

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

КОШЕВОЙ Дмитро Олегович

УДК 658(075.8):338.2

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Стратегічне управління розвитком підприємства
на основі диверсифікації діяльності

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:
Тарасович Людмила Валеріївна
кандидат економічних наук, доцент

Житомир – 2023

АНОТАЦІЯ

Кошевой Д. О. Стратегічне управління розвитком підприємства на основі диверсифікації діяльності. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2023.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні засади стратегічного управління розвитком підприємства, проаналізовано сучасний стан стратегічного управління розвитком та диверсифікації діяльності ДП «Малинський лісгосп АПК», запропоновано напрями удосконалення стратегічного управління розвитком підприємства на основі диверсифікації.

Ключові слова: стратегічне управління, диверсифікація, механізм диверсифікації, лісова галузь, системний підхід, бізнес-процеси.

SUMMARY

Koshevoy D. O. Strategic management of enterprise development based on diversification of activities. – Manuscript.

Qualification work for obtaining the Master's degree in the specialty 073 «Management». – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2023.

In the qualification work, the theoretical and methodological principles of strategic management of the development of the enterprise were studied, the current state of strategic management of development and diversification of the activities of the State Enterprise «Malynskyi Forestry APC» was analyzed, directions for improving the strategic management of the development of the enterprise based on diversification were proposed.

Key words: strategic management, diversification, diversification mechanism, forest industry, system approach, business processes.

ЗМІСТ

ВСТУП		4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА: ВЕКТОР ДИВЕРСИФІКАЦІЇ		7
1.1. Сутність стратегічного управління розвитком підприємства..		7
1.2. Архітектоніка системи стратегічного управління розвитком підприємства.....		8
1.3. Методичний інструментарій стратегічного управління розвитком підприємства: вимір диверсифікації.....		10
Висновки до Розділу 1		12
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТА ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДП «МАЛИНСЬКИЙ ЛІСГОСП АПК».....		13
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....		13
2.2. Оцінка ефективності бізнес-діяльності підприємства.....		16
2.3. Ідентифікація проблем в управлінні стратегічним розвитком підприємства на засадах диверсифікації		18
Висновки до Розділу 2.....		21
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДП «МАЛИНСЬКИЙ ЛІСГОСП АПК» НА ОСНОВІ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ		22
3.1. Системний вимір стратегічного управління розвитком підприємства на засадах диверсифікації.....		22
3.2. Економічний ефект від реалізації розроблених пропозицій....		26
Висновки до Розділу 3.....		28
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....		29
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....		31
ДОДАТКИ.....		36

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Нині для лісової галузі характерними є принципово нові умови функціонування, про що свідчить інноваційна траєкторія її розвитку. Йдеться про трансформацію пострадянської системи лісгоспів в нову європейську модель – лісгоспи стають філіями єдиного – ДП «Ліси України». Законодавчим підґрунтям ініційованих змін є Указ Президента України від 07.06.2021 р. «Про деякі заходи щодо збереження і відтворення лісів» [22]. Виважені управлінські рішення у цьому напрямі забезпечують реалізацію потенціалу лісової галузі та відкривають широкі перспективи для її конкурентоспроможного зростання. Окреслений формат піднятої проблематики вимагає ґрунтовних досліджень і, на цій основі, вироблення напрямів удосконалення управління стратегічним розвитком підприємств лісової галузі крізь призму диверсифікації їх діяльності як дієвого маркетингового інструменту забезпечення ефективності ведення бізнесу.

Аналіз останніх досліджень. У вітчизняній науці питання стратегічного управління розвитком підприємства є сферою наукових інтересів багатьох дослідників, зокрема: І. Копитової, І. Кравчук, М. Місевича, С. Лавриненко, З. Шершньової та ін. В рамках стратегічного управління виокремлюється місце та роль диверсифікації діяльності, про що наголошується у працях С. Кучер, Н. Степаненко, В. Ткачука та ін. Фокусування уваги диверсифікації в галузі лісового господарства має місце у дослідженнях Ю. Болоховця, А. Лесь, І. Соловія, Є. Мішеніна, І. Ярової, А. Фітісова, Т. Челепіс, М. Яремової та ін. Відзначаючи цінність наукових здобутків згаданих вчених, варто зазначити, що в умовах реалізації Європейської Зеленої Угоди питання стратегічного управління розвитком лісгосподарських підприємств на основі диверсифікації діяльності потребує неабиякої уваги з боку наукової спільноти.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування напрямів удосконалення стратегічного управління розвитком ДП «Малинський лісгосп АПК» на основі диверсифікації його діяльності.

Визначена мета зумовила необхідність вирішення таких завдань:

- обґрунтувати сутність та детермінанти стратегічного управління розвитком підприємства;
- охарактеризувати методичний інструментарій стратегічного управління розвитком підприємства крізь призму диверсифікації;
- проаналізувати ефективність бізнес-діяльності підприємства;
- ідентифікувати проблеми в управлінні стратегічним розвитком підприємства на засадах диверсифікації;
- розробити пропозиції щодо удосконалення стратегічного управління розвитком підприємства на засадах диверсифікації;
- розрахувати економічний ефект від впровадження розроблених пропозицій.

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління розвитком ДП «Малинський лісгосп АПК».* *Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних положень щодо удосконалення стратегічного управління розвитком підприємства на основі диверсифікації його діяльності.*

Методи дослідження. Дослідження проведено із використанням загальних і спеціальних наукових методів, а саме: *абстрактно-логічний* (для теоретичного узагальнення й визначення сутності стратегічного управління та диверсифікації); *економіко-статистичний* (для оцінювання сучасного стану стратегічного управління та диверсифікації в умовах досліджуваного лісгоспу); *SWOT-аналізу* (для виявлення проблем та розроблення стратегічних напрямів для забезпечення ефективного розвитку); *ABC-аналізу* (для характеристики бізнес-портфеля підприємства); *матричний метод позиціонування можливостей і загроз* (для оцінки стратегічних орієнтацій підприємства з позицій наслідків диверсифікації його діяльності); *графічні методи* дослідження застосовано з метою візуалізації результатів дослідження.

Інформаційну базу дослідження сформовано науковими працями вітчизняних і зарубіжних вчених, предметом наукового пошуку яких є

стратегічне управління розвитком підприємства та диверсифікація як стратегія активізації бізнесу, періодичні видання та інформаційні ресурси світової комп'ютерної мережі Інтернет, офіційна звітність ДП «Малинський лісгосп АПК» та інформація офіційного сайту підприємства.

Практичне значення отриманих результатів. Запропоновані напрями удосконалення стратегічного управління розвитком ДП «Малинський лісгосп АПК» на основі диверсифікації можуть бути імплементовані в його практичну діяльність, а також інших лісгосподарських підприємств, а також використовуватися в освітньому процесі ЗВО, зокрема під час вивчення дисциплін «Стратегічне управління», «Стратегічний маркетинг» та ін.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Результати дослідження опубліковано у таких працях автора:

1. 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.

2. Тарасович Л. В., Кошевой Д. О. Методичний інструментарій стратегічного управління підприємством: призма диверсифікації. *Механізми управління розвитком територій*: матер. Міжнар. наук.-практ. конф., м. Житомир, 26 жов. 2023 р. Житомир: Поліський університет. 2023. С. 108–109.

3. Кошевой Д. О. Стратегічні орієнтації підприємств галузі лісового господарства в умовах «зеленого» зростання в Україні». *Мировідбудова та глобальне економічне зростання: фокус дипломатії*: матер. IX-тої наук.-практ. студентської конф., м. Житомир, 23 лист. 2023 р. Житомир: Поліський університет. 2023. С. 98–100.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 41 сторінці комп'ютерного тексту (основний зміст – 30 сторінок). Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки та пропозиції, список використаних джерел (41 найменування), 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА: ВЕКТОР ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

1.1. Сутність стратегічного управління розвитком підприємства

Як сучасна наукова конструкція, поняття «стратегічне управління» є достатньо широко вживаним у дослідженнях як вітчизняних, так і закордонних дослідників. Результати наукових пошуків свідчать про те, що наразі не існує єдиного визначення цього поняття, що спричинено багатофункціональністю й багатоаспектністю його змістовного наповнення. Варто відзначити також, що розуміння його сутності переважною більшістю дослідників зводиться до належності до окремих підприємств, установ, організацій, і значно меншою мірою стосується громад, регіонів чи національних інституційних рамок [8; 35]. Крім того, у переважній більшості визначень простежується належність стратегічного управління до загальної системи менеджменту суб'єктів господарської діяльності. Підтвердженням зазначеній тезі є зміст досліджених у роботі дефініцій поняття «стратегічне управління».

Для прикладу: стратегічне управління – це: 1) «реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність з останніми, розробляючи та реалізуючи систему стратегій («стратегічний набір»))» [33, с. 24]; 2) «процес прийняття та реалізації стратегічних рішень, упорядкування структури організаційної системи, її внутрішніх та зовнішніх системних відносин і бізнес-процесів для забезпечення максимальної ефективності функціонування та досягнення на цій основі бажаного рівня конкурентоспроможності» [16, с. 117]; 3) набір

рішень і дій щодо формулювання та виконання стратегій для того, щоб досягти мети організації [17].

У контексті даного дослідження слід виходити з того, що будь-яке підприємство характеризується наявністю організаційної системи соціально-економічних відносин, у межах якої присутні відповідні комплементарні взаємозв'язки між суб'єктами відносин (працівниками, органами управління, зовнішніми контрагентами, стейкхолдерами, іншими учасниками ринкових бізнес-процесів тощо), що забезпечують розвиток.

Зважаючи на необхідність тлумачення стратегічного управління з позицій визначення його ролі в розвитку підприємства, вважаємо, що стратегічне управління слід розглядати як ключову компоненту системи управління підприємством, яка передбачає виконання цільових завдань щодо стратегічного аналізу його сучасного стану та обґрунтування стратегії його розвитку з позицій залучення маркетингового інструментарію для розробки, впровадження та контролю розроблених пропозицій.

Стратегічне управління має ознаки відмінності від оперативного (тактичного) управління (Додаток А). Відтак, метою і водночас індикатором стратегічного управління є формування такої динамічної системи, яка забезпечить своєчасну ідентифікацію місії, цілей та стратегії, розроблення й неухильне виконання системи планів, удосконалення суб'єктів бізнесу та їх структуроформуючих підсистем. Зазначене вимагає обґрунтування архітекtonіки системи стратегічного управління підприємством для уможливлення його якісного і кількісного зростання.

1.2. Архітекtonіка системи стратегічного управління розвитком підприємства

Стратегічне управління як процес передбачає формування складної системи взаємопов'язаних структурних елементів у рамках стратегічного планування та реалізації відповідних механізмів, направлених на підвищення

ефективності діяльності підприємства в мінливому бізнес-середовищі. Тобто, в основу системи стратегічного управління закладено концепцію менеджменту, яка, в загальному розумінні, розглядається як цілісна система певних ідей, поглядів, уявлень, що визначають мету функціонування підприємства, формують механізми взаємовпливів суб'єкта й об'єкта управління, характер взаємовідносин між структурними компонентами його локальної структури, а також ідентифікують доцільний ступінь урахування впливу зовнішнього маркетингового середовища на розвиток підприємства.

Системний вимір стратегічного управління розвитком підприємства є запорукою його конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі (базуючись на засадах цільового підходу) (рис.1.1).



Рис.1.1. Архітектура системи стратегічного управління розвитком підприємства

Джерело: адаптовано [33, с. 28].

Будь-яка система характеризується відповідними принципами. Система стратегічного управління детермінується принципами системності, відповідності, комплексності, адекватності, контролю, ефективності та ін. Вони є базовими й такими, що мають детермінуючий характер для забезпечення системного зростання підприємства й забезпечення його стабільності.

Стратегічне управління забезпечує виконання низки функцій, ключовими з-поміж яких є такі: планування стратегії; організація імплементації стратегічних планів; координація дій щодо реалізації стратегічних імперативів; мотивація у разі досягнення стратегічних результатів; контроль за імплементацією стратегії та ін. Завданнями стратегічного управління розвитком підприємства є такі: ідентифікація цілей і довгострокових перспектив розвитку; трансформація загальних цілей в конкретні напрями роботи; реалізація сформованого плану розвитку щодо досягнення запланованих показників; імплементація розробленої стратегії; оцінка виконаної роботи, маркетинговий аналіз; корегування стратегії (за потреби).

1.3. Методичний інструментарій стратегічного управління розвитком підприємства: вимір диверсифікації

Методичний інструментарій стратегічного управління розвитком підприємства формують методичні підходи, методи, концепції, технології, показники, моделі тощо, які використовуються для прийняття та реалізації управлінських рішень щодо забезпечення розвитку підприємства у стратегічній перспективі. Набір методичного інструментарію не є універсальним, він формується залежно від умов функціонування окремих суб'єктів, їх рівня розвитку, наявності проблем, шляхів їх вирішення та стратегії розвитку. Кожен етап стратегічного управління потребує підкріплення відповідними методичними інструментами (Додаток Б).

Відтак, стратегічний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовищ (*I етап*) супроводжується використанням таких методів, як *SWOT*-аналіз, конкурентний аналіз, функціонально-вартісний аналіз, бенчмаркінг тощо. Для визначення місії та моделювання перспектив розвитку підприємства (*II етап*), формулювання цілей, складання стратегічної карти (*III і IV етапи*) доцільно застосовувати методи мозкового штурму, дерева цілей, бізнес-інжиніринг тощо. Безпосереднє формування стратегії управління розвитком підприємства (*V етап*) супроводжується побудовою матриці БКГ, Мак-Кінсі, використанням методу ЖЦТ, проведення портфельного аналізу та ін. Розробку механізму імплементації стратегії (*VI етап*) та формування СГП, відповідальних за реалізацію стратегії (*VII етап*), можливо здійснити через застосування моделі І.Ансоффа, Г. Стейнера, методів *SADT*, *Idef3*, *DFD*, *ARIS*, сценарного планування та ін. Для реалізації *VIII етапу* оптимальним є застосування збалансованих показників, контролінгу, стратегічного аудиту та ін.

Важливе місце у процесі стратегічного управління розвитком підприємства належить диверсифікації – освоєнню виробництва нових товарів (у т.ч. не пов'язаних з основними видами діяльності), або виходу підприємства у нові сфери бізнесу. Диверсифікація – (від лат. *Diversus* – різний) – різноманітність, різносторонній розвиток; проникнення спеціалізованих фірм у інші галузі виробництва; розширення асортименту вироблених товарів і видів наданих послуг; зміни, що виникають у виробництві під впливом кон'юнктури ринку, конкуренції, зміни економічних відносин [15, с. 191].

Стратегії диверсифікації мають такі класичні варіанти орієнтацій: а) концентрична (вертикальна); б) горизонтальна; в) конгломеративна (конгломерантна). Вибір доцільної стратегії в умовах конкретного підприємства обумовлюється вихідними умовами необхідності диверсифікації та стратегічним баченням векторів стратегічного розвитку. В умовах радикальних економічних зрушень рекомендується використовувати усі механізми управління диверсифікацією як засобу забезпечення стабільного розвитку підприємств [10 с. 183–184].

Отже, у контексті стратегічного управління диверсифікацію слід розглядати, з одного боку, як перспективну стратегію підприємства, у т. ч. лісогосподарського, для релевантній протидії невизначеності, з іншого, – як стратегію адаптації діяльності підприємства до умов нестабільності й непередбачуваності впливів факторів зовнішнього маркетингового бізнес-оточення.

Висновки до Розділу 1

1. Стратегічне управління – ключова компонента системи менеджменту підприємства, яка передбачає виконання цільових завдань щодо стратегічного аналізу його сучасного стану та обґрунтування стратегії розвитку з позицій залучення маркетингового інструментарію для розробки, упровадження та контролю розроблених пропозицій.

2. Доведено, що комплекс дій щодо стратегічного управління розвитком підприємства, через призму імплікації системного й цільового підходів, є запорукою його конкурентоспроможності у стратегічній перспективі. Систему стратегічного управління розвитком підприємства слід вибудовувати з конкретизацією ключових елементів та застосуванням запропонованого методичного інструментарію.

3. Стратегія диверсифікації є стратегічною орієнтацією підприємства, у т. ч. лісогосподарського, на, по-перше, протидію впливів невизначеності й ризиків, по-друге, адаптацію діяльності підприємства до умов нестабільності й непередбачуваності зовнішнього маркетингового бізнес-оточення.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТА ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДП «МАЛИНСЬКИЙ ЛІСГОСП АПК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Дочірнє підприємство «Малинський лісгосп АПК» Житомирського обласного комунального агролісгосподарського підприємства «Житомироблагроліс» (ДП «Малинський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс») утворено відповідно до розпорядження голови Малинської районної державної адміністрації 13.06.2000 № 265 на базі лісів колективних с.-г. земель Малинського району (Додаток Б). До складу лісгоспу увійшло 4 лісництва, а саме: 1) Привітнянське (площа 6968,1 га, у т. ч. вкрита лісом 6210,6 га; працює 29 осіб); 2) Ворсівське (площа 5413,8 га, у т. ч. вкрита лісом 4793,2 га; працює 28 осіб); 3) Барвінківське (площа 6465,1 га, у т. ч. вкрита лісом 5788,4 га; працює 22 особи); 4) Недашківське (площа 6089,4 га, у т. ч. вкрита лісом 5544,5 га; працює 30 осіб) [5].

Географічне розташування ДП «Малинський лісгосп АПК» – північно-східна частина Житомирської обл. на території Малинського р-ну. Директором лісгоспу наразі є Гаєвський П.П. Юридична адреса: 11642, Україна, Житомирська обл., Коростенський р-н, с. Малинівка, вул. Молодіжна, 4. Тел. (факс): (04133)9-74-77; ел. пошта: malinapk@ukr.net [5]. Візуалізація лісгоспу у Додатку А. Досліджуване підприємство має такі напрями бізнес-діяльності: а) лісовідновлення та лісорозведення (пріоритетний напрям: у 2022 р. створено 140 га нових лісів; упродовж 10 років проведено лісовідновлення на 1861 га площі); б) проведення рубок головного користування та рубок формування та оздоровлення лісів; в) природоохоронна та рекреаційна діяльність [5]. Загальна площа лісового фонду – 24934,4 га, в т. ч. вкриті лісовою рослинністю землі – 22336,7 га (89,6 %), з яких 8619,4 га (38,6 %) штучно

створені ліси (лісові культури) [5]. Не вкриті лісовою рослинністю землі – 1671,8 га (6,7 %), це в основному не зімкнуті лісові культури 839,3 га (3,5 %), зруби – 357,6 га (1,5 %) і біогалявини – 184,3га (0,8 %). Площі нелісових земель – 925,9 га (4 %) представлені, переважно, болотами – 748,6 га (3,0 %), та трасами електромереж, газових ліній тощо – 120,6 га (1,0 %). Тобто, загальна площа лісових земель в лісгоспі – 24008,5 га (96%) [5].



Рис. 2.1. Айдентика ДП «Малинський лісгосп АПК»

Джерело: адаптовано [5].

Значна увага на підприємстві приділена моніторингу сучасних тенденцій у лісовій галузі, що мотивує до упровадження інноваційних методів та засобів у різних напрямках бізнес-діяльності. Лісгосп має власний автопарк та сучасний столярний цех. Ліси природоохоронного призначення на території постійно розширюють. Нині це ландшафтні заказники місцевого значення «Кам'янський», «Бензюкове» (Недашківське лісництво), «Багно», «Гамарня» (частина території) «Ворсівський» та «Лумлянський» (Ворсівське лісництво), щодо яких підприємство прийняло природо-охоронні зобов'язання [5]. Увага приділена рекреаційній діяльності. Зокрема, найпопулярнішими рекреаційними зонами є такі рекреаційні ділянки: «На узліссі»; «Три ведмеді»; «Лісова колиба»; «Дубовий гай»; «Придорожній»; «Горинь»; «Затишок»; «Янівка». ДП «Малинський лісгосп АПК» є утримувачем сертифікату FSC 3¹, тобто дане підприємство можна вважати екологічно орієнтованим [26].

¹ Сертифікація за міжнародною схемою FSC – це оцінка відповідності системи ведення лісового господарства та ланцюга постачання міжнародним вимогам, розробленим FSC. FSC-STD-30-010 V2-0 FSC стандарт контрольованої деревини для лісгосподарських підприємств – цей стандарт визначає вимоги для лісгосподарських підприємств, виконуючи які вони можуть довести, що їхні практики ведення лісового господарства мають наслідком отримання матеріалу з прийнятних джерел.

У 2022 р. у ДП «Малинський лісгосп АПК» працювало 174 співробітники, у т. ч. лісової охорони – 70 осіб. Підприємство повністю забезпечене кваліфікованими кадрами: 50 % фахівців мають вищу освіту за спеціальністю, решта – середню спеціальну [5]. Спеціалісти ДП «Малинський лісгосп АПК» проходять навчання на базі Українського центру підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів лісового господарства «Укрцентркадріліс», а також беруть участь у семінарах різного рівня з обміну передовим досвідом ведення лісового господарства [5].

Структура управління ДП «Малинський лісгосп АПК» представлена адміністрацією з 7 осіб, а саме: директора, заступника директора, головного лісничого, головного інженера, економіста, бухгалтера та механіка (рис. 2.2).

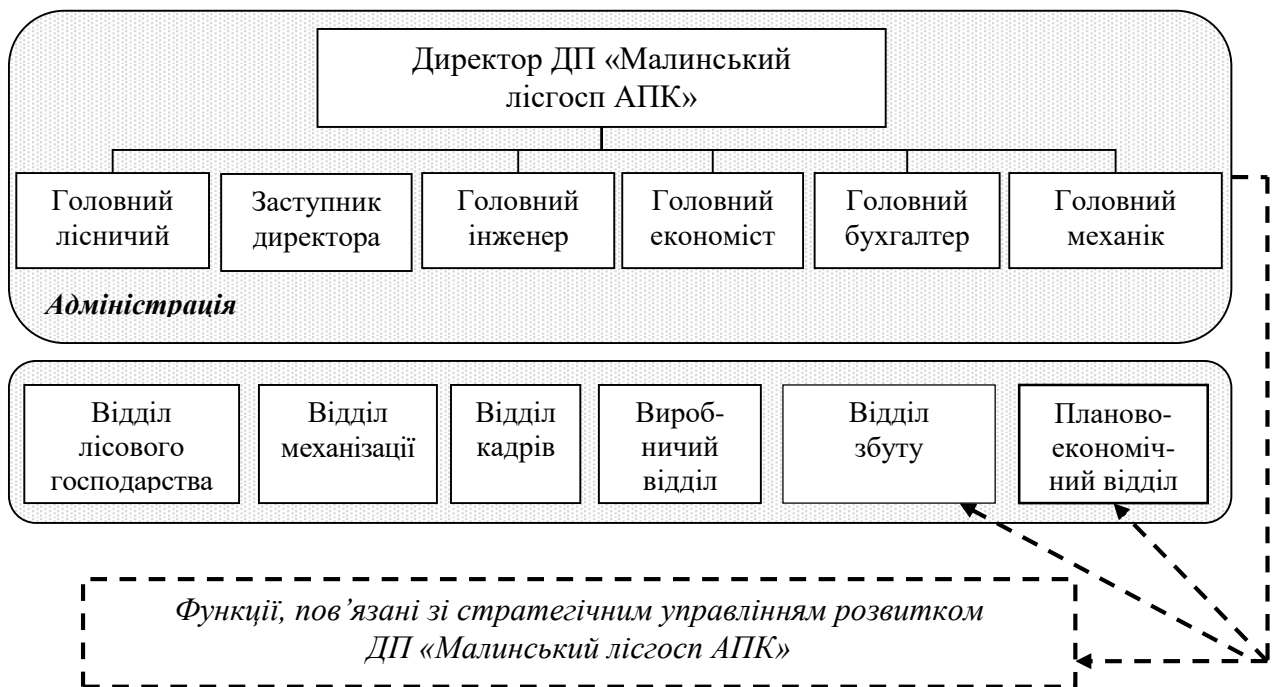


Рис. 2.2. Організаційно-управлінська структура ДП «Малинський лісгосп АПК»

Джерело: побудовано за даними підприємства.

Функції, пов'язані зі стратегічним управлінням на підприємстві, а саме – планування стратегії, організація та виконання стратегічних планів, координація дій з реалізації стратегічних завдань, мотивація за досягнуті результати, контроль за процесом реалізації стратегії, належать до компетенції адміністративного персоналу, планово-економічного відділу та відділу збуту.

2.2. Оцінка ефективності бізнес-діяльності підприємства

Черговий етап реформування в галузі лісового господарства характеризується неабиякою актуальністю та своєчасністю прийнятих управлінських рішень у напрямі відродження лісової галузі у повоєнному періоді. Наслідком воєнних дій на значній території України є завдання неповоротної шкоди довкіллю, а часто й абсолютне знищення лісових ресурсів. Це наступально посилює загрозу критичності стану в досліджуваній галузі. За офіційними даними, ресурс реалізації деревини на 2023 р. – 12,3 млн м³. Станом на перший квартал 2023 р. на реалізацію виставлено 2,3 млн м³, а реалізовано 1,0 млн м³. Порівняно з початком 2022 р., падіння обсягів реалізації становить 600 тис. м³. З виручкою ситуація ще складніша, адже цінова політика зводиться до мінімальних рівнів: якщо у 2022 р. середня ціна реалізації необробленої сосни орієнтовно складала 2,5 тис. грн/м³, то на початку 2023 р. – 1,8 тис. грн/м³ (при зниженні курсу гривні на 30 %) [1].

З формуванням ДП «Ліси України» політика щодо продажу необробленої деревини та пиломатеріалів характеризується більшою прозорістю та централізованістю. Продажі відбуваються на біржових майданчиках, проте лоти формуються дещо за іншим механізмом: 50% об'єму – це великі лоти, 50% – дрібні (тобто покращено умови як для великих, так і для середніх чи малих лісгоспів). Крім того, посилено відповідальність за виконання контрактів як з боку філій ДП «Ліси України», так і з боку покупців [12].

ДП «Малинський лісгосп АПК» належить до когорти тих лісгоспів, які, попри кризи карантинів та війни, зуміли зберегти достатній рівень ефективності діяльності (табл. 2.1). Відтак, наразі підприємство є прибутковим суб'єктом бізнесу. Це об'єктивно підтверджує можливості удосконалення управління його стратегічним розвитком на основі диверсифікації, що забезпечить зростання ефективності бізнес-діяльності. Упродовж досліджуваного періоду виручка від реалізації продукції збільшилася на 15,1 %, чистий прибуток скоротився у 3,3 раза до рівня 1325,0 млн грн у 2022 р. Рентабельність діяльності знизилася на 4,0 в.п. упродовж трьох досліджуваних років.

Основні показники господарської діяльності
ДП «Малинський лісгосп АПК»

Показник	Рік			2022 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	90976,0	84039,0	104751,0	115,1
Валовий прибуток, тис. грн	31330,0	18624,0	21627,0	69,0
Чистий прибуток, тис. грн	4427,0	1085,0	1325,0	3,3 раз
Середньорічна вартість, тис. грн:				
– необоротних активів	16583,0	17008,0	17858,0	107,7
– оборотних активів	12677,0	31904,0	33024,0	2,6 раз
Фондовіддача, грн	7,8	6,2	8,3	106,4
Фондомісткість, грн	0,13	0,16	0,12	92,7
Продуктивність праці, тис. грн	332,0	298,0	361,2	108,8
Чисельність працівників, осіб	196	182	174	88,8
Рентабельність господарської діяльності, %	7,4	4,7	3,4	-4,0 в.п.

Джерело: розраховано за даними підприємства.

За офіційними даними [5], для забезпечення бізнес-процесів з ведення лісового господарства лише за три квартали 2023 р. лісгоспом залучено понад 10,0 млн грн власних коштів; до бюджетів усіх рівнів та цільових фондів сплачено біля 24 млн грн, а саме: а) до місцевого бюджету – 10,2 млн грн; ЄСВ – 6,7 млн грн; б) до обласного бюджету – 726 тис. грн (податок на прибуток, відрахування частини чистого прибутку); в) до державного бюджету – 6,5 млн грн (ПДВ, військовий збір) [5]. Середньомісячна заробітна плата одного працівника за три квартали 2023 р. становила 23,9 тис. грн, а чистий прибуток склав 1,7 млн грн [5].

Для оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства та обґрунтування подальших перспектив удосконалення цього процесу проведено АВС-аналіз його товарного портфеля (табл. 2.2).

Відтак, найбільшу частку у загальному обсязі реалізації (група «А») займають пиловник хвойний та дров'яна сировина для технічних потреб. За умовами Парето (до 80 % обсягів реалізації забезпечується 10–20 % номенклатурних позицій), з метою максимізації прибутку доцільно нарощувати обсяги виробництва і продажів саме цієї групи товарів.

АВС-аналіз товарної номенклатури
ДП «Малинський лісгосп АПК», 2022 р.

Продукція		Частка у загальному обсязі реалізації, %	Найменування групи
Пиловник хвойний		60,0	А
Дров'яна сировина (для техпотреб)		25,3	А
Дрова паливні		6,9	В
Фанерна сировина для луцення		3,8	В
Інша продукція		2,5	В
Пиловник	/ сосна	1,6	В
	/ вільха	0,4	С
	/ береза	0,4	С
	/ дуб	0,3	С
	/ ясен	0,3	С
Фанерна сировина для стругання		0,3	С
Усього		100,0	х

Примітка: АВС-аналіз (об'ємно-вартісний аналіз) забезпечує розподіл номенклатури на групи відповідно до обсягу реалізації за окремими позиціями.

Джерело: власні дослідження за даними підприємства.

«Групу В» сформовано дровами паливними, фанерною сировиною для луцення, пиловником (осикою) та ін. Інші групи продукції займають незначну частку в обсязі реалізації й належать до групи «С». Отримані результати вказують на доцільність ідентифікації проблем в діяльності підприємства, їх причин та визначення напрямів їх нівелювання.

2.3. Ідентифікація проблем в управлінні стратегічним розвитком підприємства на засадах диверсифікації

Для оцінювання рівня стратегічного розвитку лісгоспу використано такий маркетинговий інструмент (маркетингову бізнес-технологію), як *SWOT*-аналіз. Суть цього методу полягає у комбінуванні внутрішніх (локальних) можливостей підприємства та зовнішнього бізнес-оточення, що впливає на реалізацію існуючих можливостей (табл. 2.3).

SWOT-матриця ДП «Малинський лісгосп АПК»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<ol style="list-style-type: none"> 1. Екологічно орієнтований бізнес, наявність сертифікату FSC 3; 2. Висока якість продукції; 3. Висококваліфікований персонал; 4. Повноцінна сировинна база; 5. Належне матеріально-технічне забезпечення, комп'ютеризація бізнес-процесів; 6. Належний досвід лісорозведення та охорони і захисту лісу, лісовпорядкування; 7. Сприятливі природні умови для плантаційного лісорозведення з метою отримання біомаси; 8. Налагоджена логістична система; 9. Конкурентна цінова політика; 10. Інноваційно орієнтований менеджмент. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатньо ефективне використання ресурсів; 2. Висока собівартість лісопродукції; 3. Високий рівень зношеності обладнання в лісозаготівельному та деревообробному виробництві; 4. Обмеженість фінансування упровадження маркетингового менеджменту; 5. Відсутність системності у прийнятті управлінських рішень щодо стратегічного розвитку; 6. Недостатньо розвинена система стратегічного управління; 7. Низький рівень диверсифікації діяльності; 8. Обмежена товарна номенклатура.
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення ринків збуту (внутрішніх і зовнішніх); 2. Наявні детермінанти для диверсифікація; 3. Інноватизація бізнес-процесів; 4. Використання сучасних інформаційних технологій для лісовпорядкування та освіти населення щодо багатоцільової ролі лісів; 5. Збільшення попиту на товари з деревини; 6. Посилення екологічної спрямованості діяльності й соціальної відповідальності; 7. Плантаційне лісорозведення для отримання біомаси; 8. Покращення добробуту і здоров'я населення через активізацію заходів рекреації й туризму; 9. Піднесення ролі місцевих громад у прийнятті рішень щодо планування лісової території та лісокористування. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Загострення конкуренції в галузі лісового господарства; 2. Зниження рівня доходів населення, що може вплинути на попит; 3. Зниження ринкової активності; 4. Активізація воєнних дій і загроза знищення лісових плантацій як їх наслідок; 5. Економічно нестабільна ситуація в країні в цілому, у т. ч. щодо експорту лісосировини; 6. Недостатньо урегульоване нормативно-правове супроводження процесів використання лісових ресурсів; 7. Недосконалість законодавчого регулювання ціни на лісопродукцію; 8. Місцеві територіальні громади можуть використовувати негативний імідж лісгоспу для прийняття несприятливих для нього рішень.

Джерело: власні дослідження із використанням [6, С. 26-28].

Оцінку стратегічних можливостей функціонування підприємства здійснено із використанням методу позиціонування конкретної можливості на матриці можливостей (рис. 2.4). Аналогічну матрицю сформовано і для оцінки загроз (рис. 2.5).

		Вплив можливостей		
		Сильний	Помірний	Малий
Ймовірність використання можливостей	Висока	<u>2, 3, 7</u> (ймовірність використання можливостей є високою, сильний вплив на підприємство)	<u>4, 6</u> (ймовірність використання можливостей є високою та ступінь впливу помірний)	x
	Середня	<u>1, 4, 8</u> (ймовірність використання цієї можливості є середньою, вплив на підприємство – високий)	<u>9</u> (ймовірність використання можливості середня, вплив помірний)	x
	Низька	x	x	x

Рис. 2.4. Матриця можливостей ДП «Малинський лісгосп АПК»

Джерело: власні дослідження.

Можливості і загрози бізнес-діяльності можуть трансформуватися у свою протилежність: невикористана можливість здатна перетворитися на загрозу за умови її використання конкурентами. І навпаки – нівельована загроза спроможна створити додаткову сильну сторону за умови ігнорування заходів для її усунення з боку конкурентів.

		Вплив загроз			
		Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	«Легкі удари»
Ймовірність використання загроз	Висока	x	x	<u>4, 5</u> (ймовірність висока, може призвести до важкого стану)	x
	Середня	x	<u>1, 2</u> (ймовірність середня, може зумовити критичний стан)	<u>3, 7, 8</u> (ймовірність середня, може призвести до важкого стану)	<u>6</u> (ймовірність середня, може призвести до «легких ударів»)
	Низька	x	x	x	x

Рис. 2.5. Матриця можливостей ДП «Малинський лісгосп АПК»

Джерело: власні дослідження.

Отже, за результатами проведеного *SWOT*-аналізу виявлено низку проблем, вирішивши які лісгосп зможе підвищити ефективність бізнес-діяльності і забезпечити належний стратегічний розвиток. До питань, на яких першочергово варто зосередити увагу керівництва у контексті прийняття

управлінських рішень щодо напрямів стратегічного розвитку, належать такі:

- 1) відсутність єдиного механізму й системності у прийнятті управлінських рішень щодо стратегічного розвитку підприємства;
- 2) існують можливості (ресурсні, фінансові тощо) для розширення бізнес-діяльності (диверсифікації), однак цьому питанню не приділяється належна увага;
- 3) неналежний рівень заходів щодо переорієнтації бізнес-процесів на засади сталого розвитку.

Висновки до Розділу 2

1. ДП «Малинський лісгосп АПК» є прибутковим суб'єктом бізнесу. Упродовж досліджуваного періоду виручка від реалізації збільшилася на 15,1 %, чистий прибуток скоротився у 3,3 раза (1325,0 млн грн у 2022 р.). Рентабельність діяльності знизилася на 4,0 в.п. Функції, пов'язані зі стратегічним управлінням, належать до компетенції адміністративного персоналу, планово-економічного відділу та відділу збуту.

2. Результати ABC-аналізу свідчать про те, що найбільшу частку у загальному обсязі реалізації (група «А») займають пиловник хвойний та дров'яна сировина для технічних потреб. «Групу В» сформовано дровами паливними, фанерною сировиною для лущення, пиловником (осикою) та ін. Інші групи продукції займають незначну частку в обсязі реалізації й належать до групи «С».

3. Ключовими чинниками, що стримують ефективність процесу стратегічного розвитку досліджуваного підприємства, є і: відсутність системності у прийнятті управлінських рішень щодо стратегічного розвитку підприємства; в цілому існують можливості для диверсифікації, однак має місце їх невикористання або неналежне оцінювання; неналежний рівень заходів щодо переорієнтації бізнес-процесів на засади сталого розвитку.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДП «МАЛИНСЬКИЙ ЛІСГОСП АПК» НА ОСНОВІ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

3.1. Системний вимір стратегічного управління розвитком підприємства на засадах диверсифікації

Системний вимір стратегічного управління розвитком досліджуваного лісового господарства передбачає застосування базового та супроводжувального інструментарію. Базовим є постулати теорії менеджменту через взаємодію механізмів системності прийняття управлінських рішень, узгодженості цілей управління та забезпечення взаємодії підсистем управління. Супроводжувальними є механізми, які здатні виконувати підтримуючі завдання, характерні для конкретної ситуації [28, с. 24]. У даному дослідженні такими механізмами запропоновано розглядати: а) механізм управління розвитком; б) механізм інтегрування рівнів системи менеджменту; в) різнопланові механізми комплексної спрямованості процесу управління розвитком лісгоспу. Компонентами механізму управління розвитком підприємства є стратегічна мета, завдання, методи та керовані елементи системи управління. Системою управління розвитком запропоновано вважати сукупність компонентних елементів, які, через налагоджені зв'язки взаємодії на різних рівнях ієрархії, уможливають цілісний характер процесу управління в межах внутрішньої та зовнішньої підсистем (Додаток Г).

Перспективним напрямом стратегічного розвитку досліджуваного підприємства у контексті невизначеності бізнес-середовища слід розглядати диверсифікацію діяльності. Інструментарій стратегічного управління розширює можливості оптимальної реалізації стратегії підприємства, діяльність якого відбувається сьогодні під впливом невизначеності, особливо

через засоби аналізування векторів можливого розвитку та окреслення меж оптимально диверсифікованої стратегічної орієнтації.

Диверсифікація лісогосподарських підприємств, у т. ч. і ДП «Малинський лісгосп АПК», зумовлена низкою внутрішніх і зовнішніх об'єктивних та суб'єктивних факторів, що мають як економічних, так і соціальний та екологічний характер. Економічними детермінантами є такі: а) адаптація до нових умов функціонування (за рахунок утворення ДП «Ліси України» з оновленими важелями і механізмами функціонування); б) зниження ефективності діяльності, що спричинено системною економічною кризою (скорочення обсягів випуску продукції, зниження прибутковості, погіршення фінансових результатів, суттєве скорочення чисельності персоналу, скорочення обсягів державної підтримки тощо); в) загострення дії економічних ризиків та непередбачуваність зовнішніх впливів через повномасштабне вторгнення РФ на територію нашої держави та ін.

Якщо вказані вище економічні детермінанти характеризуються переважно локальними загрозами, то соціальні та екологічні – стосуються не лише безпосередньо лісогосподарських підприємств, а й мають стратегічний вимір значно ширшого загальносуспільного значення. Масштабування лісового бізнесу спричинило тотальний антропогенний тиск на довкілля та порушення екологічної рівноваги. Наступальне вичерпання запасів невідновлюваних ресурсів, забруднення навколишнього середовища, зубожіння біорізноманіття, зменшення площ родючих земель, знищення чи пошкодження лісів (у т.ч. через воєнні дії) – це лише окремі аспекти соціально-екологічних наслідків трансформації лісової галузі. Як наслідок, нівелюється природно-ресурсний потенціал. За таких умов стратегічно необхідним кроком вбачається перехід від економіки використання ресурсів до економіки їх відтворення (відновлення) на системній основі, тобто стратегічної переорієнтації галузі лісового господарства на засади сталого розвитку. Пристосування до нових умов господарювання можливе за допомогою імплементації стратегії диверсифікації діяльності. Змістовну характеристику

рекомендованих стратегій диверсифікації діяльності «ДП «Малинський лісгосп АПК» представлено на рис. 3.1.



Рис. 3.2. Стратегії диверсифікації діяльності ДП «Малинський лісгосп АПК»

Джерело: власні дослідження.

Відтак, рекомендована для ДП «Малинський лісгосп АПК» стратегія диверсифікації має бінарний характер: по-перше, ідентифікацію та використання додаткових можливостей виробництва нових видів продукції (традиційне виробництво – флагман бізнесу, нове – розробляється, виходячи з нових можливостей і пріоритетів); по-друге, ідентифікацію можливостей зростання на існуючому ринку через виробництво нових видів продукції (упровадження нової технології; вектор у бік виробництва технологічно непов'язаних видів продукції, з використанням існуючих потужностей). Тобто, освоєння виробництва нових видів продукції (видів послуг), що включають не

просто диверсифікацію товарних груп, але й поширення бізнес-діяльності на нові й непов'язані з основними видами діяльності сфери.

У контексті зазначеного, для досліджуваного підприємства перспективною маркетинговою концепцією є товарна, для якої якість продукції (наданих послуг) є прерогативою маркетингової орієнтації і стратегічним вектором зростання. Зважаючи на нинішній стан підприємства і релевантну дію зовнішніх чинників, запропонована концепція є актуальною, особливо з позицій необхідності забезпечення лояльності споживачів та формування іміджевої складової у сфері лісокористування. Процес диверсифікації діяльності підприємства відображено на рис. 3.2.

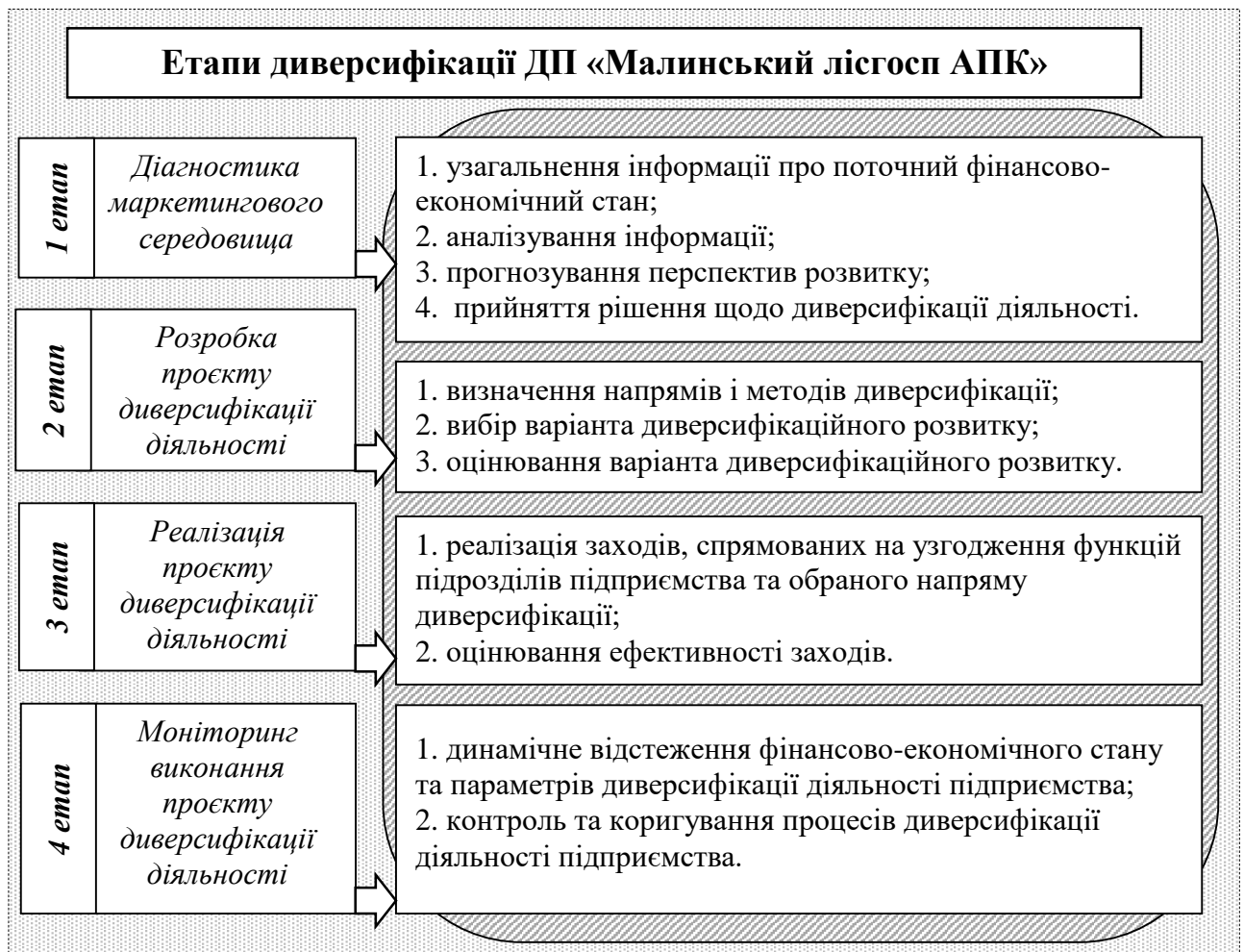


Рис. 3.2. Послідовність здійснення диверсифікації діяльності ДП «Малинський лісгосп АПК»

Джерело: власні дослідження.

Забезпечення стратегічного управління в умовах ДП «Малинський лісгосп АПК» на засадах диверсифікації детермінується урахуванням таких

аспектів: 1) систематизація і аналізування показників, які характеризують бізнес-процеси, а також факторів, які на них впливають, до проведення диверсифікації; 2) аналогічні кроки з попередніми (1), за умови проведення диверсифікації; 3) встановлення тривалості інвестиційного циклу об'єкта диверсифікації; 4) розрахунок терміну експлуатації й випуску нової продукції, а також потенційного попиту на неї; 5) оцінка спроможності до диверсифікації відповідно до ресурсного забезпечення та конкурентного стану; б) застосування інструментів імплементації проєкту диверсифікації з урахуванням ресурсного забезпечення.

3.2. Економічний ефект від реалізації розроблених пропозицій

Результати проведеного в аналітичній частині дослідження аналізу матеріаломісткості продукції підприємства вказують на те, що нині використовується лише 42 % загального обсягу перероблюваної деревини, решта використовується для пально-енергетичних цілей або формує відходи. За умов гострого дефіциту її можна використовувати як повноцінну сировину для виробництва придатної для споживання продукції. У цьому зв'язку перспективним розглядається виробництво деревних плит OSB – орієнтовано-стружкові плити (*Oriented Strand Board*), які використовуються як матеріалі-замінники деревини у будівельній галузі (містить 95 % деревної сировини).

Основним матеріалом для виробництва плит OSB є сосна, площі насаджень якої достатні в досліджуваному лісгоспі (нещодавно проведено нові природні насадження на площі біля 1,0 га – створено розсадники). Фізичні характеристики OSB кращі, ніж у ДСП, MDF. Поширеними є три види OSB: OSB-1 використовують в умовах низької вологості (меблі, обшивка, пакування); OSB-2 – для виготовлення несучих конструкцій в сухих приміщеннях; OSB-3 – матеріал, що витримує більш важкі режими експлуатації під час виготовлення несучих конструкцій в умовах високої вологості.

Для ДП «Малинський лісгосп АПК» рекомендується виготовляти OSB-1 та OSB-2. Їх характеристики наведено в Додатку Д. Плановий об'єм випуску готової продукції, яким передбачено забезпечити запланований обсяг прибутку, – 4,5 тис. м³ OSB-1 та 3,0 тис. м³ OSB-2. Ціни на продукцію – ринково орієнтовані. Планові обсяги реалізації наведено у Додатку Е. Фінансування проєкту передбачено за рахунок кредитних засобів в обсязі 800,0 тис. грн (подальше – за рахунок власних ресурсів) з метою закупівлі нового обладнання для інноватизації технологічного процесу лісопилення. Розраховано, що погашення кредиту відбудеться упродовж 12 місяців. Розрахунок економічної ефективності реалізації проєкту здійснено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Ефективність виробництва нових видів лісопродукції
у ДП «Малинський лісгосп АПК»**

Деревні плити	Запланований обсяг продажу (2024 р.), тис. м ³	Рівень рентабельності, %	Рентабельність продажу, %	Норма прибутку, %
OSB-1	6,0	2,41	0,71	1,82
OSB-2	4,0			

Джерело: розраховано автором.

Отже, стратегія концентрованої диверсифікації у напрямі виробництва деревних плит вбачається доцільною. Рівень рентабельності становить 2,41 %, рентабельність продажу – 0,71 %, норма прибутку – 1,82 %.

Стратегію горизонтальної диверсифікації пропонується реалізувати через: а) вирощування енергетичної верби; б) запровадження екосистемних послуг. Такий напрям диверсифікації діяльності як вирощування енергетичної верби забезпечить інноваційний розвиток підприємства з позицій підвищення рівня енергоефективності, використовуючи нові підходи у сфері біоенергетики. В Україні закладено лише перші плантації енергетичної верби на Волині, Львівщині, Київщині, Рівненщині, Хмельниччині. Енергетична верба – вид верби, що швидко росте, тому придатна для використання як біомаса. Уже на третій рік вирощування проводиться механізований збір біомаси, а на одному полі можливе вирощування верби до 20 років. За рік поле

може давати до 20 т приросту біомаси [31; 32]. Деталізація проєкту і його інвестиційний план представлені у Додатку Є. Розрахунок ефективності засвідчує доцільність його запровадження табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Розрахунок ефективності проєкту з вирощування енергетичної верби

Показник	Рік реалізації проєкту		
	У середньому за 2024–2026	2027	2028
Обсяг інвестицій, тис. грн (<i>I</i> _t)	250,0	230,0	230,0
Виручка від реалізації, тис. грн (<i>B</i>)	61,7	69,0	72,4
Експлуатаційні витрати, тис. грн (<i>C</i>)	74,0	59,9	61,0
Коефіцієнт дисконтування	0,65	0,57	0,49
Чиста теперішня вартість проєкту, тис. грн (<i>NPV</i>)	199,9	228,8	213,3
Індекс рентабельності інвестицій, <i>PI</i>	1,0		
Внутрішня норма прибутковості, % (<i>IRR</i>)	1,2		
Термін окупності, років з початку існування проєкту <i>PP</i>	4,9		

Джерело: розраховано автором.

Прогнозований строк окупності складає майже 5 років з дня початку реалізації і забезпечуватиме лігоспу прибуток щомісяця, що уможливить розширення не лише своїх можливостей, а й зростання цільового сегменту потенційних покупців.

Висновки до Розділу 3

1. Системний вимір стратегічного управління на засадах диверсифікації забезпечено розробленим механізмом системної спрямованості процесу управління розвитком лігоспу, що передбачає застосування базових та супроводжувальних інструментів.

2. Перспективною маркетинговою концепцією є товарна. Процес диверсифікації діяльності ДП «Малинський лігосп АПК» передбачає такі етапи: діагностика маркетингового середовища; розробка проєкту диверсифікації діяльності; реалізація проєкту диверсифікації діяльності; моніторинг виконання проєкту. Кожен етап підкріплено покроковими діями.

3. Стратегія концентрованої диверсифікації є доцільною, адже рівень рентабельності виробництва становить 2,41 %, рентабельність продажу –

0,71 %, норма прибутку – 1,82 %. Вирощування енергетичної верби є економічно і соціально доцільним (норма прибутковості – 1,2 %, строк окупності – 4,9 років).

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Стратегічне управління слід розглядати як ключову компоненту системи управління підприємством, яка передбачає виконання цільових завдань щодо стратегічного аналізу його сучасного стану та обґрунтування стратегії його розвитку з позицій залучення маркетингового інструментарію для розробки, запровадження та контролю розроблених пропозицій.

2. Теоретично обґрунтовано, що у контексті стратегічного управління диверсифікацію слід розглядати, з одного боку, як перспективну стратегію підприємства, у т. ч. лісогосподарського, для релевантній протидії невизначеності, з іншого, – як стратегію адаптації діяльності підприємства до умов нестабільності й непередбачуваності впливів факторів зовнішнього маркетингового бізнес-оточення.

3. ДП «Малинський лісгосп АПК» є прибутковим суб'єктом бізнесу. Упродовж досліджуваного періоду виручка від реалізації продукції збільшилася на 15,1 %, чистий прибуток скоротився у 3,3 раза до рівня 1325,0 млн грн у 2022 р. Функції, пов'язані зі стратегічним управлінням, належать до компетенції адміністративного персоналу, планово-економічного відділу та відділу збуту. Підприємство позиціонується як екологічно орієнтоване і будує стратегічні цілі з урахуванням потреб цільового ринку.

4. Результати *ABC*-аналізу свідчать, що найбільшу частку у загальному обсязі реалізації (група «А») займають пиловник хвойний та дров'яна сировина для технічних потреб. «Групу В» сформовано дровами паливними, фанерною сировиною для луцення, пиловником (осикою) та ін. Інші групи продукції займають незначну частку в обсязі реалізації й належать до групи «С». Відтак, у пріоритеті управлінських рішень є розробка заходів щодо розширення сегментних груп ніші «А».

5. Згідно з результатами моніторингу фінансово-господарської,

маркетингової, збутової діяльності, а також на основі проведеного *SWOT*-аналізу встановлено, що ключовими чинниками, що стримують ефективність процесу стратегічного розвитку підприємства, є такі: відсутність єдиного механізму й системності у прийнятті управлінських рішень щодо стратегічного розвитку; в цілому існують можливості (ресурсні, фінансові тощо) для розширення видів бізнес-діяльності (диверсифікації), однак характерним є їх невикористання або неналежне оцінювання перспектив; неналежний рівень заходів щодо переорієнтації бізнес-процесів на засади сталого розвитку й посилення екологічної спрямованості бізнес-діяльності.

6. Системно-функціональний вимір стратегічного управління на засадах диверсифікації забезпечено розробленим механізмом системності процесу управління розвитком лісгоспу, що передбачає застосування базових та супроводжувальних інструментів. Системний підхід реалізується узгодженістю дії власне механізму управління розвитком, інтегрування рівнів менеджменту, а також відповідних механізмів системної орієнтації процесу управління. Компонентами механізму є стратегічна орієнтація, методичне забезпечення та керовані елементи системи менеджменту.

7. Стратегічно необхідним кроком вбачається стратегічної переорієнтації підприємства на засади сталого розвитку. Пристосування до нових умов господарювання можливе за допомогою імплементації стратегії диверсифікації діяльності – одного із напрямів адаптації до зовнішніх бізнес-трансформацій. Перспективною маркетинговою концепцією є товарна, для якої якість продукції є прерогативою маркетингової орієнтації і стратегічним вектором зростання. Процес диверсифікації діяльності ДП «Малинський лісгосп АПК» візуалізовано в 4 етапи.

8. В рамках імплементації стратегії диверсифікації акцентовано на доцільності концентрованої диверсифікації (виробництво деревних плит OSB-1 та OSB-2) та горизонтальної диверсифікації (вирощування енергетичної верби та надання екосистемних послуг). Розраховано, що стратегія концентрованої диверсифікації у напрямі виробництва деревних плит вбачається доцільною, адже рівень рентабельності нових видів продукції

становить 2,41 %, рентабельність продажу – 0,71 %, норма прибутку – 1,82 %. Вирощування енергетичної верби також є економічно і соціально доцільним (внутрішня норма прибутковості – 1,2 %, строк окупності проєкту – 4,9 років).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Болоховець Ю. Лісова галузь: як реформа долає кризу. URL: <http://surl.li/naylt>. (дата зв.: 10.11.2023).
2. Геоінформаційні технології в управлінні розвитком сільської економіки: кол. монографія / О.В. Скидан, П.В. Пивовар, Л.В. Тарасович та ін. Житомир: Поліський національний університет, 2022. 228 с.
3. Данкевич В. Є., Данкевич Є. М., Бондарчук Н. В., Стрільчук В. А. Європейська Зелена угода: дорожня карта збалансованого природокористування в мовах децентралізації. *Проблеми економіки*. 2021. №1 (47). С. 185-191. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-1-185-191>. (дата зв.: 10.11.2023).
4. Данкевич В. Є., Кравчук І. І., Топольницький П. П. Визначення екосистемних функцій лісового господарства України з використанням ГІС-технологій: виклики в умовах євроінтеграції. *Modern Economics*. 2023. № 40(2023). С. 29–37. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V40\(2023\)-04](https://doi.org/10.31521/modecon.V40(2023)-04). (дата зв.: 10.11.2023).
5. ДП «Малинський лісгосп АПК»: офіційний сайт. URL: <https://malinapk.net/>. (дата зв.: 13.11.2023).
6. Дядченко І. І. SWOT-аналіз як передумова формування механізму антикризового управління лісокористуванням півдня України. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2019. № 21. С. 21–30.
7. Екологічний паспорт Житомирської області: URL: <https://eprdep.zht.gov.ua/Scopasport%202022.pdf>. (дата зв.: 13.11.2023).
8. Кравчук І.І. Формування системи екологічного менеджменту лісгосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2020. № 22. С. 29–33. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/22_2020/6.pdf. (дата зв.: 13.11.2023).

9. Кравчук І.І., Кравчинська Є.М. Інтеграційні аспекти екологічного менеджменту лісомисливських господарств. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL:http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/22.pdf.
10. Кучер С.Ф., Ротаєв М.Д. Стратегічне управління підприємством на основі диверсифікації його діяльності. *Економіка і суспільство*. 2016. № 5. С. 181–184.
11. Лесь А.В., Ращенко А.В., Фітисов А.М. Ефективність системи екологічного менеджменту на підприємствах лісопромислового комплексу. *Агросвіт*. 2020. № 19–20. С. 69–74.
12. Лісова реформа: перші результати. Центральне міжрегіональне управління лісового та мисливського господарства: офіційний сайт. URL: <http://surl.li/nashf>. (дата зв.: 10.11.2023).
13. Мішенін Є. В., Ярова І. Є., Золочевський В. В., Назаренко М. Л. Економічна оцінка еколого-соціальних функцій лісових ресурсів в системі сталого просторового лісогосподарювання. *Механізм регулювання економіки*. 2021. № 1. С.34-43. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.06>(дата зв.: 13.11.2023).
14. Мішенін Є.В., Ярова І.Є., Дутченко О.М., Мішеніна Г.А. Глобальне лісове господарство: міжнародні та національні стратегічні орієнтири сталого просторового розвитку. *Збалансоване природокористування*. 2021. №1. 42–51. (дата зв.: 13.11.2023).
15. Новий словник іншомовних слів : близько 40000 сл. і словосполучень / Л. І. Шевченко, О. І. Ніка, О. І. Хом'як, А. А. Дем'янюк ; за ред. Л. І. Шевченко. К.: Арій, 2008. 672 с.
16. Пергат Л.І. Сутність стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Проблеми матеріальної культури*. 2018. С. 114–117. URL: <http://surl.li/naynd>. (дата зв.: 11.11.2023).
17. Передумови виникнення і сутність стратегічного управління. URL: <http://surl.li/naynl>. (дата зв.: 08.11.2023).

- 18.Пивовар П., Тарасович Л., Присяжна Т. Діджиталізація інвестиційної діяльності територіальних громад: концептуальні основи, механізм управління та стратегічні орієнтації. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 1. С. 60–68. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-8>. (дата зв.: 13.11.2023).
- 19.Плотнікова М. Ф. Організаційно-економічний розвиток рекреаційних та туристичних екосистемних лісогосподарських послуг. *Економіка та держава*. 2022. №7. С. 89–94. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.7.89. (дата зв.: 13.11.2023).
- 20.Плотнікова. М. Ф. Інноваційно-інвестиційні механізми екологічного менеджменту в системі лісокористування. *Ефективна економіка*. 2020. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8366>. (дата зв.: 13.11.2023).
- 21.Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. Політехніка». 2-ге вид., зі змін. та допов. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2016. 422 с.
22. Про деякі заходи щодо збереження і відтворення лісів: Указ Президента України від 07.06.2021 р. URL: <http://surl.li/naume>. (дата зв.: 10.11.2023).
- 23.Ращенко А. В. Сутність та тенденції розвитку екологічного маркетингу. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8650> (дата зв.: 27.11.2022).
- 24.Рибіна О. І. Формування механізму екологічного маркетингу в контексті концепції сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7594> (дата зв.: 27.11.2023).
- 25.Салькова І.Ю., Тарасович Л.В. Рефлексивні засади маркетинг-менеджменту персоналу підприємств за умов екологізації сільськогосподарського виробництва. *Вісн. Хмельницького нац. ун-ту*. 2020. № 6. С.199–203.
- 26.Сертифікація лісів. URL: <http://surl.li/nhzjr>. (дата зв.: 20.11.2023).

27. Соловій І.П., Кулешник Т.Я. Комплексне оцінювання послуг екосистем лісоаграрного ландшафту. *Наукові праці Лісівничої академії наук України*. 2021. Вип. 22. С.209-216. DOI: <https://doi.org/10.15421/412119>
28. Тарасович Л. В., Якимчук Д.О. Стратегічне маркетингове управління розвитком сільських територій. *Наукові горизонти*. 2019. № 12(85). С. 15–23.
29. Тарасович Л.В., Юрчук В.Ю., Федорчук С.В. Екологічний маркетинг-менеджмент як імператив соціально відповідального бізнесу. *Агросвіт*. 2023. № 2. С. 42–46. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.2.42>. (дата зв.: 18.11.2023).
30. Ткачук В.І., Тарасович Л.В., Давидов Д.О. Диверсифікація як інструмент економічного зростання сільськогосподарських підприємств: теоретико-прикладний аспект. *Науковий вісник Київського інституту бізнесу і технологій*. 2019. № 3 (42). С. 89–94.
31. У Житомирській області планують вирощувати енергетичну вербу: офіційний сайт Житомир інфо. URL: <http://surl.li/naymo>. (дата зв.: 10.11.2023).
32. Челепіс Т. О., Соловій І. П. Бізнес-моделі ведення лісового господарства на основі надання послуг екосистем: аналіз інноваційних підходів. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2022. 32(3), 43-48. <https://doi.org/10.36930/40320307>. (дата зв.: 13.11.2023).
33. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.:КНЕУ, 2004. 699 с.
34. Шуляк Б. В., Тарасович Л. В. Механізми екологізації сільського підприємництва: зарубіжний досвід та вітчизняна практика. Розвиток сільського жіночого підприємництва : практичний посібник / за ред. д.е.н., доц. Н.М. Куцмус. К.: «Центр учбової літератури», 2019. С. 146–156.
35. Яремова М.І., Тарасович Л.В., Кільницька О.С., Буднік О.М. Активізація інвестиційного потенціалу як стратегічна передумова управління

- розвитком бізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 2. С. 65–72. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.12.65>. (дата зв.: 18.11.2023).
36. Dankevych V., Kamenchuk T., Kononova O., Nadtochii I., Ohor H. Strategic Planning for Sustainable Development of States: Administration Aspect. *International Journal of Management*. 2020. 11 (4). pp. 511–522. URL: <https://ssrn.com/abstract=3601609>. (дата зв.: 13.11.2023).
37. Prokopenko, O., Mishenin, Y., Mura L. & Yarova, I. Environmental and economic regulation of sustainable spatial agroforestry. *Int. J. Global Environmental Issues*. 2020. Vol. 19, Nos. 1/2/3, 109–128. DOI: 10.1504/IJGENVI.2020.114868 (дата зв.: 13.11.2023).
38. Tarasovych L., Yareмова M., Budnik O., Fedorchuk S. Assortment policy formation as a marketing management tool in business processes: theoretical content and methodological foundation. *Агросвіт*. 2023. № 22. С. 148–154. DOI: 10.32702/2306-6792.2023.22.148 (дата звернення: 18.11.2023).
39. Tarasovych L., Yareмова M., Vlasenko O. Strategic marketing in the management system: business adaptation technology under global challenges. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 7. Р. 46–50. DOI: 10.32702/2306-6814.2023.7.46. (дата звернення: 18.11.2023).
40. Tkachuk V., Yareмова M., Tarasovych L., Kozlovskyi V., Piliavoz T. Economic Strategy of the Development of Renewable Energy in Rural Areas of Ukraine. *Montenegrin journal of Economics*. 2019. Vol. 15, No 3. P. 71–82.
41. Zhuravka F., Yarova I., Halynska Yu., Khomutenko L., Domashenko M. Formation of the tourist and recreational forest potential: methodological and strategic guidelines for system assessment. *Visnyk of Sumy State University. Economy Series*. 2021. № 3. P. 60–68. DOI: 10.21272/1817-9215.2021.3-7. (дата зв.: 13.11.2023).

ДОДАТКИ

Додаток А

**Дивергентні ознаки оперативного та стратегічного
управління розвитком підприємства**

Характеристики	Управління	
	Оперативне	Стратегічне
Місія	Забезпечення життєздатності підприємства	Довгостроковий розвиток за рахунок формування балансу із зовнішнім середовищем
Період	Короткостроковий, середньостроковий	Довгостроковий
Спосіб досягнення цілей	Оптимальне використання локальних ресурсів	Гармонізація бізнес-процесів з мінливим бізнес-середовищем
Цільова орієнтація	Ідентифікація можливостей ефективного використання ресурсів	Ідентифікація прихованих можливостей, моніторинг змін зовнішнього оточення і пристосування до них
Фактори формування системи менеджменту	Організаційні структури, функції, бізнес-технології	Люди, системи інформаційного забезпечення, ринок
Оцінка ефективності	За рахунок раціонального використання локального потенціалу	За рахунок здатності підприємства реагувати на нові виклики і трансформуватися залежно від них
Тип планування	Як правило – поточне, стратегічне – другорядне	Стратегічне багатоваріантне, поточне – лише інструмент імплементації стратегічного

Джерело: адаптовано [10; 17].

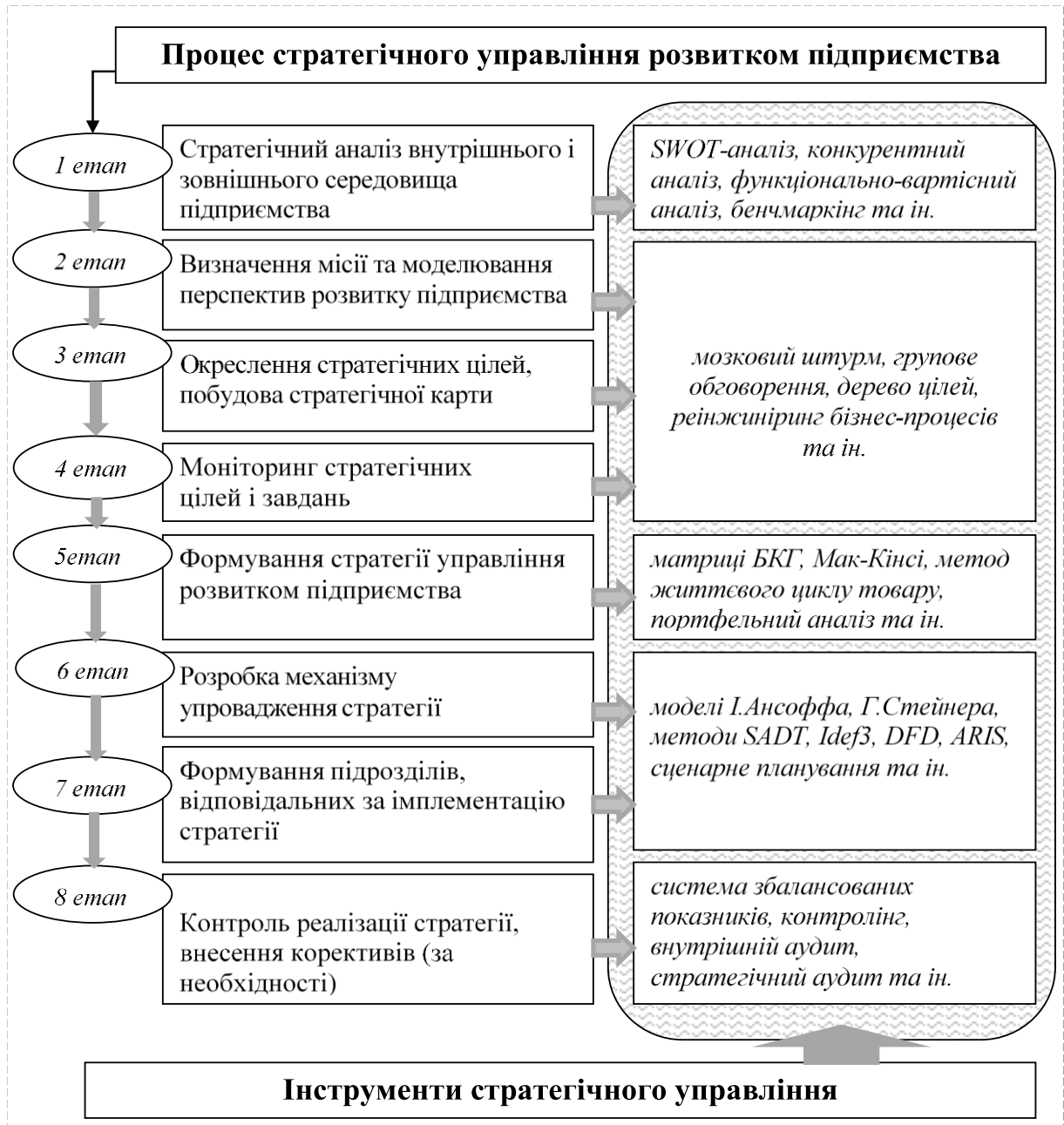


Рис. Методичний інструментарій стратегічного управління розвитком підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [4; 28].



Рис. Візуалізація головного офісу ДП «Малинський лісгосп АПК»

Джерело: [5].



**Рис. Механізм формування системи управління розвитком
ДП «Малинський лісгосп АПК»**

Джерело: сформовано із використанням [11; 20; 24; 28].

Характеристики деревних плит OSB згідно інвестиційного плану

Вид	Товщина, мм	Розмір листа (площа), м ²	Об'єм листа, м ³	Листів у 1 м ³	Вага 1 листа, кг	Ціна за 1 м ³ , грн
Деревні плити OSB-1	6,35	2,98	0,02	52,97	11,70	2163
	9,53	2,98	0,03	35,31	17,56	
	11,11	2,98	0,03	30,27	20,48	
Деревні плити OSB-2	11,91	2,98	0,04	28,25	21,95	2650
	15,08	2,98	0,04	22,30	27,80	
	18,26	2,98	0,05	18,43	33,65	

Планові обсяги збуту продукції ДП «Малинський лісгосп АПК»

Вид продукції	Обсяг продажу (м ³)					
	2024 р.				2025 р.	2026 р.
	1кв	2кв	3кв	4кв		
Деревні плити OSB-1	1500	1500	1500	1500	6000	6000
Деревні плити OSB-2	1000	1000	1000	1000	4000	4000

Обґрунтування проєкту з вирощування енергетичної верби

Використання енергетичної верби в якості палива передбачає необхідність її вирощування та догляду протягом 3-х років. Основні етапи фінансового моделювання такі:

Перший етап – прогнозування обсягу посадки плантації та цінової політики.

Другий етап – оцінка витрат, які понесе лігосп протягом всього періоду. Цей етап характеризується також вивченням концепції підприємства та необхідного обробного матеріалу.

Третій етап – безпосередній продаж та використанні продукції. Аналіз доходів і витрат здійснено для кожного року. Прогнози ґрунтувалися на аналізі ринку України, а також на аналізі зарубіжних ринків, де використовувалися відповідні енергозберігаючі технології.

Основні припущення:

Персонал. Вирощування енергетичної верби та обробка землі не вимагають високої кваліфікації персоналу. Припускається, що посадкою плантації буде займатися некваліфіковане місцеве населення, також воно буде здійснювати роботи, які пов'язані із підготовкою ґрунту, а саме: оранка земель, дискування, боронування, культивування та розпушування ґрунту, а також виконуватиме такі види робіт як внесення добрив та косіння бур'янів у міжряддях. Відповідно до використання фізичної праці населення, ставка заробітної плати буде мінімальною.

Обсяг реалізації. Розрахунок витрат здійснено на 1 га. Збільшення площі посадок може відбуватися в залежності від потреб підприємства та населення та від зростання кількості споживачів. Оптимальною кількістю вважається 18-21 тис. саджанців на 1 га. Перед посадкою необхідно здійснити обробку землі, яка несе найбільше витрат протягом першого року в розмірі 1500 грн. Наступних 2 роки обробка землі обмежується розпушуванням ґрунту і виявляється у витратах на зарплату робітникам. Важливим у процесі вирощування верби є внесення добрив. На першому році передбачається обприскування бур'янів гербіцидом гліфоган 480 або домінатором 360, їх використання в подальшому не потрібне. Протягом усіх 3-х років необхідність добрив виявляється у їх співвідношенні: Перший рік: N(30):P(10):K(30) кг/га Другий і третій рік: N(80):P(30):K(80) кг/га.

Значною перевагою вирощування енергетичної верби є понесення великих витрат лише протягом 3-х перших років, надалі витрати обмежуються лише заготовкою біомаси, виплатою зарплати працівникам, які будуть цим займатися та незначними іншими витратами.

Проєкт розрахунку створення плантації верби енергетичної на 1 га не використовуваних земель ДП «Малинський лігосп АПК»:

I. Витрати, які будуть понесені на першому році створення плантації.

1. Заготівля однорічних черенків верби довжина 20 см, в об'ємі робіт 20 тис. шт. приблизна вартість таких робіт складає – 1150 грн.
2. Обприскування бур'янів при підготовці площі під плантацію гербіцидами гліфоган 480 або домінатор 360, які на сьогоднішній день є дозволеними для використання у лісовому господарстві коштуватиме приблизно – 1500 грн.
3. Оранка земель з врахуванням, що це середні ґрунти, в об'ємі робіт 1га становитиме – 200 грн.
4. Дискування ґрунту коштуватиме – 60 грн.
5. Боронування ґрунту коштуватиме – 40 грн.
6. Внесення добрива N(30):P(10):K(30) кг/га коштуватиме – 305 грн.
7. Посадка черенків приблизно коштуватиме – 3150 грн.
8. Культивування ґрунту 3 рази на протязі першого року коштуватиме близько 1000 грн.

Всього буде понесено витрат на протязі першого року – 7405 грн.

II. Витрати, які будуть понесені на другому році створення плантації.

1. Внесення добрива N(80):P(30):K(80) кг/га коштуватиме – 785 грн.
2. Косіння бур'янів у міжряддях 2 рази на рік, вартість якого становитиме – 2750 грн.
3. Розпушування ґрунту сапою коштуватиме – 2450 грн.

Всього буде понесено витрат на протязі другого року – 5985 грн.

III. Витрати, які будуть понесені на третьому році встановлення плантації.

1. Внесення добрива N(80):P(30):K(80) кг/га коштуватиме – 785 грн.
2. Косіння бур'янів у міжряддях 2 рази на рік, вартість якого становитиме – 2750 грн.
3. Розпушування ґрунту сапою коштуватиме – 2450 грн.
4. Заготівля біомаси – 110 грн.

Всього буде понесено витрат на протязі другого року – 6095 грн.

Таким чином, вартість встановлення плантації верби енергетичної до отримання першого врожаю становитиме – 19485 грн. В результаті понесених витрат можна отримувати врожай близько 22 т/га сухої речовини кожні 3 роки упродовж 25-30 років. А також можливою є заготовка черенків, з 1 га плантації буде отримано матеріал для засадження 5-7 га. Отримані з плантації 10-12 т сухої речовини прирівнюються до 5 тис. л нафти.