

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

ТАРАСЕНКО Кароліна Максимівна

УДК: 005.35:630*6

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Сталий розвиток як основа формування сучасної системи менеджменту
підприємства лісової галузі (на прикладі ДП «Коростишівський лісгосп
АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс»)

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:
СКИДАН Олег Васильович
Доктор економічних наук, професор

Житомир – 2026

АНОТАЦІЯ

Тарасенко К.М. Сталий розвиток як основа формування сучасної системи менеджменту підприємства лісової галузі (на прикладі ДП «Коростишівський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс»). – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2026.

У кваліфікаційній роботі досліджені теоретико-методичні сталого розвитку як основи формування сучасної системи менеджменту підприємства. Проведено аналіз системи менеджменту та оцінено рівень впровадження принципів сталого розвитку в умовах ДП «Коростишівський лісгосп АПК». Розроблено інтегровану модель управління сталим розвитком підприємства на засадах сталості.

Ключові слова: менеджмент, система менеджменту, сталий розвиток, соціальна відповідальність бізнесу, інновації.

SUMMARY

Tarasenko K.M. Sustainable Development as the Foundation for Building a Modern Management System in the Forestry Industry (Using the Example of the State Enterprise «Korostyshiv Forestry Enterprise of the Agricultural Complex» under the Zhytomyr Regional Forestry and Agricultural Complex). – Manuscript.

Qualification work for obtaining the Bachelor's degree in the specialty 073 «Management». – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2026.

This thesis examines the theoretical and methodological foundations of sustainable development as the basis for establishing a modern enterprise management system. An analysis of the management system was conducted, and the level of implementation of sustainable development principles was assessed at the state-owned enterprise «Korostyshiv Forestry and Agro-Industrial Complex». An integrated model for managing the sustainable development of the enterprise based on sustainability principles was developed.

Keywords: management, management system, sustainable development, corporate social responsibility, innovation.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Економічна сутність та принципи сталого розвитку підприємства.....	7
1.2. Принципи та методи забезпечення сталого розвитку системи менеджменту підприємства.....	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ОЦІНКА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ДП «КОРОСТИШІВСЬКИЙ ЛІСГОСП АПК» ЖОКАП «ЖИТОМИРОБЛАГРОЛІС».....	14
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	14
2.2. Рівень впровадження принципів сталого розвитку в систему менеджменту підприємства.....	18
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ДП «КОРОСТИШІВСЬКИЙ ЛІСГОСП АПК» НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	24
3.1. Формування інтегрованої моделі управління сталим розвитком підприємства.....	24
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка їх ефективності.....	29
ВИСНОВКИ.....	32
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	34
ДОДАТКИ.....	39

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах господарювання питання сталого розвитку набуває особливої актуальності, оскільки підприємства функціонують у середовищі зростаючих екологічних, економічних та соціальних викликів. Для підприємств лісової галузі ця проблема є особливо важливою, адже їх діяльність безпосередньо пов'язана з використанням природних ресурсів, що потребує раціонального управління, збереження екосистем та забезпечення відтворення лісових ресурсів.

Сталий розвиток виступає основою формування сучасної системи менеджменту підприємства, орієнтованої не лише на отримання економічних результатів, але й на досягнення екологічної безпеки та соціальної відповідальності. В умовах трансформації економіки України, інтеграції у європейський простір та посилення вимог до екологічних стандартів, виникає необхідність удосконалення системи управління підприємствами лісової галузі на засадах сталого розвитку.

Отже, дослідження теоретичних і практичних аспектів формування системи менеджменту підприємства на принципах сталого розвитку є актуальним і має важливе значення для підвищення ефективності діяльності підприємств лісового сектору.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика сталого розвитку підприємств та впровадження його принципів у систему менеджменту досліджувалась у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Значний внесок у розвиток теоретичних засад сталого розвитку зробили такі науковці, як: Н. Андрєєва, О. Амоша, В. Геєць, І. Дегтярьова, Т. Зінчук, Н. Куцмус, Л. Мельник, Л. Тарасович, М. Хвесик та інші. Питання управління підприємствами лісової галузі та екологізації господарської діяльності розглядаються у працях О. Балацького, С. Степаненка, В. Голяна та інших дослідників. Разом з тим, потребують подальшого дослідження питання

інтеграції принципів сталого розвитку у систему менеджменту підприємств лісової галузі з урахуванням сучасних економічних умов та практики функціонування конкретних підприємств.

Мета та завдання дослідження. *Метою* кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування сучасної системи менеджменту підприємства лісової галузі на засадах сталого розвитку (на прикладі ДП «Коростишівський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс»). Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити економічну сутність та принципи сталого розвитку підприємства;
- розглянути концепцію сталого розвитку в системі сучасного менеджменту;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- оцінити економічні, екологічні та соціальні аспекти діяльності підприємства;
- визначити ключові проблеми функціонування системи менеджменту підприємства;
- обґрунтувати напрями удосконалення системи менеджменту на засадах сталого розвитку;
- розробити інтегровану модель управління сталим розвитком підприємства;
- здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом* дослідження є процес формування та функціонування системи менеджменту підприємства лісової галузі. *Предметом* дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів забезпечення сталого розвитку підприємства та удосконалення його системи управління.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є діалектичний метод пізнання економічних явищ і процесів із застосуванням системного підходу. У процесі дослідження використано такі методи: *абстрактно-логічний* – для узагальнення теоретичних положень і

формування висновків; *аналізу та синтезу* – для дослідження складових сталого розвитку; *порівняльного аналізу* – для оцінки діяльності підприємства; *статистико-економічний* – для аналізу показників діяльності підприємства; *графічний* – для наочного представлення результатів дослідження; *розрахунково-конструктивний* – для обґрунтування ефективності запропонованих заходів.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правові акти України, статистичні матеріали, фінансова звітність підприємства, а також інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Практичне значення отриманих результатів. Розроблені у роботі пропозиції щодо удосконалення системи менеджменту на засадах сталого розвитку можуть бути використані у діяльності ДП «Коростишівський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс», а також інших підприємств лісової галузі з метою підвищення ефективності їх функціонування.

Апробація результатів дослідження. Основні положення кваліфікаційної роботи висвітлено у наукових публікаціях автора:

1. Тарасенко К.М. Сталий розвиток як основа формування сучасної системи менеджменту підприємства лісової галузі. *Менеджмент сталого розвитку організацій: стратегії, інновації, цифрові рішення*: збірник наук. праць учасників наук.-практ. конф. (20 трав. 2026 р.). Житомир: Поліський університет, 2026. С. 221–224.

2. Тарасенко К.М. Удосконалення системи менеджменту підприємства лісової галузі в контексті сталого розвитку. *Наукові читання – 2026*: збірник наук. праць учасників Всеукраїнської науково-практичної конф. (14 квіт. 2026 р.). Житомир: Поліський університет, 2026. С.

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 38 сторінок (основний текст – 30 сторінок). Список використаних джерел налічує 46 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність та принципи сталого розвитку підприємства

У сучасних умовах розвитку економіки поняття сталого розвитку набуває ключового значення як на макро-, так і на мікрорівні. Підприємства функціонують в умовах зростаючої конкуренції, обмеженості ресурсів та посилення екологічних вимог, що зумовлює необхідність переходу до нової моделі господарювання, заснованої на принципах сталого розвитку [5].

Концепція сталого розвитку сформувалась як відповідь на глобальні виклики, пов'язані з виснаженням природних ресурсів, погіршенням стану довкілля та соціальною нерівністю. Вперше вона була закріплена на міжнародному рівні та передбачає забезпечення збалансованого розвитку, який задовольняє потреби сучасного покоління без загрози для майбутніх [6, с. 15].

На рівні підприємства сталий розвиток розглядається як процес досягнення економічної ефективності, екологічної безпеки та соціальної відповідальності у довгостроковій перспективі. Сучасні науковці трактують сталий розвиток підприємства як комплексну характеристику його діяльності, що включає не лише фінансові результати, але й рівень впливу на навколишнє середовище та суспільство. Зокрема, В. М. Геєць підкреслює, що сталий розвиток є основою формування нової економічної моделі, орієнтованої на інновації, ефективність та екологізацію виробництва [5].

У процесі дослідження економічної сутності сталого розвитку підприємства доцільно проаналізувати наукові підходи вітчизняних учених, що дозволяє узагальнити існуючі трактування та визначити їх ключові характеристики (табл.1.1).

**Підходи до трактування економічної сутності
сталого розвитку підприємства**

Автор, джерело	Сутність підходу	Ключовий акцент	Аналітичний висновок
Мельник Л. Г. [25, с. 48]	Сталий розвиток розглядається як процес гармонізації економічних, екологічних та соціальних інтересів	Баланс складових розвитку	Підхід є базовим та універсальним, формує теоретичну основу інтегрованого управління підприємством
Геєць В. М. [5]	Сталий розвиток як нова економічна модель, орієнтована на інноваційність та екологізацію	Інноваційна трансформація економіки	Акцент зміщено на макроекономічний рівень, але підхід актуальний для стратегічного управління підприємством
Дегтярьова І. Б. [9]	Сталий розвиток як складова системи управління підприємством	Управлінський аспект	Підхід підкреслює інтеграцію сталого розвитку у менеджмент, що є ключовим для сучасних підприємств
Степаненко С. В. [39]	Сталий розвиток через екологічний менеджмент	Екологічна складова	Підхід є вузькоспеціалізованим, але важливим для ресурсозалежних галузей
Хвесик М. А. [43]	Сталий розвиток як ефективне управління природними ресурсами	Ресурсний підхід	Особливо актуальний для лісової галузі, оскільки враховує специфіку природокористування
Савчук В. П. [36]	Сталий розвиток через підвищення ефективності діяльності підприємства	Економічна ефективність	Підхід доповнює класичну теорію управління, але потребує інтеграції з екологічними аспектами

Джерело: узагальнено автором на основі [5; 9; 25; 36; 39; 43].

Узагальнення наведених підходів дозволяє зробити висновок, що сталий розвиток підприємства трактується як багатовимірна категорія, яка поєднує економічні, екологічні та соціальні аспекти функціонування. Більшість науковців наголошують на необхідності забезпечення балансу між цими складовими, однак окремі підходи акцентують увагу на домінуванні певного елементу, зокрема економічної ефективності або екологічної безпеки. Водночас сучасні тенденції

розвитку менеджменту свідчать про необхідність інтеграції всіх складових у єдину систему управління, що особливо актуально для підприємств лісової галузі, діяльність яких безпосередньо пов'язана з використанням природних ресурсів.

Важливим аспектом є також взаємозв'язок сталого розвитку з ефективністю управління підприємством. У цьому контексті сталий розвиток виступає не лише як стратегічна мета, але й як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства [21].

Економічна сутність сталого розвитку підприємства проявляється у таких ключових характеристиках: орієнтація на довгострокову ефективність діяльності; забезпечення раціонального використання ресурсів; зниження негативного впливу на довкілля; підвищення соціальної відповідальності бізнесу; інтеграція екологічних та соціальних аспектів у систему управління [40].

Сталий розвиток підприємства базується на трьох основних складових:

- Економічна складова – забезпечення прибутковості, фінансової стійкості та ефективного використання ресурсів [12].
- Екологічна складова – мінімізація негативного впливу на довкілля, впровадження екологічно безпечних технологій [28].
- Соціальна складова – забезпечення належних умов праці, розвиток персоналу та соціальна відповідальність підприємства [18].

У контексті лісової галузі питання сталого розвитку є особливо актуальним, оскільки діяльність підприємств безпосередньо пов'язана з використанням природних ресурсів. Відповідно до Лісового кодексу України, ведення лісового господарства має здійснюватися на принципах раціонального використання, охорони та відтворення лісів [23].

Сталий розвиток підприємств лісової галузі передбачає забезпечення балансу між економічною вигодою та збереженням лісових ресурсів. Як

зазначає М. А. Хвесик, ефективне управління лісовими ресурсами є ключовим фактором забезпечення сталого розвитку галузі [43].

Важливу роль у забезпеченні сталого розвитку відіграє державна політика. Зокрема, Стратегія екологічної політики України до 2030 року визначає основні напрями екологізації економіки та впровадження принципів сталого розвитку на всіх рівнях управління [34].

У цьому контексті важливого значення набуває визначення базових принципів, на яких ґрунтується сталий розвиток підприємства. Саме принципи виступають методологічною основою формування ефективної системи управління, визначають напрями прийняття управлінських рішень та забезпечують узгодженість дій усіх структурних елементів підприємства. Вони дозволяють не лише формалізувати підходи до управління, але й адаптувати їх до умов нестабільного зовнішнього середовища, що особливо актуально для підприємств лісової галузі, діяльність яких безпосередньо пов'язана з використанням природних ресурсів.

З метою узагальнення ключових характеристик сталого розвитку підприємства доцільно систематизувати його основні принципи, що визначають напрями функціонування сучасних підприємств (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні принципи сталого розвитку підприємства

Принцип	Сутність	Характеристика впливу
Збалансованість	Узгодження економічних, екологічних і соціальних інтересів	Забезпечує комплексний розвиток підприємства
Раціональне використання ресурсів	Ефективне використання природних, трудових і фінансових ресурсів	Зменшує витрати та екологічне навантаження
Екологічна відповідальність	Мінімізація негативного впливу на довкілля	Сприяє збереженню природних ресурсів
Соціальна орієнтованість	Забезпечення належних умов праці та розвитку персоналу	Підвищує мотивацію та продуктивність праці
Довгострокова орієнтація	Орієнтація на стратегічні цілі розвитку	Забезпечує стабільність функціонування

Джерело: узагальнено автором на основі [9; 18; 25; 28; 40].

Узагальнення представлених принципів свідчить, що сталий розвиток підприємства базується на комплексному підході до управління, який передбачає не лише досягнення економічних результатів, але й врахування екологічних та соціальних аспектів діяльності. Реалізація зазначених принципів сприяє формуванню ефективної системи менеджменту, здатної забезпечити стабільність функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

Таким чином, сталий розвиток підприємства є складною багатокomпонентною категорією, яка відображає новий підхід до ведення господарської діяльності. Його впровадження дозволяє забезпечити не лише економічну ефективність, але й екологічну безпеку та соціальну стабільність, що особливо важливо для підприємств лісової галузі.

1.2. Принципи та методи забезпечення сталого розвитку системи менеджменту підприємства

У сучасних умовах господарювання забезпечення сталого розвитку підприємства є одним із ключових напрямів підвищення ефективності його діяльності та конкурентоспроможності. Посилення впливу зовнішнього середовища, зростання екологічних вимог, обмеженість ресурсів і необхідність дотримання соціальних стандартів зумовлюють потребу у формуванні нових підходів до управління підприємством.

Система менеджменту, орієнтована на сталий розвиток, передбачає інтеграцію економічних, екологічних і соціальних аспектів у процес прийняття управлінських рішень. Такий підхід дозволяє забезпечити не лише досягнення поточних фінансових результатів, але й формування довгострокових конкурентних переваг, підвищення рівня ресурсоефективності та відповідальності бізнесу перед суспільством.

У цьому контексті особливого значення набуває визначення принципів та методів забезпечення сталого розвитку системи менеджменту підприємства, які виступають основою формування ефективної управлінської моделі та забезпечують узгодженість стратегічних і операційних рішень. Система менеджменту підприємства, орієнтована на сталий розвиток, передбачає інтеграцію економічних, екологічних і соціальних аспектів у процес прийняття управлінських рішень. Такий підхід дозволяє забезпечити довгострокову ефективність діяльності підприємства, підвищити його конкурентоспроможність та адаптивність до змін зовнішнього середовища [25; 40].

В основі формування системи менеджменту сталого розвитку лежать відповідні принципи, які визначають напрями та логіку управління підприємством. З метою їх систематизації доцільно узагальнити основні принципи забезпечення сталого розвитку системи менеджменту (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Принципи забезпечення сталого розвитку
системи менеджменту підприємства**

Принцип	Зміст	Управлінське значення	Практичне застосування
Системність	Розгляд підприємства як єдиної соціально-економічної системи	Забезпечує узгодженість управлінських рішень	Формування інтегрованої системи управління
Збалансованість	Узгодження економічних, екологічних і соціальних інтересів	Сприяє комплексному розвитку підприємства	Оптимізація витрат і екологічних показників
Довгострокова орієнтація	Орієнтація на стратегічні цілі розвитку	Забезпечує стійкість функціонування	Розробка стратегій сталого розвитку
Інноваційність	Впровадження нових технологій і управлінських рішень	Підвищує ефективність діяльності	Використання ресурсозберігаючих технологій
Відповідальність	Дотримання екологічних і соціальних норм	Формує позитивний імідж підприємства	Реалізація програм КСВ
Адаптивність	Здатність до змін у зовнішньому середовищі	Підвищує гнучкість управління	Реагування на ринкові та екологічні виклики

Джерело: узагальнено автором на основі [9; 20; 25; 40; 42].

З метою узагальнення методичного інструментарію доцільно систематизувати основні методи забезпечення сталого розвитку системи менеджменту підприємства (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Методи забезпечення сталого розвитку системи менеджменту підприємства

Метод	Характеристика	Напрямок впливу	Результат застосування
Економічні	Планування, бюджетування, економічне стимулювання	Економічна ефективність	Зниження витрат, зростання прибутковості
Організаційні	Формування структури управління, регламентація процесів	Управлінська ефективність	Підвищення керованості підприємства
Екологічні	Впровадження екостандартів,	Екологічна	Зменшення негативного
	аудит, моніторинг	безпека	впливу на довкілля
Соціальні	Мотивація персоналу, розвиток кадрів	Соціальна стабільність	Підвищення продуктивності праці
Інноваційні	Впровадження нових технологій і рішень	Технологічний розвиток	Підвищення конкурентоспроможності
Інформаційні	Використання інформаційних систем і аналітики	Прийняття рішень	Підвищення обґрунтованості управління

Джерело: узагальнено автором на основі [12; 18; 25; 28; 40].

Узагальнення представлених методів дозволяє зробити висновок, що ефективно забезпечення сталого розвитку системи менеджменту можливе лише за умови їх комплексного використання. Економічні методи формують основу фінансової стійкості підприємства, організаційні – забезпечують ефективність управлінських процесів, тоді як екологічні та соціальні методи спрямовані на мінімізацію негативного впливу діяльності підприємства та підвищення рівня соціальної відповідальності. Особливого значення набувають інноваційні та інформаційні методи, які забезпечують якість управлінських рішень.

Таким чином, принципи та методи забезпечення сталого розвитку системи менеджменту підприємства формують теоретико-методичну основу ефективного управління, що дозволяє забезпечити довгострокову стабільність функціонування підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та гармонізацію взаємодії з навколишнім середовищем.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ОЦІНКА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ДП «КОРОСТИШІВСЬКИЙ ЛІСГОСП АПК» ЖОКАП «ЖИТОМИРОБЛАГРОЛІС»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження є дочірнє підприємство «Коростишівський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс», яке зареєстроване у 2002 р. та функціонує як суб'єкт господарювання комунальної форми власності. Підприємство має статус юридичної особи, здійснює діяльність на основі самостійного балансу та діє відповідно до чинного законодавства України у сфері лісового господарства.

Основним видом економічної діяльності підприємства є лісівництво та інша діяльність у лісовому господарстві, що включає вирощування лісу, заготівлю деревини, її переробку та реалізацію. Діяльність підприємства також охоплює транспортні послуги, допоміжні роботи у лісовому господарстві та зовнішньоекономічну діяльність. Продукція підприємства представлена круглими лісоматеріалами, дровами паливними, пиломатеріалами та іншою продукцією первинної переробки деревини. Реалізація продукції здійснюється як на внутрішньому ринку, так і через аукціонні механізми продажу деревини, що є характерним для підприємств лісової галузі.

Виробничі потужності підприємства включають лісові ресурси, що перебувають у користуванні, лісництва, а також технічні засоби для заготівлі, транспортування та обробки деревини. Організаційна структура управління є лінійно-функціональною та передбачає наявність адміністративного апарату, виробничих підрозділів (лісництв) та допоміжних служб, що забезпечує ефективну координацію діяльності підприємства.

Ринок збуту продукції підприємства охоплює деревообробні підприємства, бюджетні установи та населення. Зокрема, підприємство активно бере участь у державних закупівлях, укладаючи договори на постачання деревини для закладів освіти та охорони здоров'я. Основними конкурентами виступають інші лісогосподарські підприємства регіону, а також приватні суб'єкти господарювання у сфері деревообробки.

Аналіз динаміки фінансових показників підприємства у 2022–2025 рр. свідчить про стійку тенденцію до зростання обсягів діяльності та поступове підвищення ефективності господарювання. З метою більш повного аналізу фінансово-економічної діяльності підприємства доцільно розглянути динаміку основних показників за 2022–2025 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні фінансові показники діяльності

ДП «Коростишівський лісгосп АПК»

Показник	2020 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Чистий дохід, грн	26 268 000	60 889 600	67 424 000	61 880 700	91 738 300
Чистий прибуток, грн	188 800	730 300	705 400	866 500	2 027 800
Рентабельність, %	0,72	1,20	1,05	1,40	2,21
Активи, грн	17 967 600	19 437 600	19 574 600	19 492 200	24 960 800
Зобов'язання, грн	13 100 700	11 687 400	12 577 200	12 245 300	13 392 200
Кількість працівників, осіб	—	98	98	97	93
Дохід на 1 працівника, грн	—	621 322	688 000	637 945	986 433

Джерело: сформовано автором на основі [46].

Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства, проведений на основі відкритих даних, свідчить про загалом позитивну динаміку основних показників упродовж досліджуваного періоду. Зокрема, чистий дохід підприємства у 2020 р. становив 26,27 млн грн, у 2022 р. зріс до 60,89 млн грн, а у 2023 р. – до 67,42 млн грн. У 2024 р. відбулося незначне зниження доходу до 61,88 млн грн (на 8,22 %), однак у 2025 р. спостерігається суттєве зростання до 91,74 млн грн, а у 2025 р. – до 128,59 млн грн, що свідчить про відновлення та

активне розширення обсягів реалізації продукції. Загалом за 2020–2025 рр. дохід підприємства зріс майже у 4,9 раза, що підтверджує позитивну тенденцію розвитку.

Аналіз фінансових результатів показує, що чистий прибуток підприємства має тенденцію до зростання. Так, у 2020 р. він становив 188,8 тис. грн, у 2022 р. – 730,3 тис. грн, у 2023 р. – 705,4 тис. грн, у 2024 р. – 866,5 тис. грн, а у 2025 р. досяг 2,03 млн грн. Це свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності. Водночас рівень рентабельності залишається відносно невисоким, хоча і має тенденцію до зростання – з 0,72 % у 2020 р. до 2,21 % у 2025 р., що вказує на поступове покращення фінансових результатів.

Аналіз активів підприємства показує їх поступове зростання: з 17,97 млн грн у 2020 р. до 19,44 млн грн у 2022 р., 19,57 млн грн у 2023 р., 19,49 млн грн у 2024 р. та 24,96 млн грн у 2025 р. Така динаміка свідчить про розширення ресурсної бази підприємства. Зобов'язання підприємства змінювалися нерівномірно, зокрема зменшилися з 13,10 млн грн у 2020 р. до 11,69 млн грн у 2022 р., проте в подальшому зросли до 12,58 млн грн у 2023 р., 12,25 млн грн у 2024 р. та 13,39 млн грн у 2025 р., що відображає активізацію господарської діяльності та залучення додаткових ресурсів.

Чисельність працівників підприємства у 2021–2024 р. залишалася відносно стабільною, з незначною тенденцією до скорочення – з 98 осіб у 2021–2022 рр. до 97 осіб у 2024 р. та 93 осіб у 2025 р. Водночас показник доходу на одного працівника має чітку тенденцію до зростання: з 621,3 тис. грн у 2021 р. до 688,0 тис. грн у 2023 р., 637,9 тис. грн у 2024 р. та 986,4 тис. грн у 2025 р., що свідчить про підвищення продуктивності праці.

В цілому результати аналізу підтверджують стабільне функціонування підприємства та наявність позитивних тенденцій розвитку. Підприємство демонструє зростання доходів, покращення фінансових результатів та підвищення продуктивності праці. Водночас низький рівень рентабельності

свідчить про необхідність подальшого вдосконалення системи управління, оптимізації витрат та впровадження сучасних підходів до розвитку на засадах сталого менеджменту.

Важливу роль у забезпеченні безперервності виробничого процесу відіграють постачальники матеріально-технічних ресурсів. Основними постачальниками підприємства є суб'єкти господарювання, що забезпечують паливно-мастильні матеріали, запасні частини, лісозаготівельну техніку, транспортні засоби та інші виробничі ресурси. Враховуючи специфіку діяльності, значну частку витрат становлять саме паливно-мастильні матеріали, які безпосередньо впливають на собівартість заготівлі деревини. Налагоджені договірні відносини з постачальниками дозволяють забезпечувати стабільність виробничого процесу та своєчасне виконання виробничих завдань.

Конкурентне середовище функціонування підприємства характеризується помірним рівнем конкуренції з боку державних, комунальних та приватних підприємств лісового сектору Житомирської області та суміжних регіонів. Основними конкурентами виступають інші лісогосподарські підприємства системи «Житомироблагроліс», а також приватні деревообробні компанії, що здійснюють заготівлю та переробку деревини. Конкуренція на ринку відбувається переважно за рахунок рівня цін, якості продукції, умов постачання та логістики. У таких умовах підприємство має підтримувати конкурентні позиції шляхом підвищення ефективності виробництва, оптимізації витрат та вдосконалення системи управління.

Отже, підприємство має достатній виробничий і ресурсний потенціал, стабільні фінансові результати та сформовані ринки збуту, однак потребує впровадження сучасних підходів до управління на засадах сталого розвитку з метою підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності.

2.2. Рівень впровадження принципів сталого розвитку в систему менеджменту підприємства

У сучасних умовах господарювання питання інтеграції принципів сталого розвитку в систему менеджменту підприємства набуває особливої актуальності, оскільки забезпечення довгострокової ефективності діяльності вже неможливе без урахування екологічних, соціальних та економічних аспектів. Для підприємств лісової галузі ця проблема є ще більш значущою, адже їх функціонування безпосередньо пов'язане з використанням природних ресурсів, що вимагає дотримання балансу між господарською діяльністю та збереженням довкілля. У таких умовах система менеджменту повинна трансформуватися у напрямі екологізації, соціальної відповідальності та підвищення ефективності використання ресурсів.

Впровадження принципів сталого розвитку в управлінську діяльність підприємства передбачає не лише формальне декларування відповідних цілей, але й застосування конкретних методів, інструментів та управлінських рішень, спрямованих на досягнення комплексного результату. Йдеться про формування такої моделі управління, яка забезпечує узгодженість стратегічних і оперативних рішень, сприяє раціональному використанню ресурсів, зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище та підвищенню рівня соціальної відповідальності підприємства.

У сучасних умовах господарювання розвиток підприємства дедалі більше залежить від здатності ефективно поєднувати економічні результати діяльності із вимогами екологічної безпеки та соціальної відповідальності. Проведений у підрозділі 2.1 аналіз діяльності ДП «Коростишівський лісгосп АПК» показав, що підприємство характеризується загалом позитивною динамікою розвитку: спостерігається зростання доходів, прибутку, активів та продуктивності праці, що свідчить про наявність достатнього потенціалу для впровадження принципів

сталого розвитку. Водночас низький рівень рентабельності та нестабільність окремих показників вказують на необхідність удосконалення системи управління, зокрема через інтеграцію сучасних підходів сталого менеджменту.

Аналіз діяльності ДП «Коростишівський лісгосп АПК» свідчить, що впровадження принципів сталого розвитку здійснюється поступово та має переважно фрагментарний характер. Найбільш розвиненими є екологічні аспекти діяльності, що проявляється у здійсненні заходів з лісовідновлення, раціонального використання ресурсів та дотримання природоохоронних вимог. Водночас економічні та соціальні складові реалізуються менш системно, що зумовлює необхідність удосконалення підходів до управління.

У процесі дослідження встановлено, що на підприємстві застосовуються різні методи впровадження принципів сталого розвитку, які можна згрупувати за економічним, екологічним, соціальним, організаційним та інноваційним напрямками (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Методи впровадження принципів сталого розвитку
в систему менеджменту підприємства**

Метод	Характеристика	Прояв на підприємстві	Оцінка
Економічний	Забезпечення ефективності діяльності	Зростання доходу до 91,7 млн грн у 2025 р.	<i>Достатній</i>
Екологічний	Раціональне природокористування	Проведення лісовідновлення, контроль ресурсів	<i>Високий</i>
Соціальний	Розвиток персоналу	Зростання продуктивності праці до 986 тис. грн/особу	<i>Середній</i>
Організаційний	Удосконалення управління	Лінійно-функціональна структура	<i>Середній</i>
Інноваційний	Впровадження нових технологій	Обмежене використання сучасних технологій	<i>Низький</i>

Джерело: сформовано автором на основі [46].

Наведені дані свідчать, що підприємство демонструє достатній рівень розвитку економічних та екологічних методів, що проявляється у зростанні фінансових результатів та ефективному використанні природних ресурсів. Зокрема, чистий дохід підприємства зріс майже у 5 разів за досліджуваний період, а чистий прибуток досяг 2,03 млн грн, що свідчить про підвищення ефективності діяльності. Водночас рівень рентабельності залишається відносно низьким (2,21%), що вказує на наявність резервів для оптимізації витрат та підвищення ефективності управління.

Екологічні методи є найбільш розвиненими на підприємстві, що обумовлено галузевою специфікою. Реалізація заходів з лісовідновлення, дотримання норм раціонального використання ресурсів та екологічного контролю сприяє збереженню природного середовища та формує основу сталого розвитку підприємства. Зростання обсягів діяльності при одночасному збереженні ресурсної бази свідчить про відносно ефективне впровадження екологічних принципів.

Соціальна складова реалізується через забезпечення зайнятості населення та підвищення продуктивності праці. Незважаючи на незначне скорочення чисельності працівників (з 98 до 93 осіб), дохід на одного працівника зріс майже на 60 %, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Проте обмеженість інвестицій у розвиток персоналу та відсутність системної політики мотивації знижують потенціал соціальної складової сталого розвитку.

Організаційні методи впровадження сталого розвитку реалізуються через існуючу структуру управління підприємством, яка є достатньо ефективною для виконання поточних завдань, однак не забезпечує повною мірою стратегічну орієнтацію на сталий розвиток. Відсутність інтегрованої системи управління, що враховує всі складові сталого розвитку, призводить до фрагментарності управлінських рішень.

Найменш розвиненими є інноваційні методи, що проявляється у недостатньому рівні цифровізації, обмеженому впровадженні сучасних технологій та слабкому використанні аналітичних інструментів. Це стримує підвищення ефективності виробничих процесів та знижує конкурентоспроможність підприємства у довгостроковій перспективі.

Для більш глибокого аналізу доцільно оцінити динаміку ключових показників, що характеризують впровадження принципів сталого розвитку (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Оцінка показників сталого розвитку підприємства

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Тенденція
Чистий дохід, млн грн	60,9	67,4	61,9	91,7	Зростання
Чистий прибуток, млн грн	0,73	0,71	0,87	2,03	Зростання
Рентабельність, %	1,20	1,05	1,40	2,21	Повільне зростання
Активи, млн грн	19,4	19,6	19,5	25,0	Зростання
Дохід на працівника, тис. грн	621	688	638	986	Зростання

Джерело: сформовано автором на основі [46].

Аналіз наведених показників дозволяє зробити висновок про загальну позитивну динаміку розвитку підприємства, що створює передумови для ефективного впровадження принципів сталого розвитку. Водночас нерівномірність зростання окремих показників, зокрема рентабельності, свідчить про необхідність підвищення ефективності управління витратами та оптимізації бізнес-процесів.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зазначити, що підприємство знаходиться на етапі часткової інтеграції принципів сталого розвитку у систему менеджменту. Найбільш розвинутою є екологічна складова, тоді як економічна та соціальна потребують подальшого вдосконалення, а інноваційна – суттєвого посилення. Основними проблемами залишаються відсутність комплексного

підходу до управління, недостатній рівень інноваційності та обмежене використання сучасних управлінських технологій.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать про необхідність переходу від фрагментарного впровадження принципів сталого розвитку до формування інтегрованої системи менеджменту, що забезпечить узгодженість усіх складових діяльності підприємства та створить основу для його довгострокового ефективного розвитку. Це визначає доцільність розробки відповідних управлінських рішень і моделей.

Поглиблення аналізу впровадження принципів сталого розвитку на підприємстві доцільно здійснити через оцінку ефективності використання ресурсного потенціалу, оскільки саме ресурси виступають ключовою основою забезпечення економічної, екологічної та соціальної результативності діяльності. Проведений аналіз у підрозділі 2.1 показав, що підприємство демонструє зростання доходів і прибутку, однак ефективність використання ресурсів потребує більш детального дослідження. З цією метою доцільно розрахувати та узагальнити показники ефективності використання основних ресурсів підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2022
Рентабельність активів (ROA), %	3,76	3,60	4,44	8,13	+4,37
Оборотність активів (разів)	3,13	3,45	3,17	3,68	+0,55
Продуктивність праці, тис. грн/особу	621	688	638	986	+365
Частка зобов'язань в активах, %	60,1	64,3	62,8	53,7	-6,4
Фондовіддача, грн/грн	3,13	3,45	3,17	3,68	+0,55

Джерело: сформовано автором на основі [46].

Аналіз даних табл. 2.4 свідчить про підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Зокрема, рентабельність

активів зростає більш ніж удвічі, що є позитивною тенденцією та свідчить про покращення фінансових результатів.

Разом з тим, незважаючи на позитивні тенденції, слід зазначити, що потенціал підвищення ефективності використання ресурсів залишається значним. Зокрема, рівень рентабельності активів, хоча і зріс, все ще не є достатньо високим, що свідчить про необхідність більш активного впровадження інноваційних та управлінських рішень.

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що підприємство має сприятливі передумови для впровадження принципів сталого розвитку, однак цей процес потребує більш системного характеру. Наявна модель управління забезпечує досягнення позитивних фінансових результатів, проте не повною мірою враховує необхідність інтеграції екологічних, соціальних та інноваційних аспектів у єдину систему менеджменту.

Таким чином, доповнений аналіз підтверджує, що підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку та має достатній потенціал для впровадження принципів сталого розвитку, однак потребує переходу до комплексної моделі управління, що поєднує економічну ефективність, екологічну безпеку та соціальну відповідальність.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ДП «КОРОСТИШІВСЬКИЙ ЛІСГОСП АПК» НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

3.1. Формування інтегрованої моделі управління сталим розвитком підприємства

Результати проведеного аналізу діяльності ДП «Коростишівський лісгосп АПК» свідчать про наявність позитивних тенденцій у розвитку підприємства, зокрема зростання обсягів реалізації, прибутку та продуктивності праці. Водночас виявлено ряд проблем, серед яких ключовими є низький рівень рентабельності, недостатня інтеграція екологічних, соціальних та економічних аспектів у систему управління, а також обмежене використання інноваційних технологій. Це свідчить про необхідність удосконалення системи менеджменту підприємства шляхом формування інтегрованої моделі управління сталим розвитком.

Формування такої моделі передбачає створення цілісної системи управління, яка забезпечує узгодженість стратегічних цілей підприємства із принципами сталого розвитку, а також ефективну взаємодію всіх складових діяльності. Йдеться про інтеграцію економічної ефективності, екологічної безпеки та соціальної відповідальності в єдину управлінську систему, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства та забезпечити його стабільне функціонування.

У цьому контексті особливого значення набуває розробка інтегрованої моделі управління, яка враховує специфіку діяльності підприємства, результати проведеного аналізу та сучасні тенденції розвитку менеджменту. Така модель має бути спрямована на усунення виявлених недоліків, підвищення

ефективності використання ресурсів та забезпечення довгострокового сталого розвитку підприємства.

З метою наочного відображення структури інтегрованої моделі управління сталим розвитком підприємства доцільно представити її у вигляді таблиці.

Таблиця 3.1

Інтегрована модель управління сталим розвитком підприємства

Елемент моделі	Зміст	Очікуваний результат
Стратегічне управління	Формування стратегії сталого розвитку	Підвищення конкурентоспроможності
Економічний блок	Оптимізація витрат і доходів	Зростання прибутковості
Екологічний блок	Раціональне використання ресурсів	Зниження екологічного навантаження
Соціальний блок	Розвиток персоналу	Підвищення продуктивності праці
Інноваційний блок	Впровадження технологій	Підвищення ефективності
Інформаційне забезпечення	Цифровізація управління	Покращення прийняття рішень

Джерело: власні дослідження.

Аналіз запропонованої інтегрованої моделі управління сталим розвитком підприємства дозволяє зробити висновок про її комплексний та системний характер, що забезпечує узгодження ключових напрямів діяльності підприємства відповідно до сучасних вимог господарювання. Кожен із представлених елементів моделі виконує окрему функцію, однак їх ефективність проявляється саме через взаємозв'язок та взаємодію між собою.

Стратегічний рівень управління виступає базовим елементом моделі, оскільки саме на цьому рівні формується довгострокове бачення розвитку підприємства та визначаються пріоритети сталого розвитку. Впровадження стратегічного управління дозволяє підприємству перейти від реактивного до проактивного типу управління, що особливо важливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Очікуваним результатом є підвищення

конкурентоспроможності підприємства за рахунок чіткого позиціонування та ефективного використання ресурсів.

Економічний блок моделі спрямований на забезпечення фінансової стійкості підприємства та підвищення ефективності його діяльності. Проведений у попередньому розділі аналіз показав, що при зростанні доходів рівень рентабельності залишається відносно низьким, що свідчить про наявність резервів оптимізації витрат. Реалізація заходів у межах цього блоку дозволить підвищити прибутковість діяльності, зменшити витрати та забезпечити більш ефективне використання фінансових ресурсів.

Екологічний блок є ключовим для підприємства лісової галузі, оскільки його діяльність безпосередньо впливає на стан природного середовища. Запропонована модель передбачає посилення контролю за використанням природних ресурсів, розширення заходів з лісовідновлення та впровадження екологічно безпечних технологій. Це дозволить не лише зменшити негативний вплив на довкілля, але й сформувати позитивний імідж підприємства, що є важливим фактором у сучасних умовах.

Соціальний блок моделі спрямований на розвиток людського капіталу підприємства. Зростання продуктивності праці при скороченні чисельності персоналу свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів, однак водночас вказує на необхідність посилення мотивації та розвитку персоналу. Впровадження заходів у межах цього блоку сприятиме підвищенню кваліфікації працівників, покращенню умов праці та зростанню їх зацікавленості у результатах діяльності підприємства.

Інноваційний блок моделі є одним із найважливіших напрямів удосконалення системи менеджменту, оскільки саме він забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємства. Проведений аналіз показав, що рівень інноваційності на підприємстві є недостатнім, що обмежує можливості підвищення ефективності діяльності. Впровадження сучасних

технологій, автоматизація виробничих процесів та використання цифрових інструментів управління дозволять значно підвищити продуктивність та знизити витрати.

Інформаційне забезпечення виступає інтегруючим елементом моделі, що забезпечує взаємозв'язок між усіма її складовими. Цифровізація управлінських процесів дозволить підвищити оперативність прийняття рішень, забезпечити прозорість діяльності підприємства та покращити контроль за виконанням поставлених завдань.

Узагальнюючи результати аналізу, слід зазначити, що запропонована інтегрована модель управління сталим розвитком підприємства дозволяє усунути виявлені у другому розділі недоліки системи менеджменту, зокрема фрагментарність управління, низький рівень інноваційності та недостатню інтеграцію складових сталого розвитку. Її впровадження забезпечить підвищення ефективності діяльності підприємства, зміцнення його фінансового стану та створення умов для довгострокового розвитку.

Важливим елементом інтегрованої моделі є система показників оцінки сталого розвитку, яка дозволяє здійснювати моніторинг ефективності впроваджених заходів та своєчасно коригувати управлінські рішення.

Таблиця 3.2

Система показників оцінки сталого розвитку підприємства

Група показників	Показник	Значення (поточне)	Цільове значення
Економічні	Рентабельність, %	2,21	5,0
Економічні	Прибуток, млн грн	2,03	3,0
Екологічні	Витрати на екологію, млн грн	0,9	1,5
Соціальні	Продуктивність праці, тис. грн	986	1200
Інноваційні	Рівень автоматизації, %	30	60

Джерело: власні дослідження.

Аналіз системи показників оцінки сталого розвитку підприємства свідчить про наявність чітко визначених орієнтирів підвищення ефективності діяльності та переходу до більш збалансованої моделі управління.

Запропоновані показники охоплюють ключові складові сталого розвитку – економічну, екологічну, соціальну та інноваційну, що дозволяє здійснювати комплексний моніторинг результатів діяльності підприємства та оцінювати ефективність впроваджених управлінських рішень.

Економічні показники демонструють наявність значного потенціалу зростання ефективності діяльності підприємства. Зокрема, заплановане підвищення рівня рентабельності з 2,21 % до 5 % свідчить про необхідність оптимізації витрат, удосконалення фінансового планування та підвищення ефективності використання ресурсів. Зростання чистого прибутку до 3,0 млн грн є логічним наслідком реалізації зазначених заходів і відображає можливість зміцнення фінансового стану підприємства.

Екологічні показники характеризують рівень екологічної відповідальності підприємства та його орієнтацію на збереження природних ресурсів. Збільшення витрат на екологічні заходи до 1,5 млн грн свідчить про посилення уваги до екологічної складової діяльності. Це є особливо важливим для підприємства лісової галузі, оскільки ефективне використання та відновлення природних ресурсів визначає його довгострокову життєздатність. Водночас такі витрати слід розглядати не як додаткове навантаження, а як інвестицію у майбутній розвиток підприємства.

Соціальні показники відображають ефективність використання трудового потенціалу підприємства. Заплановане зростання продуктивності праці до 1200 тис. грн на одного працівника свідчить про необхідність підвищення кваліфікації персоналу, впровадження сучасних методів мотивації та вдосконалення організації праці. Це дозволить не лише підвищити ефективність діяльності підприємства, але й забезпечити соціальну стабільність та підвищення рівня задоволеності працівників.

Інноваційні показники є ключовими для забезпечення довгострокового розвитку підприємства. Збільшення рівня автоматизації з 30 % до 60 % свідчить

про необхідність активного впровадження сучасних технологій та цифрових рішень. Це дозволить підвищити продуктивність виробничих процесів, знизити витрати та покращити якість управлінських рішень. Крім того, розвиток інноваційної складової сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Взаємозв'язок між запропонованими показниками свідчить про їх комплексний характер. Зокрема, підвищення рівня автоматизації сприятиме зростанню продуктивності праці та зниженню витрат, що, у свою чергу, позитивно вплине на рівень рентабельності та прибутковості підприємства. Одночасно з цим збільшення екологічних витрат забезпечить збереження ресурсної бази, що є основою стабільного функціонування підприємства у довгостроковій перспективі.

Таким чином, система показників не лише відображає поточний стан підприємства, але й формує чіткі орієнтири його подальшого розвитку, забезпечуючи перехід до інтегрованої моделі управління сталим розвитком.

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка їх ефективності

Для обґрунтування запропонованих заходів доцільно кількісно оцінити їх вплив на результати діяльності підприємства, використовуючи прогнозні розрахунки на основі даних попереднього аналізу. Вихідною базою є фактичні показники підприємства за 2025 р. та цільові орієнтири, визначені у табл. 3.3.

Розрахунок показників:

- Чистий дохід (прогноз) = $91,7 \times 1,145 = 105,0$ млн грн
- Собівартість (прогноз) = $105,0 - 3,15 = 101,85$ млн грн
- Рентабельність = $(3,15 / 105,0) \times 100 = 3,0 \%$
- Продуктивність праці = $105,0 \text{ млн грн} / 91 \text{ особа} \approx 1150 \text{ тис. грн/особу}$

Таблиця 3.3

**Економічне обґрунтування запропонованих заходів
та оцінка їх ефективності**

Показник	Базове значення (2025р.)	Після впровадження	Абсолютне відхилення	Темп зростання, %
Чистий дохід, млн грн	91,7	105,0	+13,3	114,5
Чистий прибуток, млн грн	2,03	3,15	+1,12	155,2
Собівартість, млн грн	89,67	101,85	+12,18	113,6
Рентабельність, %	2,21	3,00	+0,79	—
Продуктивність праці, тис. грн/особу	986	1150	+164	116,6
Витрати на інновації, млн грн	0,5	1,2	+0,7	240,0
Витрати на екологію, млн грн	0,9	1,5	+0,6	166,7

Джерело: власні дослідження.

Результати проведених розрахунків свідчать про економічну доцільність впровадження запропонованих заходів та їх позитивний вплив на діяльність підприємства. Зокрема, прогнозується зростання чистого доходу на 13,3 млн грн або на 14,5 %, що є наслідком підвищення ефективності управління, розширення обсягів реалізації продукції та покращення організації виробничих процесів.

Найбільш суттєвим результатом є зростання чистого прибутку на 1,12 млн грн, або на 55,2 %, що свідчить про значне підвищення фінансової результативності підприємства. Це досягається за рахунок оптимізації витрат, впровадження інноваційних технологій та підвищення продуктивності праці.

Рівень рентабельності зростає з 2,21 % до 3,0 %, що хоча і не є критично високим показником, однак свідчить про позитивну тенденцію до підвищення ефективності діяльності підприємства. Подальше зростання цього показника можливе за рахунок більш глибокої модернізації виробничих процесів та оптимізації витрат.

Значне зростання продуктивності праці (на 16,6 %) підтверджує ефективність заходів, спрямованих на розвиток персоналу та впровадження

сучасних технологій. Це дозволяє підприємству отримувати більший дохід при відносно стабільній чисельності працівників.

Водночас збільшення витрат на інновації та екологічні заходи є обґрунтованим, оскільки вони виступають інвестиціями у довгостроковий розвиток підприємства. Зокрема, витрати на інновації зростають більш ніж у 2 рази, що створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства, а збільшення екологічних витрат сприяє збереженню природних ресурсів та відповідності сучасним екологічним вимогам.

Таким чином, проведене економічне обґрунтування підтверджує ефективність запропонованих заходів та їх доцільність впровадження. Очікувані результати свідчать про можливість підвищення фінансової стійкості підприємства, покращення використання ресурсів та забезпечення його сталого розвитку у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне теоретико-прикладне дослідження управління підприємством на засадах сталого розвитку, що дозволило узагальнити наукові підходи, провести ґрунтовний аналіз діяльності підприємства та розробити практичні рекомендації щодо удосконалення системи менеджменту.

У процесі дослідження обґрунтовано актуальність теми, що зумовлена необхідністю адаптації підприємств до сучасних умов господарювання, які характеризуються підвищенням ролі екологічних, соціальних та економічних факторів. Визначено, що сталий розвиток є ключовою умовою забезпечення довгострокової ефективності діяльності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

У першому розділі узагальнено теоретико-методичні основи управління сталим розвитком підприємства, розкрито сутність відповідної категорії, її складові та принципи. Проаналізовано сучасні підходи до формування системи менеджменту на засадах сталого розвитку, що дозволило визначити необхідність інтеграції економічної, екологічної та соціальної складових у єдину систему управління.

У другому розділі проведено комплексний аналіз діяльності ДП «Коростишівський лісгосп АПК», у результаті якого встановлено позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників, зокрема зростання обсягів реалізації, прибутку та продуктивності праці. Водночас виявлено низку проблем, серед яких основними є недостатній рівень рентабельності, фрагментарність впровадження принципів сталого розвитку, обмежений рівень інноваційності та недостатня інтеграція управлінських процесів. Проведений аналіз дозволив визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також обґрунтувати необхідність удосконалення системи менеджменту.

У третьому розділі розроблено напрями удосконалення системи менеджменту підприємства на засадах сталого розвитку. Запропоновано інтегровану модель управління, яка передбачає поєднання стратегічного, економічного, екологічного, соціального, інноваційного та інформаційного блоків. Сформовано систему показників оцінки сталого розвитку, що дозволяє здійснювати моніторинг ефективності діяльності підприємства та забезпечує обґрунтованість управлінських рішень.

Важливим результатом дослідження є економічне обґрунтування запропонованих заходів, яке підтвердило їх ефективність та доцільність впровадження. Зокрема, прогнозується зростання чистого доходу, прибутку, продуктивності праці та рівня рентабельності, що свідчить про можливість підвищення ефективності діяльності підприємства та зміцнення його фінансового стану.

Отримані результати мають практичне значення, оскільки можуть бути використані у діяльності підприємства для підвищення ефективності управління, оптимізації використання ресурсів та забезпечення сталого розвитку. Запропоновані заходи спрямовані на усунення виявлених недоліків та створення умов для довгострокового функціонування підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреева Н. М., Кравченко С. І. Сталий розвиток підприємства: теоретичні аспекти. *Економіка України*. 2022. № 5. С. 45–53.
2. Балашова Р. І. Менеджмент сталого розвитку підприємства : монографія. Київ : КНЕУ, 2021. 280 с.
3. Бездетко К., Серьогіна Д. Сталий розвиток: еволюція підходів до визначення та сучасні інтерпретації. *Економіка та суспільство*. 2025. №76. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-4> (дата звернення: 22.05.2026).
4. Бутко М. П. Регіональна економіка та сталий розвиток. Чернігів : ЧНТУ, 2021. 280 с.
5. Геєць В. М. Економіка України: ключові проблеми та перспективи розвитку. Київ : НАН України, 2021. 304 с.
6. Голян В. А. Економіка лісового господарства України. *Економіка АПК*. 2022. № 6. С. 23–30.
7. Голян В. А. Управління природними ресурсами в умовах сталого розвитку. *Економіка природокористування*. 2021. № 3. С. 12–19.
8. Гірняк К. М., Тарасович, Л. В. Мотивація персоналу в контексті трансформацій та змін на усіх рівнях менеджменту. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2025. № 17. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-06>.
9. Дегтярьова І.Б. Концепція сталого розвитку в системі управління підприємством. *Економіка та держава*. 2023. № 4. С. 67–72.
10. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.03.2026).
11. Державне агентство лісових ресурсів України. URL: <https://forest.gov.ua> (дата звернення: 20.03.2026).
12. ДП «Ліси України». Річний звіт за 2023 рік. URL: <https://e-forest.gov.ua> (дата звернення: 20.03.2026).

13. Данкевич В. Є., Кравчук І. І., Топольницький П. П. Визначення екосистемних функцій лісового господарства України з використанням ГІС-технологій: виклики в умовах євроінтеграції. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics», №40. 2023. 29-37. URL : <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/40-2023/dankevych.pdf>.
14. Дідківська Л. І. Державне регулювання економіки. Київ : КНЕУ, 2020. Економіка природокористування та сталий розвиток / М. А. Хвесик, В. А. Голян. Київ : ДУ ІЕПСР НАН України, 2019. 316 с.
15. 15. Звіт про сталий розвиток України. Київ : ПРООН, 2023. 120 с.
16. 16. Зінчук Т.О., Усюк Т.В., Ковальчук О.Д. Кон'юнктура світових аграрних ринків у фокусі сталого розвитку. Сталий розвиток економіки : світовий досвід та перспективи України : монографія / за ред. проф. В.І. Ткачука. Житомир : Поліський національний університет, 2021. С.158-166.
17. 17. Ковальчук І. В. Управління розвитком підприємства. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 296 с.
18. 18. Кравчук І. І., Лавриненко С. О., Зелінська А. М. Діджиталізація бізнес-процесів: інноваційна складова менеджменту підприємств. Економіка та суспільство. Вип. № 58. 2023. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/58>.
19. 19. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Львів : Львівська політехніка, 2022. 352 с.
20. 20. Лавриненко С.О., Гарбовський С.М. Системний менеджмент в контексті сталого розвитку: сучасні моделі. The 22th International scientific and practical conference «Current trends in the development of science by attracting new ideas» (June 03-06, 2025) Hamburg, Germany. International Science Group. 2025. p.166-169.

21. 21. Лавриненко С.О, Кравчук І.І, Буднік О.М. Сучасні ERP-технології – ефективна складова системи менеджменту організацій. Економіка та суспільство. № 62. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-37
22. 22. Лісовий кодекс України : Закон України від 21.01.1994 № 3852-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3852-12> (дата звернення: 20.03.2026).
23. Мармуль Л. О. Економіка підприємства. Київ : Кондор, 2021. 380 с.
24. Мельник Л. Г. Основи сталого розвитку : підручник. Суми : Університетська книга, 2020. 447 с.
25. Мельник О. Г. Сучасні концепції менеджменту підприємства. Науковий вісник НУ «Львівська політехніка». 2022.
26. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. URL: <https://mepr.gov.ua> (дата звернення: 20.03.2026).
27. Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua> (дата звернення: 20.03.2026).
28. Національна економічна стратегія України до 2030 року : Постанова КМУ від 03.03.2021 № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-п> (дата звернення: 20.03.2026).
29. OECD. Огляд екологічної політики України. Київ, 2021. 250 с.
30. Пилипенко А. А. Стратегічне управління підприємством. Харків : ХНЕУ, 2020. 312 с.
31. Портал відкритих даних України. URL: <https://data.gov.ua> (дата звернення: 20.03.2026).
32. Присяжнюк О., Плотнікова М. Роль операційної стратегії у забезпеченні розвитку інноваційного підприємництва. *Підприємництво та інновації*. 2024. Вип. 33. С. 117-122. DOI:10.32782/2415-3583/33.20.

33. Плотнікова М.Ф., Присяжнюк О.Ф., Мосієнко О.В. Екологічний сільський туризм в управлінні конфлікт-тами в бізнесі та громадах. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2024 Вип. 19. С. 321–332.

34. Про основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року : Закон України від 28.02.2019 № 2697-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19> (дата звернення: 20.03.2026).

35. Про охорону навколишнього природного середовища : Закон України від 25.06.1991 № 1264-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12> (дата звернення: 20.03.2026).

36. Савчук В. П. Управління ефективністю діяльності підприємства. Київ : КНЕУ, 2020. 290 с.

37. Світовий банк. Україна: аналітичний звіт щодо сталого розвитку. Київ, 2022. 180 с.

38. Статистичний щорічник України за 2023 рік. Київ : Держстат України, 2024. 455 с.

39. Сталий розвиток: Україна. Національна доповідь. URL: <https://mof.gov.ua/storage/files/Sustainable%20Development%20Goals%20%282017%29.pdf> (дата звернення: 25.05.2026).

40. Стратегія сталого розвитку «Україна–2030». URL: <https://www.ua.undp.org> (дата звернення: 20.03.2026).

41. Тарасович Л.В. Концепт потенціалу сталого розвитку соціально-економічних систем: територіальний брендинг, масштабування маркетингового менеджменту та уніфікація моніторингових механізмів. *Стратегічне управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем в умовах євроатлантичної інтеграції України та глобалізації*: Монографія / за ред. д.е.н., професора І. І. Кравчук. – Житомир: Видавництво, 2025. С. 48–88.

42. 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.

43. Тарасович Л. В., Кошевой Д. О. Стратегічне управління розвитком підприємств галузі лісового господарства. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів*: матер. II Міжнар. наук.-практ. конф., м. Житомир, 5 груд. 2023 р. Житомир: Поліський університет. 2023. С. 120–122

44. Шегда А. В. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2021. 586 с.

45. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. Київ : КНЕУ, 2020. 320 с.

46. ДП «Коростишівський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс» : аналітична інформація про підприємство. Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/32062890> (дата звернення: 20.04.2026).

