

УДК 630*64-027.236

DOI: :10.24144/2078-1431.2021.1(26).138-149

Михайло Газуда,

доктор економічних наук, професор

Марина Турицька,

аспірантка кафедри економіки і підприємництва

Світлана Сойма,

кандидат економічних наук,

доцент кафедри бізнес-адміністрування,

маркетингу та менеджменту

ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ЛІСОГОСПОДАРСЬКОГО КОМПЛЕКСУ

У статті проаналізовано теоретичну базу щодо формування системи управління ефективністю підприємств, зокрема підприємств лісової галузі. На лісогосподарських підприємствах використовують одну управлінську модель, притаманну всім державним структурам, завдання якої - організовувати та контролювати лісогосподарську діяльність на всіх етапах: від посадки лісу, його вирощення, охорони та захисту до вирубування та продажу на лісовому ринку та лісовідновлення. Слід врахувати, що підприємства розташовані у визначених природних умовах з різною сировинною базою та екологічним і економічним потенціалом. Відповідно можливості розвитку кожного підприємства залежать від індивідуальної системи управління ефективністю діяльності, способів використання ресурсів.

Здійснено аналіз наукових підходів до визначення системи управління лісовою галуззю країни, її ієрархічної структури. Розглянуто різні типи організаційних структур, які дають змогу вирішити завдання з організації окремих проєктів у лісовому господарстві, зокрема інформаційне завоювання ринку, екологічний план розвитку. Конкретизовано поняття управлінської ефективності в лісовому господарстві та визначено плюси і мінуси різних типів організаційних структур управління, які могли б впроваджуватися на підприємствах лісової галузі залежно від заданих параметрів задачі. Наведено концепти ефективності управління лісогосподарським підприємством, що включають структуру управління на підприємстві, його кадровий потенціал, мотиваційну політику та маркетинговий план розвитку.

Ключові слова: *управління, система управління, управління ефективністю лісогосподарського комплексу.*

The article analyzes the theoretical basis for the formation of a management system for the efficiency of enterprises, in particular forest enterprises. Forest enterprises use a single management model common to all government agencies, whose task is to orga-

nize and control forestry activities at all stages: from forest planting, cultivation, protection and defense to felling and sale in the forest market and reforestation. It should be taken into account that each enterprise is located in certain natural conditions with different raw material base and environmental and economic potential. Accordingly, the development opportunities of each enterprise depend on the individual management system of efficiency, ways of using resources.

The analysis of scientific approaches to definition of management system of forest branch of the country, its hierarchical structure is carried out. Different types of organizational structures that allow to solve the problem of organizing individual projects in forestry, including information market conquest, environmental development plan. The concept of management efficiency in forestry is specified and the pros and cons of different types of organizational management structures that could be implemented in the forest industry, depending on the given parameters of the problem. The concepts of forest management management efficiency are given, which include the management structure at the enterprise, its personnel potential, motivational policy and marketing development plan.

Key words: management, management system, efficiency management of the forestry complex.

Постановка проблеми. Вектор розвитку лісгосподарського комплексу регіону в сучасних умовах мінливого економічного середовища визначається не тільки раціональним підходом до планування ресурсних можливостей галузі в регіоні, їх збагачення та використання на основі еколого орієнтованого господарювання. Фундаментом для підвищення ефективності підприємств галузі є здатність керівників лісгосподарських підприємств проводити цілеспрямоване управління організаційною структурою підприємства, розробкою функціонального навантаження на підрозділи, використанням кадрового потенціалу для зайняття конкурентних ніш на лісовому ринку, де важливу роль відіграє врахування фактору ризику при здійсненні заходів. Відповідно всі елементи системи управління лісгосподарським комплексом повинні працювати прогнозовано в рамках організаційної структури підприємства.

Аналіз досліджень і публікацій. Концепція системного управління почала формуватися на базі кібернетики в 50-60-х рр., її завданням було внести в управлінський менеджмент апарат точних наук. Найбільш відомими представниками нової школи були Н. Вінер, С. Бір, Р. Ешбі, Р. Аккоф, А. Гольдбергер, Р. Калман, Д. Форрестер.

Питання системи управління, зокрема управління ефективністю діяльності підприємств, вивчаються багатьма вітчизняними вченими. Слід згадати наукові праці таких дослідників, як: А. Головенко, З. Коваль, Д. Новікова, І. Маркіна, Г. Осовська, В. Пастухова, Т. Пітерс, О. Полінський, О. Русінова.

Вивчення та дослідження підходів до управління ефективністю діяльності підприємств є актуальним проєктом, не обмеженим у часі, оскільки змінюються економічні умови, інформаційний простір, людські цінності, і система управління потребує постійного вдосконалення методів управ-

ління, програми мотивацій та механізму, що становить розвиток концепцій менеджменту різних галузей економіки.

Виклад основного матеріалу. Формування сучасної системи управління лісогосподарським комплексом пройшло певні історичні етапи становлення, що сформували робочу базу та організаційну структуру лісової галузі із функціональними зв'язками між елементами підсистеми (підрозділами комплексу), які об'єднані в єдине ціле, включно суб'єктом та об'єктом управління.

Існує кілька підходів до семантики терміну «управління», які відрізняються цілеспрямованістю управлінського процесу, відповідно до яких управління визначається як елемент, функція, вплив, процес, результат, вибір і т.д.

З точки зору О. Русінової під управлінням розуміють процес розподілу й руху ресурсів в організації з наперед заданою метою, за наперед розробленим планом і з безперервним контролем над результатами діяльності [14].

З точки зору цілеспрямованої дії суб'єкта управління на об'єкт Б. Райзберг під управлінням розуміє:

1) свідому цілеспрямовану дію з боку суб'єктів, керівних органів на людей і економічні об'єкти, здійснювану з метою спрямувати їхні дії й отримати бажані результати;

2) великий підрозділ найвищих органів управління, департамент [11].

Дослідники В. Колпаков і О. Кузьменко дають узагальнене трактування терміну управління – це діяльність суб'єкта, яка має прояв у цілеспрямованому, організуючому впливі на об'єкт управління та яка здійснюється з метою приведення його у бажаний для суб'єкта стан. До основних компонентів управлінської системи належать: 1) суб'єкт управління, тобто джерело управлінського впливу, той, хто управляє, виконує функції керівництва і впливає на об'єкт з метою переведення його у новий стан; 2) об'єкт управління, тобто те, на що спрямовано управлінський вплив суб'єкта, що функціонує під цим впливом; 3) управлінський вплив, тобто комплекс цілеспрямованих і організуючих команд, заходів, прийомів, методів, за допомогою яких здійснюється вплив на об'єкт і досягаються реальні зміни у ньому; 4) зворотні зв'язки, тобто інформація для суб'єкта щодо результативності управлінського впливу та змін в об'єкті [8, с.9].

У дослідженнях Б. Літвака і Т. Керанчука управління - процес організації діяльності об'єкта управління суб'єктом управління для досягнення поставлених цілей [10], за допомогою сукупності прийомів, форм і методів цілеспрямованого впливу на об'єкт [7, с. 104].

І. Хвостіна трактує управління як цілеспрямовану діяльність усіх суб'єктів господарювання, що забезпечують становлення, стабілізацію, оптимальне функціонування і обов'язковий розвиток підприємства [13, с. 30]. Д. Новіков визначає управління як «вплив на керовану систему з метою забезпечення необхідної її поведінки» [14, с. 9], але акцентує увагу на тому, якщо управління здійснює суб'єкт, то управління слід розглядати як діяльність. Такий підхід: управління – вид практичної діяльності – по-

яснює «багатогранність» управління і примиряє між собою різні підходи до визначення цього поняття.

В науковому середовищі існує безліч варіантів трактування поняття системи управління організаціями/підприємством, що використовують свої методики та функціональне призначення систем.

С. Янг визначає систему управління підприємством як підсистему організації, компонентами якої є групи взаємодіючих людей: її функції полягають у сприйнятті певних проблем організації (входів) і подальшому виконанні набору дій (процесів), у ході яких виробляються рішення (виходи), що збільшують дохід від діяльності всієї організації (задоволення), або оптимізують деяку функцію всіх входів і виходів організації [19].

Для вдосконалення системи управління необхідно оцінювати наявний потенціал і можливості лісогосподарських підприємств на міжнародному ринку лісових послуг, готовність регіональних лісових комплексів до впровадження реформ задля інтеграції в європейське середовище, зокрема в форматі лісового ринку [5, с. 10]. Шлях до підвищення ефективності залежить від грамотного управління, способів використання ресурсів, правильності прийняття адміністративних рішень, а не тільки від ринкових відносин.

Систематизація та аналіз різних підходів до побудови систем управління підприємствами лісогосподарського комплексу дає можливість стверджувати про відсутність її чіткої структури. Внутрішній зміст будь-якої системи управління завжди залежить від виду і складності об'єкта управління, кількості й кваліфікації працівників підприємства, а також від використовуваних технічних засобів.

Розглядаючи підходи до підвищення ефективності системи управління лісогосподарським комплексом, слід акцентувати увагу на тому, що лісове господарство (лісогосподарський комплекс) – галузь матеріального виробництва, яка вивчає, веде облік і відтворення, охорону та захист лісів, а також регулювання їх використання з метою задоволення потреб економічних суб'єктів у лісових і пов'язаних із ними інших ресурсів. Відповідно система управління лісогосподарським комплексом є упорядкованою сукупністю взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети. Управління ефективністю лісогосподарським комплексом залежить від вжитих заходів щодо забезпечення розвитку підприємств, отримання прибутку паралельно із узгодженістю всіх елементів системи, дотримання допустимого функціонального навантаження на підрозділи лісового комплексу – лісоексплуатаційного, лісозахисного, лісовідтворювального, лісоекологічного та економічно-планового відділу.

В. Голян та О. Голуб зауважують, що лісогосподарський комплекс є «єдністю суб'єктів лісогосподарського підприємництва та лісових і лісогосподарських активів у процесі господарського освоєння лісоресурсного потенціалу та його залучення у відтворювальний процес» [4, 32-33]. Міцні зв'язки державного лісового сектору з лісовими приватними підприємницькими структурами у процесі виробництва товарів і надання послуг

лісового ринку вимагають створення концепту системи управління ефективністю регіонального лісгосподарського комплексу в сучасному інформаційно-часовому просторі для закріплення на позиціях екологічності та сприяння соціальному розвитку громад регіону.

Сучасна управлінська ефективність у лісовому господарстві є категорією діяльності, що спрямована на трансформацію організаційних змін у господарюванні підприємницьких структур як у внутрішніх процесах за допомогою коригувальних заходів управління активами, так і в зовнішніх, що виражається у зміні поведінки господарюючого суб'єкта, ведення ним бізнесу з урахуванням особливостей ринкових відносин. До внутрішніх заходів підвищення ефективності лісгосподарського суб'єкта належать: удосконалення структури управління, вдосконалення функціонального навантаження на кадри, організація навчання та підвищення професійної підготовки кадрів, орієнтація на розвиток управлінських навичок персоналу та мотивація нестандартних підходів до прийняття рішень щодо вирішення складних проблем, підтримки заходів з охорони праці, дотримання нормативної бази. До зовнішніх заходів підвищення управлінської ефективності належать: розширення клієнтської бази, а відповідно сфери впливу, впровадження та прийняття участі в організаційних заходах, економічних форумах та виставках, що збільшує ринки збуту, укладення угод з державними та приватними підприємницькими структурами на впровадження спільних заходів, що зміцнює партнерські відносини, забезпечує участь у громадському управлінні.

Управлінську ефективність у найбільш широкому сенсі слід розглядати як ступінь адаптації підприємства до мінливого зовнішнього середовища та, за необхідності, удосконалення структури управління ним безпосередньо з урахуванням нових обставин, зокрема: впровадження нових технологій перероблення продовольчої сировини, інноваційно-технологічної модернізації виробництва, переходу на випуск інноваційної продукції, створення й сертифікації систем управління якістю, безпечністю, екологічного управління, приєднання підприємств до різних структур (холдингів, кластерів, асоціацій), приходу на підприємство іноземного інвестора, злиття або поглинання відповідною продуктовою корпорацією [11, с. 158-174] тощо.

Визначення управлінської ефективності наштовхується на низку проблем, пов'язаних як з неможливістю вимірювання й оцінювання вартості перерахованих заходів одним показником, так і неможливістю привести різночасові та різнопланові результати діяльності нової організаційної структури до спільного знаменника [9, с. 23]. Американський вчений Карл Андерсон у своїх дослідженнях зазначає, що система управління визначається як функція, яка використовує комбінацію свідомо розроблених процесів і процедур, щоб гарантувати організації ефективне досягнення її цілей [20]. Система структури управління насправді є стратегічним процесом організації, який заснований на структурі інструкцій, супроводжуваних добре розробленим набором керівних правил для проведення організаційних операцій з метою успішного досягнення цілей організації.

Її ми диференціюємо як один з основних концептів управління підприємством, поряд з кадровим потенціалом та мотиваційною політикою.

Концептуальні узагальнення заходів щодо забезпечення ефективності управління лісогосподарським підприємством подано у табл. 1.

Таблиця 1. Концепти ефективності управління лісогосподарським підприємством

Структура управління
Розподіл функціональних обов'язків структурних підрозділів; Створення взаємозв'язку між підрозділами підприємства у роботі над спільним проектом; Розширення відповідальності та функцій керівника підрозділу
Кадровий потенціал
Професійна підготовка та перекваліфікація кадрів; Залучення топ-менеджерів та консультантів у діяльність підприємства
Мотиваційна політика
Створення системи преміювання та заохочення згідно з функціональними навантаженнями організації на кожен структурний підрозділ
Маркетинговий план розвитку підприємства
План рекламної роботи і стимулювання продажів лісопродукції; План функціонування каналів розподілу (тип і кількість каналів, управління цими каналами); План організації маркетингу, його інформаційної складової

Інформатизація економічного простору вимагає від лісогосподарських підприємств маркетингових стратегій на довгострокову перспективу, побудову каналів реалізації товарів та послуг, тому цей концепт сприяє підвищенню ефективності діяльності. Визначну роль в реорганізації маркетингового плану розвитку підприємств, що знаходяться в сільській місцевості і є основними роботодавцями, займають приватні домогосподарства, які можна залучити в циркулярну економічну стратегію. На думку Ж. Дерій, сталий розвиток домогосподарств у циркулярній економіці спрямований на партнерство державного та приватного сектору, державних установ та громадянського суспільства, що дозволяють вирішити завдання щодо соціальної справедливості, інклюзивного розвитку, гарантування та забезпечення верховенства права шляхом повсякденної діяльності, соціальної згуртованості, розвитку інститутів громадянського суспільства, розвитку різних форм самоорганізації [21, с. 42, 22].

Розвиток економічної системи управління ефективністю діяльності суб'єктів лісового господарства прямопропорційно залежить від організаційного підґрунтя. Функціонально налагоджена організаційна структура управління ефективністю діяльності лісогосподарських підприємств створює взаємозалежні зв'язки між структурними підрозділами та керівництвом, що забезпечує ефективне прийняття управлінських рішень, координацію розробок проектів та заходів, дозволяє акумулювати інформацію з меншими втратами часу.

На думку О. Бабчинської, С. Собчук управлінське рішення - це процес, який реалізується суб'єктом управління і визначає дії, спрямовані на вирішення поставленого завдання в наявній чи спроектованій ситуації. Рішення повинно розглядатися як результат зв'язку, вид інформації, яка забезпечує нормальне протікання процесу в системі. Інформація на вході системи – економічне завдання, на виході – рішення, яке формується у вигляді управлінської команди для впливу на об'єкт [2, с.23].

Загальні принципи формування організаційної структури управління підприємством передбачають створення центрів управління двох типів – ієрархічного і органічного. Питаннями організаційної структури управління підприємством займалися такі автори, як З. Румянцева, І. Ансофф, Р. Акбердін, В. Голікова, Л. Базилевич, А. Мазаракі, Г. Мошека, М. Ніколайчук, С. Лапіцька, В. Діденко.

Ієрархічний тип структур управління господарюючими суб'єктами передбачає рух управлінських рішень і інформаційних потоків чітко по вертикалі, в якій нижчий орган управління підпорядковується і контролюється вищим. У системі ієрархічного типу найбільшого поширення набули проста лінійна, лінійно-функціональна і дивізіональна структури управління [1, 17].

Органічний тип структур управління підприємством характеризується відсутністю ієрархії при повній відповідальності керівників сформованих підрозділів за кінцеві результати діяльності. Т. Батракова вважає, що формування таких підрозділів виходить із характеру окремих розв'язуваних у комплексі проблем, що підвищує гнучкість структури управління та забезпечує її високу адаптивність до мінливих зовнішніх і внутрішніх умов діяльності підприємства [3, с. 15]. У системі органічного типу найбільшого поширення набули проектна і матрична структури управління.

Система управління лісовою галуззю регіону базується на ієрархічному типі організації діяльності, притаманному державним структурам. Історично склалось, що лісогосподарські підприємства базуються на лінійно-функціональній структурі управління. Їх ефективність виражається у сталій та сформованій роботі підрозділів із рутинними завданнями і функціями. Такий тип організації результативний в управлінні підприємствами з масовим або багатосерійним типом виробництва, а також при господарському механізмі затратного типу, коли виробництво найменш чутливо до прогресу в галузі науки і техніки, а напрям розвитку залежить від наказу керівництва. Схематичне зображення організаційної структури лісової галузі подано на рис. 1.

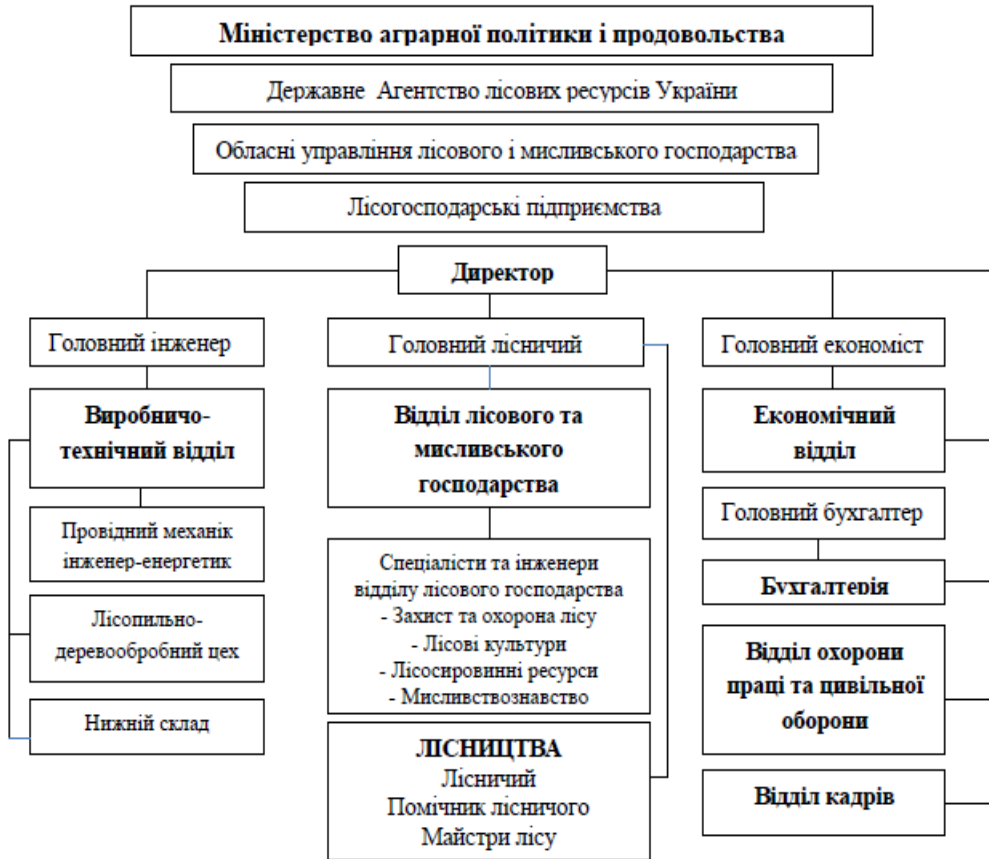


Рис 1. Схема організаційної структури лісової галузі*

*Джерело: [12, 17].

Важливим елементом розвитку лісогосподарських підприємств у сучасних конкурентних умовах є здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища, передусім ринку. При цьому головним інструментом виступає здатність керівників функціональних підрозділів підприємства приймати швидкі рішення згідно із стратегією його розвитку. Однак таке функціональне навантаження на спеціалістів виходить за рамки командного типу організації управління підприємством з лінійною чи лінійно-функціональною структурою. Тому завданням лісогосподарських підприємств є розширення повноважень керівників підрозділів, їх функцій та обов'язків, перегляд типу організації управління, оскільки саме в організаціях з дивізійною структурою інструментом зрушень стають не керівники функціональних підрозділів, а менеджери, що очолюють виробничі відділення. Структуризація організації в розрізі відділень розробляється, як правило, за трьома критеріями, зокрема за: продукцією, що випускається, або послугами, що надаються (продуктова спеціалізація), орієнтацією на споживача (споживча спеціалізація), обслуговуваними територіями

(регіональна спеціалізація). Такий підхід забезпечує більш тісний зв'язок виробництва зі споживачами, істотно прискорюючи його реакцію на зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі.

Згідно з В. Діденком та Л. Шваб, у цій структурі управління здійснюється з допомогою підрозділів, які спеціалізуються на виконанні конкретних видів робіт, тобто кожний підрозділ має свої чітко визначені конкретні завдання й обов'язки [6, 18].

Важливим у дивізіональній структурі організації управління на лісогосподарських підприємствах є висока компетентність та професійність працівників вузького профілю, але відсутність прямого керівництва, що прийматиме результат роботи, призводить до неузгодженості робочого процесу, розриву в планах виробництва всього підприємства.

Матричні структури управління не властиві лісогосподарським підприємствам, що користуються 10-річним планом розвитку підприємства на базі розрахункової лісосіки, оскільки вимагають творчого підходу. Але в епоху інформаційного розвитку прибутковість підприємства залежить від його рейтингу на ринку, що визначається за такими параметрами, як екологічно-орієнтована лісоексплуатація підприємством лісового фонду, походження лісопродукції, маркування товарів та ведення політики лісовідновлення, участь підприємств у форумах з розвитку регіону та фінансування благодійних проєктів.

Матрична структура управління передбачає використання керівником чи спеціальним менеджером своїх професійних навичок та творчого підходу в організації процесу перемовин та домовленостей з партнерами, розширенні клієнтської бази та інформаційного простору підприємства, що в результаті приводить до результативної ефективності підприємства на ринку, збуту продукції, налагодження відносин з громадськими екологічними організаціями в роботі над спільними проєктами.

Висновки та пропозиції

Отже, злагоджене функціонування системи управління ефективністю лісогосподарського комплексу насамперед залежить від заданої управлінської моделі галузі та формату організаційної структури управління на підприємстві. Лісогосподарські підприємства, будучи державними організаціями з ієрархічною структурою організації діяльності, повинні перейняти формат органічних структур управління, що використовуються комерційними організаціями для освоєння нових напрямів бізнесу. Відмічене дозволить підприємствам бути гнучкими та конкурентними на лісовому ринку і швидше реагувати на зміни та виклики економічного середовища. Основними концептами в управлінні ефективністю лісогосподарського комплексу є структура управління на підприємстві, його кадровий потенціал, мотиваційна політика та маркетинговий план розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия /пер. с англ.;под ред. Ю.Н. Каптуревского и др. СПб. : Изд-во «Питер», 1999. 414 с.

2. Бабчинська О. І., Собчук С. І. Новітні методи прийняття управлінських рішень та їх особливості в економіці України // Вісник Хмельницького національного університету. 2012. №2. С. 22–25.
3. Батракова Т. І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. Том 19. № 2. С. 13-19.
4. Голян В. А., Голуб О. А. Фінансове забезпечення пріоритетів розвитку лісогосподарського комплексу: диверсифікація форм і засобів // Проблеми економіки. 2016. №3. С. 31–39.
5. Дерій Ж.В., Зосименко Т.І. Методика оцінки прогресу економічних реформ: регіональний вимір європейської інтеграції // Вісник Чернігівського національного технологічного університету: зб. Чернігів: ЧНТУ, 2016 № 2.
6. Діденко В. М. Менеджмент. Київ: Кондор, 2008. 584 с
7. Керанчук Т. Л. Концепція вартісно-орієнтованого управління підприємством та можливості її адаптації в Україні // Фінанси України. 2011. №7. С. 104–114.
8. Колпаков В. К., Кузьменко О. В. Адміністративне право України : підручник. Київ: Юрінком Інтер, 2003. 544 с.
9. Крисанов Д., Стещенко О. Результативність й ефективність діяльності підприємств: оцінювання та максимізація. Аграрний сектор // Економіст. 2012. №7. С. 25–28.
10. Литвак Б. Г. Экспертные технологии в управлении. Москва: Дело, 2003. 386 с.
11. Марченко В. М. Самоорганізація злиття та поглинання: умови та потенціал: монографія . Київ: НУХТ, 2011. 357 с.
12. Новиков Д. А. Методология управления. Москва: Либроком, 2011. 128 с.
13. Райзберг Б. А., Лозовський Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. Москва: ИНФРА-М, 2005. 480 с.
14. Русінова О. С. Концептуальні положення управління забезпеченням розвитку промислових // Приазовський економічний вісник. 2017. №2. С. 65–71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/priaev_2017_2_15
15. Структура Державного лісового агентства України / Веб-сайт Держлісагенства України. 2021. URL: http://dklg.kmu.gov.ua/forest/control/uk/publish/article?art_id=33245&cat_id=119383.
16. Структура управління ЗОУЛМГ / Веб-сайт ЗОУЛМГ. 2021. URL: <https://zakarpatlis.gov.ua/about/>.
17. Хвостіна І. М. Механізм управління розвитком підприємства // Інвестиції: практика та досвід. 2015. №1. С. 30–33.
18. Шваб Л. І. Основи підприємництва : навч. пос. Київ: Каравела, 2006. 344 с.
19. Янг С. Системное управление организацией: [пер.с англ.]. Москва, 1972. 456 с.
20. Anderson K. Build Effective Management Systems. URL: https://www.researchgate.net/publication/288346423_How_to_build_effective_management_systems (дата звернення: 10.03.2020).
21. Derii Zh. Households role in the circular economy // Проблеми і перспективи економіки та управління: Науковий журнал. Чернігів: ЧНТУ, 2017. № 3. С. 39-45
22. Zhanna Derii; Tetiana Zosymenko. Ukraine-Hungary economic cooperation: current state and prospects of economic cooperation improvement // GALICIAN ECONOMIC JOURNAL, № 4 (65) 2020 P. 18-27.

REFERENCES

1. Ansoff, Y. (1999) . *Novaia korporatyvnaia stratehiia [New corporate strategy]*. Yu.N. Kapturevskiy (Ed.). SPb.: Yzd-vo Pyter [in Russian].
2. Babchynska, O. I. & Sobchuk, S. I. (2012). Novitni metody pryiniattia upravlinskykh rishen ta yikh osoblyvosti v ekonomitsi Ukrainy [The latest methods of management decisions and their features in the economy of Ukraine]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. – Bulletin of Khmelnytsky National University, (2), 22–25* [in Ukrainian].
3. Batrakova, T. I. (2015). Upravlinnia efektyvnistiu diialnosti pidpriemstva – zaporuka yoho uspishnoho funktsionuvannia [Managing the efficiency of the enterprise - the key to its successful operation]. V. A. Derii (Ed.). *Ekonomichnyy analiz - Economic analysis, (2) 13-19*. Ternopil: Vydavnycho-polihrafichnyi tsestr Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu "Ekonomichna dumka" [in Ukrainian].
4. Holian, V. A. & Holub, O. A. (2016) Finansove zabezpechennia priorytetiv rozvytku lisohospodarskoho kompleksu: dyversyfikatsiia form i zasobiv [Financial support of priorities of development of a forestry complex: diversification of forms and means]. *Problemy ekonomiky – Problems of the economy, (3), 31–39* [in Ukrainian].
5. Derii, Zh. V. & Zosymenko, T.I. (2016). Metodyka otsinky prohresu ekonomichnykh reform: rehional'nyy vymir yevropeys'koyi intehratsiy [Methods for assessing the progress of economic reforms: the regional dimension of European integration]. *Visnyk Chernihiv'skoho natsional'noho tekhnolohichnoho universytetu - Bulletin of Chernihiv National Technological University, 2*. Chernihiv: CHNTU [in Ukrainian].
6. Didenko, V. M. (2008). *Menedzhment [Management]*. Kyiv: Kondor [in Ukrainian].
7. Keranchuk, T. L. (2011). Kontseptsiiia vartisno-oriietovanoho upravlinnia pidpriemstvom ta mozhlyvosti yii adaptatsii v Ukraini [The concept of cost-oriented enterprise management and the possibility of its adaptation in Ukraine]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine, 7, 104–114* [in Ukrainian].
8. Kolpakov, V. K. & Kuzmenko, O. V. (2003). *Administratyvne pravo Ukrainy [Administrative law of Ukraine]*. Kyiv: Yurinkom Inter [in Ukrainian].
9. Krysanov, D. & Steshenko, O. (2012). Rezultatyvnist y efektyvnist diialnosti pidpriemstv: otsiniuvannia ta maksymizatsiia. [Effectiveness and efficiency of enterprises: evaluation and maximization]. *Ekonomist. – Economist 7, 25–28*. [in Ukrainian].
10. Lytvak, B. H. (2003). *Ekspertnye tekhnolohyy v upravlenyy [Expert technologies in management]*. Moscow: Delo [in Russian].
11. Marchenko, V. M. (2011). *Samoorganizatsiia zlyttia ta pohlynannia: umovy ta potentsial [Self-organization of mergers and acquisitions: conditions and potential]*. Kyiv: NUKhT [in Ukrainian].
12. Novykov, D. A. (2011). *Metodolohyia upravlenyia [Management methodology]*. Moscow: Lybrom [in Russian].
13. Raizberh, B. A., Lozovskyi, L. Sh., & Starodubtseva, E. B. (2005). *Sovremennyi ekonomicheskyi slovar. [Modern Economic Dictionary]*. Moscow: YNFRA-M [in Russian].
14. Rusinova, O. S. (2017). Kontseptualni polozhennia upravlinnia zabezpechenniam rozvytku promyslovykh [Conceptual provisions of industrial development management]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk – Priazovsky Economic Bulletin, 2, 65–71*. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/priaev_2017_2_15 [in Ukrainian].
15. Struktura Derzhavnoho lisovoho ahenstva Ukrainy. 2021. [Structure of the State Forestry Agency of Ukraine. 2021.]. *dkg.kmu.gov.ua*. Retrieved from: http://dkg.kmu.gov.ua/forest/control/uk/publish/article?art_id=33245&cat_id=119383 [in Ukrainian].
16. Struktura upravlinnia ZOULMH (2021). [Management structure of ZOULMG (2021).]. *zakarpatlis.gov.ua*. Retrieved from <https://zakarpatlis.gov.ua/about/> [in Ukrainian].

17. Khvostina, I. M. (2015). Mekhanizm upravlinnia rozvytkom pidpriemstva [Mechanism of enterprise development management]. *Investytsii: praktyka ta dosvid - Investments: practice and experience*, 1, 30 – 33 [in Ukrainian].
18. Shvab, L. I. (2006). *Osnovy pidpriemnytstva [Fundamentals of entrepreneurship: textbook manual]*. Kyiv: Karavela [in Ukrainian].
19. Yanh, S. (1972). *Systemnoe upravlenye orhanyzatsyei [System management of the organization]*. Moscow: Sovetskoe radyo [in Russian].
20. Anderson, K. (2017). Effective Management Systems. January, 2005. Retrieved https://www.researchgate.net/publication/288346423_How_to_build_effective_management_systems [in English].
21. Derii, Zhanna (2017). Households role in the circular economy. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnya: Naukovyy zhurnal - Problems and prospects of economics and management: Scientific journal*, 3, 39-45. Chernihiv: CHNTU [in English].
22. Derii, Zhanna & Zosymenko, Tetiana (2020). Ukraine-Hungary economic cooperation: current state and prospects of economic cooperation improvement // *GALICIAN ECONOMIC JOURNAL*, 4 (65) 2020 P. 18-27 [in English].