

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту організацій і адміністрування ім. М.П. Поліщука

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

БОРИСЕВИЧ В'ячеслав Володимирович

УДК: 33:004. 658

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
Формування системи діджитал-менеджменту в умовах ТОВ «СМГ Лісомир»

Спеціальність 073 Менеджмент  
Подається на здобуття освітнього ступеня «магістр»

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

---

Керівник роботи  
Кравчук Ірина Ігорівна  
доктор економічних наук, професор

Житомир – 2021

## АНОТАЦІЯ

Борисевич В. В. Формування системи діджитал-менеджменту в умовах ТОВ «СМГ Лісомир». Рукопис. Кваліфікаційна робота на здобуття кваліфікації «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент організацій і адміністрування». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2021.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню аспектів діджитал-менеджменту підприємства лісомисливської галузі. Обґрунтовано процеси становлення діджитал-менеджменту, формування потенціалу організаційної взаємодії, підвищення якості організаційної технології та створення нових дизайнів організаційних відносин у внутрішньому і зовнішньому стейкхолдерському середовищі.

Ключові слова: діджитал-менеджмент, мисливський туризм, інтелектуальний ресурс стейкхолдерів, організаційний дизайн.

## ANNOTATION

Borysevych V. V. Formation of digital management system in the conditions of SMG Lisomyr LLC. Manuscript. Qualification work for the qualification "Master" in specialty 073 "Management" specialization "Management of organizations and administration". - Polissya National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2021.

Qualification work is devoted to the study of aspects of digital management of the forestry enterprise. The processes of formation of digital management, formation of potential of organizational interaction, increase of quality of organizational technology and creation of new designs of organizational relations in internal and external stakeholder environment are substantiated.

Digital management, hunting tourism, intellectual resource of stakeholders, organizational design.

**ЗМІСТ**

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ДІДЖИТАЛ-МЕНЕДЖМЕНТУ	7
1.1. Сутність діджитал-менеджменту	7
1.2. Регіональні механізми діджитал-менеджменту	9
1.3. Діджитал-менеджмент лісомисливської галузі	12
Висновки до розділу 1	15
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ДІДЖИТАЛ-МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «СМГ ЛІСОМИР»	16
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	16
2.2. Оцінка потенціалу діджитал-менеджменту	19
2.3. Особливості формування системи діджитал-менеджменту	20
Висновки до розділу 2	22
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ДІДЖИТАЛ-МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «СМГ ЛІСОМИР»	23
3.1. Розробка та впровадження діджитал-дизайну організації	23
3.2. Формування механізму управління контентами	24
Висновки до розділу 3	26
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	27
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	28
ДОДАТКИ	29

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Механізми та технології сучасного менеджменту організацій потребують розвитку діджитал-середовища – сукупності організаційних елементів, взаємодія яких відбувається з використанням високоінтелектуальних управлінських рішень та діджиталізованих інструментів делегування повноважень, що дозволяє формувати високо адаптивний дизайн стейкхолдерського простору. Натепер на вітчизняних підприємствах активно розвиваються системи діджитал-менеджменту, насамперед – у форматі активізації мережевого просування продуктів та послуг, формування лояльних стейкхолдерів. Однак, невирішеними залишаються проблеми розвитку внутрішніх систем діджитал-менеджменту організацій, зокрема координації організаційних технологій, кваліфікації персоналу, активізації інтелектуального потенціалу.

**Аналіз останніх досліджень.** Дослідженню концептуальних основ цифровізації управління соціально-економічними системами присвячені праці відомих вітчизняних та закордонних вчених Г. Бай, М. Биціва, К. Бушуєва, О. Васьківа, В. Веламурі, М. Клауса-Крістофа, І. Кравчук, К. Молодецької, О. Николук, П. Пивовара, К. Пугачевської, О. Раковича, Г. Середи, О. Скидана, У. Шевчука, М. Уребе. Аспекти діджиталізації управління розвитком соціально-економічних систем, регіонів, територій, галузей (мисливського туризму зокрема) є фокусом уваги Д. Басюк, О. Коржа, О. Коваленка, Н. Садової, О. Шлапака, Р. Кожухівської, В. Непочатенко. Потребують подальших досліджень питання розвитку діджитал-менеджменту у формуванні потенціалу організаційної взаємодії у розвитку туристичних дестинацій.

**Мета та завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування процесів формування системи діджитал-менеджменту в організації мисливського туризму. Визначена мета зумовила необхідність вирішення таких завдань:

- дослідити теоретичні основи діджитал-менеджменту;

- ;
- проаналізувати сучасний стан формування системи діджитал-менеджменту ТОВ «СМГ Лісомир»;
- сформулювати стратегічні перспективи розвитку системи діджитал-менеджменту ТОВ «СМГ Лісомир»;
- обґрунтувати процес розробки та впровадження діджитал-дизайну організації.

**Об’єкт і предмет дослідження.** *Об’єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес формування діджитал-менеджменту ТОВ «СМГ Лісомир».*

*Предметом дослідження є теоретичні та прикладні підходи до розвитку діджитал-менеджменту в умовах організаційної взаємодії.*

**Методи дослідження.** Монографічний метод знайшов використання при структуруванні наукових підходів до концептуального забезпечення діджитал-менеджменту. Аналіз формування системи діджитал-менеджменту здійснювався за допомогою лінійно-функціонального аналізу. Соціометричний метод, зокрема, інтерв’ювання стейкхолдерів застосовувався у процесі визначення особливостей діджитал-контентного розвитку комплексу маркетингу. За допомогою абстрактно-логічного методу вибудовувалася теоретична основа дослідження та формулювалися висновки.

**Елементи наукової новизни одержаних результатів.** У кваліфікаційній роботі досліджено аспекти формування системи діджитал-менеджменту у лісомисливському господарстві. Наукова новизна обумовлена такими результатами дослідження:

*удосконалено:* методика розробки і впровадження діджитал-дизайну організації;

*дістало подальший розвиток:*

- методичний підхід до оцінки потенціалу діджитал-менеджменту
- організаційний алгоритм координації формування механізму управління контентами.

**Практичне значення отриманих результатів.** Основні положення та пропозиції за результатами дослідження можуть бути широко використані у

практичній діяльності підприємств лісомисливської галузі, зокрема, розробці діджитал-дизайну організації.

**Особистий внесок здобувача.** Теоретичні обґрунтування, практичні розробки, висновки та рекомендації, що містяться в роботі, отримані автором самостійно на основі аналізу та узагальнення теоретичного й практичного матеріалів.

**Апробація результатів кваліфікаційної роботи.** Основні положення кваліфікаційної роботи були викладені в доповідях автора на: Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Фінансові інструменти регіонального розвитку», 27 жовтня 2021 р., м. Житомир;

Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Актуальні тенденції наукових досліджень у сфері розробки і використання моделей економічної поведінки суб'єктів господарювання, 6-7 грудня 2021 р., Дніпро; Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів, молодих вчених «Менеджмент в аграрному секторі економіки: теорія та практика ефективного розвитку», 7 грудня, 2021 р. м. Житомир.

**Публікації.** Основні результати дослідження викладені в трьох наукових працях загальним обсягом 0,51 ум. друк. арк. 1) Діджиталізація процесів фінансово-економічного розвитку регіонів; 2) Управління розвитком сільських територій на засадах діджиталізації; 3) Управління знаннями в системі діджитал-менеджменту лісомисливського господарства.

**Обсяг і структура кваліфікаційної роботи.** Робота викладена на 30 сторінках комп'ютерного тексту. Ілюстративний матеріал представлено у вигляді 3-х рисунків. Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (48 найменувань), 2 додатки.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІДЖИТАЛ-МЕНЕДЖМЕНТУ

### 1.1. Сутність діджитал-менеджменту

Здійснення контактів із ринковими агентами – стейкхолдерами з метою підтримання попиту на продукцію підприємства потребує постійного удосконалення системи менеджменту підприємства, пошуку нових, адекватних сучасним викликам діджиталізованих бізнес-комунікацій, механізмів та інструментів управління. Актуальними трендами управління розвитком соціально-економічних систем є діджиталізація процесів, технологій, координацій, що зумовлює необхідність формування та використання нових механізмів впорядкування організаційних дизайнів в просторі і часі та швидкої адаптації до змін. Основними проблемами управління знаннями в організаціях є уповільнений перехід від традиційних систем координації до креативного менеджменту, який забезпечує постійний приріст організаційних знань; низький рівень мотивації інтелектуалізації та діджиталізації як основи висококомпетентісного розвитку персоналу; недостатність візуалізації практик ефективних стейкхолдерських комунікацій на засадах діджиталізації управління організаціями та формування механізмів діджитал-менеджменту.

Діджитал-менеджмент вбачається діяльністю з планування, організації, мотивації, контролю та координації діяльності організації з метою отримання високих прибутків та з використанням сучасного інструментарію ІТ технологій. Для функціонування діджитал-менеджменту необхідно використовувати, як знаннєвий потенціал організації, основи кібернетичного управління, інтелектуального менеджменту, управління знаннями, інтелектуального ІТ-дизайну, так і потенційні можливості кожного працівника щодо оволодіння сучасними діджитал-технологіями, що у перспективі забезпечить результат успішного просування продуктів, або послуг [2; 7, с. 19; 12; 15; 17, с. 140].

Комплексні дослідження діджитал-менеджменту активізувалися в процесі формування організаційних дизайнів електронних систем координації, що забезпечують бізнес-комунікації та соціально-економічну взаємодію у суспільстві. До основних функцій діджитал-менеджменту в організації відносять: координацію проектів від етапу ідеї до завершального релізу; планування, реалізацію та інфраструктурну підтримку життєвого циклу проекту; організацію роботи команди; моніторинг і контроль етапів проекту із економічною оцінкою кожного етапу; координацію оптимізації витрат; створення стратегії електронної комерції; набір та навчання членів команди [23, с. 159; 24; 26; 27].

Діджитал-менеджмент, як і класичний менеджмент, реалізується на різних рівнях ієрархії соціально-економічних просторових систем – локальному, регіональному, національному, глобальному, а його організаційний дизайн формується механізмами взаємодії різних організацій, в результаті чого формуються комплекси продуктів, послуг, інституцій, які сприяють підтриманню рівня якості життя соціуму та розвитку інтелектуального потенціалу для створення нових комплексів [25, с. 45; 28; 30; 33].

Сучасні технології міжнародного цифрового менеджменту потребують нових підходів до організації управління. Серед них – гнучкі методології розробки, управління проектами, створення ментальних карт та використання єдиного колективного інформаційного середовища для управління [33; 34].





**Рис. 1. Модель цифрового менеджменту.**

Джерело: сформовано на основі [33; 34].

У цифровому менеджменті використовують координаційні технології, які дозволяють визначати та структурувати управлінські рішення; досліджувати операційні системи; визначати ступінь розвитку організаційної взаємодії через моніторинг процесів, процедур реалізації тактичних планів та корпоративних стратегій.

## 1.2. Регіональні механізми діджитал-менеджменту

Основними проблемами діджиталізації процесів фінансово-економічного розвитку регіонів України є відсутність цілісної системи діджитал-менеджменту в регіональному управлінні, що унеможлиблює створення спеціалізованих ланцюгів і контентів бізнес-комунікацій для потенційних інвесторів, отримання реальних даних про

стан розвитку локального підприємницького середовища та потенціал сільських територій, що й зумовило вибір теми цього дослідження.

Формування організаційних механізмів діджиталізації бізнес-комунікацій в управлінні фінансово-економічним розвитком регіонів здійснюється на вищому рівні ієрархії регіонального управління, зокрема, шляхом розробки стратегій і планів (у т. ч. інноваційно-інвестиційних) та розробки й погодження бізнес-планів, бізнес-моделей на засадах використання технологій діджиталізації [8, с. 26; 15, с. 41; 19]. Інструментами є формування спеціалізованих контентів (із структурованою інформацією про вартість ресурсів для реалізації бізнес-планів та моделей в умовах регіону (територіальних локацій) та відомостями про ймовірний ефект від реалізації), а платформою виступають спеціалізовані сайти. Для розробки і підтримання сайтів необхідним вбачається використання інструментів діджитал-менеджменту (рис. 1.1)



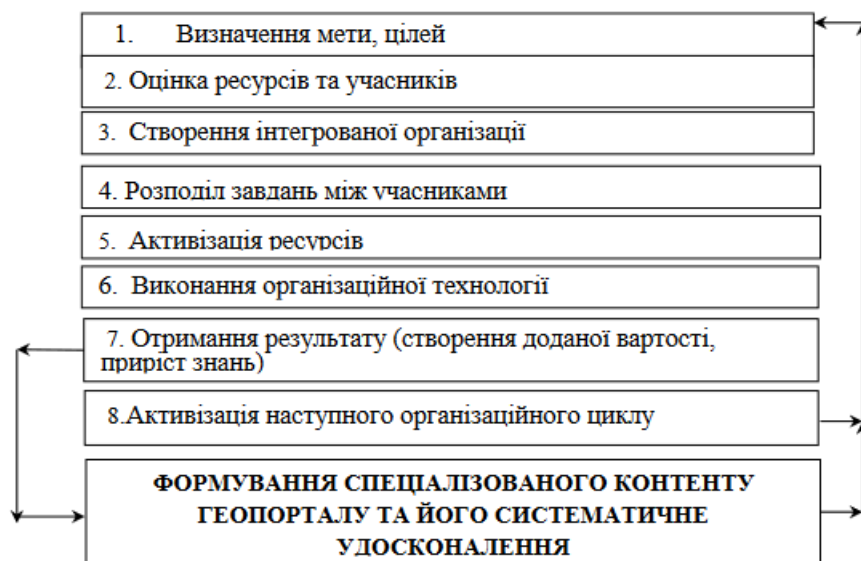
**Рис. 1.1. Система діджитал-менеджменту регіонального розвитку**

Джерело: власні дослідження.

Діджитал-менеджмент є системою функцій, методів, інструментів та компетентностей, що дозволяє сформувати координаційний механізм

діджиталізації фінансово-економічного розвитку регіону. Одним із механізмів діджиталізації розвитку підприємницького потенціалу сільських територій є управління громадами на основі геоінформаційних систем та технологій, а також даних дистанційного зондування Землі (ДЗЗ). В основі такого управління лежать процеси збору, обробки даних та подальшої візуалізації інформації, що реалізується на базі веб-порталу, призначеного для роботи як із числовими формалізованими даними, так й із геопросторовими даними [17, с. 140; 18, с. 85; 31, с. 445; 7, с. 20].

Алгоритм формування інтегрованої системи діджитал-менеджменту фінансово-економічного розвитку регіону (рис. 1), дозволяє активізувати процеси моніторингу соціо-економіко-територіального потенціалу регіону та розробляти моделі їх стратегічного розвитку з урахуванням альтернативних шляхів реалізації стратегічних планів, програм, стратегій.



**Рис. 1.2. Алгоритм формування інтегрованої системи діджитал-менеджменту фінансово-економічного розвитку регіону**

Джерело: сформовано на основі [8].

Використання пропонованого алгоритму забезпечить формування регіональному рівні діджиталізованої інформаційної бази, яку у перспективі доцільно використовувати у розробці моделей інтегрованих

кластерних агломерацій розвитку сільських територій, ОТГ, локальних підприємницьких структур та територіальних бізнесових анклавів, сільського соціуму.

### **1.3. Діджитал-менеджмент лісомисливської галузі**

До сприятливих чинників активізації можливостей економічного зростання сільських територій, розвитку зеленого туризму, формування систем інтегрованого локального бізнесу, зокрема в сфері мисливського туризму, віднесено розвиток проєктної, грантової підтримки підприємництва. Це зумовлює необхідність створення системи організаційних знань щодо накопичення знанневого активу та трансформацію його в організаційний продукт (послугу з мисливського туризму) [7, с. 22; 10, с. 56; 11, с. 95; 14: 16].

Сучасні аспекти досліджень розвитку діджитал-менеджменту в мисливському туризмі стосуються, в основному, розвитку діджитал-комунікацій у стейкхолдерському середовищі, формування спеціалізованих контентів сайтів, індивідуалізації діджитал-контактів в системі інтегрованих координацій тощо [19; 14; 11; 10; 9, с. 45; 7, с. 20; 8, с. 27].

Лісомисливські господарства України є державними організаціями, до видів діяльності яких відноситься відлов і полювання (та надання послуг в цих галузях), лісозаготівлі, технічні послуги в лісоводстві, а основними цілями їх діяльності є захист, збереження й відновлення флори і фауни та екологічної стабільності лісів, формування соціо-економіко-еколого активних рекреаційних зон. До сприятливих чинників активізації можливостей економічного зростання сільських територій, розвитку зеленого туризму, формування систем інтегрованого локального бізнесу, зокрема в сфері мисливського туризму, віднесено розвиток проєктної, грантової підтримки підприємництва. Це зумовлює необхідність створення системи організаційних знань щодо накопичення знанневого активу та трансформацію його в організаційний продукт (послугу з мисливського туризму).

Основною передумовою формування системи діджитал-менеджменту лісомисливського господарства є організаційний потенціал, що включає й ресурс управління знаннями в умовах швидкозмінного середовища та потреби постійної адаптації до нього на засадах прийняття й реалізації креативних управлінських рішень з виконанням комплексу управлінських функцій, орієнтованих на удосконалення знанневих активів стейкхолдерів, зокрема, локальних – сільського соціуму, керівництва ОТГ, підприємців.

До інноваційних моделей управління знаннями в організації, на думку дослідників, відносяться: модель креативного управління інформацією, комплексна модель «делегування повноважень-компетентностей», діджитал-архітектура організаційного проєкту [27, с. 18; 28; 33]. В сенсі означеного, до методичних аспектів формування моделі управління знаннями лісомисливського господарства слід віднести: оцінку потенціалу знань (здійснює керівник на засадах моніторингу індивідуальних знанневих потенціалів персоналу), оцінку ступеню готовності персоналу до виконання нестандартних завдань (оцінює керівник з проєкцією на ймовірний розподіл завдань для впровадження змін), здійснення креативного управління з використанням технології тайм-менеджменту, розробка моделей систем діджитал-менеджменту, адаптованих до умов конкретного лісомисливського господарства.

### **Висновки до розділу 1**

Теорія діджитал-менеджменту формується на засадах концептуальних парадигм формування організаційних ІТ механізмів діджитал-менеджменту соціально-економічних систем, синергетичної взаємодії організаційних комплексів просторові орієнтації, цифрового інвайронменталізму. Теоретичне підґрунтя діджитал-менеджменту знаходиться у площині інтеграції концепцій кібернетичного управління, інтелектуального менеджменту, управління знаннями, інтелектуального ІТ-дизайну.

## РОЗДІЛ 2

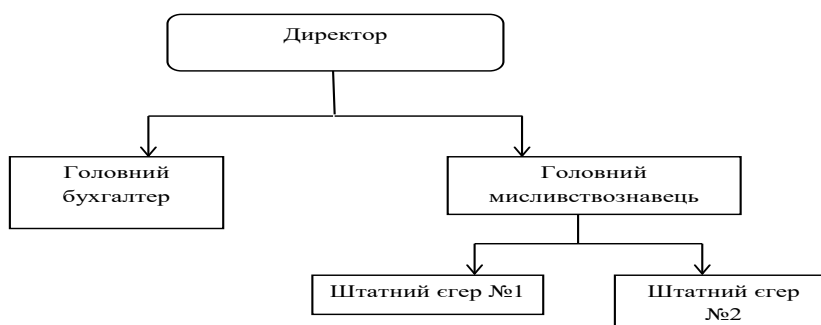
### СУЧАСНИЙ СТАН ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ДІДЖИТАЛ-МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «СМГ ЛІСОМИР»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Метою діяльності лісомисливського господарства ТОВ «СМГ Лісомир» є отримання прибутку від ведення мисливського господарства, надання громадянам України та іноземним громадянам мисливських і рибальських послуг, а також – ведення обліку мисливської фауни і реєстрації всіх змін в його складі; вирішення питань земельних відносин; розвиток інформаційної сфери як основи ефективності інноваційної політики; здійснення адміністративної реформи та підготовка кадрів.

Підприємство є одним із користувачів мисливських угідь на території ДП «Коростенське ЛМГ» (Додаток А, табл. 1). Склад і структура земельних угідь підприємства за останні три роки не зазнали суттєвих змін (Додаток А, табл. 2). Основними напрямками діяльності товариства є: ведення обліку мисливської фауни і реєстрації всіх змін в його складі; проведення спеціалізованих робіт по вольєрному розведенню, акліматизації та реакліматизації цінних видів фауни, по відлову та перетримці їх для реалізації іншим господарством; здійснення біотехнологічних заходів, що спрямовані на підвищення продуктивності і поліпшення якості мисливських угідь для зростання чисельності мисливської фауни; організація, проведення полювань будь-якої складності під керівництвом єгерів та спортивної риболовлі для громадян України та іноземних громадян; ведення відстрілу диких тварин у порядку селекційного відбору та з метою наукових, ветеринарних та радіаційних досліджень; інші види діяльності. Підприємство також надає послуги з індивідуального, облавного полювання та полювання з вишки [35, с.12].

Лінійна структура управління є вибором основи координацій у ТОВ «СМГ Лісомир» (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Лінійна оргструктура ТОВ «СМГ Лісомир»**

Джерело: [Кравчинська]

Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства вказує на те, що сума необоротних активів у 2020 р. скоротилась на 1500 тис. грн. (Додаток А, табл. 3). В структурі балансу частка необоротних активів становить 10,4%, тобто меншу частину всіх активів товариства, причому їх питома вага у 2020 р. збільшилась на 3,2% відносно 2018 р.

Аналіз динаміки і структури зобов'язань ТОВ «СМГ Лісомир» за балансом 2018-2020 рр. засвідчує, що розмір статутного капіталу є незмінним (Додаток А, табл. 4). У поточних зобов'язаннях підприємства найбільшу питому вагу займає кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги. Отже, найбільшу частину зобов'язань товариства становили власний капітал, що є позитивним і свідчить, про те, що підприємство концентрує свій власний капітал, поступово нагромаджуючи його, що зумовлює ефективну політику розподілу чистого прибутку. Зменшення поточних зобов'язань є також позитивним моментом і свідчить, що підприємству не було необхідності користуватися позиками банків, на свою діяльність в нього вистачало власних коштів [35, с.14].

Аналіз коефіцієнтів ліквідності та ділової активності засвідчують зменшення достатності оборотних засобів для покриття боргів, однак вони значно перевищують норматив, що є позитивним для підприємства (Додаток А, табл. 5). Показник коефіцієнта швидкої ліквідності має бути більше 0,5. У підприємства цей показник значно впав згідно норми – з 4,5 до 0,3 за аналізований період. Зменшення даного коефіцієнта на 4,2 пункти зумовлює на 4,2% зменшення частини поточних зобов'язань, яка може бути погашена не

тільки за рахунок грошових коштів, але й за рахунок очікуваних фінансових надходжень.

Про погіршення використання активів в господарській діяльності свідчить збільшення завантаженості активів на 0,08 та власного капіталу на 0,19. Збільшення швидкості оборотності оборотних активів можливе, як за рахунок удосконалення технології, автоматизації виробництва, так і за рахунок скорочення часу обертання: налагодження постачання та збуту, прискорення розрахунків та документообігу. Коефіцієнт оборотності запасів має позитивне значення – 7,5, що означає, відсутність у підприємства надлишків неліквідних запасів, які потребують додаткового фінансування [35, с. 16].

Тривалість обороту оборотних активів підвищилася на 2 пункти. На 3,3 пункти збільшився коефіцієнт завантаження активів в обороті та на 0,15 пунктів коефіцієнт завантаженості власного капіталу. На 3,4 пункти та на 0,14 пунктів збільшилися коефіцієнти оборотності запасів та оборотності власного капіталу. Збільшення завантаженості активів на 0,08 та власного капіталу на 0,19 свідчить про погіршення використання активів на підприємстві [35, с. 17].

Підвищення оборотності оборотних активів можливе за рахунок удосконалення технології, автоматизації виробництва, та за рахунок скорочення часу обертання. Коефіцієнт оборотності запасів має позитивне значення – 7,5, це означає, що у підприємства немає надлишків неліквідних запасів, які потребують додаткового фінансування. Аналіз показників фінансової стійкості підприємства свідчить про стабільність його фінансового стану, не зважаючи на коливання значень деяких показників (Додаток А, табл. 6) [35, с. 15].

## **2.2. Оцінка потенціалу діджитал-менеджменту**

Специфіка діяльності ТОВ «СМГ Лісомир» зумовлює використання спеціальних функцій маркетингової діяльності в умовах розвитку системи



діджитал-менеджменту, які розглядаємо у площині формування комплексу маркетингу (який у світовій практиці дістав назву *Marketing-mix*), а саме – інтеграційного поєднання видів маркетингових технологій – товарної, цінової, збутової, комунікаційної. В цьому сенсі доведення об'єктивної інформації до споживача мисливських послуг діджитал-засобами вбачається пріоритетом, для чого необхідно створювати й підтримувати відповідний професійний діджитал-контент. Натепер на сайті підприємства розміщено інформацію про чисельність диких тварин в Житомирській області (Додаток Б, табл. 1). По даним таблиці видно, що чисельність всіх основних мисливських тварин в Житомирській області зменшується, крім зайця-русака і оленя європейського [35, с. 13; 9].

Діджиталізація процесів операційної діяльності ТОВ «СМГ Лісомир» забезпечує формування стейкхолдерського середовища засобами контентної інформації. Процес ціноутворення в системі становлення діджитал-менеджменту та формування комплексу маркетингу зокрема, здійснюється шляхом формування прайсів та оформлення контенту з їх візуалізації. На ТОВ «СМГ Лісомир» ціна відіграє подвійне значення. З одного боку, вона є інструментом стимулювання попиту на послугу, з іншого – важливим фактором отримання необхідних прибутків. Стратегічні рішення щодо ціноутворення узгоджуються із стратегічними підходами до інших складових комплексу маркетингу: збутової та комунікаційної політик. При розрахунку ціни основний орієнтир на внутрішні цілі ціноутворення на послуги та програми позиціонування цін у стейкхолдерському середовищі [35, с. 11; 8, с.24; 7].

Для потенційних мисливців ця інформація засвідчує наявність потенціалу для полювання, а також – необхідність підготовки спеціальних документів (на кожний вид тварин для полювання потрібно мати відстрільні картки або ліцензії, відсутність яких у мисливця дає підстави вважати його браконьєром), конкретизоване визначення локальної мапи мисливських угідь [9, с. 24]. ТОВ «СМГ Лісомир» використовує витратні методи ціноутворення. Це передбачає, що ціна розраховується як сума собівартості та прибутку у вигляді рівня рентабельності продукції, який розраховується як відношення собівартості до

прибутку, тобто залежить від собівартості і прибутку. Використовуючи ціни на ліцензії або відстрільні картки на певні види мисливських тварин та надання егерських послуг і податки розраховується планова ціна на послугу. Також ціна залежить від ваги здобутого трофею [9; 11, с. 93].

Існуючий асортимент ліцензій ТОВ «СМГ Лісомир» представлений: 1) непостійними ліцензіями (за лімітом Мінекоресурсів України), які встановлюються на відповідний сезон та на відстріл рідкісних звірів; 2) постійні ліцензії встановлюються на звірів «достатньої» популяції.

ТОВ «СМГ Лісомир» має досить позитивний імідж в своєму районі й планомірно поширює його на сусідні райони за рахунок вдалої практичної стратегії: «мисливство з майже 90% ймовірністю здобуття трофею та висококласної його обробки»; орієнтація на видачу постійних ліцензій.

Діджиталізація збутової технології маркетингу (технології просування) на сайті підприємства представлена інформацією пропозиції основної і додаткових послуг, зокрема, мисливство, рибальство, виготовлення страв із впольованої дичини, відпочинок на природі, а також – про відкриття сезону полювання на різні види тварин. Діджитал-комунікації в технології маркетингу підприємства є нерозвиненими, оскільки контент суттєво не змінюється й не використовуються додаткові можливості інформування через соціальні мережі.

### **2.3. Особливості формування системи діджитал-менеджменту**

Основною особливістю діджитал-менеджменту та маркетингової діяльності ТОВ «СМГ Лісомир» є формування диференційованого портфелю послуг та підвищення ступеню діджиталізації наповнення контенту. Для цього використовується метод «мозкового штурму», за яким визначаються «потенціали локальної діджиталізації» та «актуальні функції» діджитал-менеджменту [3; 7, с. 20]. Зокрема, акцент координації системи «розрахунок – продукт, ціна і / або місце» визначається в якості послідовності виконання операцій для безпосередньої участі у мисливському процесі (отримання ліцензії,

відстрілочної картки, проходження інструктажу з техніки безпеки, поводження з трофеями, тренінг з оцінки ризиків тощо). В цьому сенсі потенційний споживач послуги отримує інформацію про особливості її надання збоку організації й про те, що основна увага фокусується на потребі і причетності споживача послуги. Одночасно з цим просувається інформація про диференціацію туристичних послуг (фото мисливство, проект «Лісове повітря», гастрономічний туризм).

Дослідженням встановлено, що у ТОВ «СМГ Лісомир» формування системи діджитал-менеджменту здійснюється шляхом інтеграції адміністративних функцій керівника підприємства та розподілом функціональних завдань виконавців у процесі делегування повноважень. Недоліком формування цього механізму є відсутність моніторингу виконання із встановленням відхилень та накресленням шляхів їх подолання у майбутньому [7, с. 22; 8, с. 28].

На ТОВ «СМГ Лісомир» новації, зокрема, формування й використання системи діджитал-менеджменту, здійснюється керівником на засадах використання функцій креативного і тайм-менеджменту в процесі аналізу, планування, втілення в життя і контролю за проведенням організаційної технології. Оскільки на підприємстві всього 20 працівників, то діджитал-менеджмент маркетингової діяльності не виокремлюється в координацію окремої служби. На практиці це означає, що діджитал-управління маркетингом вбудовується в інші сфери координації діяльності підприємства, тобто – керівник ставить задачі за своїм баченням ситуації.

Традиційна функціональна структура ТОВ «СМГ Лісомир» орієнтується на окремі функції маркетингової діяльності. Ставлення в таких відділах базується на прямих вертикальних зв'язках типу «керівництво – підпорядкування». До основних проблем залучення клієнтів до мисливського туризму відносять: відсутність комплексної інформації та комунікативних каналів стейкхолдерів. Вибір того чи іншого напрямку залежить від рішення багатьох питань, і насамперед, від внутрішніх можливостей ТОВ «СМГ Лісомир» по наданню послуг. Але щоб перейти до з'ясування своїх можливостей,

господарюючий суб'єкт повинен знати, як складатиметься попит на неї, яка буде його еластичність у зв'язку із зміною ціни і як вплине еластичність на виручку підприємства, а також – якою буде пропозиція [8].

## **Висновки до розділу 2.**

Формування системи діджитал-менеджменту на підприємстві відбувається шляхом просування контентної інформації з маркетингового забезпечення послуг мисливського туризму – використання спеціальних функцій маркетингу у діджитал-менеджменті – інтеграційного поєднання видів маркетингових технологій – товарної, цінової, збутової, комунікаційної. На сайті підприємства розміщено інформацію про чисельність диких тварин в Житомирській області, вартість відстрілочних карток та додаткових послуг.

На ТОВ «СМГ Лісомир» новації, зокрема, формування й використання системи діджитал-менеджменту, здійснюється керівником на засадах використання функцій креативного і тайм-менеджменту в процесі аналізу, планування, втілення в життя і контролю за проведенням організаційної технології.

## **РОЗДІЛ 3**

### **СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ДІДЖИТАЛ-МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «СМГ ЛІСОМИР»**

#### **3.1. Розробка та впровадження діджитал-дизайну організації**

Обґрунтування моделі управління знаннями та пропозиції розвитку системи діджитал-менеджменту лісомисливського господарства знаходиться у площині діджиталізації процесів, технологій, координацій, що зумовлює

необхідність формування та використання нових механізмів впорядкування організаційних дизайну в просторі і часі та швидкої адаптації до змін.

До сприятливих чинників активізації можливостей економічного зростання сільських територій, розвитку зеленого туризму, формування систем інтегрованого локального бізнесу, зокрема в сфері мисливського туризму, віднесено розвиток проектної, грантової підтримки підприємництва. Це зумовлює необхідність створення системи організаційних знань ТОВ «СМГ Лісомир» щодо накопичення знаннєвого активу та трансформацію його в організаційний продукт (послугу з мисливського туризму).

Для цього доцільно використання моделі креативного управління інформацією, комплексної моделі «делегування повноважень-компетентностей», діджитал-архітектури організаційного проєкту ТОВ «СМГ Лісомир». До методичних аспектів формування моделі управління знаннями слід віднести: оцінку потенціалу знань (здійснює керівник на засадах моніторингу індивідуальних знаннєвих потенціалів персоналу), оцінку ступеню готовності персоналу до виконання нестандартних завдань (оцінює керівник з проєкцією на ймовірний розподіл завдань для впровадження змін), здійснення креативного управління з використанням технології тайм-менеджменту, розробка моделей систем діджитал-менеджменту, адаптованих до умов конкретного лісомисливського господарства.

Сучасні аспекти досліджень розвитку діджитал-менеджменту в мисливському туризмі стосуються, в основному, розвитку діджитал-комунікацій у стейкхолдерському середовищі, формування спеціалізованих контентів сайтів, індивідуалізації діджитал-контактів в системі інтегрованих координацій тощо [3]. Пропонується алгоритм розвитку системи діджитал-менеджменту лісомисливського господарства з використанням механізмів управління знаннями: 1) самоусвідомлення керівника в необхідності досягнення цілей створення та підтримання архітектури діджитал-менеджменту (оперативна організація трансформації матеріальних та знаннєвих ресурсів, зокрема, створення та підтримання сайту організації, сторінок у соціальних мережах,

фіксація змін діджитал-контактного профілю організації), що потребує спеціальних координацій моніторингу стейкхолдерського середовища та аналізу його результатів; 2) розвиток системи моделювання технологій мисливських послуг з урахуванням індивідуальних потреб клієнтів; 3) впровадження механізмів он-лайн замовлень та розрахунків за послуги з використанням традицій он-лайн торгівлі.

Основною передумовою формування системи діджитал-менеджменту лісомисливського господарства є організаційний потенціал, що включає й ресурс управління знаннями в умовах швидкозмінного середовища та потреби постійної адаптації до нього на засадах прийняття й реалізації креативних управлінських рішень з виконанням комплексу управлінських функцій, орієнтованих на удосконалення знаннєвих активів стейкхолдерів, зокрема, локальних – сільського соціуму, керівництва ОТГ, підприємців.

### **3.2. Формування механізму управління контентами**

Формування системи діджитал-менеджменту у ТОВ «СМГ Лісомир» пропонується здійснювати з використанням механізму управління контентами, що дозволить візуалізувати спеціальну інформацію (наприклад, моделювання ціни, підбір операцій в межах послуги), а сайт підприємства стане діджитал-локацією розвитку організації.

Формування змісту маркетингового контенту за елементом комплексу маркетингу «ціна» зумовлює акумуляцію діджитал-ресурсів щодо виконання всього процесу ціноутворення (рис. 3.1).



**Рис. 3.1. Формування змісту маркетингового контенту за елементом комплексу маркетингу «ціна»**

Джерело: власні дослідження.

Навички та вміння працівників щодо виконання організаційних технологій на засадах діджиталізації пропонується удосконалювати на основі завдань координації, що містяться у посадових інструкціях, організаційних завданнях з використанням діджитал-дизайну. Це зумовлює необхідність універсалізації діджиталізованих управлінських операцій з використанням алгоритму: 1) постановка задачі діджиталізованої комунікації, 2) визначення термінів виконання (складання графіку, наприклад оновлення контенту на сайті локальної організації, або моніторингу завдань регіонального рівня координації), 3) здійснення аналітичних розрахунків щодо можливості формування потенціалу співучасті, 4) контроль результатів та внесення коректив у наступні цикли діджиталізованих комунікацій. В цьому сенсі креативні риси керівників та їх здатність до постійних удосконалюючих трансформацій в координації діджиталізації управління розвитком сільських територій сприятимуть інтелектуалізації бізнес-процесів та розвиткові стейкхолдерів, в результаті чого розвиватиметься сільська економіка, територіальні бізнес-анклави із специфічними характеристиками й моделями економічного зростання.

Важливим елементом означених заходів є подання зацікавленим стейкхолдерам спеціальної інформації про стан територіальних локацій для ведення бізнесу (розвиток інфраструктури, стан підприємницького та

інституційного середовища, а також – ступінь розвитку діджиталізації комунікацій в системі «локальні стейкхолдери – місцева влада – регіональна влада»).

Організаційну модель діджиталізації локальної координації розвитку сільських територій пропонується формувати на засадах змістовної контентної взаємодії суб'єктів підприємництва, керівництва ОТГ, інших зацікавлених стейкхолдерів. Ефективність цієї взаємодії залежить від якості структури діджитал-середовища, ступінь якої вимірюється швидкістю отримання результатів від змін напрямів координації локального бізнесу, що здійснюються на основі використання постійно оновлюваної контентної інформації.

### **Висновки до розділу 3.**

Обґрунтування моделі управління знаннями та пропозиції розвитку системи діджитал-менеджменту лісомисливського господарства знаходиться у площині діджиталізації процесів, технологій, координацій, що зумовлює необхідність формування та використання нових механізмів впорядкування організаційних дизайну в просторі і часі та швидкої адаптації до змін. До методичних аспектів формування моделі управління знаннями слід віднести: оцінку потенціалу знань, оцінку ступеню готовності персоналу до виконання нестандартних завдань, здійснення креативного управління з використанням технології тайм-менеджменту, розробка моделей систем діджитал-менеджменту, адаптованих до умов конкретного лісомисливського господарства.

## **ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ**

1. Теоретичне підґрунтя діджитал-менеджменту знаходиться у площині інтеграції концепцій кібернетичного управління, інтелектуального менеджменту, управління знаннями, інтелектуального ІТ-дизайну. Теорія



діджитал-менеджменту формується на засадах концептуальних парадигм формування організаційних ІТ механізмів діджитал-менеджменту соціально-економічних систем, синергетичної взаємодії організаційних комплексів просторові орієнтації, цифрового інвайронменталізму.

2. До ознак системності у формуванні механізмів діджитал-менеджменту розвитку соціально-економічних систем відносяться: мережева локалізація (діджиталізація бізнес-комунікацій у стейкхолдерському середовищі), формування системи процесів, як елементів взаємодії організаційних систем та ієрархічність делегування повноважень у системному середовищі.

3. Основними інструментами формування системи діджитал-менеджменту ТОВ «СМГ Лісомир» є впровадження електронного документообігу, процедур фінансово-економічного обґрунтування процесів, моніторингу реалізації тактичних планів й виконання операцій, контент-маркетингу, системи цифрової грамотності персоналу.

4. Стратегічними перспективами розвитку системи діджитал-менеджменту ТОВ «СМГ Лісомир» є розробка механізму управління діджитал-комунікаціями в лісомисливському господарстві, операції якого можна здійснювати корпоративними зусиллями, без залучення додаткових ресурсів.

5. Розробку та впровадження діджитал-дизайну організації доцільно здійснювати за маркетинг-контентною методикою, що дозволить візуально деталізувати для клієнта вартість і структуру послуг та у подальшому просувати в контенті цінні пакети, програми, що сприятиме активізації швидкого прийняття рішень клієнтом щодо купівлі послуги.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Бей Г. В., Серета Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. Вінниця: ДонНУ. 2019. № 2. С. 93–101.

2. Биців М. М. Значення інформаційних технологій як чинника інновацій у діяльності малого та середнього бізнесу. URL:<http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/231790> (дата звернення: 20.10.2021).

3. Борисевич В. В. Управління розвитком сільських територій на засадах діджиталізації. *Збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених «Актуальні тенденції наукових досліджень у сфері розробки і використання моделей економічної поведінки суб'єктів господарювання. 6-7 грудня 2021 р.»*. Дніпро: УДУНТ, ІПБТ, 2021. – С.111-113.

4. Бушуєв К.М. Теоретико-методологічні засади оцінки й селекції добору інвестиційних рішень засобами нейронних мереж. «Проблеми правового, фінансового та економічного забезпечення розвитку національної економіки»: монографія за ред. Л.М. Савчук, Л.М. Бандоріної. Дніпро: Пороги, 2021. С.202-204.

5. Гуль І. Г. Методологічні засади формування цін на продукцію та послуги мисливського господарства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.5. С. 33-40.

6. Інвестиції в штучний інтелект: чи є майбутнє у компаній, які ігнорують інновації? / Kyivsmartcity. URL: <https://www.kyivsmartcity.com/news/investici%D1%97-v-shtuchnij-intelekt> (дата звернення: 13.09.2021).

7. Кравчук І. І., Борисевич В. В. Управління знаннями в системі діджитал-менеджменту лісомисливського господарства. *Збірник праць учасників VII Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів, молодих вчених «Менеджмент в аграрному секторі економіки: теорія та практика ефективного розвитку» (07 грудня 2021 р.)* Житомир: Поліський університет, 2021. С. 18-23.

8. Кравчук І. І., Борисевич В. В. Діджиталізація процесів фінансово-економічного розвитку регіонів. *Збірник праць учасників Всеукраїнської науково-*

практичної інтернет-конференції «Фінансові інструменти регіонального розвитку» (27 жовтня 2021 р.). Том 1. Житомир: Поліський університет, 2021. С. 25-29.

9. Кравчук І. І., Кравчинська Є. В. Інтеграційні аспекти екологічного менеджменту лісомисливських господарств. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8376> (дата звернення: 27.11.2021).

10. Корж Н. В., Басюк Д. І. Управління туристичними дестинаціями : підручник. Вінниця: «ПП«ТД Едельвейс і К», 2017. 322 с.

11. Кожухівська Р. Б., Непочатенко В. О. Digital-технології як основа розвитку туристичної діяльності в Україні. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 93–98.

12. Мицюк С. В. Роль інформаційних технологій в економіці. URL: [https://www.kpi.kharkov.ua/archive/microcad/2016/S16/file\\_234.pdf](https://www.kpi.kharkov.ua/archive/microcad/2016/S16/file_234.pdf) (дата звернення: 13.09.2021).

13. Олійник Г. Ю. Цифровізація маркетингової системи управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 4. С. 29–35.

14. Проєкт Концепції розвитку мисливського господарства в Україні на період 2021-2025 роки розміщений на сайтах Держлісагентства та Міндовкілля для громадського обговорення. <https://www.uahhg.org.ua/prezentaciya-proektu-konceptsi%D1%97-rozvi> (18.11.2021).

15. Пугачевська К. Й. Цифровізація економіки як фактор підвищення конкурентоспроможності країни. *Світове господарство. Міжнародні економічні відносини*. 2018. Випуск 25. С. 39-45.

16. Публічний звіт голови державного агентства лісових ресурсів України за 2020 рік. URL: [https://drive.google.com/file/d/1gnksEnP3cbw5\\_G-vPkIXzUV0lxG\\_EQoL/view?fbclid=IwAR2tVhKKbevU9ladxcQcKS1PliI81S7wu1J\\_VWHrtUKmSyMt3Oy\\_0cq5S-HM](https://drive.google.com/file/d/1gnksEnP3cbw5_G-vPkIXzUV0lxG_EQoL/view?fbclid=IwAR2tVhKKbevU9ladxcQcKS1PliI81S7wu1J_VWHrtUKmSyMt3Oy_0cq5S-HM) (дата звернення: 18.11.2021).

17. Ракович О. І. Формування підприємницького потенціалу сільських територій. *Дисертація на здобуття ОС Доктор філософії спец. 076. Підприємництво, торгівля, біржова діяльність*. Житомир 2021. С. 138-142.
18. Ракович О. І. Формування механізму моніторингу підприємницького потенціалу сільських територій. *Вісник Одеського національного університету*. Серія : Економіка. 2019. Т. 24, Вип. 1. С. 83-88.
19. Садова Н. В. Вплив цифровізації на розвиток туристичної індустрії. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7267> (дата звернення: 01.12.2021).
20. Таранич О. В. Адаптація системи операційного менеджменту підприємств в умовах цифровізації економіки України. *Економіка та управління*. № 4 (40). 2020. С. 143-152.
21. Ткачук Г.О. Цифрові трансформації: взаємозв'язок із системою економічної безпеки підприємства. *Економіка харчової промисловості*. Одеська національна академія харчових технологій. 2019. Випуск 4. Том 11. С. 42-50.
22. Україна 2030 Е – країна з розвинутою цифровою економікою [Електронний ресурс] // Український Інститут майбутнього. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyuekonomikoyu.html#6-2-7>. (Дата звернення: 28.11.2021).
23. Фостолович В. А. Цифровізація економіки, господарська діяльність, ефективність, технічне забезпечення, персонал, прискорений сценарій цифрового розвитку. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 7 (47). С. 154-168.
24. Шевчук І. Б., Васьків О. М. Теоретичні аспекти розвитку та застосування інформаційних технологій в економіці й управлінні: мезо- та макрорівень. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/82.pdf>
25. Шлапак О. А., Коваленко О. О. Модель цифрового менеджменту для підприємств міжнародного рівня. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8513> (дата звернення: 13.12.2021).

26. Hurma: HR Система или HRIS/HRM – Автоматизация HR-процессов. URL: <https://hurma.work/ru/capabilities/hr/> (Дата звернення: 03.12.2021).
27. Kovalenko O. *General Model of the electronic information environment, based on the Mirros concept. Scientific works of Vinnytsia National Technical University*. 2019. no. 4. P. 17-25.
28. Müller Klaus-Christoph. Getting Started with Digitization. *How to Find the Right Strategy for Your Enterprise*. <https://itelligencegroup.com/wp-content/usermedia/expert-paper-digitization-strategy-glo-en.pdf> (Accessed 07.07.2021).
29. Peopleforce: businnes driven, people focused. *Автоматизація онбордінгу і адаптації персоналу*. URL: <https://peopleforce.io/uk/onboarding-2/> (Дата звернення: 03.12.2021).
30. SAP SuccessFactors: HRM-система для оптимізації HR-процесів. URL: <https://terralink.ru/successfactors/> (Дата звернення: 23.11.2021).
31. Skydan, O., Nykolyuk, O., Pyvovar, P., Martynchuk I. Methodological approach to the evaluation of agricultural business system flexibility. *Management; theory and studies for rural business and infrastructure development*. 2019, vol. 41, no. 4, p. 444-462.
32. Transformacja cyfrowa w branży turystycznej: Trendy, strategie, studia przypadków URL: [https://vaka.pl/porownanie-systemow/transformacja-cyfrowa-w-branzy-turystycznej-trendy-strategie-studiaprzypadkow/zmoe\\_aguf](https://vaka.pl/porownanie-systemow/transformacja-cyfrowa-w-branzy-turystycznej-trendy-strategie-studiaprzypadkow/zmoe_aguf) (дата звернення: 18.11.2021).
33. Wrede M., Velamuri V. K., Dauth T. Top managers in the digital age: *Exploring the role and practices of top managers in firms' digital. Managerial and Decision Economics*. 2020. Vol. 41, no. 8. P. 1549-1567. URL : <https://doi.org/10.1002/mde.3202> (Accessed 13.12.2021).
34. What is Digital Transformation? Theagileelephant.com. website. URL: <http://www.theagileelephant.com/what-is-digital-transformation> (the date of application: 15.12.2021).

# ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 1

**Користувачі, яким надано в користування мисливські угіддя на території ДП «Коростенське ЛМГ»**

Користувачі	Площа наданої земельної ділянки, га
ТОВ «СМГ Ушомир»	7303
ТОВ «СМГ Сушки»	5270
ТОВ «СМГ Лісомир»	6155
ТОВ «Призма-3»	728
Коростенське ТМР	7949,6
<b>Разом:</b>	<b>27405,6</b>

Джерело: [37]

Таблиця 2

**Склад і структура земельних угідь ТОВ «СМГ Лісомир»**

Угіддя	2016 р.		2017 р.		2018 р.		2018 р. в % до 2016 р.
	Площа, га	Структура, %	Площа, га	Структура, %	Площа, га	Структура, %	
Площа угідь наданих у користування, га	6115	100	6115	100	6115	100	0
Із них: лісова	5106	83.5	5106	83.5	5106	83.5	0
Польова	460	7.5	460	7.5	460	7.5	0
Водно-болотна	549	9	549	9	549	9	0

Джерело: [розраховано на основі звітності підприємства].

Таблиця 3

**Характеристика активів ТОВ «СМГ Лісомир»**

Стаття активу	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення 2018 р. до 2016 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+/-	%	п/с
<b>1. Необоротні активи</b>									
- основні засоби	5,5	7,2	4,7	7,7	4,0	10,4	-1,5	72,7	3,2
Усього за розділом I	5,5	7,2	4,7	7,7	4,0	10,4	-1,5	72,7	3,2

II. Оборотні активи									
- запаси	69,3	90,4	54,8	90,3	31,6	82,3	-37,7	45,6	-8,1
- інша поточна дебіторська заборгованість	0,1	0,2	0,5	0,9	0,3	0,8	0,2	3	0,6
- гроші та їх еквіваленти	1,1	1,4	0,7	1,1	2,5	6,5	1,3	в 2 р. б.	5,1
- інші оборотні активи	0,6	0,8	0	0	0	0	-0,6	0	-0,8
Усього за розділом II	71,1	92,8	56,0	92,3	34,4	89,6	-36,7	-5,2	-3,2
Всього активів	76,6	100,0	60,7	100,0	38,4	100,0	-38,2	50,1	0,0

Джерело: [розраховано за фінансовою звітністю підприємства]

Таблиця 4

### Характеристика зобов'язань ТОВ «СМГ Лісомир»

Стаття пасиву	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення 2018 р. до 2016 р.		
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	+,-	%	п/с
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I. Власний капітал									
- статутний капітал	1000,0	-	1000,0	-	1000,0	-	0	100	-
- додатковий капітал	196,0	-	470,7	-	788,9	-	592,9	в 4 р.б	-
- нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-1119,8	-	-1420,9	-	-1759,8	-	-640	157,1	-
Усього за розділом I	76,2	99,5	49,8	82,1	29,1	75,8	1524	38,1	-23,7
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення									
III. Поточні зобов'язання і забезпечення									
- кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	0,0	0	9,2	15,1	9,3	24,2	9,3	-100,0	24,2
- поточні зобов'язання за розрахунками з бюджетом	0,4	0,5	1,7	2,8	0,0	0	-0,4	100,0	-0,5
Усього за розділом III	0,4	0,5	10,9	17,9	9,3	24,2	8,9	в 2 р. б.	23,7
Разом пасивів	76,6	100,0	60,7	100,0	38,4	100,0	-38,2	50,1	0,0

Джерело: [розраховано за фінансовою звітністю підприємства]

Таблиця 5



**Показники оцінки ліквідності та ділової активності ТОВ «СМГ  
Лісомир»**

Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2018 р. до 2016 р., +/-
		2016	2017	2018	
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	>1	17,7	5,1	4,1	-13,6
Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,5	4,5	0,11	0,3	-4,2
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	2,75	0,06	0,26	-2,49
Коефіцієнт незалежної (забезпеченої) ліквідності	>0,5	1,3	1,6	2,6	1,3
Частка оборотних активів в загальній сумі активів	за планом	7,2	7,7	10,4	3,2
Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	4,1	4,7	7,5	3,4
Коефіцієнт завантаженості активів	зменшення	0,84	0,89	0,92	0,08
Коефіцієнт оборотності запасів	збільшення	4,1	4,7	7,5	3,4
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	0,20	0,30	0,34	0,14
Коефіцієнт завантаженості власного капіталу	зменшення	0,66	0,62	0,85	0,19
Тривалість обороту оборотних активів, рік	зменшення	45,95	62,95	43,8	-2,15

Джерело: [розраховано за фінансовою звітністю підприємства]

Таблиця 6

**Показники оцінки фінансової стійкості ТОВ «СМГ Лісомир»**

№ з/п	Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2018 р. до 2016 р., +/-
			2016	2017	2018	
1	Коефіцієнт автономії, платоспроможності	>0,5	0,99	0,82	0,75	-0,24
2	Коефіцієнт фінансової залежності	< 2,00	1,00	1,21	1,31	0,31
3	Коефіцієнт фінансової стійкості	>1	14,17	12,97	13,40	-0,77
4	Коефіцієнт стійкості фінансування	0,8-0,9	0,06	0,95	0,93	0,87
5	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	< 0,5	2,5	7,7	20,5	18
6	Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	>0,1	0,07	0,11	0,15	0,08
7	Коефіцієнт поточних зобов'язань	>0,5	0,64	0,67	1,00	0,36
8	Коефіцієнт страхування бізнесу	>0,2	0,00	0,01	0,01	0,01

Джерело: [розраховано за фінансовою звітністю підприємства]

Таблиця 1

**Динаміка чисельності основних видів диких тварин по  
Житомирській області**

Дикі тварини	Роки			2018р. до 2016р.
	2015	2016	2017	
Пернаті	295229	284745	292930	-2299
Засць-русак	42979	42351	44112	1133
Кабан	7108	3269	3671	-3437
Козуля	16183	15662	15248	-935
Лось	2116	2026	1951	-165
Олень європейський	1022	1058	1138	116

Джерело: [сайт ТОВ «СМГ Лісомир»].

Таблиця 2

**Характеристика маркетингової стратегії ТОВ «СМГ Лісомир»**

Ознака	Зміст
Мета	Задовільнити потреби значної ринкової частки для певної групи населення.
Ціль	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збільшити продажі послуг і глибоко проникнути на досліджуваний сегмент;</li> <li>2. Завоювати в найближчі п'ять років певну частку ринку в області в лісомисливській галузі;</li> <li>3. Ріст постійних клієнтів.</li> </ol>
Передумови здійснення	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Конкурентні переваги (вигідне економіко-географічне розташування, доступ до дешевої сировини та ін.);</li> <li>2. Контроль витрат;</li> <li>3. Сервіс.</li> </ol>
Необхідні ресурси і навички	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Диференційований маркетинг потребує ретельного аналізу;</li> <li>2. Значні інвестиції і наявність доступу до капіталу;</li> <li>3. Інжинірингові навички.</li> </ol>
Вимоги до керівництва	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Регулярний контроль за витратами;</li> <li>2. Конкретні, детальні звіти про контроль;</li> <li>3. Надійна організаційна структура в системі розподілу повноважень;</li> <li>4. Стимули для досягнення високої якості.</li> </ol>
Переваги	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростання продаж послуг</li> <li>2. Охоплення певного сегменту ринку й розроблення для нього комплексу маркетингу зменшує для фірми рівень ризику й негативні економічні наслідки в разі невдачі на якомусь сегменті.</li> </ol>
Недоліки	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Є дорогим і вимагає найбільших фінансових витрат;</li> <li>2. Відсутність стабільної гарантій переваг продукції.</li> </ol>