

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

П'ЯТАК Юлія Олександрівна

УДК 658(075.8):338.2

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління стратегічним розвитком ДП «Малинський лісгосп АПК»

Спеціальність 073 Менеджмент

Подається на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

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

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:

ТАРАСОВИЧ Людмила Валеріївна
кандидат економічних наук, доцент

АНОТАЦІЯ

П'ятак Ю. О. Управління стратегічним розвитком ДП «Малинський лісгосп АПК». – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2024.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні засади управління стратегічним розвитком підприємства, проаналізовано сучасний стан управління стратегічним розвитком, запропоновано напрями удосконалення управління стратегічним розвитком підприємства ДП «Малинський лісгосп АПК».

Ключові слова: управління, стратегічний розвиток, лісова галузь, системний підхід, стале управління, сталий розвиток.

SUMMARY

Pyatak Yu. O. Management of strategic development of the State Enterprise «Malynsky Forestry of Agriculture». – Manuscript.

Qualification work for obtaining the Bachelor degree in the specialty 073 «Management». – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2024.

In the qualification work, the theoretical and methodological principles of managing the strategic development of the enterprise were investigated, the current state of strategic development management was analyzed, directions for improving the management of strategic development of the enterprise of SE «Malinsky Forest Farm of APC» were proposed.

Key words: management, strategic development, forest industry, system approach, sustainable management, sustainable development.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність управління стратегічним розвитком підприємства.....	7
1.2. Система і технології управління стратегічним розвитком підприємства	10
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ДП «МАЛИНСЬКИЙ ЛІСГОСП АПК».....	12
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства.....	12
2.2. Діюча система управління стратегічним розвитком підприємства	14
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ДП «МАЛИНСЬКИЙ ЛІСГОСП АПК»...	18
3.1. Обґрунтування перспективних напрямів управління стратегічним розвитком підприємства: системний вимір	18
3.2. Стале управління як імператив стратегічного розвитку підприємства..	22
ВИСНОВКИ.....	26
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	28
ДОДАТКИ.....	33

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Управління стратегічним розвитком лісогосподарських підприємств сприяє покращенню продуктивності та ефективності лісового господарства в умовах швидкозмінного бізнес-середовища. Професійно сформовані стратегії розвитку допомагають управлінцям вирішувати складні завдання, пов'язані з ефективним використанням лісових ресурсів та забезпеченням сталого розвитку. Дослідження та впровадження інноваційних методів управління стратегічним розвитком підприємства сприятимуть оптимізації виробничих процесів та ресурсного використання. Враховуючи зростаючу потребу в сталому лісовому господарстві, управління стратегічним розвитком стає ключовим елементом успішної діяльності лісогосподарських підприємств.

Аналіз останніх досліджень. У вітчизняній практиці наукових досліджень питання управління стратегічним розвитком підприємства є предметом наукового пошуку Ю. Болоховець, Д. Демченко, І. Кравчук, М. Місевича, В. Москаленка, С. Лавриненко, О. Пащенко, З. Шершньової та ін. Конкретизацію механізмів управління стратегічним розвитком галузі лісового господарства відображено у працях В. Данкевича, І. Дядченко, А. Лесь, Є. Мішеніна, А. Ращенко, І. Соловія, О. Хорошко, О. Прокопенко та ін. Відзначаючи цінність напрацювань зазначених і багатьох інших вчених, питання управління стратегічним розвитком лісогосподарських підприємств потребує поглибленого вивчення і надалі, особливо в умовах реалізації Зеленого курсу.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є теоретико-методичне обґрунтування аспектів управління стратегічним розвитком ДП «Малинський лісгосп АПК» та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління стратегічним розвитком.

Окреслена мета зумовила необхідність вирішення таких завдань:
1) обґрунтувати сутність управління стратегічним розвитком підприємства;
2) розкрити зміст системи і технологій управління стратегічним розвитком

підприємства; 3) охарактеризувати діяльність підприємства; 4) дослідити сучасний стан управління стратегічним розвитком підприємства; 5) обґрунтувати перспективні напрями управління стратегічним розвитком підприємства; 6) розробити пропозиції щодо імплементації засад сталого управління як імперативу стратегічного розвитку підприємства.

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом дослідження* є процес управління стратегічним розвитком ДП «Малинський лісгосп АПК». *Предметом дослідження* є сукупність теоретичних, методичних і практичних положень щодо удосконалення управління стратегічним розвитком ДП «Малинський лісгосп АПК».

Методи дослідження. У роботі використано низку загальних та спеціальних наукових методів дослідження, а саме: *абстрактно-логічний* (для теоретичної концептуалізації та ідентифікації сутності поняття «управління стратегічним розвитком підприємства»); *економіко-статистичний* (для аналітичного оцінювання сучасного стану управління стратегічним розвитком досліджуваного підприємства); *SWOT-аналізу* (для ідентифікації проблем та розробки напрямів удосконалення управління стратегічним розвитком досліджуваного підприємства); *ABC-аналізу* (для оцінки товарного бізнес-портфеля лісгоспу); *графічні методи* дослідження використано для візуалізації отриманих результатів дослідження.

Інформаційну базу складають наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, які досліджують проблематику управління стратегічним розвитком лісгосподарських підприємств, наукові видання та інформаційні ресурси мережі Інтернет, офіційна звітність ДП «Малинський лісгосп АПК», у т.ч. інформація офіційного сайту лісгоспу.

Особистий внесок здобувача. Теоретико-методичні обґрунтування, практичні розробки, висновки та пропозиції, що містяться у кваліфікаційній роботі, отримані здобувачем самостійно на основі проведеного аналізу та узагальнення теоретичного й практичного матеріалів.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення кваліфікаційної роботи викладено в доповідях автора на: Міжнародній науково-практичній конференції «Механізми управління розвитком територій» (м. Житомир, 26 жовтня 2023 р.) та науково-практичній конференції працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених ННІ менеджменту, бізнесу і права Поліського національного університету «Наукові читання – 2024» (м. Житомир, 16 травня 2024 р.).

Публікації. Основні результати дослідження викладено у двох наукових працях автора загальним обсягом 0,46 ум. друк. арк., а саме:

1. Тарасович Л., П'ятак Ю. Стале управління як імператив стратегічного розвитку лісогосподарських підприємств. *Наукові читання - 2024*: зб. наукових праць працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених ННІ менеджменту, бізнесу і права Поліського національного університету. Житомир: Поліський національний університет, 2024. С. 76–78.

2. П'ятак Ю. Управління стратегічним розвитком підприємства: сутність та виклики. *Механізми управління розвитком територій*: матер. Міжнар. наук.-практ. конф., м. Житомир, 26 жов. 2023 р. Житомир: Поліський університет. 2023. С. 202–204.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Роботу викладено на 35 сторінках комп'ютерного тексту (основний зміст – 24 сторінки). Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (40 найменувань), 3 додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність управління стратегічним розвитком підприємства

Для експлікації сутності наукової конструкції «управління стратегічним розвитком», яке вважається широко вживаним у дослідженнях вітчизняних та закордонних вчених, необхідно ідентифікувати зміст понять «управління» та «стратегічний розвиток». Варто зазначити, що термін «управління» часто ототожнюється з поняттям «менеджмент». Зауважимо, що ці поняття не є тотожними, адже останнє є значно ширшим за своїм змістовним наповненням і функціональною спрямованістю.

У широкому контексті управління – це процес, який конфігурує підпроцеси планування, організації, мотивації й контролю підприємства (організації) для ефективного виконання завдань через координацію дій щодо людських, фінансових чи інших ресурсних компонентів [2; 18]. Якщо ж експлікувати це поняття крізь призму його вузького змісту, то часто управління розглядають, з одного боку, як певний процес взаємовпливу між людьми, з іншого – як складову функціонування цілісної організаційної системи (до прикладу, соціально-економічної, біологічної, технологічної тощо) [16, с. 24; 39]. У контексті зазначеного, управління розглядається переважно як цілеспрямована дія людини на суспільну систему в цілому або її окремі елементи (сфери життя, галузі й підгалузі, організації, колективи тощо), що забезпечують їх оптимальне функціонування й розвиток через використання відповідних закономірностей зростання.

Поняття «менеджмент» у науково-практичних джерелах трактується як сукупність відповідних принципів, методів, засобів і форм управління, тобто передбачає залученість значно ширшого кола функціональних впливів безпосередньо на об'єкт управління. Основу менеджменту як економічного явища формує чітко окреслений процес досягнення запланованого результату у будь-

якій сфері людської діяльності [8; 12]. Також менеджмент інтерпретується і як вид професійної діяльності людини, однак у цьому його роз'ясненні йдеться швидше про кваліфікаційну характеристику фахівців (менеджерів, управлінців) [2; 38].

Результати вивчення наукових джерел свідчать, що розвиток як явище раніше розглядався з позицій того, що суб'єкт господарювання, здійснюючи свою діяльність, уможлиблює розвиток як похідну від такої діяльності й логічний результат стабільного його функціонування. У цьому ключі можна виокремити еволюційні трансформації становлення цього терміну: «стабільне функціонування заради розвитку – розвиток заради функціонування – розвиток заради розвитку». Тобто, розвиток – це якісна та/або кількісна зміна певного явища чи процесу.

У контексті розуміння поняття «стратегічний розвиток» очевидним є факт стратегічної орієнтації певного явища чи процесу. Стратегічний розвиток – це процес кількісних і якісних трансформацій, що характеризується цілеспрямованими, функціональними, незворотніми й закономірними, зрушеннями (поступами) в певній соціально-економічній системі (на підприємстві, у регіоні, галузі, країні тощо), що призводить до більш вищого рівня системи, її трансформації, реорганізації та оновлення [5; 31; 33].

Управління стратегічним розвитком підприємства – це процес довгострокового управління підприємством на основі виокремлення специфічних цілей діяльності та розробку стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи ключові зовнішні та внутрішні умови, а також контроль виконання розроблених планів [5]. Сутність і зміст категоріального апарату дослідження представлено на рис. 1.1.

Отже, зважаючи на необхідність тлумачення управління стратегічним розвитком у контексті ідентифікації його ролі в розвитку підприємства, вважаємо, що це поняття необхідно розглядати як важливу компоненту загальної системи менеджменту підприємства, яка передбачає виконання завдань щодо моніторингу його сучасного стану, розробку стратегії розвитку й ефективно управління цим процесом за допомогою маркетингового інструментарію.



Рис.1.1. Змістове наповнення категоріального апарату дослідження
 Джерело: власні дослідження.

Метою та цільовим індикатором управління стратегічним розвитком є формування такої динамічної системи, яка забезпечить своєчасне визначення місії, цілей та стратегії, розробку й виконання системи планів, налагодження конвергентної взаємодії суб'єктів бізнесу та їх підсистем. Завданням управління стратегічним розвитком підприємства є розробка та реалізація стратегічного плану розвитку підприємства, який відповідає його стратегічним цілям та завданням, забезпечуючи зростання конкурентоспроможності, стабільність та досягнення поставлених бізнес-цілей. Це включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ, визначення стратегічних пріоритетів, розробку плану дій і механізмів моніторингу та оцінки результатів для забезпечення постійного удосконалення та адаптації до змін у бізнес-середовищі.

1.2. Система і технології управління стратегічним розвитком підприємства

В сучасних умовах господарювання важливим завданням для підприємств будь-якої організаційно-правової форми є формування ефективної системи менеджменту, важливою складовою якого є управління його стратегічним розвитком. Окреслене уможлиблюється через застосування сучасних методів, механізмів і технологій управління бізнес-процесами. У межах цього дослідження виходимо з того, що підприємство має відповідну організаційну систему, у межах якої вибудовуються комплементарні взаємовідносини та взаємозв'язки між суб'єктами, що, власне, забезпечує розвиток.

Управління стратегічним розвитком як функціональний процес ґрунтується на формуванні складної системи взаємопов'язаних елементів. В її основу закладено концепцію менеджменту, яка розглядається як система ідей, поглядів, уявлень, що формують мету бізнес-діяльності підприємства, визначають механізми взаємовпливів суб'єкта й об'єкта управління, а також характер взаємовідносин між структурними елементами [29, с. 19; 37, с. 146].

У процесі управління стратегічним розвитком підприємства ключова мета, його задачі та принципи реалізуються шляхом здійснення відповідних функцій, а саме: 1) прогнозування (планування) – ідентифікація завдань функціонування (тактика) і розвитку (стратегія), визначення напрямів і засобів реалізації планів; 2) організація і координація – створення, узгодження факторів і процесів виконання планів; 3) стимулювання і активізація – створення мотивів і стимулів персоналу до узгоджених та ефективних дій; 4) моніторинг – систематичне спостереження за результатами діяльності, їх аналіз, корегування планів, шляхів і засобів їх реалізації [18, с.102].

Сучасні методи і технології управління стратегічним розвитком підприємств надають підприємствам інструменти для адаптації до мінливих умов ринку, інноваційного розвитку та досягнення конкурентних переваг (табл. 1.1).

**Сучасні методи і технології управління стратегічним
розвитком підприємств**

Завдання	Інструментарій
SWOT-аналіз	Це традиційний метод, який допомагає ідентифікувати сильні і слабкі сторони підприємства, а також можливості і загрози в зовнішньому середовищі.
PESTLE-аналіз	Цей метод враховує політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні фактори, що впливають на стратегічні рішення.
Балансова система показників	Це комплексний підхід до вимірювання фінансових та нематеріальних аспектів успіху підприємства, таких як задоволення клієнтів, інновації та ефективність операцій.
Сценарне планування	Цей метод дозволяє компаніям розробляти стратегії, враховуючи різні можливі сценарії розвитку подій на ринку.
Дизайн-мислення (Design Thinking)	Це інноваційний підхід до розв'язання проблем, який ставить клієнта в центр процесу розробки стратегій та виробництва продуктів.
Стратегічне управління портфелем проектів (Portfolio Management)	Цей підхід дозволяє підприємствам ефективно розподіляти ресурси між різними проектами, враховуючи їхню стратегічну важливість та ризики.
Управління змінами	Це систематичний підхід до управління змінами в організації, що дозволяє підприємствам адаптуватися до нових умов і змінювати стратегію відповідно до потреб ринку.
Системи Business Intelligence (BI)	Надають підприємствам можливість аналізувати великі обсяги даних для прийняття інформованих стратегічних рішень.
Системи управління відносинами з клієнтами (CRM)	допомагають підприємствам збирати, аналізувати та використовувати дані про клієнтів для розробки та впровадження стратегій продажу та маркетингу.
Штучний інтелект та аналітика даних	Використання алгоритмів машинного навчання для аналізу даних дозволяє підприємствам виявляти нові можливості та прогнозувати ринкові тенденції.

Джерело: узагальнено автором на основі [4; 15; 26; 27; 34].

Отже, методична платформа для управління стратегічним розвитком підприємства представлена відповідними концепціями, методами, технологіями, моделями і показниками, які використовуються у процесі прийняття рішень щодо забезпечення стратегічного розвитку підприємства. Водночас набір методичних інструментів не є універсальним, він формується в залежності від організаційно-економічних умов підприємства та рівня його розвитку.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ДП «МАЛИНСЬКИЙ ЛІСГОСП АПК»

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

Дочірнє підприємство (ДП) «Малинський лісгосп АПК» Житомирського обласного комунального агролісгосподарського підприємства «Житомироблагроліс» утворено у 2000 р. на базі лісів колективних земель Малинського р-ну. Основний КВЕД юридичної особи – 02.10 Лісівництво та інша діяльність у лісовому господарстві. До його структури належить 4 лісництва – Привітнянське (6968,1 га), Ворсівське (5413,8 га), Барвінківське (6465,1 га) та Недашківське (6089,4 га). Реєстрація: Житомирська обл., Коростенський р-н, с. Малинівка, вул. Молодіжна, буд. 4. Загальна площа лісового фонду складає 24,9 тис. га, у т. ч. вкриті лісовою рослинністю землі – 22,3 тис. га (89,6 %), з яких 8,6 тис. га (38,6 %) штучно створені ліси [7]. Площі, не вкриті лісовою рослинністю, становлять 1,7 тис. га (6,7 %), це лісові культури 839,3 га (3,5 %), зруби – 357,6 га (1,5 %) і біогалявини – 184,3га (0,8 %) [7].

Структура управління ДП «Малинський лісгосп АПК» представлена адміністрацією з 7 осіб, а саме: директора, заступника директора, головного лісничого, головних інженера, економіста, бухгалтера та механіка (Додаток А).

Лісгосп має власний, достатньо модернізований автотранспортний парк і цех переробки лісодеревини. За ініціативи керівництва площі лісів природоохоронного призначення на території постійно розширюються і станом насьогодні – це ландшафтні заказники місцевого значення: Недашківське лісництво – «Кам'янський», «Бензюкове»; Ворсівське лісництво – «Багно», «Ворсівський», «Лумлянський» [7]. Найпопулярнішими рекреаційними територіями у ДП «Малинський лісгосп АПК» є такі: «На узліссі»; «Три ведмеді»; «Лісова колиба»; «Дубовий гай»; «Придорожній»; «Горинь»; «Затишок»; «Янівка» [9; 25].

У 2017 р. ДП «Малинський лісгосп АПК» став утримувачем сертифікату відповідності ведення лісового господарства системі FSC. Під час проведення ресертифікаційного аудиту, лісгосп підтвердив належний рівень дотримання Принципів і Критеріїв FSC сертифікації лісоуправління. У 2023 р. з FSC укладено нову ліцензійну угоду (FSC – C188597) та отримано сертифікат LL-FM/COC-000001 відповідності ведення лісового господарства системі FSC (Додаток Б).

Встановлено, що діяльність лісгоспу базується на екологічно орієнтованих принципах, що дозволяє ідентифікувати його як екологічно орієнтованого суб'єкта бізнесу. Такими принципами, згідно Статуту, є: збереження лісів природоохоронної цінності; збереження біотичного різноманіття; посилення водоохоронних, захисних, санітарно-гігієнічних, оздоровчих та інших корисних властивостей лісів; проведення рубок, які відповідають екології лісу та мінімізації негативного впливу на довкілля під час лісозаготівель; охорона лісів від пожеж, захист від шкідників та хвороб; невиснажливого, безперервного і постійного лісокористування [5].

ДП «Малинський лісгосп АПК» є суб'єктом бізнес-діяльності, якому, попри кризу війни, вдалося утримати достатньо високий рівень ефективності господарської діяльності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні показники господарської діяльності

ДП «Малинський лісгосп АПК»

Показник	Рік			2023 р. до 2021 р., %
	2021	2022	2023	
Дохід, тис. грн	147807,4	121833,5	141687,4	95,6
Відносний приріст виручки за рік, %	+81	-22	+21	x
Активи, тис. грн	62524,4	53158,1	52580,9	84,1
Зобов'язання, тис. грн	26780,0	13893,0	11574,0	2,3 раза
Чистий прибуток, тис. грн	18467,8	7040,3	2107,8	8,8 раза
Кількість працівників, осіб	168	180	152	90,5
Продуктивність праці, тис. грн	879,8	676,9	932,2	106,0

Джерело: розраховано за даними офіційного сайту підприємства [7].

Нині лісгосп є прибутковим суб'єктом господарювання. У рейтингу лісгоспів Житомирської області у 2023 р. за класом «Лісівництво та інша

діяльність у лісовому господарстві» та найбільшим доходом ДП «Малинський лісгосп АПК» посів 4 місце (141687,4 тис. грн). Упродовж досліджуваного періоду обсяги виручки від реалізації продукції скоротилися на 4,4 % (відносний приріст виручки за рік (до попереднього) у 2023 р. складав 21 %. Активи підприємства упродовж досліджуваного періоду скоротилися на 15,9% до рівня 52580,9 тис. грн у 2023 р. Зобов'язання також мали тенденцію до скорочення: у 2023 р. склали 11574,0 тис. грн, що у 2,3 раза менше, ніж у 2021 р.

Обсяги чистого прибутку, на жаль, мають тенденцію до скорочення. Відтак, у 2023 р. підприємство отримало 2107,8 тис. грн чистого прибутку, що у 8,8 раза менше, ніж у 2021 р., коли цей показник становив 18467,8 тис. грн. Щодо кількості працівників, то варто зазначити, що упродовж 2021–2023 рр. має місце певне коливання цього показника. У 2023 р. в лісгоспі працювало 152 працівника, що на 9,5 % менше, ніж у 2021 р. При цьому, у 2022 р. зафіксовано певне зростання чисельності працюючих – 180 осіб. Нині підприємство забезпечене кваліфікованими кадрами: 50 % фахівців мають вищу освіту за спеціальністю, решта – середню спеціальну.

За даними офіційного сайту підприємства за три квартали 2023 р. лісгоспом залучено 106858,7 тис. грн власних коштів; до бюджету всіх рівнів і цільових фондів сплачено 2429,6 тис. грн [7]. Середньомісячна заробітна плата одного працівника за три квартали 2023 р. становила 23919,3 грн.

2.2. Діюча система управління стратегічним розвитком підприємства

ДП «Малинський лісгосп АПК» має свою систему управління стратегічним розвитком, яка складається з таких складових [7]:

1. *Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища.* Підприємство аналізує внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на його діяльність. Це включає в себе оцінку ресурсів, технологічних можливостей, конкурентного середовища, законодавчих та економічних умов.

2. *Визначення стратегічних цілей і завдань.* На основі аналізу формулюються стратегічні цілі та завдання, які підприємство планує досягти в майбутньому. Ці цілі повинні бути спрямовані на покращення ефективності виробництва, збільшення прибутковості та стабільність розвитку.
3. *Розробка стратегії розвитку.* На основі стратегічних цілей формується стратегія розвитку, яка визначає напрями досягнення цих цілей. Це може включати розширення асортименту продукції, впровадження нових технологій, розвиток нових ринків збуту тощо.
4. *Планування та впровадження стратегій.* Після розробки стратегії розвитку формулюються конкретні плани дій для реалізації стратегій. Ці плани включають в себе розподіл ресурсів, визначення відповідальних осіб та механізми моніторингу та оцінки результатів.
5. *Моніторинг та оцінка результатів.* Лісгосп систематично відстежує виконання стратегічних цілей і планів дій, а також оцінює досягнуті результати. Це дозволяє вчасно виявляти проблеми та коригувати стратегії, якщо це необхідно.
6. *Адаптація до змін.* Управління стратегічним розвитком включає в себе постійну адаптацію до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Підприємство повинно бути готове реагувати на зміни у ринкових умовах, технологічному прогресі та інших факторах.

Функції, пов'язані з управлінням стратегічним розвитком підприємства є компетенцією адміністративного персоналу, планово-економічного відділу та відділу збуту.

Для оцінки управління стратегічним розвитком ДП «Малинський лісгосп АПК» та обґрунтування напрямів поліпшення цього процесу проведено АВС-аналіз товарного портфеля підприємства (Додаток В). Встановлено, що у загальному обсязі реалізації найбільшу частку займають пиловник хвойний та дерев'яна сировина для технічних потреб, які складають «Групу А». Такий результат вказує на те, що з метою підвищення рівня прибутковості

досліджуваного підприємства економічно виправданим буде збільшення продукування і реалізації саме пиловника хвойного та дерев'яної сировина для техпотреб. До «Групи В» належать дрова паливні, фанерна сировина для лущення, пиловник (осика) та ін. Інші групи товарної пропозиції займають незначну частку і їх віднесено до «Групи С».

На наступному етапі дослідження проведено SWOT-аналіз – аналітичний інструмент, який дозволив ідентифікувати сильні і слабкі сторони лісгоспу, його можливості і загрози. За його результатами в рекомендаційній частині роботи запропоновано перспективні напрями і конкретні дії щодо управління стратегічним розвитком ДП «Малинський лісгосп АПК» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

SWOT-матриця ДП «Малинський лісгосп АПК»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<ul style="list-style-type: none"> • Кваліфікований персонал. • Інноваційно орієнтований менеджмент. • Екологічно орієнтований бізнес. • Повноцінна сировинна база. • Позитивний досвід лісорозведення, охорони й захисту лісів, лісовпорядкування. • Використання побічних продуктів лісового господарства. • Конкурентна політика ціноутворення. 	<ul style="list-style-type: none"> • Недостатньо ефективне використання ресурсів. • Обмеженість фінансування упровадження сучасних технологій. • Потреба в оновленні матеріально-технічного забезпечення. • Недостатньо розвинена система стратегічного менеджменту. • Обмежена товарна номенклатура.
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<ul style="list-style-type: none"> • Розширення ринків збуту. • Інноватизація бізнес-процесів. • Зростання попиту на товари з деревини. • Посилення соціальної відповідальності. • Поліпшення добробуту населення через масштабування рекреаційних заходів та розвиток еко-туризму. • Підвищення ролі громад у прийнятті рішень щодо лісокористування. 	<ul style="list-style-type: none"> • Масштабування воєнних дій та економічно нестабільна ситуація в країні. • Високий рівень конкуренції в галузі. • Зниження рівня доходів населення. • Зниження ринкової активності. • Потенційне зниження запасів деревини. • Законодавчо неурегульовані процеси використання лісових ресурсів. • Недосконалість законодавчого регулювання ціни на лісопродукцію.

Джерело: власні дослідження із використанням [6–8; 13; 19].

В результаті *SWOT*-аналізу, а також аналітичної оцінки стану досліджуваного ДП «Малинський лісгосп АПК», виявлено ключові проблеми, на які керівництву слід зосередити особливу увагу в процесі управління розвитком підприємства. Зокрема, ці проблеми включають наступне:

1) нівелювання системного підходу до ухвалення рішень у процесі управління стратегічним розвитком підприємства;

2) наявність можливостей (ресурсних, фінансових тощо) для масштабування діяльності за неналежної уваги цьому питанню з боку керівництва;

3) недостатній рівень заходів (за наявних об'єктивних можливостей) щодо трансформації бізнес-процесів у бік імплементації принципів сталого розвитку.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ДП «МАЛИНСЬКИЙ ЛІСГОСП АПК»

3.1. Обґрунтування перспективних напрямів управління стратегічним розвитком підприємства: системний вимір

За умов невизначеності та швидкозмінності конкурентного середовища традиційні підходи до управління підприємством є недостатньо ефективними, тому постає необхідність розробки заходів щодо удосконалення управління стратегічним розвитком, які базуватимуться на сучасних методах та системному підході. Система управління стратегічним розвитком підприємства передбачає застосування відповідних інструментів впливу. Це не просто набір усталених вимог щодо реалізації бізнес-процесів, а й залучення інтелектуального капіталу і ресурсів (адміністративний персонал, наукові дослідження тощо), що пояснюється тим, що прийняття стратегічних рішень пов'язано з якостями персоналу як компетентних фахівців. Масштабування бізнесу, розширення ринкових ніш, професійний аналіз даних та системне бачення імперативів розвитку підприємства безпосередньо керівництвом розширює можливості стратегічного розвитку підприємства в умовах глобальної конкуренції.

Проблеми, які стримують стратегічний розвиток лісгосподарських підприємств, є такі: 1) недостатня доступність лісових ресурсів: недостатня прозорість процесів видачі ліцензій та конфлікти інтересів ускладнюють доступ підприємств до необхідних ресурсів для експлуатації та розвитку; 2) високі витрати на виробництво: значні витрати на обробку деревини, транспортування та інші операційні витрати знижують прибутковість підприємств; 3) недостатня інноваційність: брак інновацій у технологіях лісозаготівлі та обробки деревини унеможливорює ефективне виробництво та знижує рівень конкурентоспроможності; 4) екологічні обмеження: суворі екологічні норми та обмеження ускладнюють використання лісових ресурсів та вимагають додаткових інвестицій у збереження довкілля; 5) соціальні конфлікти: конфлікти

з місцевими громадами, організаціями та іншими стейкхолдерами щодо прав на землю, використання ресурсів та екологічні питання призводять до затримок у розвитку та негативно впливають на репутацію підприємства [6; 14; 21; 24].

Для усунення вказаних проблем для ДП «Малинський лісгосп АПК» розроблено систему управління його стратегічним розвитком (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Система управління стратегічним розвитком

ДП «Малинський лісгосп АПК»

Джерело: узагальнено автором.

Перевагами розробленої системи управління стратегічним розвитком ДП «Малинський лісгосп АПК» є наступні: 1) система дозволяє оптимізувати використання лісових ресурсів та інших активів; 2) завдяки системі управління можна розробляти довгострокові стратегії розвитку, які враховують ринкові тенденції та потреби споживачів; 3) система надає інструменти для контролю та моніторингу виконання стратегічних цілей та завдань, що дозволяє оперативно реагувати на зміни та управляти ризиками; 4) управління стратегічним розвитком передбачає залучення персоналу до процесу прийняття стратегічних рішень, що сприяє підвищенню їх мотивації; 5) система дозволяє швидко адаптуватися до змін, що забезпечує стійкість та конкурентоспроможність.

Удосконалення управління стратегічним розвитком ДП «Малинський лісгосп АПК» є критично важливим у зв'язку з наступними причинами:

1) Адаптація до кліматичних змін та непередбачуваних впливів. Зміни клімату впливають на стабільність лісових екосистем. Удосконалене управління дозволить реагувати на такі зміни, приймаючи стратегічні рішення щодо розвитку та збереження лісових ресурсів.

2) Економічна ефективність. Посадкові матеріали, обробка деревини, лісові ресурси тощо потребують ефективного управління витратами та оптимізації виробничих процесів. Стратегічне управління дозволить досягати економічної ефективності та конкурентоспроможності на ринку.

3) Соціальна відповідальність. Лісове господарство впливає на працівників, місцевих жителів, територіальні громади. Стратегічне управління сприяє розвитку та підтримці місцевих громад.

4) Екологічна стабільність. Лісові екосистеми є важливими для збереження біорізноманіття та забезпечення екологічної стабільності. Удосконалення управління дозволить впроваджувати екологічно чисті технології та методи господарювання, зменшуючи негативний вплив на навколишнє середовище.

5) Довгострокове бачення розвитку. Лісове господарство потребує стратегічного планування та довгострокових стратегій розвитку. Посилення управління стратегічним розвитком забезпечить можливість реалізувати цілі та місію в довгостроковій перспективі.

В межах даного дослідження пропонуються такі напрями удосконалення управління стратегічним розвитком ДП «Малинський лісгосп АПК» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Напрями удосконалення управління стратегічним розвитком
ДП «Малинський лісгосп АПК»**

Напрямок	Конкретизація дій
Вдосконалення системи стратегічного планування	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища</i>: систематичне проведення SWOT-аналізу для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз. • <i>Розробка довгострокових стратегічних планів</i>: формування чітких та реалістичних стратегічних цілей і задач на 5-10 років з урахуванням тенденцій ринку та екологічних вимог. • <i>Інтеграція планів</i>: забезпечення узгодженості стратегічного плану з операційними планами та щорічними бюджетами підприємства.
Підвищення ефективності управління ресурсами	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Раціональне використання лісових ресурсів</i>: упровадження сучасних методів лісоуправління, які мінімізують шкоду для екосистем та забезпечують стале лісокористування. • <i>Ефективне управління людськими ресурсами</i>: розробка програм навчання та підвищення кваліфікації персоналу, мотиваційних схем для залучення та утримання кваліфікованих працівників. • <i>Інвестиції в інфраструктуру</i>: модернізація виробничих потужностей та впровадження нових технологій для підвищення продуктивності та зниження витрат.
Розвиток інновацій та технологій	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Впровадження новітніх технологій</i>: Використання сучасних інформаційних систем та технологій для оптимізації процесів управління та моніторингу лісових ресурсів. • <i>Підтримка інновацій</i>: створення умов для розвитку інноваційних проєктів, співпраця з науковими установами та дослідницькими центрами. • <i>Екологічні інновації</i>: впровадження екологічно безпечних технологій для збереження біорізноманіття та покращення стану лісових екосистем.
Підвищення конкурентоспроможності та диверсифікація діяльності	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Аналіз ринку та маркетингові дослідження</i>: проведення постійного моніторингу ринку лісової продукції та послуг для виявлення нових можливостей та адаптації до змін. • <i>Розширення асортименту продукції та послуг</i>: впровадження нових видів продукції та послуг, які відповідають потребам ринку та сприяють збільшенню доходів. • <i>Підвищення якості продукції</i>: впровадження стандартів якості, сертифікація продукції та постійний контроль за дотриманням якості.
Забезпечення сталого розвитку та соціальної відповідальності	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Екологічна відповідальність</i>: впровадження заходів з охорони довкілля, збереження біорізноманіття та раціонального використання природних ресурсів. • <i>Соціальна відповідальність</i>: залучення місцевих громад до управління лісовими ресурсами, створення робочих місць та підтримка соціальних проєктів. • <i>Транспарентність та звітність</i>: впровадження прозорої системи управління, регулярна звітність перед зацікавленими сторонами та громадськістю щодо результатів діяльності.
Підвищення ефективності управлінських процесів	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Оптимізація організаційної структури</i>: оцінка та перегляд організаційної структури для підвищення її гнучкості та ефективності. • <i>Автоматизація управлінських процесів</i>: використання сучасних програмних рішень для автоматизації процесів управління та зменшення ручної праці. • <i>Вдосконалення системи контролю</i>: розробка та впровадження системи контролю за виконанням стратегічних планів та оперативних завдань.

Джерело: власні дослідження.

3.2. Стале управління як імператив стратегічного розвитку підприємства

Євроінтеграційний вектор розвитку України додає переваг у вибудовуванні траєкторії стратегічного розвитку вітчизняних лісгосподарських підприємств на засадах сталості. Сталий розвиток (англ. *sustainable development*) – це «загальна концепція щодо необхідності встановлення балансу між задоволенням сучасних потреб людства і захистом інтересів майбутніх поколінь, включаючи їх потребу в безпечному і здоровому довкіллі» [28]. В ЄС розроблено і прийнято Європейською Комісією нову лісову стратегію ЄС до 2030 року [14], яка пропонує заходи захисту лісів ЄС, передбачає збільшення площі, біорізноманіття, а також поліпшення екологічної ситуації. Лісова Стратегія відповідає флагманській ініціативі Європейського зеленого курсу [10]. Стратегією визначено дві базові ніші реалізації: а) охорона, відновлення та стале управління лісами; б) забезпечення багатофункціональності лісів.

Україна також позиціонує концепцію сталого розвитку як пріоритетну, що стало поштовхом для прийняття Національної стратегії сталого розвитку, засновану на необхідності зрівноваженості між довкіллям, суспільством та економікою. Дотримуючись директив Угоди про асоціацію з ЄС, наша держава поступово імплементує реформи у лісовій галузі, когерентні вимогам ЄС. Для сучасної вітчизняної галузі лісового господарства характерною є трансформація пострадянської системи лісгоспів в європейську модель – усі лісові господарства поступово набувають статусу філії ДП «Ліси України» (Указ Президента України від 07.06.2021 р. «Про деякі заходи щодо збереження і відтворення лісів» [21]).

Для суб'єктів господарювання сталий розвиток забезпечується поєднанням економічної, екологічної та соціальної компонент. Важливо, що для уможливлення сталого розвитку, насамперед, економічна діяльність лісгосподарського підприємства має бути стабільною та ефективною. ДП «Малинський лісгосп АПК» є прибутковим, що підтверджує можливості

сталого ведення бізнесу, а також розширення його масштабів. Водночас, збалансована діяльність поєднує комплекс заходів щодо користування, відтворення, формування, охорони та захисту лісів, тобто, усі бізнес-процеси у межах підприємства як відкритої соціально-економічної системи. Сталий розвиток забезпечується постійним невиснажливим і раціональним використанням ресурсів підприємства. На підприємстві коефіцієнт користування деревиною становить 60–65%, що відповідає принципу сталого розвитку.

Стале управління, як імператив стратегічного розвитку підприємства, полягає в поєднанні стратегічного бачення з ефективним управлінням ресурсами та процесами для досягнення тривалої успішності та стійкого розвитку. Ключовими аспектами зазначеного є:

1) *Довгострокове бачення.* Формулювання та реалізацію стратегій, які враховують потреби не лише сьогодення, але й майбутніх поколінь. Це означає прийняття рішень, спрямованих на створення стійких та стабільних фундаментів для підприємства в довгостроковій перспективі.

2) *Врахування ризиків і можливостей.* Аналіз та управління ризиками та можливостями, пов'язаними із зовнішнім середовищем, внутрішніми процесами та стратегічними цілями підприємства. Це дозволяє адаптуватися до змін.

3) *Відповідальне використання ресурсів.* Раціональне використання ресурсів (людських, природних, фінансових тощо) з метою максимізації вартості для всіх зацікавлених сторін та мінімізації негативного впливу на довкілля;

4) *Розвиток сталої культури організації.* Створення культури в організації, яка сприяє інноваціям, взаєморозумінню та відкритості, а також відповідальності перед співробітниками, клієнтами, суспільством та навколишнім середовищем.

5) *Забезпечення звітності та прозорості.* Система звітності та прозорості перед стейкхолдерами щодо стратегічних рішень, діяльності та впливу підприємства на оточуюче середовище.

В цілому, стале управління є не лише етичною необхідністю, але й ключовим фактором для успішного довгострокового функціонування та розвитку підприємства (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Імперативи розвитку ДП «Малинський лісгосп АПК» на засадах сталості

Джерело: власні дослідження.

Економічна складова сталого розвитку ДП «Малинський лісгосп АПК» включає різноманітні компоненти, серед яких можна виділити наступні: ефективне використання ресурсів (оптимізація виробничих процесів, максимізація валової продукції та зниження витрат); фінансову стабільність (забезпечення стійкості фінансового стану, раціональне фінансування виробництва та інвестицій у розвиток); вартість продукції (збалансоване формування цін на лісову продукцію з урахуванням витрат на виробництво, ринкових умов та споживчих вимог); інновації та технології (упровадження сучасних технологій та інновацій для підвищення ефективності виробництва, оптимізації управління та забезпечення конкурентоспроможності); створення

доданої вартості (розробка нових продуктів та послуг, вдосконалення якості продукції та покращення обслуговування споживачів для забезпечення конкурентних переваг на ринку).

Екологічна складова сталого розвитку ДП «Малинський лісгосп АПК» включає різноманітні компоненти, які спрямовані на збереження та відновлення природного середовища лісів: збереження біорізноманіття (заходи з охорони та відновлення різноманітності рослинного та тваринного світу в лісах); запобігання деградації лісових екосистем (мінімізація вирубки, контроль над вирубкою та збереження структури лісів); управління водними ресурсами (збереження водних екосистем, запобігання забрудненню водойм та річок внаслідок діяльності підприємства); збереження ґрунтів (заходи для запобігання ерозії ґрунтів, використання методів стійкого лісового господарства для збереження родючості ґрунтів); моніторинг та оцінка впливу (система моніторингу та оцінки впливу діяльності підприємства на довкілля та прийняття заходів для мінімізації негативних наслідків).

Соціальна складова сталого розвитку ДП «Малинський лісгосп АПК» включає компоненти, спрямовані на задоволення потреб співробітників, місцевих громад та інших зацікавлених сторін: забезпечення безпеки та здоров'я працівників (заходи для запобігання травматизму та захворювання серед працівників, надання необхідного обладнання та засобів захисту); розвиток кадрового потенціалу (програми навчання та підвищення кваліфікації для працівників, що сприяють їх професійному зростанню та кар'єрному розвитку); сприяння місцевому розвитку (взаємодія з місцевими громадами для забезпечення їх соціального та економічного розвитку, сприяння створенню робочих місць та інфраструктури); дотримання прав людини (гарантування дотримання прав працівників, уникнення дискримінації та забезпечення справедливих умов праці); стимулювання співробітництва та взаєморозуміння (створення сприятливої атмосфери для співпраці та взаєморозуміння серед працівників та зв'язків з місцевими громадами).

ВИСНОВКИ

1. Управління стратегічним розвитком – це важлива компонента загальної системи менеджменту підприємства, яка передбачає виконання завдань щодо моніторингу його сучасного стану, розробку стратегії розвитку й ефективне управління цим процесом, у т.ч. за допомогою маркетингового інструментарію. Методична основа управління стратегічним розвитком підприємства представлена відповідними концепціями, технологіями і моделями, які застосовуються у процесі прийняття рішень щодо забезпечення поступального розвитку в стратегічній перспективі.

2. ДП «Малинський лісгосп АПК» прибутковим суб'єктом господарювання. Упродовж досліджуваного періоду обсяги виручки від реалізації продукції скоротилися на 4,4 % у 2023 р. складав 21 %. Активи підприємства скоротилися на 15,9 %. Обсяги чистого прибутку мають тенденцію до скорочення. У 2023 р. підприємство отримало 2107,8 тис. грн чистого прибутку, що у 8,8 раза менше, ніж у 2021 р. У 2023 р. в лісгоспі працювало 152 особи, що на 9,5 % менше, ніж у 2021 р.

3. Функції, пов'язані з управлінням стратегічним розвитком підприємства є компетенцією адмінперсоналу, відділу збуту й планово-економічного відділу. Система управління стратегічним розвитком ДП «Малинський лісгосп АПК» представлена такими складовими: аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища; визначення стратегічних цілей і завдань; розробка стратегії розвитку; планування та впровадження стратегії; моніторинг та оцінка результатів; адаптація до змін.

4. За результатами моніторингу фінансово-господарської діяльності, а також на основі проведених ABC-аналізу і SWOT-аналізу виявлено проблеми в управлінні стратегічним розвитком досліджуваного підприємства: 1) нівелювання системного підходу до ухвалення рішень у процесі управління стратегічним розвитком підприємства; 2) наявність можливостей (ресурсних, фінансових тощо) для масштабування діяльності за неналежної уваги цьому

питанню з боку керівництва; 3) недостатній рівень заходів (за наявних об'єктивних можливостей) щодо трансформації бізнес-процесів у бік імплементації принципів сталого розвитку..

5. Перевагами розробленої системи управління стратегічним розвитком ДП «Малинський лісгосп АПК» є: оптимізація використання лісових ресурсів та інших активів; уможливлення формування довгострокових стратегій розвитку, які враховують ринкові тенденції та потреби споживачів; система надає інструменти для контролю та моніторингу виконання стратегічних цілей та завдань, що дозволяє оперативно реагувати на зміни та управляти ризиками; управління стратегічним розвитком передбачає залучення персоналу до процесу прийняття стратегічних рішень, що сприяє підвищенню їх мотивації; система дозволяє швидко адаптуватися до змін, що забезпечує стійкість та конкурентоспроможність.

6. Стале управління є не лише етичною необхідністю, але й ключовим фактором для успішного довгострокового функціонування та розвитку підприємства. ДП «Малинський лісгосп АПК» є прибутковим, що підтверджує можливості сталого ведення бізнесу, а також розширення його масштабів. Водночас, збалансована діяльність поєднує комплекс заходів щодо користування, відтворення, формування, охорони та захисту лісів, тобто, усі бізнес-процеси у межах підприємства як відкритої соціально-економічної системи. Стале управління, як імператив стратегічного розвитку підприємства, полягає в поєднанні стратегічного бачення з ефективним управлінням ресурсами та процесами для досягнення тривалої успішності та стійкого розвитку. Ключовими аспектами зазначеного є: довгострокове бачення; врахування ризиків і можливостей; відповідальне використання ресурсів; розвиток сталої культури; забезпечення звітності та прозорості.

Отже, реалізація розроблених пропозицій сприятиме підвищенню ефективності управління стратегічним розвитком ДП «Малинський лісгосп АПК», забезпеченню його сталого розвитку та збереженню лісових ресурсів для майбутніх поколінь.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Болоховець Ю. Лісова галузь: як реформа долає кризу. URL: <http://surl.li/naylt>. (дата зв.: 10.05.2024).
2. Воронько-Невіднича Т., Коваль О., Колода О. Управління розвитком підприємства як необхідна умова досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2021. №25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-80>.
3. Данкевич В. Є., Данкевич Є. М., Бондарчук Н. В., Стрільчук В. А. Європейська Зелена угода: дорожня карта збалансованого природокористування в мовах децентралізації. *Проблеми економіки*. 2021. №1 (47). С. 185–191.
4. Данкевич В. Є., Кравчук І. І., Топольницький П. П. Визначення екосистемних функцій лісового господарства України з використанням ГІС-технологій: виклики в умовах євроінтеграції. *Modern Economics*. 2023. № 40(2023). С. 29–37.
5. Демченко Д., Петухова О. Управління стратегічним розвитком підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. №1. URL: <http://surl.li/tnemm>. (дата зв.: 08.05.2024).
6. Державна стратегія управління лісами України до 2035 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1777-2021-%D1%80#Text>. (дата зв.: 08.05.2024).
7. ДП «Малинський лісгосп АПК»: офіційний сайт. URL: <https://malinaprk.net/>. (дата зв.: 13.04.2024).
8. Дядченко І. І. SWOT-аналіз як передумова формування механізму антикризового управління лісокористуванням півдня України. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2019. № 21. С. 21–30.
9. Екологічний паспорт Житомирської області: URL: <https://eprdep.zht.gov.ua/Ecopasport%202022.pdf>. (дата зв.: 13.05.2024).

- 10.Європейський Зелений курс. URL: <https://ecoaction.org.ua/ievropejskyj-zelenyj-kurs.html>. (дата зв.: 08.05.2024).
- 11.Кравчук І.І., Кравчинська Є.М. Інтеграційні аспекти екологічного менеджменту лісомисливських господарств. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL:http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/22.pdf.
- 12.Лесь А.В., Раценко А.В., Фітисов А.М. Ефективність системи екологічного менеджменту на підприємствах лісопромислового комплексу. *Агросвіт*. 2020. № 19–20. С. 69–74.
- 13.Лісова реформа: перші результати. Центральне міжрегіональне управління лісового та мисливського господарства: офіційний сайт. URL: <http://surl.li/nashf>. (дата зв.: 10.04.2024).
- 14.Лісова Стратегія Європейського Союзу до 2030 року. URL: https://ligno.com.ua/uk/news/67_eu-forest-strategy-for-2030.html. (дата зв.: 08.05.2024).
- 15.Мішенін Є. В., Ярова І. Є., Золочевський В. В., Назаренко М. Л. Економічна оцінка еколого-соціальних функцій лісових ресурсів в системі сталого просторового лісогосподарювання. *Механізм регулювання економіки*. 2021. № 1. С.34–43.
- 16.Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія / В. В. Москаленко, М. Д. Годлевський. – Харків : Видавництво «Точка», 2018. – 208 с.
- 17.Новий словник іншомовних слів : близько 40000 сл. і словосполучень / Л. І. Шевченко, О. І. Ніка, О. І. Хом'як, А. А. Дем'янюк ; за ред. Л. І. Шевченко. К.: Арій, 2008. 672 с.
- 18.Пашенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. Т.2. С. 99–103.
- 19.Плотнікова М. Ф. Організаційно-економічний розвиток рекреаційних та туристичних екосистемних лісогосподарських послуг. *Економіка та держава*. 2022. №7. С. 89–94.

- 20.Плотнікова. М. Ф. Інноваційно-інвестиційні механізми екологічного менеджменту в системі лісокористування. *Ефективна економіка*. 2020. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8366>. (дата зв.: 13.11.2023).
- 21.Про деякі заходи щодо збереження і відтворення лісів: Указ Президента України від 07.06.2021 р. URL: <http://surl.li/naume>. (дата зв.: 10.11.2023).
- 22.Ращенко А. В. Сутність та тенденції розвитку екологічного маркетингу. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8650> (дата зв.: 27.11.2022).
- 23.Рибіна О. І. Формування механізму екологічного маркетингу в контексті концепції сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7594> (дата зв.: 27.11.2023).
- 24.Салькова І.Ю., Тарасович Л.В. Рефлексивні засади маркетинг-менеджменту персоналу підприємств за умов екологізації сільськогосподарського виробництва. *Вісн. Хмельницького нац. ун-ту*. 2020. № 6. С.199–203.
- 25.Сертифікація лісів. URL: <http://surl.li/nhzjr>. (дата зв.: 20.03.2024).
- 26.Соловій І.П., Король І.М. Сталий розвиток лісового сектора економіки з урахуванням технології Індустрії 4.0. *Scientific Bulletin of UNFU*. 2024. 34(1). С.42–47. DOI:10.36930/40340106. (дата зв.: 08.05.2024).
- 27.Соловій І.П., Кулешник Т.Я. Комплексне оцінювання послуг екосистем лісоаграрного ландшафту. *Наукові праці Лісівничої академії наук України*. 2021. Вип. 22. С.209–216.
- 28.Сталий розвиток. Вікіпедія. URL: <http://surl.li/alddz>. (дата зв.: 08.05.2024).
- 29.Тарасович Л. В., Якимчук Д.О. Стратегічне маркетингове управління розвитком сільських територій. *Наукові горизонти*. 2019. № 12(85). С. 15–23.
- 30.Тарасович Л.В., Юрчук В.Ю., Федорчук С.В. Екологічний маркетинг-менеджмент як імператив соціально відповідального бізнесу. *Агросвіт*. 2023. № 2. С. 42–46.

- 31.Хорошко О.В. Проблеми та перспективи впровадження інноваційної моделі адміністрування підприємств лісової галузі України. *Механізм регулювання економіки*. 2022. Вип. 3-4 (97-98). С. 46-50. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.11>. (дата зв.: 08.05.2024).
- 32.Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К. : КНЕУ, 2004. 699 с.
- 33.Яремova М.І., Тарасович Л.В., Кільницька О.С., Буднік О.М. Активізація інвестиційного потенціалу як стратегічна передумова управління розвитком бізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 2. С. 65–72. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.12.65>. (дата зв.: 18.05.2024).
- 34.Dankevych V., Kamenchuk T., Kononova O., Nadtochii I., Ohor H. Strategic Planning for Sustainable Development of States: Administration Aspect. *International Journal of Management*. 2020. 11 (4). pp. 511–522. URL: <https://ssrn.com/abstract=3601609>. (дата зв.: 13.05.2024).
- 35.Lesiuk H., Soloviy I., Dubovich I. Ukrainian forest governance system in the context of institutional reforms: diagnosis of performance. *Forestry ideas*. 2020. V. 26. № 2 (60). P. 380–393.
- 36.Prokopenko, O., Mishenin, Y., Mura L. & Yarova, I. Environmental and economic regulation of sustainable spatial agroforestry. *Int. J. Global Environmental Issues*. 2020. Vol. 19, Nos. 1/2/3, 109–128. DOI: 10.1504/IJGENVI.2020.114868 (дата зв.: 13.11.2023).
- 37.Tarasovych L., Yaremova M., Budnik O., Fedorchuk S. Assortment policy formation as a marketing management tool in business processes: theoretical content and methodological foundation. *Агросвіт*. 2023. № 22. С. 148–154. DOI: 10.32702/2306-6792.2023.22.148 (дата зв.: 18.05.2024).
- 38.Tarasovych L., Yaremova M., Vlasenko O. Strategic marketing in the management system: business adaptation technology under global challenges. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. №7. P. 46–50. DOI: 10.32702/2306-6814.2023.7.46. (дата звернення: 18.11.2023).

39. Tarasovych L.V. Marketing management as a tool to affect business performance. *Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу* : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції 17–19 квіт. 2024 р. Електронне видання, у 2 т. / відп. ред. та упоряд. В. В. Храпкіна, К. В. Пічик. – Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. Т.1. – 632 с. С. 138–141.
40. Zhuravka F., Yarova I., Halynska Yu., Khomutenko L., Domashenko M. Formation of the tourist and recreational forest potential: methodological and strategic guidelines for system assessment. *Visnyk of Sumy State University. Economy Series*. 2021. № 3. P. 60–68. DOI: 10.21272/1817-9215.2021.3-7. (дата зв.: 13.05.2024).

ДОДАТКИ*Додаток А***Організаційно-управлінська структура****ДП «Малинський лісгосп АПК»**

Джерело: побудовано за даними підприємства.

	СЕРТИФІКАТ CERTIFICATE		
Код сертифіката: Certificate Code:	LL-FM/COC-000001		
Утримувач сертифіката: Certificate holder:	ДП "Малинський лісгосп АПК" ЖОКАП "Житомироблагроліс" AC "Malynsky lishosp APK"		
Критерії оцінки: Assessment criteria:	Стандарти FSC: FSC Standards:	FSC-STD-UKR-01-2019 V1-0; FSC-STD-50-001 V2-1	
Область сертифікації*: Scope of certification*:	Лісоуправління та первинний ланцюг постачання Forest management and the primary chain of custody		
Дата видачі / Issue date: Дійсний до / Valid until:	*Невід'ємною частиною цього сертифіката є додаток з деталізацією області сертифікації *An integral part of this certificate is an annex with details of the scope of the certification 18.04.2023 17.04.2028		
	Дійсність цього сертифіката має бути перевіреною на сайті: The validity of this certificate shall be verified on the website:		http://info.fsc.org
	Керівник сертифікаційного органу Head of Certification Body		Сергій Розвод Sergii Rozvod
Випуск сертифіката / Certificate issue: 1	ТОВ «ЛЕГАЛІС» LEGALLIS LLC	вул. Васильківська, 6, к.41, Київ, УКРАЇНА, 03040 Vasykivska str. 6, ap. 41, Kyiv, UKRAINE, 03040	https://legallis.expert +38 (044) 223-54-50 +38 (067) 251-75-05

АВС-аналіз товарного портфелю ДП «Малинський лісгосп АПК», 2023 р.

Продукція	Частка у загальному обсязі реалізації, %	Найменування групи	
Пиловик хвойний	61,0	А	
Дерев'яна сировина	24,3	А	
Дрова паливні	6,8	В	
Фанерна сировина для лущення	3,9	В	
Інша продукція	2,6	В	
Пиловник	сосна	1,5	В
	вільха	0,4	С
	береза	0,4	С
	дуб	0,3	С
	ясен	0,3	С
Фанерна сировина для стругання	0,3	С	
Всього	100,0	х	

Джерело: власні дослідження за даними підприємства.