

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

ЗАЄЦЬ Ольга Вікторівна

УДК:658.5:630*6(477:42)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Формування системи екологічного менеджменту підприємства ДП «Пулинський
лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс»

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

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:
БЕЗДІТКО Олена Євгенівна
Кандидат економічних наук, доцент

Житомир – 2025

АНОТАЦІЯ

Заєць О.В. Формування системи екологічного менеджменту підприємства ДП «Пулинський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс». – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2025.

Проаналізовано сучасний стан управління екологічним менеджментом підприємства» ДП «Пулинський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс». Запропоновано напрями удосконалення системи екологічного менеджменту підприємства.

Ключові слова: управління, екологічний менеджмент, концепція маркетинг-менеджменту, екологічний маркетинг, соціальна відповідальність бізнесу.

SUMMARY

Zaiets O.V. Formation of the enterprise environmental management system» SE «Pulinsky forestry and agricultural enterprise» ZHOCAP «Zhytomyroblagrolis». – Manuscript.

Qualification work for the degree of «Master» in the specialty 073 «Management». – Polissya National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025.

The current state of environmental management management of the enterprise» SE «Pulinsky forestry and agricultural enterprise» ZHOCAP «Zhytomyroblagrolis» is analyzed. Directions for improving the enterprise environmental management system are proposed.

Keywords: management, environmental management, marketing management concept, environmental marketing, social responsibility of business.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Підходи до розуміння поняття «екологічний менеджмент»	7
1.2 Компоненти системи екологічного менеджменту.....	9
1.3 Нормативно-правові засади екологічного менеджменту.....	10
Висновок до Розділу 1	12
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДП «ПУЛИНСЬКИЙ ЛІСГОСП АПК»	12
2.1 Загальна характеристика підприємства	13
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства.....	16
2.3 Проблеми та перспективи екологічного менеджменту підприємства	19
Висновок до Розділу 2	22
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ підприємства ДП «Пулинський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс»	23
3.1 Розробка заходів покращення функціонування системи екологічного менеджменту.....	23
3.2 Ефект від впровадження запропонованих заходів на підприємстві	27
Висновок до Розділу 3	29
ВИСНОВКИ.....	30
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	32
ДОДАТКИ.....	36

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ефективна робота будь-якого підприємства та його розвиток залежать від наявності хороших систем екологічної безпеки. Одним із найважливіших способів досягнення цього та розв’язання проблем промислового виробництва є екологічний менеджмент. Створення системи екологічного менеджменту включає впровадження технологій, які захищають природу та зберігають енергію. Таке виробництво є економічно вигідним, екологічно безпечним та відповідальним для суспільства.

Аналіз останніх досліджень. Різноманітні грані даної проблематики знайшли відображення у дослідженнях таких науковців, як І. Александров, В. Борисова, О. Веклич, Б. Данилишин, В. Кравцов, С. Харичков, С. Лісовський, А. Швиденко, П. Лакида, Ю. Бобров та інші. За кордоном проблеми екологічного менеджменту та інновацій у лісовій галузі активно досліджують Г. Бринкманн, Р. Ферраро, М. Томпсон, С. Браун, Е. Кілі, Д. Єнілек, які акцентують свою увагу на технологічних аспектах лісоменеджменту, оптимізації виробничих процесів, а також на впливі зміни клімату на лісові екосистеми та стратегіях їх адаптації. Беручи до уваги дослідження вказаних вчених, варто підкреслити, що питання правового регулювання екологічного менеджменту в Україні потребують більш глибокого вивчення.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є проаналізувати систему формування екологічного менеджменту підприємства ДП «Пулинський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс». Для досягнення зазначеної мети слід виконати такі завдання:

- розглянути підходи до розуміння поняття «екологічний менеджмент»;
- дослідити компоненти та розглянути нормативно-правові засади екологічного менеджменту;
- надати загальну характеристику підприємства та характеристику екологічної політики ДП «Пулинський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс»;

- оцінити проблеми та перспективи екологічного менеджменту підприємства;

- запропонувати розробку заходів покращення функціонування системи екологічного менеджменту та проаналізувати ефект від їх впровадження на підприємстві.

Об'єкт та предмет дослідження. *Об'єктом дослідження є процес формування системи екологічного менеджменту підприємства. Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних положень формування та удосконалення системи екологічного менеджменту підприємства.*

Методи дослідження. У процесі виконання дослідження діяльності підприємства було використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, що забезпечили всебічність, достовірність та об'єктивність отриманих результатів. Метод *аналізу та синтезу* (використовувався для вивчення окремих показників підприємства), *порівняльний* метод (для аналізу динаміки основних економічних показників), *економічного аналізу* (зادля отримання характеристики фінансового стану підприємства та визначення факторів, які найбільше впливають на його прибутковість), *графічний* метод (для побудови моделей та схем), *нормативно-правовий* метод (для аналізу законодавства України у сфері охорони довкілля, лісового господарства та екологічного управління).

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, законодавчі та нормативно-правові акти України, фінансова та статистична звітність підприємства ДП «Пулинський лісгосп АПК», а також ресурси мережі Інтернет.

Практичне значення одержаних результатів. Запропоновані способи керування екологічним менеджментом можна застосувати в роботі ДП «Пулинський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс» та інших підприємств даної галузі. Також ці пропозиції можуть використовуватися в

навчальному процесі вищих навчальних закладів, зокрема під час вивчення навчальних дисциплін «Стратегічне управління» та «Екологічний маркетинг».

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення кваліфікаційної роботи викладено у таких наукових працях:

1. Заєць О.В. Система екологічного менеджменту як чинник сталого розвитку лісогосподарського підприємства. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі*. Збірник наукових праць. Дніпро. ДДАЕУ. 2025. С. 98-100.

2. Заєць О.В., Бездітко О.Є. Система екологічного менеджменту у збереженні та охороні лісів в умовах воєнного стану. *Слобожанські наукові читання: соціально-економічні та гуманітарно-правові виміри*. Збірник наукових праць. Харків. НТУ. ХПІ.2025. С. 105-109.

3. Заєць О.В. Система екологічного менеджменту у забезпеченні екологічної стабільності лісових екосистем. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів*. Збірник наукових праць. Житомир. Поліський національний університет. 2025. С. 177-180.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 38 сторінках комп'ютерного тексту (основний зміст – 31 сторінка). Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (39 найменувань), 3 додатки.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Підходи до розуміння поняття «екологічний менеджмент»

Екологічний менеджмент – це складне і багатогранне поняття, тому науковці висловлюють різні погляди щодо його змісту. Наприклад, Л. Федулова розглядає екологічний менеджмент як управління виробництвом, яке забезпечує екологічну безпеку, а також досягає балансу між екологічними і економічними показниками [4, с.59].

На думку Ю. Бунякової, еко-менеджмент – це планована і осмислена діяльність, яка включає створення, впровадження, виконання та контроль заходів, спрямованих на охорону природи. Ці заходи мають забезпечити правильне використання природних ресурсів, їх збереження та дотримання екологічної безпеки [5, с.15-17].

У роботі Ю. Білявської та О. Мінакова було запропоновано два підходи до аналізу параметрів екологічного менеджменту:

- моніторинг управління, спрямованого на екологію;
- моніторинг змін у бізнес-процесах [6, с.25-27].

І. Білецька розглядає переваги і недоліки дотримання екологічних стандартів підприємств і звертає увагу на вигоди компаній, які дотримують ці стандарти [3].

Різноманітність трактувань поняття «екологічний менеджмент» відображає еволюцію наукової думки та практики природоохоронної діяльності. Кожен з цих підходів доповнює інші, формуючи комплексне бачення екологічного менеджменту як багаторівневої та динамічної управлінської діяльності. На сьогодні виокремлюють декілька підходів до його розуміння, кожен з яких акцентує увагу на різних аспектах, рис. 1.1.

Технократичний підхід	• Розглядає екологічний менеджмент як інструмент застосування технологій та інженерних рішень для мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище
Адміністративно-правовий підхід	• Акцентує на дотриманні нормативно-правових вимог у сфері охорони навколишнього середовища
Системний підхід	• Розглядає екологічний менеджмент як комплексну систему управління, що охоплює всі етапи життєвого циклу продукції або послуги, від проектування до утилізації
Стратегічний підхід	• Вбачає в екологічному менеджменті інструмент досягнення конкурентних переваг шляхом інтеграції екологічних аспектів у стратегію розвитку підприємства

Рис. 1.1. Підходи до розуміння поняття «екологічний менеджмент»

Джерело: адаптовано на основі джерел [4,5,6].

Відповідно до аналізу наукових публікацій українських експертів, спостерігається ототожнення термінів «охорона навколишнього середовища» та «екологічне управління». Проте, концепція «охорона навколишнього середовища» розглядається як більш всеосяжна, охоплюючи комплекс дій, призначених для підтримки, покращення та реабілітації екологічного стану. На противагу цьому, «екологічне управління» визначається як процес адміністрування згаданих заходів, а також інтеграція екологічних імперативів у будь-яку сферу управлінської діяльності. Отже, екологічне управління є інструментом реалізації охорони навколишнього середовища.

Аналіз зазначених підходів дозволяє констатувати, що сучасне розуміння екологічного менеджменту тяжіє до інтеграції економічних, екологічних та соціальних цілей. Такий підхід забезпечує системність екологічних рішень і дозволяє підприємствам адаптуватися до зростаючих вимог екологічної політики та міжнародних стандартів. Це вимагає від підприємств не лише дотримання нормативних вимог, але й активного впровадження принципів сталого розвитку.

1.2. Компоненти системи екологічного менеджменту

Дослідження останніх років демонструють еволюцію розуміння системи екологічного менеджменту (СЕМ) як комплексної, інтегрованої структури, спрямованої на досягнення екологічної результативності та сталого розвитку підприємства. Аналіз праць вітчизняних та зарубіжних науковців дозволяє виділити ключові компоненти сучасної СЕМ. Екологічна політика та цілі – це основоположний елемент СЕМ, що визначає стратегічний напрям діяльності підприємства у сфері охорони навколишнього середовища [30].

Екологічне планування охоплює визначення екологічних факторів, пов'язаних з операційною діяльністю підприємства, ідентифікацію їх наслідків для довкілля, а також формування стратегій, спрямованих на скорочення негативного впливу. Акцент робиться на управлінні як екологічними ризиками, так і потенційними можливостями, що випливають з екологічних факторів.

Впровадження та функціонування охоплює розробку та впровадження операційних процедур, розповсюдження інформації та розподіл відповідальності в рамках СЕМ. Цей компонент охоплює всю діяльність, необхідну для впровадження екологічної політики та досягнення цілей. До нього належать:

- розподіл відповідальності за екологічні питання;
- забезпечення необхідними ресурсами, інструментами та методиками для здійснення екологічної політики;
- підвищення кваліфікації персоналу та інформування про екологічні аспекти роботи.

Контроль та коригувальні заходи охоплюють постійний моніторинг екологічної результативності, проведення внутрішніх аудитів та аналіз даних для своєчасного виявлення відхилень та розробки відповідних заходів щодо їх усунення. Підкреслюється важливість регулярного перегляду та вдосконалення СЕМ для забезпечення її більшої ефективності. Аналіз з боку керівництва передбачає періодичне оцінювання роботи СЕМ вищим керівництвом

підприємства з метою оцінки її адекватності, ефективності та результативності. Отримані результати використовуються для ухвалення управлінських рішень, спрямованих на подальше вдосконалення системи та визначення пріоритетних напрямів діяльності [25, с.10-11].

Ключовим напрямом дослідження є аналіз впливу формування системи еко-техніки та екологічних показників. Під час моніторингу складним є питання, рис. 1.2

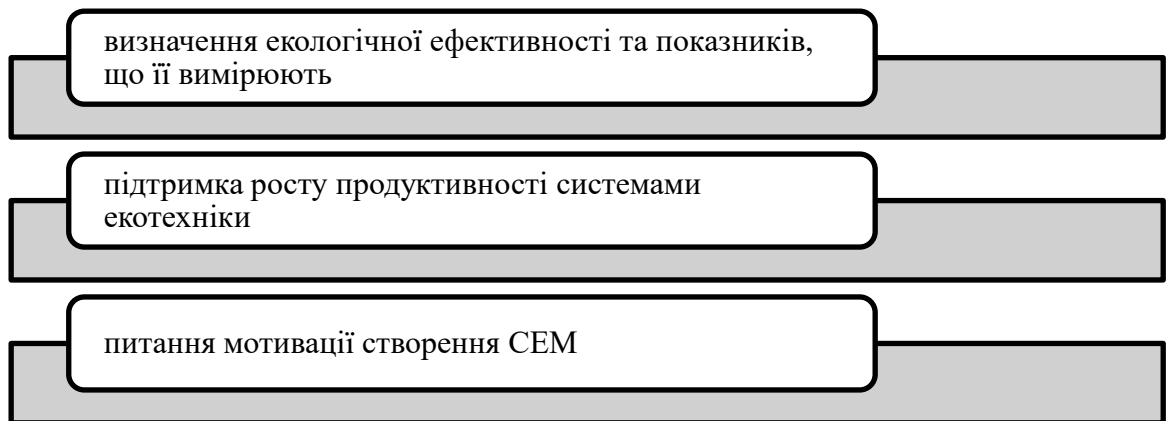


Рис.1.2. Питання дослідження формування системи екотехніки та екологічних показників

Джерело: адаптовано на основі джерел [25,30]

Загалом, дослідження науковців підкреслюють необхідність інтегрованого підходу до формування та функціонування СЕМ, що враховує специфіку діяльності підприємства, вимоги законодавства та очікування зацікавлених сторін. Окрім того, сучасні тенденції розвитку екологічного менеджменту акцентують увагу на важливості постійного удосконалення процесів, впровадженні інноваційних технологій та підвищенні рівня екологічної свідомості персоналу. Важливу роль при цьому відіграє активна участь керівництва підприємства, налагодження системи внутрішнього контролю та прозорість екологічної інформації, що сприяє зниженню екологічних ризиків та забезпеченню сталого розвитку підприємства, а також підвищити його конкурентоспроможність і репутацію на ринку.

1.3. Нормативно-правові засади екологічного менеджменту

Екологічний менеджмент в українських організаціях перебуває на початковому етапі розвитку, викликаючи зростаючий, але ще недостатній інтерес. До недавнього часу українські підприємства часто ігнорували або спрощували екологічні виклики, обмежуючись формальним виконанням мінімальних вимог, що свідчить про недостатнє розуміння та недооцінку важливості екологічних змін.

Наразі, спостерігається тенденція до усвідомлення керівництвом українських підприємств ролі екологічного менеджменту як сучасного інструменту для забезпечення сталого розвитку як на рівні підприємства, так і держави в цілому. Цей перехід значною мірою обумовлений вимогами західних інвесторів, які потребують підтвердження не лише економічної, але й екологічної стійкості та відповідальності організацій. Таким чином, інтеграція екологічного менеджменту стає ключовим фактором для залучення інвестицій та забезпечення конкурентоздатності українських підприємств на міжнародному ринку [12].

Нормативно-правові засади екологічного менеджменту в Україні визначаються Конституцією України, Законами України «Про охорону навколишнього природного середовища», а також рядом інших законодавчих та підзаконних актів, що регулюють різні аспекти охорони довкілля та природокористування [19].

Ключовим регуляторним документом виступає Закон України «Про екологічний аудит», що визначає юридичні та організаційні основи здійснення екологічного аудиту. Екологічний аудит являє собою механізм екологічного управління, орієнтований на аналіз ступеня узгодженості функціонування підприємств і організацій з вимогами природоохоронного законодавства та відповідними стандартами [18].

Значну роль відіграють стандарти сімейства ISO 14000, особливо ISO 14001 «Системи екологічного менеджменту. Вимоги з настановами щодо застосування», котрий визначає критерії для екологічно орієнтованих систем

управління. Впровадження зазначених систем надає можливість компаніям організовано керувати екологічними чинниками власної діяльності, оптимізувати екологічні показники та мінімізувати згубний вплив на навколишнє середовище [20].

Існують кілька великих міжнародних стандартів для систем екологічного менеджменту, які застосовуються як на міжнародному рівні, так і в окремих країнах: EMAS, ISO 14000, EMS.

Ці нормативно-правові акти створюють правову основу для екологічного менеджменту, визначають вимоги до підприємств та організацій щодо охорони довкілля, природокористування та екологічної безпеки.

Висновок до Розділу 1

Екологічний менеджмент – це складне і багатогранне поняття, тому науковці висловлюють різні погляди щодо його змісту. Аналіз різних підходів дозволяє констатувати, що сучасне розуміння екологічного менеджменту тяжіє до інтеграції економічних, екологічних та соціальних цілей. Це вимагає від підприємств не лише дотримання нормативних вимог, але й активного впровадження принципів сталого розвитку.

До ключових компонентів сучасної СЕМ належать екологічна політика та цілі, що визначають стратегічний напрям діяльності підприємства у сфері охорони навколишнього середовища. Впровадження та функціонування охоплює розподіл відповідальності, забезпечення ресурсами та підвищення кваліфікації персоналу. Контроль та коригувальні дії включають моніторинг, аудит та аналіз для виявлення невідповідностей.

Нормативно-правові засади екологічного менеджменту в Україні визначаються Конституцією України, Законом України «Про охорону навколишнього природного середовища». Закон України «Про екологічний аудит» встановлює правові та організаційні засади екологічного аудиту.

РОЗДІЛ 2.

СУЧАСНИЙ СТАН ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДП «ПУЛИНСЬКИЙ ЛІСГОСП АПК»

2.1. Загальна характеристика підприємства

Дочірнє підприємство «Пулинський лісгосп агропромислового комплексу» Житомирського обласного комунального агролісогосподарського підприємства «Житомироблагроліс», дислокується в центральній частині Житомирщини, охоплюючи землі чотирьох адміністративних районів: Хорошівського, Пулинського, Черняхівського та Житомирського.

Згідно з наказом №13К управління агропромислового комплексу Житомирської обласної державної адміністрації від 20 червня 2000 року, було засновано ДП «Червоноармійський лісгосп АПК» шляхом інтеграції лісових масивів колективних сільськогосподарських підприємств[38].

Відповідно до даних Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, дочірнє підприємство «Пулинський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс» (код ЄДРПОУ 20420193) було офіційно зареєстровано 20 вересня 2002 року. У якості уповноваженої особи виступає Курильчук Петро Миколайович. Організаційно-правова форма підприємства – дочірнє підприємство. Основним видом діяльності є 02.10 «Лісівництво та інша діяльність у лісовому господарстві» згідно з Класифікатором видів економічної діяльності (КВЕД). Юридична адреса реєстрації – 12001, селище Пулини, вул. Михайла Грушевського 24, Житомирського району [39].

ДП «Пулинський лісгосп АПК» функціонує як складна, ієрархічна організація. Організаційна структура ДП «Пулинський лісгосп АПК» відображає розподіл функціональних обов'язків та підпорядкованість між різними підрозділами, забезпечуючи ефективне управління лісовими ресурсами та ведення лісового господарства, наведений в додатку А.

Організація праці управлінського апарату на підприємстві здійснюється відповідно до посадових інструкцій, функціонального розподілу обов'язків та чіткої вертикалі підпорядкування.

Діяльність ДП «Пулинський лісгосп АПК» спрямована на забезпечення сталого ведення лісового господарства, підвищення ефективності використання лісових ресурсів та охорону навколишнього природного середовища. Підприємство проводить комплекс заходів з лісовідновлення, лісорозведення, догляду за молодняками, а також здійснює рубки головного користування та рубки формування і оздоровлення лісів.

Важливим напрямом роботи також є охорона лісів від пожеж, хвороб і шкідників, що включає профілактичні огляди насаджень, створення мінералізованих смуг, проведення інструктажів з пожежної безпеки серед працівників і населення.

Пулинський лісгосп АПК відіграє значну роль у соціально-економічному розвитку громади. Підприємство забезпечує робочі місця, бере участь у місцевих природоохоронних ініціативах, взаємодіє з органами влади та громадськістю у питаннях екологічної безпеки та збереження природних ресурсів. Підприємство демонструє позитивну динаміку діяльності, що проявляється у стабільному зростанні обсягів виробництва, чистого доходу та валового прибутку. Це свідчить про ефективне використання виробничих потужностей, зростання попиту на продукцію, а також про належний рівень організації виробничого процесу. Покращення фінансових результатів від основної діяльності підтверджує ефективність операційного управління та стабільність на ринку. Окрім цього, фінансова стабільність підприємства створює передумови для подальших інвестицій у модернізацію виробничих процесів та впровадження екологічно безпечних технологій. Основні економічні показники господарської діяльності підприємства за 2022-2024 рр. представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Основні економічні показники господарської діяльності
підприємства**

Показник	Рік			2022 р. до 2024 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
Чистий дохід (виручка), тис. грн.	126460,6	139083,0	148911,8	+22451,2	117,8
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	83847,2	91497,0	79787,6	-2059,6	95,2
Валовий прибуток, тис. грн.	42613,4	47586,0	69124,2	+26510,8	162,2
Чистий прибуток, тис. грн.	8810,3	4094,0	2532,0	-6278,3	28,7
Статутний капітал, тис. грн.	5000,0	5000,0	5000,0	0	100
Власний капітал, тис. грн.	40000,0	39000,0	38000,0	-2000,0	95
Залучений капітал, тис. грн.	25000,0	27000,0	29000,0	+4000,0	116
Робочий (чистий оборотний капітал), тис. грн.	15000,0	16000,0	17000,0	+2000,0	113,3
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	17042,2	25047,3	27542,4	+10400,2	161,6
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	139494,1	155565,0	178005,0	+38510,9	127,6
Фондовіддача грн	7,42	5,55	5,41	-2,01	72,9
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,91	0,89	0,84	-0,07	92,3
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	169,0	163,0	144,0	-25	85,2
Продуктивність праці, тис. грн.	748,3	853,3	1034,1	+285,8	138,2
Рентабельність власного капіталу, %	22,0%	10,55	6,7%	-5,27	24,4
Рентабельність господарської діяльності, %	6,97%	2,94%	1,70%	-15,3	30,5

Джерело: адаптовано на основі фінансової звітності підприємства.

За період 2022–2024 років підприємство продемонструвало зростання чистого доходу на 17,8% і значне зростання валового прибутку (в 1,6 рази). Водночас чистий прибуток зменшився більш ніж у 3 рази, що негативно вплинуло на рентабельність господарської діяльності (з 6,97% до 1,7%) та власного капіталу. Збільшення залученого капіталу свідчить про посилення фінансування ззовні, але разом із цим відбулося зменшення власного капіталу. Фондовіддача та оборотність оборотних активів поступово знижуються, що вказує на зменшення ефективності використання ресурсів. Проте продуктивність праці на одного працівника зросла на 38%, що демонструє загальну позитивну динаміку у трудових показниках.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

Фінансово-економічна підсистема лісгоспу є важливим елементом його управлінської структури, що забезпечує ефективне використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів підприємства. Вона спрямована на планування, облік, аналіз і контроль фінансово-господарської діяльності, пов'язаної з вирощуванням, охороною, відтворенням і раціональним використанням лісових ресурсів[27,с.56].

Підприємство демонструє позитивну динаміку діяльності, що проявляється у стабільному зростанні обсягів виробництва, чистого доходу та валового прибутку. Це свідчить про ефективне використання виробничих потужностей, зростання попиту на продукцію, а також про належний рівень організації виробничого процесу. Покращення фінансових результатів від основної діяльності підтверджує ефективність операційного управління та стабільність на ринку.

Аналізуючи актив балансу ДП «Пулинський лісгосп АПК» за період 2022-2024 рр. представлено у додатку Б, можна побачити тенденцію до зростання загальної вартості активів підприємства. Це підтверджується збільшенням балансу з 33805,50 тис. грн у 2022 році до 44895,20 тис. грн у 2024 році, що становить приріст у 33%. Найбільший вплив на збільшення активів справило зростання необоротних активів, зокрема незавершених капітальних інвестицій та основних засобів, що може свідчити про активну інвестиційну діяльність підприємства, спрямовану на модернізацію та розширення виробничих потужностей. Збільшення основних засобів на 1,4% вказує на покращення матеріально-технічної бази підприємства, що може позитивно вплинути на ефективність виробництва.

Загалом, аналіз активу балансу ДП «Пулинський лісгосп АПК» свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства та зростання його фінансової стійкості, що відповідає загальним тенденціям розвитку лісового господарства України. Позитивна динаміка активів підтверджує здатність підприємства

забезпечувати стабільне функціонування та підтримувати належний рівень ресурсного забезпечення.

Тепер проаналізуємо пасиви балансу ДП «Пулинський лісгосп АПК» за період 2022-2024 рр. представлено у додатку В. З одного боку, спостерігається позитивна тенденція до збільшення власного капіталу, що свідчить про потенційне зміцнення фінансової стійкості підприємства та низький рівень боргового навантаження. Це означає, що лісгосп має можливість покривати більшість своїх потреб у фінансуванні без суттєвого залучення позикових коштів, що знижує ризики залежності від зовнішніх кредиторів. Нерозподілений прибуток, хоча і демонструє певне зменшення у 2023 та 2024 роках порівняно з 2022 роком (зменшення на 1266,3 тис.грн. та 1981,6 тис.грн. відповідно), все ж залишається значним джерелом фінансування діяльності лісгоспу. Нерозподілений прибуток забезпечує підприємству фінансову автономію, дозволяє здійснювати оновлення основних засобів, інвестувати у розвиток виробничої інфраструктури та покривати тимчасові фінансові потреби без залучення зовнішніх ресурсів.

З іншого боку, аналіз поточних зобов'язань виявляє значне збільшення кредиторської заборгованості, особливо за товари, роботи та послуги, а також розрахунками з бюджетом. Зростання заборгованості за розрахунками з оплати праці також викликає занепокоєння (збільшення на 807,6 тис.грн. у 2024 році порівняно з 2023 роком). Така ситуація може свідчити про проблеми з ліквідністю та платоспроможністю підприємства. Однак подібні коливання є типовими для підприємств лісгосподарської сфери, які працюють у сезонному режимі та залежать від циклів заготівлі, реалізації деревини та бюджетного фінансування. У зв'язку з цим особливої уваги потребує вдосконалення системи управління оборотним капіталом, своєчасне планування грошових потоків та посилення контролю за розрахунками з контрагентами і персоналом, що дозволить знизити фінансові ризики та підвищити фінансову стійкість підприємства.

Показники виробничого потенціалу ДП «Пулинський лісгосп АПК» за

період 2022-2024 рр. представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Аналіз виробничого потенціалу ДП «Пулінський лісгосп АПК» ЖОКАП
«Житомироблагроліс»**

Показник	Рік			Відхилення 2024/2022, +/- .	Відхилення 2024/2022, %
	2022	2023	2024	2024/2022	2024/2022
Чистий прибуток, тис. грн.	8810,3	4094,0	2532,0	-6278,3	-71,25
Оборотний капітал, тис. грн.	15000,0	16000,0	17000,0	+2000	+13,33
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	17042,2	25047,3	27542,4	+8430,3	+49,48
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	139494,1	155565,0	178005,0	+38511,4	+27,59
Фондовіддача, грн	7,42	5,55	5,41	-2,01	-27,07
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,91	0,89	0,84	-0,07	-7,69
Продуктивність праці, тис. грн.	748,3	853,3	1034,1	+285,8	+38,16
Рентабельність власного капіталу, %	22,0	10,55	6,7%	-15,3	-69,55
Рентабельність господарської діяльності, %	6,97%	2,94%	1,70%	-5,27	-75,61

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства.

Аналіз виявив неоднозначну динаміку ключових економічних показників. З одного боку, спостерігається позитивна тенденція щодо збільшення оборотного капіталу на 13,33%, а середньорічна вартість оборотних активів – на 27,59%, що свідчить про розширення ресурсної бази підприємства та збільшення обсягів обігових коштів. Зростання продуктивності праці також є позитивним сигналом, відображаючи ефективніше використання трудових ресурсів.

Проте, значне скорочення чистого прибутку на 71,25% протягом аналізованого періоду є серйозним фактором, який потребує детального вивчення. Це може свідчити про суттєве зниження фінансового результату, яке

може бути пов'язане з підвищенням витрат, коливанням ринку лісопродукції або зовнішніми економічними факторами. Зменшення фондівіддачі та коефіцієнту оборотності оборотних активів вказує на зниження ефективності використання наявних ресурсів. Особливу увагу слід звернути на різке падіння рентабельності власного капіталу та рентабельності господарської діяльності, що свідчить про погіршення фінансового стану підприємства.

Варто зазначити, що на фінансові результати підприємства могли вплинути зовнішні фактори, такі як зміни у законодавстві, коливання цін на ринку деревини (згідно з дослідженнями FAO, ціни на деревину зазнавали значних змін у 2022-2024 рр.) та загальна економічна ситуація в країні. З огляду на отримані результати, керівництву лісгоспу рекомендовано розробити та впровадити заходи щодо підвищення фінансової ефективності та оптимізації використання ресурсів.

«Пулинський лісгосп АПК», керуючись принципами сталого розвитку, націлений на забезпечення охорони довкілля, безперервне удосконалення операційних та управлінських процедур, а також інвестування у заходи з охорони природи у всіх сферах діяльності підприємства. Підприємство прагне до мінімізації негативного впливу на екосистеми та раціонального використання природних ресурсів.

2.3. Проблеми та перспективи екологічного менеджменту підприємства

Головною метою екологічного менеджменту є збалансувати економічні та екологічні інтереси суспільства у питаннях використання лісів та регенерації. Екологічний менеджмент передбачає управління діяльністю лісгосподарського підприємства, яке враховує пріоритети охорони навколишнього середовища та оптимізацію взаємовідносин людини з природою[8,с.231].

Проведене дослідження екологічної безпеки виконувалося на матеріалах «Пулинський лісгосп АПК». На одній стороні це орган, що забезпечує

екологічну безпеку, а на іншій – прямий споживач лісу, оскільки веде господарську та виробничу діяльність з метою отримання прибутку. «Пулинський лісгосп АПК» є частиною системи екологічної безпеки і функціонує ефективно – своєчасно виконуються роботи з гасіння лісових пожеж та заходи пожежної безпеки; забезпечує якісне використання лісу, в тому числі його охорону, захист, відтворення, умови відповідно до принципів відповідного управління лісами, для збереження біологічної різноманітності лісових екосистем, з метою підвищення екологічного та ресурсного потенціалу лісів, задоволення потреб суспільства в лісових ресурсах на основі науково обґрунтованого багатоцільового використання лісів. Проте, існують проблеми і недоліки – на сьогоднішній день не виконуються всі необхідні зобов'язання щодо виконання лісгосподарських робіт, необхідних для відтворення лісових ресурсів. Як показує практика, сьогодні також низького якісного рівня виконуються заходи з охорони лісів від пожеж, від відомих шкідників та хвороб, різних порушень.

Задля кращого розуміння сильних і слабких сторін підприємства доречно буде представити SWOT-аналіз підприємства зображений у табл.2.5. Серед сильних сторін варто відзначити значний лісовий фонд, кваліфікований персонал і стабільну фінансову базу, що створює міцну основу для розвитку. Водночас існують слабкі сторони, зокрема застаріле обладнання, недостатня автоматизація та нестабільність кадрового складу, які потребують уваги і покращення. Аналіз можливостей і загроз дозволяє виявити перспективи впровадження інноваційних технологій, розширення ринків збуту та підвищення ефективності використання ресурсів, а також своєчасно врахувати ризики, пов'язані зі змінами законодавства, коливаннями ринкової кон'юнктури, посиленням екологічних вимог та визначити пріоритетні напрями стратегічного розвитку. Комплексне врахування внутрішніх і зовнішніх факторів дозволяє підвищити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та забезпечити його стале функціонування в довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.5

Матриця SWOT- аналізу діяльності підприємства

	<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
<i>Сильні сторони</i>	<i>Поле СІМ</i>	<i>Поле СІЗ</i>
Великий лісовий фонд	Розширення ринків збуту за рахунок нових видів продукції	Конкуренція з боку інших лісгоспів та приватних компаній
Наявність кваліфікованого персоналу	Впровадження нових технологій для підвищення продуктивності	Зміни у законодавстві щодо лісокористування
Стабільна фінансова база	Державна підтримка та можливість залучення грантів	Екологічні ризики (пожежі, шкідники)
Досвід управління лісовими ресурсами	Розвиток переробки деревини та додаткових послуг	Економічна нестабільність на ринку
<i>Слабкі сторони</i>	<i>Поле СЛІМ</i>	<i>Поле СЛІЗ</i>
Часткова відсутність сучасного обладнання	Можливість оновлення технічної бази за рахунок інвестицій	Ризик втрати ринкових позицій
Недостатня автоматизація процесів	Залучення додаткових кваліфікованих працівників	Зростання витрат на утримання та охорону лісу
Обмежена маркетингова діяльність	Впровадження системи управління якістю	Вплив кліматичних змін на лісові ресурси
Нестабільність кадрового складу	Розвиток навчальних програм для персоналу	Зниження фінансування з боку держави

Джерело: власні дослідження

Також для підвищення ефективності екологічної діяльності доцільно запровадити нову штатну одиницю – екоменеджера. Такий фахівець відповідатиме за організацію та впровадження системи екологічного менеджменту на підприємстві, контроль дотримання природоохоронних вимог, моніторинг впливу виробничих процесів на довкілля та розроблення заходів щодо їх мінімізації.

Підприємство має низку можливостей для розвитку, таких як впровадження нових технологій, розширення ринків збуту, державна підтримка та інвестиції в оновлення матеріально-технічної бази. Водночас загрози у вигляді посилення конкуренції, змін у законодавстві, екологічних ризиків та економічної нестабільності потребують ефективного управління і превентивних заходів.

Висновок до Розділу 2

Діяльність ДП «Пулинський лісгосп АПК» характеризується як позитивними тенденціями, так і викликами, що потребують уваги. Зростання доходів і продуктивності праці контрастує зі зниженням прибутковості та рентабельності, що вказує на необхідність оптимізації витрат і підвищення ефективності використання ресурсів. Екологічна політика підприємства, орієнтована на принципи сталого розвитку та імплементацію стандарту ISO 14001, є важливим кроком у напрямку збереження біорізноманіття та мінімізації негативного впливу на довкілля. Проте, для досягнення максимальної ефективності екологічного менеджменту необхідно враховувати специфіку використання природних ресурсів та збалансувати економічні й екологічні інтереси.

На найважливішому етапі управління сільськогосподарськими та лісгосподарськими процесами у виробництві лісу в Пулинському лісгоспі АПК є догляд за молодняком, який проводиться протягом перших двох десятиліть з моменту посадки або посіву лісової культури. Оскільки відсутній контроль за виконанням робіт та економічне управління, значна частина культур гине. Це може відбуватися через неправильне планування та фінансування, що включає відповідні види робіт, їхні обсяги, площі, терміни, що призводить до низької ефективності відтворення лісів.

РОЗДІЛ 3.
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЕКОЛОГІЧНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ДП «ПУЛИНСЬКИЙ ЛІСГОСП
АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс»

3.1. Розробка заходів покращення функціонування системи екологічного менеджменту

Перехід підприємства ДП «Пулинський лісгосп АПК» на екологічно відповідальне виробництво вимагає виконання міжнародних стандартів у сфері охорони навколишнього середовища, зокрема впровадження стандартів екологічного управління. Щоб відповідати міжнародним стандартам управління виробництвом, зокрема екологічним, лісопромислові підприємства повинні здобувати покращення своїх показників. Для цього розробляється лісова політика, враховуючи екологічні вимоги, що дозволяє підприємству повністю оцінити виконані заходи щодо охорони природи.

Також варто зазначити, що розвиток екологічного управління приносить підприємствам значні економічні переваги, що проявляється не тільки у зниженні собівартості продукції та послуг, зниженні різних ризиків, але й у зростанні конкурентоспроможності ДП «Пулинський лісгосп АПК».

Визначимо фактори, що сприяють підвищенню ефективності діяльності лісового господарства на основі екологічних пріоритетів:

- соціально-економічний фактор – тенденції розвитку національного та наднаціонального лісового сектора;
- фактор циклічності відтворення лісових ресурсів – реалізація принципу невичерпного використання лісу;
- фактор економічної активності у реалізації лісового потенціалу;
- фактор «три Е» – енергоефективності, екологічності, економічності – виробництво біопалива на основі продукції та відходів лісового господарства;
- фактор зростання загроз безпеки лісам – лісові пожежі, нелегальна порубка деревини тощо;

– управлінський фактор – необхідність реформи державного регулювання через зростання проблем в управлінні лісовим комплексом, удосконалення нормативно-правової бази, забезпечення цільового характеру субвенцій[31, с.158].

Факторами, що впливають на проблеми в роботі підприємства, є недостатність потужностей для глибокої переробки деревини, здатних переробити в конкурентоспроможну продукцію низькоякісну, листяну та тонкомірну деревину, а також деревинні відходи при лісокористуванні та деревообробці. Таким чином, екологічна політика лісгоспу спрямована на дотримання правил і норм з лісництва та виробництва лісової продукції у відповідності до законодавчих і технічних нормативних, правових актів, що діють на території України. Екологічна стратегія підприємств у цілому ефективна, але існують нереалізовані можливості для поліпшення[9, с.64].

Екологічна стратегія підприємства у цілому ефективна, але існують нереалізовані можливості для поліпшення. Запропоновано модель екологічного менеджменту, яка базується на концепції сталого розвитку та враховує специфіку діяльності підприємства, представлено на рис. 3.1.

Мета моделі – забезпечення сталого управління лісовими ресурсами, збереження біорізноманіття та мінімізація негативного впливу діяльності ДП «Пулинський лісгосп АПК» на навколишнє середовище. Впровадження даної моделі дозволить підприємству відповідати сучасним вимогам екологічної безпеки та забезпечить його конкурентоспроможність на ринку лісової продукції.

Задача з утилізації дерев'яних відходів, які виникають під час заготівлі та переробки деревини, дуже важлива. Більше того, у нашій країні через географічні особливості можливості перетворення біомаси на паливо та енергію практично не мають аналогів у світі. Причина полягає в тому, що загальний річний приріст лісів у десять разів перевершує обсяги заготівлі деревини. Крім того, ефективність самих заготівель не відповідає очікуваним показникам - після обробки залишається багато відходів, які можуть стати просто відмінним

сировинним матеріалом для виробництва паливних брикетів та біологічного палива для енергогенеруючих установок.

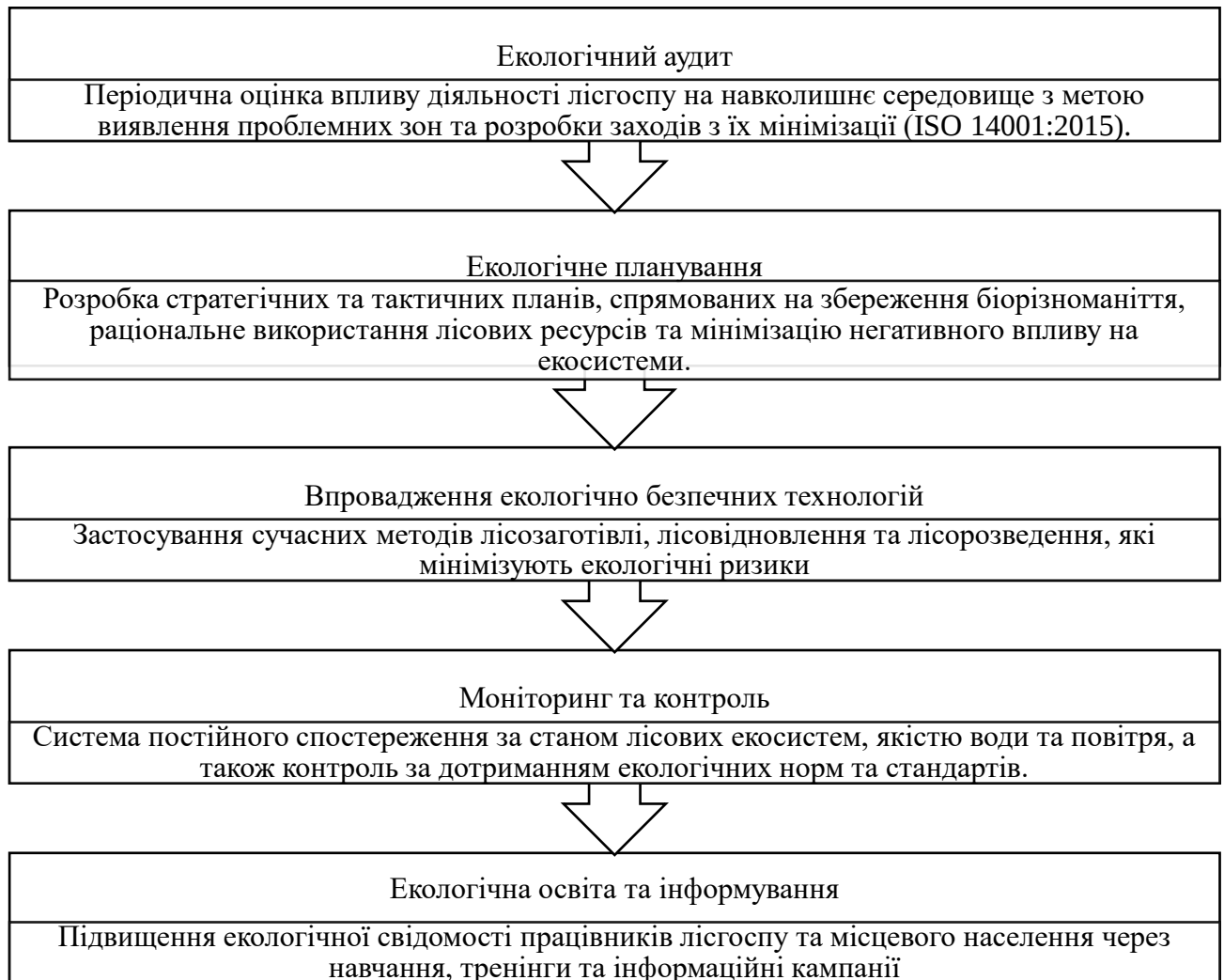


Рис.3.1. Модель екологічного менеджменту ДП «Пулинський лісгосп АПК»

Джерело: власні дослідження.

Переробка дерев'яних відходів дозволяє:

- очистити значну територію підприємства від виробничих відходів, тим самим зменшити витрати на транспортні послуги з вивезення відходів;
- знизити витрати на тепло та електроенергію;
- зекономити за рахунок заміни дорогого палива дешевими місцевими варіантами палива та зменшити платежі за штрафи екологічних служб;
- знизити собівартість теплової енергії та технології виробництва.

Економічна ефективність використання дерев'яних відходів як основного виду палива дозволяє, перш за все, зменшити викид вуглекислого газу в атмосферу. Наприклад, при спалюванні вугілля викид CO_2 у 50 разів більший, ніж при спалюванні відходів деревообробки, що дозволяє значно знизити екологічні зобов'язання. Крім того, попіл, що залишається після спалювання дерев'яного палива, може використовуватися як добриво для сільського господарства[37, с.367]. Головними перевагами процесу пресування дерев'яних відходів є не лише очищення територій деревообробних підприємств від зайвого сміття, а й рішення багатьох екологічних проблем. Пояснення полягає в тому, що брикети з дерев'яних відходів практично не містять сірки, тому продукти їх спалювання не містять елементів SO_2 та SO_3 , а вміст CO_2 мінімальний.

Сучасна утилізація деревини включає ефективний метод підготовки дерев'яного сміття до утилізації - брикетування без використання зв'язуючих речовин. Брикети розділяються на два види: технологічні гранули та паливні гранули. Основна сфера використання паливних брикетів - це отримання теплової енергії шляхом їх спалювання як у побутових каминах та печах, так і в промислових котельнях теплових електростанцій. Під час спалювання теплоємність дерев'яних брикетів становить від 4000 до 5000 кКал/кг.

Пелети – це так звані паливні гранули, екологічно чисте біопаливо, отримане з деревини хвойних порід (ялини, сосни) без додавання хімічних речовин. які зараз широко використовуються. Пелети мають такі переваги порівняно з традиційними видами палива: висока густота – не менше 600 кг/м³;теплотвірна яка становить 4,3–4,5 кВт/кг, що у 1,5 рази більше, ніж у деревини, і співпадає з вугіллям; конструкція печей дозволяє автоматизувати процес отримання необхідної кількості теплової енергії; спалювання гранул у котлі відбувається більш ефективно - кількість залишків (попелу) не перевищує 0,5 % від загальної маси використаних гранул[2].

Дерев'яні гранули значно екологічніші, ніж традиційні види палива: викид вуглекислого газу у повітря на 10–50 % менший, утворення попелу на

15–20 % менше, ніж при спалюванні вугілля. Дерев'яні пелети (гранули) виготовляються з тирси, щепи та інших відходів деревообробки. На виробництво однієї тонни гранул витрачається 4–5 кубометрів деревних відходів[22]. Готові гранули охолоджують, упаковують і відправляють покупцю. Це енергетично стабільний, безвідходний і екологічно прийнятний вид біопалива. У Європі використання цього виду палива визнане і підтримується міжнародними екологічними фондами та громадськими організаціями. Використання біопалива визнане національним пріоритетом.

3.2. Ефект від впровадження запропонованих заходів на підприємстві

Розглянемо доцільність впровадження технології виробництва пелет у «Пулинському лісгоспі АПК». У капітальні витрати на впровадження обладнання для виробництва пелет входять розрахунок вартості придбання обладнання.

Вартість промислової лінії обладнання з виробництва 700–1000 кг пелет, аналізуючи ринкові ціни становить 867 561 грн. Витрати на доставку, установку та пуско-наладку обладнання складають 10 % від вартості - 86756,1 грн. Отже, капітальні витрати на придбання обладнання становитимуть 954317,10 грн[38].

Для того, щоб обчислити потенційні вигоди, потрібно визначити дохід від продажу пелет. Середньоринкова ціна пелет становить 14000 грн за 1000 кг. При повній завантаженості обладнання, лісгосп може виробляти 1000 кг/год пелет, отже місячна продуктивність при 8 годинної зміні становить 168 тонн пелет.

Відповідно, мінімальний щорічний дохід від продажу пелет буде таким:

$$B = 168 * 12 = 2016 \text{ т} = 28224000 \text{ грн.}$$

Таким чином, при відрахуванні витрат на обладнання, дохід стане:

$$D = 28224000 - 954317,10 = 27269,68 \text{ тис. грн.}$$

Таблиця 3.2.

Плановий економічний ефект від запропонованих заходів

Показник	Період реалізації, рік				2025-2028 рр.	
	2025	2026	2027	2028	Відхилення, +/-	Відхилення,%
Дохід від продажу пелет, тис.грн.	28224,00	28224,00	29635,20	31416,91	+3192,91	11,31
Собівартість, тис.грн	2899,00	2899,00	2899,00	2899,00	0	0
Витрати на збут (5%)	1411,20	1411,20	1481,76	1570,85	+159,65	11,31
Прибуток до кап. витрат	23913,80	23913,80	25254,44	26947,06	3,033	12,68
Капітальні витрати	954,32	0,00	0,00	0,00	-954,32	-100
Чистий прибуток після витрат, тис.грн	22959,48	23913,80	25254,44	26947,06	3987,58	17,37

Джерело: розраховано на основі власних досліджень

Аналіз табл. 3.2 демонструє потенційний економічний ефект від запланованих заходів. За представлені роки дохід від реалізації продукції може зрости на 11,31%, що пов'язано з повним завантаженням виробничої потужності та стабільним попитом на продукцію. Витрати на збут зросли пропорційно доходу, оскільки становлять 5% від реалізації.

Показники прибутковості демонструють ще більш виражене позитивне зростання. Прибуток до урахування капітальних витрат збільшився на 12,68%, що свідчить про ефективність виробничої моделі при незмінній собівартості. Особливо значним є приріст чистого прибутку – 17,37%, що пояснюється відсутністю капітальних витрат у наступні роки після впровадження проєкту. Капітальні інвестиції у 2025 р. є одноразовими, тому їх зменшення до нуля відображено як – 100%, що логічно відображає завершення інвестиційного етапу.

Отже, запровадження технології виробництва пелет забезпечить сталий приріст фінансових результатів підприємства, швидке відшкодування інвестицій та формування додаткового чистого прибутку, що робить даний

проект економічно доцільним та стратегічно вигідним для «Пулинського лісгоспу АПК».

Висновок до Розділу 3

Таким чином, перехід ДП «Пулинський лісгосп АПК» на екологічно відповідальне виробництво є не тільки вимогою часу, але й стратегічно вигідним рішенням. Впровадження міжнародних стандартів екологічного управління, поряд з реалізацією лісової політики, що враховує екологічні пріоритети, дозволяє не лише мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище, але й суттєво підвищити економічну ефективність підприємства.

Аналіз факторів, що впливають на діяльність лісгоспу, підкреслює важливість комплексного підходу, що поєднує соціально-економічні, екологічні та управлінські аспекти. Зокрема, утилізація дерев'яних відходів шляхом виробництва паливних брикетів представляє значний потенціал для зменшення екологічного навантаження та одночасного отримання додаткового прибутку. Запропоновані заходи, включаючи закупівлю та встановлення обладнання для виробництва пелет, демонструють значний економічний ефект, забезпечуючи швидку окупність інвестицій та стабільний щорічний дохід. Крім того, використання дерев'яних пелет як екологічно чистого палива сприяє зменшенню залежності від традиційних видів палива, зниженню витрат на енергоносії. В цілому, реалізація екологічної стратегії дозволяє ДП «Пулинський лісгосп АПК» досягти балансу між економічною діяльністю та збереженням навколишнього середовища, забезпечуючи сталий розвиток підприємства.

ВИСНОВКИ

1. Проаналізовано сутність екологічного менеджменту як багатогранного та еволюціонуючого поняття. Різноманітність наукових підходів, від управління виробництвом з акцентом на екологічній безпеці до інтеграції екологічних імперативів у всі сфери управління, підкреслює важливість системного погляду на дану проблематику. Водночас, виявлено тенденцію до ототожнення понять «охорона навколишнього середовища» та «екологічне управління», що потребує чіткого розмежування та усвідомлення ролі екологічного менеджменту як інструменту реалізації природоохоронних заходів.

Аналіз компонентів системи екологічного менеджменту (СЕМ) підтвердив необхідність комплексного підходу, що охоплює екологічну політику, планування, впровадження, контроль та аналіз з боку керівництва. У контексті нормативно-правового регулювання, визначено, що в Україні основними засадами є Конституція України, Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» та Закон України «Про екологічний аудит» (2004).

2. Діяльність ДП «Пулинський лісгосп АПК» характеризується як позитивними тенденціями, так і певними викликами. Зростання чистого доходу та валового прибутку в період з 2022 по 2024 рр. вказує на потенціал підприємства до економічного розвитку. Проте, суттєве зниження чистого прибутку 71,25%, може свідчити про нестабільність ринку лісопродукції, зростання витрат. Падіння рентабельності власного капіталу та рентабельності господарської діяльності потребує ретельного аналізу та впровадження ефективних управлінських рішень.

В контексті екологічної політики, підприємство демонструє прагнення до сталого лісокористування та збереження біорізноманіття, що відповідає вимогам Лісового кодексу України та Закону України «Про Червону книгу України». Впровадження стандарту ISO 14001 створює базу для систематичної

екологічної діяльності та безперервного підвищення екологічної результативності. Однак, для досягнення максимальної ефективності екологічного менеджменту, необхідно враховувати сучасні тенденції екологічно-економічного управління та забезпечувати збалансування економічних та екологічних інтересів суспільства.

Подальший розвиток ДП «Пулинський лісгосп АПК» залежить від здатності підприємства адаптуватися до змінних економічних умов, ефективно управляти ресурсами та впроваджувати інноваційні підходи до екологічного менеджменту.

3. Впровадження екологічно відповідального виробництва на ДП «Пулинський лісгосп АПК» є не лише стратегічним кроком у напрямку дотримання міжнародних екологічних стандартів, але й потужним інструментом для економічного зростання. Розробка лісової політики, орієнтованої на екологічні вимоги, дозволяє підприємству об'єктивно оцінювати досягнутий прогрес у сфері охорони навколишнього середовища.

Впровадження виробництва пелет на ДП «Пулинський лісгосп АПК» є економічно вигідним. Утилізація відходів деревообробки сприяє оздоровленню екологічної ситуації, зменшенню викидів вуглекислого газу та виробництву екологічно чистого палива, що відповідає вимогам сталого розвитку та енергетичної безпеки України.

Плановий економічний ефект показав що дохід від реалізації продукції може зрости на 11,31%, що пояснюється попитом на дану продукцію. Чистий прибуток збільшиться на 17,37%, що підтверджує ефективність запропонованих заходів. Одноразові капітальні інвестиції у 2025 році завершують інвестиційний етап і не впливатимуть на подальші фінансові результати. Таким чином, реалізація проєкту є економічно доцільною та стратегічно вигідною для ДП «Пулинський лісгосп АПК».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Белова О.І. Особливості кліматичного та екологічного менеджменту та маркетингу як основа сталого стратегічного розвитку сучасного підприємства. *Університет економіки та права КРОК*. № 3.63. 2021. С.109-115.
2. Березовчук О. О. Екологічний менеджмент: інтегрований підхід на промисловому підприємстві. *Матеріали VI Міжнародної конференції молодих учених «Харківський природничий форум»*. 18–19 травня 2023 р. С. 177–178.
3. Білецька І.М. Економічний механізм екологічного регулювання, як передумова стійкого розвитку. [URL:http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=31](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=31)(дата звернення 17.10.2025).
4. Буняк Н.М. Менеджмент організацій. Навч. посібник. Луцьк. *Волинський національний університет імені Лесі Українки*. 2023. 192 с.
5. Бунякова Ю.Я. Екологічний менеджмент: Конспект лекцій. Одеса. ОДЕКУ. 2018. 126 с.
6. Білявська Ю.В., Мінаков О.В. Формування екологічного менеджменту на підприємстві. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2020. Випуск 27. С. 24-28.
7. Валінкевич Н. Модернізація як стратегічна конкурентна перевага розвитку підприємства. *Конкурентоспроможність національної економіки: Матеріали XVII Міжнародної науково-практичної конференції*, 5 - 6 жовтня 2017 р. К. 2017. С. 151- 155.
8. Войналович О.В., Марчишина Є.І.. Охорона праці у лісовому господарстві. Київ. Центр учбової літератури. 2020. 569 с.
9. Гриб В.М., Грушанський О.А., Основи лісоексплуатації. Навч. посібник. (ч. II) Київ. Редакційно- видавничий відділ НУБіП України. 2021. 288 с.
10. Гурняк І. Застосування нової концепції розвитку до деревообробних підприємств України. *Вісник Львівського університету*. 2012. № 47. С.157-161.

11. Дарчук В.Г. Аналіз та планування маркетингової діяльності. Навч. посібник. Київ. ДУТ. 2019. 146 с.
12. Декалюк О.В., Стасюк І.В. Впровадження екологічного менеджменту та аудиту для забезпечення екологічної безпеки підприємства. URL: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2010_2_1/235242.pdf (дата звернення 11.10.2025).
13. Дочірнє підприємство «Пулинський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс" Житомирської обласної ради. URL: <https://plisgosp.kp.org.ua>. (дата звернення 11.10.2025).
14. Дудник І. Екологічний маскаррад: Позиція Польщі щодо змін клімату. 19.12.2018 від UIFuture Український інститут майбутнього. URL: <https://dspace.luguniv.edu.ua/> (дата звернення 20.11.2025).
15. Заєць О.В. Система екологічного менеджменту у забезпеченні екологічної стабільності лісових екосистем. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів*. Збірник наукових праць. Житомир. Поліський національний університет. 2025. С. 177-180.
16. Заєць О.В., Бездітко О.Є. Система екологічного менеджменту у збереженні та охороні лісів в умовах воєнного стану. *Слобожанські наукові читання: соціально-економічні та гуманітарно-правові виміри*. Збірник наукових праць. Харків. НТУ. ХПІ. 2025. С. 105-109.
17. Заєць О.В. Система екологічного менеджменту як чинник сталого розвитку лісгосподарського підприємства. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі*. Збірник наукових праць. Дніпро. ДДАЕУ. 2025. С. 98-100.
18. Закон України «Про екологічний аудит» від 24.06.2004 № 1862 IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/186215> (дата звернення 09.10.2025).
19. Закон України «Про управління відходами» від 20.06.2022 №2320-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20>. (дата звернення 11.10.2025).

20. Іщук С.О., Созанський Л.Й. Ресурсне забезпечення деревообробних виробництв України: міждержавні і міжрегіональні порівняння. *Регіональна економіка*. 2019. № 3 (93). С. 145—154.

21. Кизим М.О., Ярошенко І.В., Хаустова В.Є., Губарєва І.О. Формування стратегічних пріоритетів розвитку лісопромислового комплексу України. Монографія. Харків. ФОП Лібуркіна Л.М. 2019. 476 с.

22. Комаринець С.О., Подольчак Х.С. Перспективи впровадження екологічного менеджменту на підприємствах України. *Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів*. Івано-Франківськ. 2021. С.15-17.

23. Ліпич Л. Г., Ковальчук Н. В., Павшук В. М. Інтеграція принципів еколого-економічної сталості у корпоративну культуру промислових підприємств.

Академічні візії. №24. 2023. URL: <https://academyvision.org/index.php/av/article/view/662>. (дата звернення 15.10.2025).

24. Лісовий кодекс України. Закон України від 21.01.1994 № 3852-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3852-12> . (дата звернення 15.10.2025).

25. Лук'янова О. М. Екологічний менеджмент. Конспект лекцій. Харків. УкрДУЗТ. 2022. 66 с.

26. Окландер М.А., Кірносова М.В. Маркетингова товарна політика. Підручник. Київ. Центр учбової літератури. 2020. 246 с.

27. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Менеджмент. Практикум. Навч. посібник. Дніпро. *Університет митної справи та фінансів*. 2019. 104 с.

28. Польовська В.Т. Формування позитивного іміджу лісових і деревообробних підприємств за допомогою екологічного маркетингу. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.9. С.103-111.

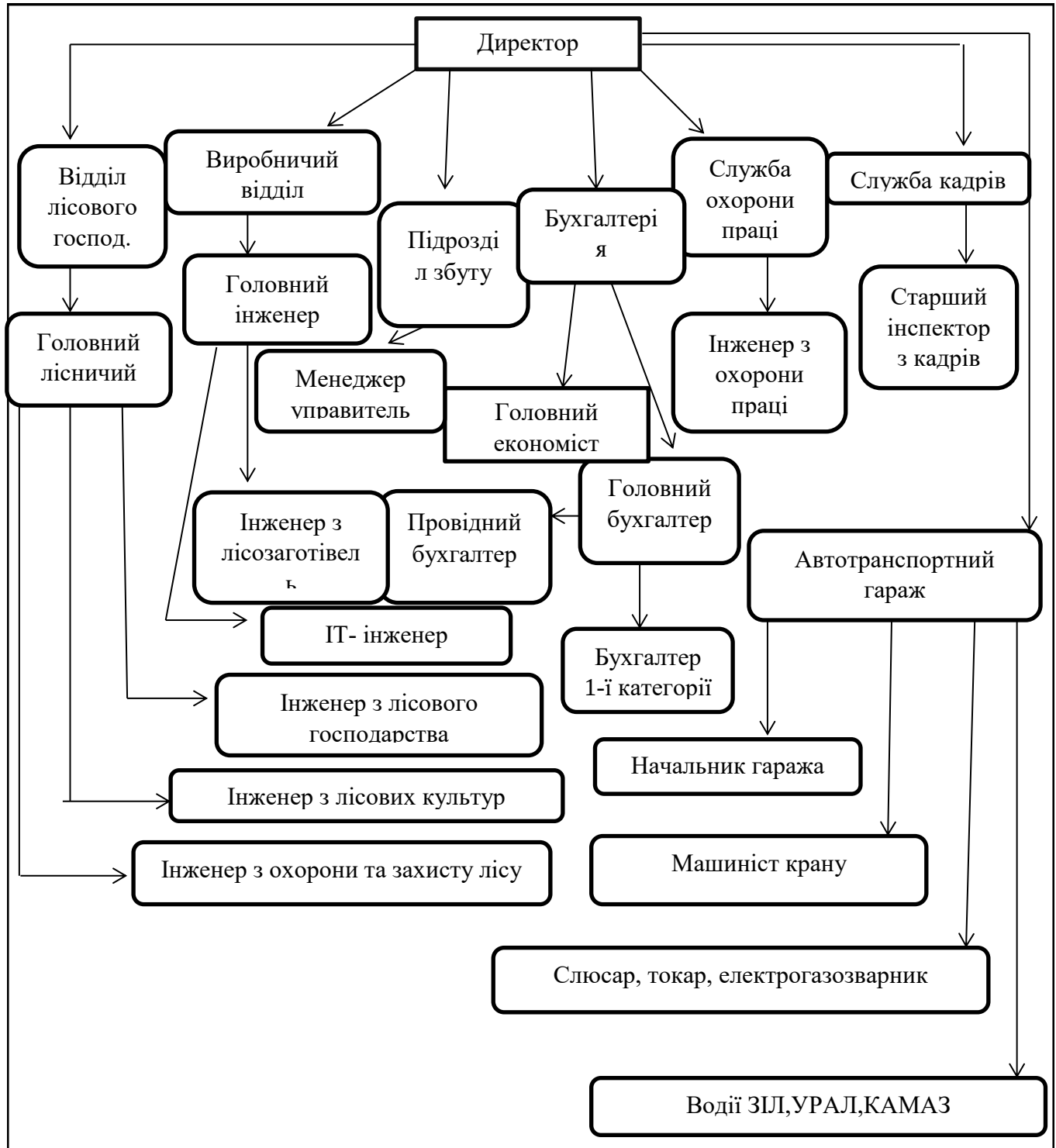
29. Сакун А.Ж. Логістичне забезпечення організації збутової діяльності. *Таврійський науковий вісник*. №72. 2020. С.230-236.

30. Сертифікація систем екологічного менеджменту ISO 14001:2015. <https://surl.li/yzvkpf>. (дата звернення 06.10.2025).

31. Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент. Навч. посібник. Львів. Вид-во Новий Світ 2000. 2020. 356 с.
32. Федорак В.І., Ковальчук А.П., Остафійчук О.В. Стратегія інноваційного розвитку деревообробних підприємств Івано-Франківської області. *Вчені записки Університету КРОК*. 2018. № 49. С. 145–151.
33. Череп О.Г. Маркетинг. Навч. посібник. Київ. Видавничий дім «Кондор». 2020. 728 с.
34. Черчик Л. М. Екологічна безпека в системі менеджменту підприємства. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 1. № 17. 2019. С.55–61.
35. Шевченко Л.С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства). Навч. посібник. Харків. Право. 2022. 312 с.
36. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л. Менеджмент. Підручник. Тернопіль. ЗУНУ. 2022 р. 258 с.
37. Яворовський П. П., Сендонін С. Є. Лісівництво. Підручник. Київ. Видавничий центр НУБіП України. 2021. 654 с.
38. ProZorro. Електронний майданчик для закупівель. URL: prozorro.gov.ua. (дата звернення 19.10.2025).
39. YouControl. URL:https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/20420193/. (дата звернення 11.10.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційна структура підприємства ДП «Пулинський лісгосп
АПК»

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Додаток Б

Таблиця 2.2.

**Аналіз активу балансу ДП «Пулинський лісгосп АПК» ЖОКАП
«Житомироблагроліс» 2022-2024 рр.**

Показник	Рік			+/-, тис.грн		Відхилення, %	
	2022	2023	2024				
				2023- 2022	2024- 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
I. Необоротні активи							
Нематеріальні активи	3,30	7,00	0,00	3,7	-7	212,12	0,00
Первісна вартість	7,80	11,00		3,2	-11	141,03	0,00
Накопичена амортизація	4,50	4,00		-0,5	-4	88,89	0,00
Незавершені капітальні інвестиції	4679,80	7606,00	11498,90	2926,2	3892,9	162,53	151,18
Основні засоби	11247,60	9922,00	11385,70	-1325,6	1463,7	88,21	114,75
первісна вартість	25043,10	27065,00	31517,40	2021,9	4452,4	108,07	116,45
знос	13795,50	17143,00	20131,70	3347,5	2988,7	124,27	117,43
Усього за розділом I	15930,70	17535,00	22884,60	1604,3	5349,6	110,07	130,51
II. Оборотні активи				0	0		
Запаси	5928,60	6730,00	7561,40	801,4	831,4	113,52	112,35
Готова продукція	1265,80	1972,00	2747,10	706,2	775,1	155,79	139,31
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1527,70	635,00	490,00	-892,7	-145	41,57	77,17
Дебіторська заборгованість							
з бюджетом	340,80	281,00		-59,8	-281	82,45	0,00
у тому числі з податку на прибуток	340,80	281,00		-59,8	-281	82,45	0,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	2488,90	465,00	115,10	-2023,9	-349,9	18,68	24,75
Гроші та їх еквіваленти	6033,30	9843,00	11488,40	3809,7	1645,4	163,14	116,72
Інші оборотні активи	1555,50	2459,00	2355,70	903,5	-103,3	158,08	95,80
Усього за розділом II	17874,80	20413,00	22010,60	2538,2	1597,6	114,20	107,83
Баланс	33805,50	37948,00	44895,20	4142,5	6947,2	112,25	118,31

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Додаток В

Таблиця 2.3.

**Аналіз пасивів балансу ДП «Пулинський лісгосп АПК» ЖОКАП
«Житомироблагроліс» 2022-2024 рр.**

Показник	Рік			Відхилення, +/-, тис. грн		Відхилення, %	
	2024	2023	2022	2023- 2022	2024- 2023	2023/ 2022	2023/ 2022
I. Власний капітал							
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	23890,3	22624	20642,4	-1266,3	-1981,6	94,70	91,24
Усього за розділом I	23890,3	22624	20642,4	-1266,3	-1981,6	94,70	91,24
III, Поточні зобов'язання і забезпечення	-	-	-	-	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за	-	-	-	-	-	-	-
товари, роботи, послуги	12326,7	10084	7549,1	-2242,7	-2534,9	81,81	74,86
розрахунками з бюджетом	1620,3	860	1497,8	-760,3	637,8	53,08	174,16
у тому числі з податку на прибуток	122,4	-	-	-122,4	0	0,00	-
розрахунками зі страхування	703,8	250	466,9	-453,8	216,9	35,52	186,76
розрахунками з оплати праці	2609,3	1075	1882,6	-1534,3	807,6	41,20	175,13
Інші поточні зобов'язання	3744,8	3055	1766,7	-689,8	-1288,3	81,58	57,83
Усього за розділом III	21004,9	15324	13163,1	-5680,9	-2160,9	72,95	85,90
Баланс	44895,2	37948	33805,5	-6947,2	-4142,5	84,53	89,08

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства