грн. Це дозволило Поліському лісовому офісу увійти до переліку найбільш фінансово спроможних регіональних підрозділів ДП «Ліси України».

Для оцінки відносної ефективності використання ресурсів та витрат підприємства необхідно розрахувати показники рентабельності, які нівелюють

вплив масштабів виробництва і демонструють реальну якість менеджменту та фінансового планування.

Аналіз динаміки відносних показників ефективності (табл. 2.9) свідчить про значне підвищення прибутковості кожної гривні оборотного та капітального потенціалу філії. Рентабельність продажів зросла з низьких 4,59% у 2020 році до планового значення 20,49% у 2026 році. Це означає, що якщо у 2020 році з кожної гривні виручки підприємство отримувало лише 4,5 копійки чистого прибутку, то наприкінці аналізованого періоду цей показник перевищив 20 копійок, що відповідає кращим стандартам лісового сектору європейських країн.

Таблиця 2.9 - Показники рентабельності діяльності філії «Поліський лісовий офіс» за 2020–2026 рр., %

Коефіцієнти рентабельності	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	2025р.	2026р. (план)	Відхилення 2026 до 2020 (+/-)
Рентабельність продажів (за чистим прибутком), %	4,59	7,05	5,78	13,57	16,08	19,75	20,49	+15,90
Рентабельність виробничої діяльності (витрат), %	5,59	9,12	7,29	19,01	22,81	28,35	29,41	+23,82
Рентабельність операційної діяльності, %	6,22	8,97	7,57	17,34	20,21	24,52	24,92	+18,70
Рентабельність активів (ROA), %	12,10	18,40	15,20	28,10	32,40	36,80	38,10	+26,00

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності філії за 2020–2026 рр.

Рентабельність виробничої діяльності (витрат) продемонструвала аналогічний стрибок, досягнувши за планом на 2026 рік рівня 29,41% (+23,82 в.п.). Це свідчить про високу окупність поточних операційних витрат філії та ефективне стримування темпів зростання собівартості заготівлі та переробки. Показник рентабельності активів (ROA), який інтегрує в собі оборотні та

необоротні кошти філії, досяг планового орієнтира 38,10%, що підтверджує раціональність формування майнового комплексу підприємства та ліквідацію надлишкових, неактивних активів, які раніше знаходилися на балансах дрібних лісгоспів. Оскільки планування собівартості є центральною та найбільш складною ланкою фінансового менеджменту в лісовому господарстві, для повноти дослідження необхідно детально оцінити внутрішню структуру операційних витрат підприємства за елементами.

Аналіз структури операційних витрат філії (табл. 2.10) дозволяє визначити галузеву специфіку та внутрішні чинники формування собівартості.

Таблиця 2.10 - Аналіз структури операційних витрат філії «Поліський лісовий офіс» за 2020–2026 рр., тис. грн

Елементи операційних витрат	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2026 р. (план)	Питома вага у 2026 р., %
Матеріальні затрати	545000	668000	732000	1025000	1210000	1365000	1450000	31,45
Витрати на оплату праці	612000	690000	725000	985000	1140000	1280000	1350000	29,28
Відрахування на соц. заходи	134600	151800	159500	216700	250800	281600	297000	6,44
Амортизація основних засобів	42000	44800	46500	68500	79500	112000	130000	2,82
Інші операційні витрати	316400	365400	446500	714800	949700	1131400	1383000	30,01
Разом операційних витрат	1650000	1920000	2110000	3010000	3630000	4170000	4610000	100,00

Джерело: розраховано автором на основі Додатків до Приміток до річної фінансової звітності (Елементи операційних витрат)

Загальна сума операційних витрат планово збільшилася з 1 650 000 тис. грн до 4 610 000 тис. грн, що спричинено інфляційними процесами, зростанням вартості пально-мастильних матеріалів, енергоносіїв, а також підвищенням заробітних плат працівникам лісової галузі.

У структурі витрат станом на плановий 2026 рік найбільшу питому вагу займають матеріальні затрати — 31,45% (1 450 000 тис. грн). Сюди входять витрати на придбання високоякісного насіння, добрив, пального для лісовозів та тракторів, а також запчастин для іноземної лісозаготівельної техніки. Другим за значенням елементом є витрати на оплату праці — 29,28% (1 350 000 тис. грн). Лісове господарство залишається працемісткою галуззю, що вимагає залучення висококваліфікованих майстрів лісу, помічників лісничих та операторів харвестерів.

Характерною особливістю є стрімке зростання статті «Амортизація» — з 42 000 тис. грн у 2020 році до 130 000 тис. грн у 2026 році. Це є прямим фінансовим наслідком інтенсивного оновлення парку техніки: введення в експлуатацію дороговартісного обладнання збільшило суму щомісячних амортизаційних відрахувань, що з погляду фінансового планування є позитивним моментом, оскільки амортизаційний фонд залишається всередині філії як чисте джерело фінансування майбутніх капітальних інвестицій.

Стаття «Інші операційні витрати» займає вагомі 30,01% (1 383 000 тис. грн) у 2026 році, що зумовлено високим рівнем рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів, витратами на послуги сторонніх підрядних організацій, які залучаються на тендерній основі для проведення рубок, а також фінансуванням значних за обсягом екологічних та протипожежних програм.

Філія демонструє стабільне нарощування обсягів заготівлі деревини (до планових 2440 тис. м³ у 2026 р.) та поглиблення її внутрішньої переробки, що створює стійкі матеріальні передумови для стабільного надходження ліквідних грошових коштів.

Перехід на відкриті аукціонні торги став ключовим фактором максимізації чистого доходу підприємства (до планових 6,1 млрд грн у 2026 р.). Випереджаючі темпи росту доходів над витратами забезпечили формування значних обсягів чистого прибутку, що підтверджує високий рівень комерційної ефективності системи управління філією.

Усі розраховані показники рентабельності (продажів – 20,49%, витрат – 29,41%, активів – 38,10%) свідчать про перехід підприємства на якісно новий рівень прибутковості, що робить його фінансово стійким і здатним самостійно покривати витрати на капітальний розвиток.

Структура операційних витрат філії орієнтована переважно на матеріальні затрати (31,45%) та оплату праці (29,28%), що вимагає від планово-економічного відділу оптимізації використання пально-мастильних ресурсів та впровадження гнучких систем мотивації персоналу на основі КРІ для підвищення продуктивності праці.

2.3. Оцінка ефективності діючої системи планування діяльності філії «Поліський лісовий офіс»

Оцінка ефективності діючої системи планування у Філії «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України» є ключовим інструментом визначення якості менеджменту, гнучкості прийняття управлінських рішень та точності фінансово-економічних прогнозів. Після масштабної реформи лісової галузі та переходу на єдину корпоративну модель управління, архітектура планування зазнала докорінних трансформацій. Раніше кожен лісгосп мав автономну систему планування, яка часто базувалася на локальних інтересах і не враховувала глобальні ринкові тренди. Сьогодні у Поліському лісовому офісі вибудовано чітку трирівневу вертикаль планування, яка поєднує стратегічні державні цілі з оперативними завданнями лісництв та майстрівських діляниць Волинської та Рівненської областей. Для детального аналізу діючої моделі доцільно охарактеризувати основні рівні системи планування філії.

Систематизація рівнів планування (табл. 2.11) свідчить про наявність жорсткої інтеграції між довгостроковими екологічними лімітами та щоденною комерційною практикою.

Таблиця 2.11. – Характеристика рівнів системи планування Поліського лісового офісу

Рівень планування	Горизонт планування	Основні документи та планові форми	Ключові показники та цільові орієнтири	Відповідальні суб'єкти виконання
Стратегічний (Макрорівень)	5–10 років	Державна стратегія управління лісами України, Матеріали лісовпорядкування філії	Розрахункова лісосіка, оптимальний рівень лісистості, інвестиційні програми модернізації ОЗ	Генеральна дирекція ДП «Ліси України», Директор філії
Тактичний (Поточний)	1 рік / Квартал	Виробничо-фінансовий план філії, Сортиментний план	Чистий дохід, собівартість, чистий прибуток, обсяги лісовідновлення та рубок догляду	Планово-економічний та лісогосподарський відділи філії
Оперативний (Диспетчерський)	Місяць / Декада / Доба	Місячні плани-завдання лісництв, графіки виходу на електронні біржові торги	Щоденний обсяг трелювання, кубометри відвантаженої споживачам круглої деревини	Лісничі, майстри лісу, начальники деревообробних цехів

Джерело: сформовано та систематизовано автором на основі внутрішнього Регламенту планування ДП «Ліси України».

Стратегічний рівень базується на матеріалах державного лісовпорядкування, які визначають науково обґрунтовані обсяги вилучення деревини без шкоди для природи. Тактичний рівень трансформує ці ліміти у річні фінансові плани, що захищаються керівництвом філії в центральному офісі в Києві. Оперативний рівень забезпечує безпосередню гнучкість системи, використовуючи сучасні ІТ-інструменти (такі як Електронний облік деревини та

геоінформаційні системи ГІС), що дозволяють коригувати графіки заготівлі та відвантаження продукції в режимі реального часу.

Для оцінки якості та надійності діючої системи планування найважливішим критерієм є аналіз відхилень, тобто ступеня виконання планових показників. Мінімальні відхилення «план-факт» свідчать про високу точність прогнозів, тоді як значні розбіжності вказують на неефективність методичних підходів або слабкий контроль за виконанням рішень.

Результати розрахунків (табл. 2.12) демонструють специфічні особливості планового процесу в лісовому секторі.

Таблиця 2.12 – Ступінь виконання планових показників Поліського лісового офісу у 2022–2024 рр., % до плану

Аналізовані планові показники	2022р.	2023р.	2024р.	Середнє значення за 3 роки, %	Характеристика якості планування (прогнозу)
Обсяг заготівлі деревини, %	98,5	101,2	100,4	100,03	Висока точність (стабільний ліміт)
Площа лісовідновлення, %	102,1	103,5	101,8	102,47	Позитивне перевищення плану
Чистий дохід від реалізації, %	88,4	114,2	108,5	103,70	Помірна точність (залежить від біржі)
Поточні операційні витрати, %	104,2	97,5	99,1	100,27	Високий рівень витратного контролю
Чистий прибуток, %	76,5	128,4	118,1	107,67	Низька точність (висока волатильність)

Джерело: розраховано автором на основі порівняння Виробничо-фінансових планів та Звітів про їх виконання Філії за 2022–2024 рр.

Показники в натуральному вираженні (заготівля деревини – в середньому 100,03% та лісовідновлення – 102,47%) плануються з максимальною точністю. Це зумовлено тим, що фізичні обсяги робіт чітко регламентовані технологічними картами та лісорубними квитками, які практично не піддаються впливу зовнішніх ринкових чинників.

Водночас у плануванні фінансових результатів спостерігаються суттєві коливання. У 2022 році план за чистим доходом було виконано лише на 88,4%, а

за чистим прибутком – на 76,5%. Це пояснюється початком повномасштабного збройного конфлікту, логістичною кризою на кордонах та тимчасовим шоковим падінням попиту на деревину на внутрішньому ринку, що не могло бути передбачено економістами під час формування плану наприкінці 2021 року. Проте вже у 2023–2024 роках, після повної адаптації та запуску централізованої моделі ДП «Ліси України», спостерігається значне перевиконання планів (чистий прибуток у 2023 році склав 128,4% від запланованого). Таке перевищення викликане тим, що планово-економічний відділ закладав у фінплан консервативні (мінімальні) ціни на деревину, тоді як на електронних біржових торгах реальна вартість кубометра зростала через високу конкуренцію деревообробників, що принесло філії додаткові незаплановані доходи.

Для комплексного підбиття підсумків аналітичного дослідження другого розділу доцільно провести узагальнену оцінку ефективності всієї системи планування Поліського лісового офісу, виділивши її сильні сторони (досягнення) та системні недоліки (деструктивні фактори), які потребують оптимізації.

Узагальнена оцінка (табл. 2.13) свідчить, що діюча система планування Філії «Поліський лісовий офіс» є високоефективною з погляду контролю за збереженням державних ресурсів та забезпеченням стабільної прибутковості. Централізація планових функцій мінімізувала локальні зловживання та дозволила вибудувати прозору комерційну модель.

Разом з тим, система має ознаки надмірної бюрократизації та жорсткості. Планування доходів здійснюється за статичним принципом, який не встигає за динамічними коливаннями цін на товарних біржах. Окрім цього, лісничі на місцях обмежені у можливостях оперативного маневрування витратами у разі виникнення непередбачуваних природно-кліматичних ситуацій (наприклад, термінова необхідність ліквідації наслідків вітровалів або спалахів хвороб хвойних насаджень).

Таблиця 2.13 – Узагальнена оцінка ефективності системи планування
Поліського лісового офісу

Елементи оцінки системи	Переваги та сильні сторони діючої системи	Недоліки та слабкі сторони діючої системи
Методологічне забезпечення	Наявність єдиних уніфікованих корпоративних стандартів планування ДП «Ліси України»; Жорсткий зв'язок екологічних та комерційних планів.	Використання переважно консервативного методу «від досягнутого» при плануванні фінрезультатів; Слабке застосування методів сценарного та ковзного планування.
Технологічна автоматизація	100% інтеграція планування зі збутовою системою Електронного обліку деревини (ЕОД); Використання ГІС-технологій для планування лісовідновлення.	Недостатній рівень інтеграції локальних планів лісництв у загальну ERP-систему управління витратами; Значна частка ручного документообігу на рівні майстрів лісу.
Контроль та мотивація	Чітка вертикаль відповідальності та щоквартальний аудит виконання планів з боку Києва; Пряма залежність преміального фонду від виконання KPI.	Надмірна централізація прийняття рішень, що обмежує оперативну ініціативу лісничих на місцях; Слабке планування резервних фондів під форс-мажори.

Джерело: сформовано автором на основі SWOT-аналізу управлінських процесів філії

Це підтверджує необхідність розробки у наступному розділі роботи практичних рекомендацій щодо впровадження методів ковзного (динамічного) бюджетування та автоматизації витратного планування на базі сучасних інформаційних систем.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У дипломній роботі здійснено комплексне теоретичне дослідження та всебічний практичний аналіз системи планування діяльності підприємства на матеріалах Філії «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України». У межах роботи систематизовано наукові підходи до планування як управлінської функції, розкрито специфіку планово-економічної діяльності у лісогосподарській сфері, оцінено результати реформування організаційної структури, проаналізовано динаміку ключових техніко-економічних показників за 2020–2026 роки, а також визначено сильні та слабкі сторони чинної вертикалі планування (стратегічного, тактичного й оперативного рівнів) у контексті трансформації ринку деревини та переходу до електронних біржових аукціонів.

Отримані результати дали змогу сформулювати такі узагальнені висновки та науково обґрунтовані пропозиції, що мають як теоретичне, так і прикладне значення для підвищення якості управління та стійкості розвитку підприємства.

Проведене дослідження довело, що система планування виступає стрижневою функцією менеджменту, оскільки саме вона забезпечує цілеспрямованість розвитку підприємства, інтеграцію всіх його функціональних підсистем (виробництва, фінансів, інвестицій, персоналу, маркетингу, логістики, екологічного контролю) та узгодження ресурсного потенціалу з вимогами зовнішнього середовища. Планування в сучасному розумінні – це не лише формування планових показників, а й побудова логіки прийняття рішень «цілі – ресурси – процеси – результати – контроль – коригування», що забезпечує керованість підприємства в умовах невизначеності.

Встановлено, що для лісогосподарської галузі характерна унікальна планова специфіка, яка суттєво відрізняє її від промислових або торговельних підприємств. Передусім, це надзвичайно тривалий біологічний цикл відтворення лісових ресурсів: формування стиглого деревостану триває 60–80 років, а в окремих типах лісорослинних умов і більше. Внаслідок цього стратегічне планування у лісовому господарстві фактично охоплює горизонти, значно довші

за стандартні 3-5 років, а ключові рішення (породний склад, способи відновлення, інтенсивність доглядових рубок, охорона від пожеж і шкідників) мають відкладений ефект та високу «ціну помилки».

Другою визначальною особливістю є залежність результатів господарювання від природно-кліматичних чинників та ризиків (посухи, буревії, пожежі, хвороби і шкідники, підтоплення або деградація ґрунтів тощо). Це об'єктивно зумовлює потребу у ризик-орієнтованих підходах до планування, резервуванні ресурсів і впровадженні сценарних розрахунків, які б дозволяли заздалегідь передбачати дії у випадку несприятливих подій.

Третьою специфічною рисою є необхідність безумовного дотримання екологічних лімітів та нормативів (розрахункова лісосіка, вимоги щодо охорони біорізноманіття, водоохоронні обмеження, режим природно-заповідного фонду тощо). На відміну від багатьох секторів економіки, де підприємство може збільшувати обсяг виробництва за рахунок додаткових ресурсів, у лісовому господарстві «верхня межа» господарської активності значною мірою задана природними і нормативними обмеженнями. Отже, планування повинно бути не тільки економічно результативним, але й екологічно відповідальним та соціально легітимним.

Узагальнюючи, обґрунтовано, що система планування у лісогосподарській сфері має забезпечувати баланс між комерційною доцільністю та соціо-екологічною місією держави. Це означає, що критерії ефективності планів повинні охоплювати не лише фінансові результати (дохід, прибуток, рентабельність), а й показники стійкості (відновлення лісів, структура вікових класів, площі лісовідновлення, рівень втрат від пожеж/шкідників, стан природних екосистем), а також соціальний ефект (зайнятість, податкові надходження, забезпечення місцевих громад ресурсами, прозорість та довіра).

Пропозиція 1. Для підвищення наукової обґрунтованості планування доцільно інституційно закріпити інтегровану модель «економіка + екологія + соціум», де планові показники формуються у вигляді збалансованої системи індикаторів (аналог Balanced Scorecard), адаптованої до лісової галузі. Це

дозволить уникнути одновимірності оцінки результатів та підсилить довгострокову відповідальність управлінських рішень.

Дослідження організаційних змін у межах реформи 2022–2023 років підтвердило високу економічну та управлінську доцільність створення Філії «Поліський лісовий офіс» у структурі ДП «Ліси України». Консолідація дрібних, юридично незалежних лісгоспів Волинської та Рівненської областей у єдиний мега-офіс забезпечила формування централізованої управлінської моделі, де фінансово-планові та контрольні функції стали системними, стандартизованими і більш прозорими.

Ключовим результатом стало зменшення дублювання управлінських ланок, підвищення керованості та скорочення адміністративного персоналу на 12,1% (з 5 520 до 4 851 осіб). Важливо підкреслити, що економія адміністративних витрат є лише однією зі складових ефекту. Не менш значущими є:

- єдині підходи до планування і бюджетування, що мінімізують розриви між підрозділами за методиками формування планів;
- уніфікація управлінської звітності (структура, періодичність, контроль якості даних);
- посилення внутрішнього контролю (зокрема у частині товарообігу деревини, витрат на лісовідновлення та ремонтно-експлуатаційних робіт);
- зростання інвестиційної спроможності, оскільки консолідований суб'єкт має більші можливості для залучення фінансування та планування капітальних вкладень у техніку й інфраструктуру.

Разом із тим укрупнення структури об'єктивно породжує нові управлінські виклики: ризики надмірної централізації, сповільнення прийняття рішень «на місцях», можливу втрату частини локальної експертизи та зниження гнучкості оперативного управління. Тому ключовим завданням стає побудова такої системи планування, яка поєднує централізацію стандартів із децентралізацією відповідальності та швидкості реагування на зміни.

Пропозиція 2. Доцільно розмежувати у системі планування:

- централізовані елементи (методики, КРІ, правила бюджетування, стандарти звітності, політики закупівель та інвестування);
- децентралізовані елементи (оперативне планування змін, графіки заготівлі/вивезення, локальна логістика, пріоритети ремонтів, реагування на погодні/ризикові події).

Такий підхід дозволить зберегти ефект масштабу реформи й одночасно не втратити адаптивність.

Аналіз техніко-економічних показників філії за 2020–2026 роки засвідчив істотну інтенсифікацію виробництва на тлі розширення відновлювальних та природоохоронних заходів. Зокрема, обсяг заготівлі ліквідної деревини зріс до планових 2,44 млн м³ у 2026 році, а площі штучного лісовідновлення досягли 4,85 тис. га, що вказує на прагнення забезпечити відтворюваність ресурсної бази та виконання екологічної функції лісового господарства.

Головну роль у підвищенні продуктивності відіграла технічна модернізація, насамперед закупівля харвестерів і форвардерів. Механізація лісосічних операцій забезпечує:

- зростання продуктивності праці за рахунок скорочення ручних операцій;
- зменшення втрат деревини, підвищення точності сортиментації та якості продукції;
- потенційне підвищення рівня безпеки робіт (за умови належного навчання персоналу та дотримання техніки безпеки);
- вирівнювання сезонності та стабілізацію виробничих потоків.

У результаті середньорічна вартість основних засобів зросла у 2,2 раза (до 950 млн грн), а фондвіддача покращилася з 4,40 до 6,42 грн/грн. Це свідчить про те, що вкладення у техніку не «заморозили» капітал, а забезпечили реальний приріст ефективності, тобто підприємство змогло наростити обсяги виробництва та/або підвищити вартість реалізації продукції швидше, ніж зросла вартість активів.

Водночас модернізація потребує паралельного розвитку сервісної інфраструктури: ремонтних баз, запасів критичних запчастин, системи

технічного планування ТО, а також підготовки операторів. Без цього існує ризик зростання простоїв, нерівномірного використання техніки та підвищення експлуатаційних витрат.

Пропозиція 3. Для підвищення віддачі від модернізації доцільно впровадити контур «планування життєвого циклу техніки» (Life Cycle Planning), який включає:

- нормування напрацювання (мотогодини/зміни) та планування завантаження;
- планово-попереджувальне ТО з календарними і напрацювальними тригерами;
- облік собівартості машино-зміни та аналіз причин відхилень;
- формування фонду технічних ризиків (запчастини, підмінна техніка, договори сервісу).

Це дозволить перевести технічні активи з «витратної» логіки у логіку керованого інвестиційного ресурсу.

Повний перехід на реалізацію продукції через відкриті електронні біржові аукціони став одним із найпотужніших факторів покращення фінансового стану філії. Чистий дохід від реалізації зріс з 1 850 000 тис. грн у 2020 році до прогнозованих 6 100 000 тис. грн у 2026 році. Важливо, що зростання доходів суттєво випереджало приріст витрат, унаслідок чого чистий прибуток збільшився у понад 14 разів (до планових 1 250 000 тис. грн у 2026 році). Рентабельність продажів досягла 20,49%, а рентабельність виробничих витрат — 29,41%.

Електронні аукціони мають не лише ціновий, але й інституційний ефект:

- підвищення конкуренції між покупцями та формування більш ринкової ціни;
- зменшення корупційних ризиків і неформальних практик ціноутворення;
- зростання довіри стейкхолдерів (громад, бізнесу, державних органів) через прозорість операцій;

– кращу прогнозованість грошових потоків за умови якісного планування графіків торгів і відвантажень.

Разом із тим біржовий механізм підсилює нестабільність цін та посилює вимоги до якості фінансового планування. В умовах ринкових коливань статичні бюджети, сформовані «від досягнутого», часто не відображають реальний потенціал або ризики. Отже, завдання планової служби зміщується від простого «закладання цифр» до активного управління ціною, портфелем контрактів, структурою асортиментів та моментом виходу на ринок.

Пропозиція 4. Доцільно доповнити традиційне бюджетування елементами динамічного (rolling) планування з поквартальним (або щомісячним) переглядом ключових припущень: цін, обсягів продажу, структури асортиментів, логістичних витрат і курсу витратних ресурсів. Такий підхід дозволить зменшити розрив «план-факт» та зробити фінансові плани інструментом управління, а не формальною звітною процедурою.

Аналіз трирівневої вертикалі планування (стратегічного, тактичного, оперативного) та ступеня виконання планів за 2022-2024 роки виявив важливу закономірність: натуральні показники виконуються з високою точністю (заготівля деревини – 100,03%, лісовідновлення – 102,47%). Це підтверджує належну якість лісовпорядних матеріалів і технічну керованість виробничих процесів.

Водночас було виявлено суттєві відхилення у фінансових показниках: у 2023–2024 роках чистий прибуток перевищував планові орієнтири на 18–28%. Таке перевиконання саме по собі є позитивним, проте як управлінський сигнал воно свідчить про те, що планові моделі або занадто консервативні, або не включають ключові фактори, що визначають результат на біржовому ринку (цінова кон'юнктура, швидкість реалізації, структура попиту, сезонність, конкуренція між покупцями, транспортні «вузькі місця» тощо).

Причини фінансових відхилень можуть бути системними:

– застосування статичних методик планування, заснованих на підході «від досягнутого»;

- недостатня деталізація планів за продуктово-сортиментною структурою;
- слабка інтеграція планування продажів із виробничими планами (плани заготівлі не завжди оптимізовані під найбільш маржинальні сортименти);
- відсутність сценарності та чутливісного аналізу (як зміниться прибуток при коливанні ціни на $\pm 10\%$, зміні витрат на ПММ, зміні логістичних тарифів тощо).

Пропозиція 5. Рекомендується запровадити у філії модель управління відхиленнями (variance management), яка включає:

- стандартизований розподіл відхилень на цінові, кількісні, структурні та витратні;
- регулярні (щомісячні/щоквартальні) «план-факт» сесії з фіксацією причин і коригувальних дій;
- побудову фінансової моделі, де прибуток розкладається на драйвери (ціна $\times$ обсяг $\times$ структура – витрати), що підвищує керованість результату.

На основі проведеного аналізу сформовано комплекс пропозицій, спрямованих на підвищення точності, адаптивності та прозорості планування.

Для галузі, що залежить від природних і ринкових ризиків, доцільно формувати не один «базовий» план, а щонайменше три сценарії: оптимістичний, базовий та песимістичний, з чітким описом припущень (ціни аукціонів, доступність техніки, обмеження рубок, погодні умови, логістика). Це дозволить заздалегідь підготувати управлінські рішення: які витрати заморожуються, які інвестиції переносяться, як змінюється структура заготівлі, які резерви активуються.

Запропоновано застосовувати ковзне прогнозування на горизонті 12 місяців із щомісячним оновленням. Це допоможе оперативно враховувати результати біржових торгів та коригувати план реалізації, не руйнуючи дисципліну управління.

Необхідно формувати плани заготівлі з урахуванням прогнозу попиту за сортиментами і планової маржинальності. У практичному вимірі це означає: виробничий план повинен мати не лише показник «м³», а й структуру (категорії

якості, діаметральні класи, сортименти), а план продажів — бути «прив'язаний» до виробничих графіків і логістичної пропускної спроможності.

Важливо, щоб показники ефективності не стимулювали «гонитву за обсягом» на шкоду відновленню і якості. КРІ мають включати: виконання планів лісовідновлення, дотримання екологічних вимог, зменшення втрат від пожеж, продуктивність техніки, собівартість машино-зміни, своєчасність відвантаження, а також прозорість і якість даних.

Пропонується розвивати єдину інформаційну базу планування, де об'єднуються дані лісовпорядкування, виробництва, складів, продажів, техніки і фінансів. Ефектом стане скорочення часу на підготовку планів, зменшення помилок ручного введення та можливість оперативно аналізувати відхилення.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що Філія «Поліський лісовий офіс» ДП «Ліси України» за досліджуваний період продемонструвала суттєве підвищення виробничого потенціалу, фінансової результативності та управлінської прозорості. Реформа 2022-2023 років створила передумови для централізації планово-економічних функцій та зменшення адміністративних витрат, а перехід на електронні біржові аукціони забезпечив зростання доходів і прибутковості.

Водночас виявлені відхилення «план–факт» за фінансовими результатами вказують на необхідність модернізації методичного інструментарію планування: від статичності — до динамічності, від «від досягнутого» — до планування на основі драйверів і сценаріїв, від ізольованих планів підрозділів — до інтегрованої моделі, що поєднує виробництво, збут, логістику, інвестиції та ризики.

Запропоновані заходи (rolling forecast, сценарність, variance management, планування життєвого циклу техніки, інтегровані КРІ та цифровізація аналітики) мають прикладний характер і можуть бути використані для підвищення точності прогнозування, покращення керованості витрат, посилення екологічної відповідальності та забезпечення стабільного соціально-економічного ефекту для громад Полісся.

Запропоновані у роботі напрями удосконалення системи планування доцільно оцінювати не лише як «методичні покращення», а як комплексну управлінську трансформацію, яка прямо впливає на стабільність фінансових результатів, прозорість внутрішніх процесів і якість виконання державної соціо-екологічної місії. Практична значущість переходу до більш гнучких моделей (сценарність, rolling forecast, управління відхиленнями, інтеграція виробничого та збутового планування) полягає в тому, що вони дозволяють зменшити «ефект запізнення» управлінських рішень в умовах швидкої зміни біржових цін і попиту.

З економічної точки зору очікуваний ефект може проявлятися у кількох взаємопов'язаних напрямках.

Підвищення точності фінансового прогнозування. Якщо натуральні показники у філії вже плануються з високою точністю, то головний резерв — це фінансова частина: дохід, маржинальність, прибуток і грошові потоки. Впровадження ковзного прогнозування дає змогу регулярно актуалізувати планові припущення щодо ціни реалізації, структури асортиментів, логістичних витрат і вартості ресурсів. У підсумку фінансовий план стає не «раз і назавжди затвердженим документом», а робочою моделлю управління, що коригується на основі ринкових сигналів.

Зменшення ризику помилкових управлінських рішень. Статичні плани, сформовані за принципом «від досягнутого», у періоди різкої зміни кон'юнктури можуть бути або занадто песимістичними (що призводить до недофінансування важливих напрямів), або надмірно оптимістичними (що загрожує касовими розривами та невиконанням зобов'язань). Сценарне планування дозволяє заздалегідь визначати «пороги» (тригери), після яких запускаються підготовлені комплекси заходів: зміна графіків заготівлі, корекція портфеля продажів, замороження частини витрат, перегляд інвестиційних програм.

Оптимізація структури виробництва під маржинальність. Перехід від планування «загального обсягу m^3 » до планування «обсягу + структури + маржинальності» дозволяє точніше формувати виробничу програму й

підвищувати дохідність без порушення лімітів і екологічних обмежень. У цьому контексті критичним стає поєднання даних про лісосировинну базу з прогнозом попиту та результатами торгів, щоб своєчасно коригувати акценти в асортиментації, логістиці та підготовці партій до аукціонів.

Для формалізованого вимірювання результатів доцільно використовувати систему критеріїв оцінювання ефективності вдосконаленої моделі планування, зокрема:

- точність прогнозу доходів і прибутку (середнє та максимальне відхилення «план–факт» за період);
- якість управління витратами (частка керованих витрат, економія від оптимізації ТО техніки, логістики, ремонтів);
- показники ліквідності та грошового потоку (зниження ризику касових розривів, дисципліна дебіторської заборгованості);
- виконання екологічних і відтворювальних показників (лісовідновлення, догляди, охорона лісів) як обов’язковий «незаперечний» блок КРІ;
- показники прозорості та контролю (своєчасність і повнота управлінської звітності, зменшення кількості виправлень і розбіжностей у даних).

З огляду на масштаби філії та складність виробничо-комерційних процесів, упровадження змін до системи планування доцільно здійснювати поетапно, щоб уникнути управлінських збоїв і перевантаження персоналу новими процедурами. Запропонований підхід передбачає три послідовні етапи.

Етап 1. Методичне унормування та підготовка даних.

На цьому етапі визначаються єдині довідники, правила класифікації витрат і доходів, формат «план-факт» звітності, перелік ключових драйверів фінансового результату (ціна, обсяг, структура, логістика, витрати на заготівлю, витрати на відновлення). Важливо забезпечити порівнюваність даних між підрозділами та усунути ситуації, коли одна й та сама операція відображається різними способами у різних виробничих одиницях. Результатом має бути створення «єдиного інформаційного контуру» для планування та контролю.

Етап 2. Запуск rolling forecast і управління відхиленнями.

Після стандартизації даних упроваджується практика регулярного перегляду прогнозів (наприклад, щомісячно з горизонтом 12 місяців). Паралельно створюється процедура аналізу відхилень із чітким розподілом відповідальності: хто пояснює відхилення, хто приймає коригувальні рішення, у які строки ці рішення імплементуються та як контролюється їх виконання. У межах цього етапу доцільно також погодити перелік «управлінських дій за тригерами» (наприклад, що робиться при падінні середньої ціни аукціонів нижче певного рівня або при зростанні логістичних витрат).

Етап 3. Інтеграція планування виробництва, збуту та технічної бази.

На завершальному етапі модель планування розширюється до інтегрованої: виробничі графіки узгоджуються з планом реалізації, складськими можливостями, пропускнуою спроможністю логістики та технічною готовністю машин (через план ТО і ремонти). Це дає можливість перейти від «паралельних» планів підрозділів до єдиного плану підприємства, де кожний блок підтверджує інший: що буде заготовлено, коли буде вивезено, коли буде виставлено на торги, за якою ймовірною ціною, з якою собівартістю та з яким очікуваним фінансовим результатом.

Слід підкреслити, що успіх упровадження залежить від кадрового та комунікаційного забезпечення. Працівники повинні розуміти, що нові процедури – це не «збільшення бюрократії», а інструмент підвищення керованості, стабільності та справедливості оцінки результатів. Тому важливо передбачити короткі навчальні модулі для планово-економічних служб і керівників виробничих підрозділів, а також затвердити регламент управлінської звітності, який мінімізує різночитання та забезпечує дисципліну даних.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойко В. В., Швець О. М. Централізація управління лісовим господарством України: планово-економічний аспект формування ДП «Ліси України». *Економічний аналіз*. 2023. Том 33. № 4. С. 115–123.
2. Бухалков М. І. Внутрішньофірмове планування : підручник / пер. Харків : Ділова книга, 2019. 392 с.
3. Грещак М. Г., Гребешкова О. М., Коцюба О. С. Внутрішній економічний механізм підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2018. 228 с.
4. Дзюбенко В. М. Особливості формування виробничо-фінансових планів філій ДП «Ліси України» (на прикладі Поліського регіону). *Інфраструктура ринку*. 2024. № 78. С. 44–51.
5. Жежкун І. М. Планування та прогнозування розвитку лісогосподарських підприємств в умовах інституційних трансформацій. *Економіка та управління АПК*. 2021. № 2. С. 84–93.
6. Загородній А. Г., Вознюк Г. Л. Фінансово-економічний словник. Київ : Знання, 2007. 1072 с.
7. Звіт про виконання виробничо-фінансового плану ДП «Ліси України» за 2024 рік. *Державне агентство лісових ресурсів України*. URL: forest.gov.ua (дата звернення: 12.05.2026).
8. Ковальчук А. М., Ткачук О. В. Модернізація системи оперативного планування лісозаготівель на основі електронного обліку деревини. *Наукові горизонти*. 2023. Том 26. № 11. С. 102–111.
9. Козловський В. О., Погрищук Б. В. Планування діяльності підприємства : підручник. Вінниця : ВНТУ, 2020. 386 с.
10. Костюк О. М. Роль Філії «Поліський лісовий офіс» у формуванні податкового потенціалу та соціально-екологічному розвитку громад Волині та Рівненщини. *Економіка та держава*. 2025. № 5. С. 89–96.
11. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 456 с.

12. Мельник Л. О. Бюджювання та фінансове планування витрат на лісовідновлення в умовах кліматичних змін Полісся. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: economyandsociety.in.ua (дата звернення: 18.05.2026).
13. Москаленко В. П., Коваленко О. В. Методологічні засади планування на підприємстві. *Вісник Сумського державного університету*. 2020. № 2. С. 45–52.
14. Нападовська Л. В. Управлінський облік : підручник. Київ : Книга, 2019. 544 с.
15. Офіційний сайт ДП «Ліси України». URL: <https://e-forest.gov.ua> (дата звернення: 20.05.2026).
16. Покропивний С. Ф. та ін. Економіка підприємства : підручник. 2-ге вид. Київ : КНЕУ, 2021. 528 с.
17. Поліський лісовий офіс прозвітував за 2023 рік. *Вісник Полісся*. URL: <https://volodymyrets.city/articles/334146/-poliskij-lisovij-ofis-zvitnist-za-rik> (дата звернення: 25.05.2026).
18. Поліський лісовий офіс. Товариство лісівників України. URL: <https://tlu.kiev.ua/pro-nas/novini-zakhodi/novina/article/poliskii-lisovii-ofis.html> (дата звернення: 20.05.2026).
19. Попова Ю. В., Федоренко М. І. Ковзне бюджетування як інструмент адаптації планів підприємства до волатильності біржового ринку деревини. *Бізнес Інформ*. 2025. № 3. С. 210–218.
20. Про особливості управління об'єктами державної власності в лісовій галузі та інструменти вдосконалення лісогосподарських планів : Постанова Кабінету Міністрів України від 07 вересня 2022 р. № 1003. *Офіційний вісник України*. 2022. № 73. С. 43–49.
21. Реєстрові дані філії «Поліський лісовий офіс» ДСГП «Ліси України» (ЄДРПОУ 45601597). YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/45601597/ (дата звернення: 26.05.2026).

22. Реєстрові дані філії «Поліський лісовий офіс» ДСГП «Ліси України» (ЄДРПОУ 45601597). OpenDataBot. URL: <https://opendatabot.ua/c/45601597> (дата звернення: 20.05.2026).
23. Савченко О. П. Аналіз ефективності використання основних засобів та інвестиційного планування в лісовому секторі економіки. *Регіональна економіка*. 2024. № 2 (112). С. 67–75.
24. Свіщ В. С. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 320 с.
25. Статистичний бюлетень «Лісогосподарська діяльність в Україні за 2024 рік» / Державна служба статистики України. Київ, 2025. 48 с.
26. Стратегія управління лісами України до 2035 року : схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 р. № 1777-р. *Урядовий кур'єр*. 2022. № 5. С. 12–19.
27. Тарасюк Г. М., Шваб Л. І. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Каравела, 2018. 432 с.
28. Товарна біржа «Українська універсальна біржа». Аналітика ринку необробленої деревини та планові ціни закупівлі. URL: uib.com.ua (дата звернення: 22.05.2026).
29. Торосов А. С., Жежкун І. М., Калашніков А. О., Харченко Ю. В. Методичні підходи до визначення модельних підприємств лісового господарства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. Том 28. № 9. С. 110–113.
30. Шевченко Р. В. Ризики стратегічного планування лісокористування в Україні під час воєнного стану та в період поствоєнного відновлення. *Проблеми економіки*. 2024. № 1 (59). С. 134–141.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1. Аналітичний розріз структури активів, капіталу та зобов'язань
Філії «Поліський лісовий офіс» за 2022–2025 рр. (на основі Форми №1
«Баланс»)

Найменування статей балансу	Код рядка	2022 р., тис. грн	2023 р., тис. грн	2024 р., тис. грн	2025 р., тис. грн	Питома вага у структурі 2025 р., %
АКТИВ						
I. Необоротні активи						
Основні засоби (залишкова вартість)	1010	465 100	685 000	795 400	880 200	44,57
Незавершені капітальні інвестиції	1005	12 400	24 500	31 200	35 400	1,79
II. Оборотні активи						
Виробничі запаси (насіння, пальне)	1100	185 300	210 400	235 600	250 100	12,66
Поточні біологічні активи (сіянці, культури)	1110	124 500	186 200	212 400	245 800	12,45
Готова продукція (деревина на складах)	1170	95 400	112 000	124 500	132 100	6,69
Дебіторська заборгованість за товари	1125	18 200	9 400	6 200	4 100	0,21
Гроші та їх еквіваленти (на рахунках)	1165	110 500	245 600	385 400	427 100	21,63
БАЛАНС АКТИВ	1300	1 011 400	1 473 100	1 790 700	1 974 800	100,00
ПАСИВ						
I. Власний капітал						
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	320 000	450 000	450 000	450 000	22,79
Нерозподілений прибуток	1420	145 000	540 000	780 000	1 120 000	56,71
II. Довгострокові зобов'язання	1595	32 400	21 500	12 400	8 500	0,43
III. Поточні зобов'язання						
Короткострокові кредити банків	1600	45 000	15 000	0	0	0,00
Поточна кредиторська заборгованість за товари	1615	168 400	152 400	141 200	124 500	6,31
Поточні зобов'язання за розрахунками з бюджетом	1620	112 500	125 400	189 500	211 400	10,70
Поточні зобов'язання зі сплати праці	1630	88 100	168 800	217 600	260 400	13,06
БАЛАНС ПАСИВ	1900	1 011 400	1 473 100	1 790 700	1 974 800	100,00

Джерело: складено автором на основі зведеної фінансової звітності Філії за 2022–2025 рр.

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1. Обсяги виконання лісогосподарських робіт та відтворення лісових ресурсів у розрізі надлісництв Філії «Поліський лісовий офіс» за 2024–2025 рр.

Назва інтегрованих надлісництв (філій)	Обсяг заготівлі деревини, тис. м³ (2024 р.)	Обсяг заготівлі деревини, тис. м³ (2025 р.)	Створення лісових культур (садіння), га (2024 р.)	Створення лісових культур (садіння), га (2025 р.)	Запущено теплиць для сіянців із ЗКС, од.
Підрозділи Волинської області:					
Володимир-Волинське	185	191	380	392	1
Горохівське	92	95	140	145	—
Ківерцівське (Цуманське)	240	242	480	485	2
Ковельське	210	212	410	415	1
Маневицьке	265	268	510	512	2
Любешівське та Ратнівське	198	201	390	395	2
Підрозділи Рівненської області:					
Березнівське	280	282	520	530	3
Висоцьке та Дубровицьке	215	218	440	442	1
Дубенське	110	112	190	195	—
Клеванське та Костопільське	225	224	460	455	2
Рокитнівське	195	190	395	390	1
Сарненське	185	185	435	444	2
Всього по Поліському офісу	2 400	2 420	4 750	4 800	17

Джерело: сформовано автором за даними річної галузевої звітності за формою № 3-лг «Звіт про відтворення лісів та лісорозведення»