

МІНІСТРЕСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗВО «ВІДКРИТИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ РОЗВИТКУ
ЛЮДИНИ «УКРАЇНА»

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

Петрученко Роман Михайлович

УДК 33:005:630

ДИСЕРТАЦІЯ

ЕКОНОМІКО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ
ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛІСОВИМ
ГОСПОДАРСТВОМ УКРАЇНИ

Спеціальність 051 – економіка

Галузь знань 05 – соціально-поведінкові науки

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

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

_____ Р.М.Петрученко

Науковий керівник: Нестеренко Світлана Сергіївна, д.е.н., професор

Київ - 2025

АНОТАЦІЯ

Петрученко Р.М. Економіко-організаційні чинники формування ефективної системи управління лісовим господарством України.
Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка». ЗВО «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна». Київ, 2026.

Узагальнено наукові підходи до ідентифікації складових системи управління, що дозволило виокремити такі фундаментальні елементи: кадрове забезпечення, структурно-функціональне забезпечення, методи управління, технічні й технологічні засоби та інформаційні ресурси. Визначено характеристики складових системи управління, які слід оцінювати для встановлення рівня ефективності управлінської системи. У межах системного підходу до управління всі наявні методики оцінювання згруповано на три категорії: селективний, комплексний та фрагментарний підходи.

Узагальнено методика діагностики ефективності управління лісогосподарськими підприємствами, яка зосереджується на трьох основних складових (організаційно-виробничих, соціально-економічних та інвестиційних), що містять перелік певних показників для оцінювання визначених аспектів результативності.

Уточнено поняття «ефективність управління лісовим господарством» як динамічної категорії, представленої інтегральним показником оцінки ефективності всієї сукупності системи управлінських елементів (організаційно-виробничих, соціально-економічних та інвестиційних) лісової галузі, який відображає її здатність здійснювати беззбиткове функціонування і результативне виконання соціально-екологічних аспектів діяльності в короткостроковій та довгостроковій перспективах.

Узагальнено нормативно-законодавчу базу функціонування вітчизняного лісового господарства, яка має прогалини, що створюють передумови для зловживань і незаконних вирубок, неефективного використання лісових ресурсів тощо. Зокрема, це стосується застарілих положень Лісового кодексу України, різнотлумачення законодавства, дублювання у розподілі повноважень між центральними органами виконавчої влади, відсутність повноцінної інвентаризації лісів та системи моніторингу біорізноманіття у лісових екосистемах, нестача фінансових ресурсів для впровадження інноваційних технологій.

Відзначено позитивні наслідки прийняття Державної стратегії управління лісами України до 2035 року та обґрунтована певна невизначеність, що може бути перепоною для її реалізації в повному обсязі. Охарактеризовано ефекти проведеної реформ управління в лісовому господарстві та визначено основні її недоліки, зокрема, відсутність стратегії розвитку підприємства; нерівномірний рівень технічного забезпечення та кадрової спроможності між регіональними підрозділами; залежність від підприємств-підрядників у лісозаготівельній діяльності; недостатня прозорість та підзвітність діяльності; слабка кадрова політика, яка призводить до відтоку висококваліфікованих працівників та недосконалі процедури відбору менеджменту тощо.

Відзначено, що збройна агресія завдала істотних втрат природним ресурсам і системі лісового господарства, спричинивши руйнування лісових територій. Для цього наведена характеристика орієнтовних втрат, пов'язаних із забрудненням ґрунтових та водних ресурсів, атмосфери, а також основних екосистем лісового фонду країни. До цих наслідків додаються виклики, пов'язані зі зміною клімату, погіршенням стану лісових екосистем, лісовими пожежами та зниженням їх біопродуктивності.

На основі принципів екологічно збалансованого ведення лісового господарства, узагальнено основні напрями його повоєнного відновлення шляхом ідентифікації актуальних проблем у сфері управління лісовою галуззю

України, які значною мірою ускладнюють сталий розвиток та ефективне функціонування найбільшого галузевого підприємства країни - ДП «Ліси України».

Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності лісового господарства свідчить про значне зростання загальної вартості реалізованої продукції, підвищення ціни одного кубічного метра деревини; ріст рентабельності та загальної вартості активів; зростання середньомісячної заробітної плати співробітників та їх продуктивності праці. У загальному підсумку можна стверджувати про поступове зміцнення фінансового стану ДП «Ліси України». Водночас, аналіз нормативно-правового забезпечення та фінансово-економічного стану реорганізованої системи управління свідчить про її ефективність у короткостроковій перспективі.

Удосконалено базову методику оцінювання ефективності системи управління лісогосподарським комплексом через: впровадження екологічної складової замість інвестиційної, який представлено загальною площею поновлених лісів (в т.ч. лісорозведення); для розрахунку організаційно-виробничої складової - заміну коефіцієнту зростання рентабельності основних засобів на коефіцієнт рентабельності активів, а також коефіцієнту зростання рентабельності продукції на коефіцієнт зростання рентабельності діяльності; для визначення соціально-економічної складової – заміну показника приросту продуктивності адміністративно-управлінського персоналу на показник приросту загальної суми сплачених податків та обов'язкових платежів від діяльності лісового господарства, а також ігнорування коефіцієнту рентабельності праці, оскільки він тотожний коефіцієнту прибутку на одного працівника.

Здійснена діагностика ефективності системи управління засвідчила, що найвище значення інтегрованого показника відзначається в 2023 році – 2,71 і трохи нижче – в 2024 році. Тобто, за період дослідження найвищий рівень ефективності системи управління лісовим господарством спостерігався в 2023 році, а найнижчий – в 2020 році. До того ж, аналіз свідчить про стрімке

зростання величини інтегрованого показника (на 80,2%) за п'ятирічний період дослідження. Таким чином, в дореформений період (2020-2022 роки) система управління лісовим господарством мала нижчу ефективність, у порівнянні з показниками діяльності ДП «Ліси України» (2023-2024 роки).

Встановлено, що світова практика ефективного управління лісовим господарством підкреслює необхідність комплексного підходу до управління лісами, який об'єднує сталий розвиток, законодавче забезпечення, сертифікацію, участь зацікавлених сторін та впровадження інноваційних методів. Такий підхід може бути корисним для реформування українського лісового управління як у контексті гармонізації законодавства з міжнародними стандартами, так і для активізації підприємницького потенціалу галузі. Крім того, вдосконалення стратегії управління лісами може успішно інтегрувати внутрішні пріоритети з глобальними тенденціями сталого природокористування, що обумовить формування стійкої політики в лісовому господарстві, здатної сприяти довгостроковому розвитку економіки та підвищенню ефективності використання лісових ресурсів.

Для визначення ефективності рівня стратегічного управління лісовим господарством застосовано метод збалансованої системи показників, в якому використано стандартний набір основних напрямів оцінки: фінансовий, споживчий, внутрішні бізнес-процеси та менеджмент персоналу. В результаті аналізу діяльності ДП «Ліси України» за період 2023-2024 років ідентифіковано негативне зменшення: інтегрального показника фінансової перспективи; інтегрального показника перспективи внутрішніх бізнес-процесів; інтегрального показника менеджменту персоналу, а інтегральний показник споживчої перспективи в період дослідження мав стабільне значення. В цілому, індикатор комплексного стратегічного розвитку ДП «Ліси України» за період 2023-2024 років мав негативну тенденцію до зменшення.

Визначено, що пріоритетними напрямками для підвищення рівня ефективності стратегічного управління лісовим господарством є впровадження управлінських заходів щодо покращення показників власного

оборотного капіталу та рентабельності реалізації продукції як фінансово-економічних чинників, а також фондівдачі та плинності персоналу як організаційно-виробничих чинників ефективного розвитку підприємства. Таке твердження ґрунтується на тому факті, що зазначені показники мали вищі позиції на підприємстві в 2023 році, у порівнянні з 2024 роком.

На основі визначених пріоритетних напрямів з підвищення рівня ефективності стратегічного управління ДП «Ліси України» обґрунтовано систему заходів щодо покращення окремих економіко-організаційних чинників як пріоритетний напрям менеджменту підприємства. Відповідно до наведених даних, в трьох показниках із чотирьох ідентифікованих спостерігається необхідність підвищення показника чистого доходу від реалізації продукції, що свідчить про надзвичайну пріоритетність першочергового зростання обсягів заготівлі деревини на підприємстві. Водночас важливим напрямом для підвищення рівня ефективності стратегічного управління підприємством є залучення фінансових ресурсів, впровадження системи контролю за незаконним обігом деревини, модернізація лісового виробництва високотехнологічним обладнанням та формування належного морально-психологічного клімату в колективі.

Запропоновано алгоритм реалізації економіко-організаційного механізму формування ефективної системи управління ДП «Ліси України» на основі кількісно розрахованої збалансованої системи показників, що базується на визначенні чотирьох перспектив (напрямів) та розрахунку відповідних показників, які їх характеризують. В представленому алгоритмі визначено два сценарію розвитку лісового господарства на прикладі ДП «Ліси «України» - оптимістичний та песимістичний.

Здійснена експертна оцінка перспектив реалізації окремих управлінських заходів організаційно-економічного та нормативно-правового аспектів в діяльності державного сектора лісової галузі, зокрема: збільшення обсягів лісозаготівлі (для підвищення показника чистого доходу від реалізації продукції), ліквідація потужностей для глибокої переробки деревини на

підприємстві, розробка та впровадження Стратегії розвитку ДП «Ліси України», відміна заборони на експорт необробленої деревини та адаптація нормативно-правової бази і стандартів до вимог ЄС. Проведена оцінка перспектив реалізації вказаних управлінських заходів засвідчила про наявність як позитивних, так і негативних наслідків для розвитку лісової галузі, реакції міжнародної спільноти, стану навколишнього середовища та соціальної складової функціонування територіальних громад.

Ключові слова: система управління, лісове господарство, ефективність, економіко-організаційний механізм, збалансована система показників, управлінські заходи.

ANNOTATION

Petruchenko R.M. Economic and organizational factors of forming an effective system of forestry management in Ukraine. Qualification scientific work on the rights of a manuscript.

Thesis for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 051 - Economy.
- Higher Education Institution «Open International University of Human Development "Ukraine", Kyiv, 2026.

Scientific approaches to identifying the components of the management system are summarized, which allowed us to identify the following fundamental elements: personnel, structural and functional support, management methods, technical and technological means and information resources. The characteristics of the components of the management system that should be evaluated to establish the level of effectiveness of the management system are determined. Within the framework of the systemic approach to management, all existing assessment methods are grouped into three categories: selective, complex and fragmentary approaches.

The methodology for diagnosing the effectiveness of management of forestry enterprises is summarized, which focuses on three main components (organizational

and production, socio-economic and investment), which contain a list of certain indicators for evaluating certain aspects of performance.

The concept of "forestry management efficiency" is clarified as a dynamic category, represented by an integral indicator of the effectiveness of the entire system of management elements (organizational and production, socio-economic and investment) of the forest industry, which reflects its ability to operate without loss and effectively implement socio-ecological aspects of activities in the short and long term.

The regulatory and legislative framework for the functioning of the domestic forestry is summarized, which has gaps that create prerequisites for abuse and illegal logging, inefficient use of forest resources, etc. In particular, this concerns outdated provisions of the Forest Code of Ukraine, different interpretations of legislation, duplication in the distribution of powers between central executive bodies, the lack of a full-fledged forest inventory and a system for monitoring biodiversity in forest ecosystems, and the lack of financial resources for the implementation of innovative technologies.

The positive consequences of the adoption of the State Forest Management Strategy of Ukraine until 2035 are noted and a certain uncertainty is justified, which may be an obstacle to its full implementation. The effects of the implemented management reforms in forestry are characterized and its main shortcomings are identified, in particular, the lack of an enterprise development strategy; uneven level of technical support and human resources between regional units; dependence on contracting enterprises in logging activities; insufficient transparency and accountability of activities; weak personnel policy, which leads to the outflow of highly qualified employees and imperfect management selection procedures, etc.

It is noted that the armed aggression caused significant losses to natural resources and the forestry system, causing the destruction of forest areas. For this purpose, a characteristic of the estimated losses associated with the pollution of soil and water resources, the atmosphere, as well as the main ecosystems of the country's forest fund is given. These consequences are accompanied by challenges associated

with climate change, the deterioration of forest ecosystems, forest fires and a decrease in their bioproductivity.

Based on the principles of environmentally balanced forestry management, the main directions of its post-war restoration are summarized by identifying current problems in the field of management of the forestry sector of Ukraine, which significantly complicate the sustainable development and effective functioning of the largest industry enterprise in the country - SE "Forests of Ukraine".

The analysis of the financial and economic activities of forestry indicates a significant increase in the total cost of sales, an increase in the price of one cubic meter of wood; growth in profitability and the total cost of assets; growth in the average monthly salary of employees and their labor productivity. In general, we can say about the gradual strengthening of the financial condition of the State Enterprise "Forests of Ukraine". At the same time, the analysis of the regulatory and legal support and financial and economic condition of the reorganized management system indicates its effectiveness in the short term.

The basic methodology for assessing the effectiveness of the forestry management system has been improved through: the introduction of an environmental component instead of the investment component, which is represented by the total area of renewable forests (including afforestation); for calculating the organizational and production component - replacing the growth rate of fixed assets with the rate of return on assets, as well as the growth rate of product profitability with the rate of growth of activity profitability; for determining the socio-economic component - replacing the indicator of the growth rate of productivity of administrative and managerial personnel with the indicator of the growth rate of the total amount of taxes paid and mandatory payments from forestry activities, as well as ignoring the coefficient of labor profitability, since it is identical to the coefficient of profit per employee.

The conducted diagnostics of the effectiveness of the management system showed that the highest value of the integrated indicator is noted in 2023 - 2.71 and slightly lower - in 2024. That is, during the study period, the highest level of

efficiency of the forest management system was observed in 2023, and the lowest in 2020. In addition, the analysis shows a rapid increase in the value of the integrated indicator (by 80.2%) over the five-year study period. Thus, in the pre-reform period (2020-2022), the forest management system had lower efficiency, compared to the performance indicators of the State Enterprise "Forests of Ukraine" (2023-2024).

It has been established that the world practice of effective forest management emphasizes the need for an integrated approach to forest management, which combines sustainable development, legislative support, certification, stakeholder participation and the introduction of innovative methods. Such an approach can be useful for reforming Ukrainian forest management both in the context of harmonizing legislation with international standards and for activating the entrepreneurial potential of the industry. In addition, improving the forest management strategy can successfully integrate internal priorities with global trends in sustainable nature management, which will lead to the formation of a sustainable policy in forestry, capable of contributing to the long-term development of the economy and increasing the efficiency of the use of forest resources. To determine the effectiveness of the level of strategic forest management, the balanced scorecard method was used, which uses a standard set of main areas of assessment: financial, consumer, internal business processes and personnel management. As a result of the analysis of the activities of the State Enterprise "Forests of Ukraine" for the period of 2023-2024, a negative decrease was identified in: the integral indicator of the financial perspective; the integral indicator of the perspective of internal business processes; the integral indicator of personnel management, and the integral indicator of the consumer perspective during the study period had a stable value. In general, the indicator of the comprehensive strategic development of the State Enterprise "Forests of Ukraine" for the period of 2023-2024 had a negative tendency to decrease.

It was determined that the priority areas for increasing the level of effectiveness of strategic forestry management are the implementation of management measures to improve the indicators of own working capital and

profitability of product sales as financial and economic factors, as well as capital return and personnel turnover as organizational and production factors of effective development of the enterprise. This statement is based on the fact that the indicated indicators had higher positions at the enterprise in 2023, compared to 2024.

Based on the identified priority areas for increasing the level of effectiveness of strategic management of the State Enterprise "Forests of Ukraine", a system of measures to improve individual economic and organizational factors as a priority area of enterprise management has been substantiated. According to the data provided, in three of the four identified indicators, there is a need to increase the indicator of net income from product sales, which indicates the extreme priority of the primary increase in the volume of timber harvesting at the enterprise. At the same time, an important direction for increasing the level of effectiveness of the enterprise's strategic management is the attraction of financial resources, the implementation of a system for controlling illegal timber trafficking, the modernization of forestry production with high-tech equipment, and the formation of an appropriate moral and psychological climate in the team.

An algorithm for implementing an economic and organizational mechanism for forming an effective management system of the State Enterprise "Forests of Ukraine" is proposed on the basis of a quantitatively calculated balanced scorecard, which is based on the definition of four perspectives (directions) and the calculation of the corresponding indicators that characterize them. The presented algorithm defines two scenarios for the development of forestry using the example of the State Enterprise "Forests of Ukraine" - optimistic and pessimistic. An expert assessment of the prospects for implementing individual management measures of organizational, economic and regulatory aspects in the activities of the state sector of the forest industry has been carried out, in particular: increasing the volume of logging (to increase the net income from sales of products), eliminating capacities for deep wood processing at the enterprise, developing and implementing a Development Strategy for the State Enterprise "Forests of Ukraine", lifting the ban on the export of unprocessed wood and adapting the regulatory framework and

standards to EU requirements. The assessment of the prospects for the implementation of these management measures showed the presence of both positive and negative consequences for the development of the forest industry, the reaction of the international community, the state of the environment and the social component of the functioning of territorial communities.

Keywords: management system, forestry, efficiency, economic and organizational mechanism, balanced scorecard, management measures.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ (LIST OF ASPIRANT'S PUBLICATIONS FOR THE TOPIC OF THE THESIS)

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації (*Scientific works, which certify the approbation of the thesis materials*).

1. Публікації у наукових фахових виданнях України:

1. Петрученко, Р. (2025). Методичні підходи до оцінки ефективності управління лісогосподарським підприємством. *Grail of Science*, (55), 105–110.

<https://doi.org/10.36074/grail-of-science.22.08.2025.010>

2. Петрученко Р.М. Реформування системи управління лісами. Стан та перспективи// Вісник Університету «Україна». Серія «Економіка, менеджмент, маркетинг», № 7 (34), 2023. - С. 91-102.

<https://doi.org/10.36994/2707-4110-2023-7-34-10>

3. Петрученко Р.М. Теоретичні засади формування ефективної системи управління лісовим господарством України. Вісник Університету «Україна». Серія «Економіка, менеджмент, маркетинг», № 16 (43) 2025. - С. 170-178.

<https://doi.org/10.36994/2707-4110-2025-16-43-13>

4. Петрученко Р.М. Фінансово-економічна складова формування ефективної системи управління лісовим господарством України // Вісник Університету «Україна». Серія «Економіка, менеджмент, маркетинг», № 14 (41) 2025. - С. 127-134. <https://doi.org/10.36994/2707-4110-2025-14-41-11>

5. Петрученко, Р. (2025). Оцінка ефективності системи стратегічного управління лісовим господарством України. *Grail of Science*, (60), 200–206.

<https://doi.org/10.36074/grail-of-science.26.12.2025.020>

2. Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації (*Scientific works, which certify the approbation of the thesis materials*):

6. Петрученко Р.М. Цифровізація як чинник формування ефективної системи управління лісовим господарством України. Збірник II-ої Міжвузівської науково-практичної конференції аспірантів та молодих вчених

«Інноваційно-інвестиційний розвиток національної економіки України (макро- та мікрорівень) в умовах війни» (м.Київ. – 21 листопада 2024 р.). – К.: Університет «Україна», 2024. – С. 141-144.
https://uu.edu.ua/upload/Nauka/Electronni_naukovi_vidannya/2024/Zbirnik_materiialiv_Konferenc_IEM_2024.pdf

7. Петрученко Р. Ефективність системи управління лісовим господарством України // Збалансоване природокористування: традиції, перспективи та інновації. Частина 1. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 15 травня 2025 р.) – К.: ДІА, 2025. – С. 95-96.
https://drive.google.com/file/d/1nNI4tjeZhCjzyL4He7vDMLZ6jP6n_CP4/view?usp=drive_link

8. Петрученко Р.М. Формування ефективної системи управління лісовим господарством України // Молодь: освіта, наука, духовність: тези доповідей XXII Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів і молодих вчених (м. Київ. – 16–18 квітня 2025 р.). – К.: Університет «Україна», 2025. С. 176-178.
https://uu.edu.ua/upload/Nauka/Molod_osvita_nauka_duhovnist/2025/molod25_conference_22.pdf

9. Петрученко Р.М. Реформа системи управління державними лісами України. Збірник Міжвузівської науково-практичної конференції аспірантів та молодих вчених «Інноваційно-інвестиційний розвиток національної економіки України (макро- та мікрорівень) в умовах війни» (м.Київ. – 23 листопада 2023 р.). – К.: Університет «Україна», 2023. – С. 9-14.
https://uu.edu.ua/upload/Nauka/Electronni_naukovi_vidannya/2023/Zbirnik_konferentsiya_2023.pdf

10. Петрученко Р.М. Світовий досвід формування системи управління лісовим господарством. Збірник III-ої Міжвузівської науково-практичної конференції аспірантів та молодих вчених «Інноваційно-інвестиційний розвиток національної економіки України (макро- та мікрорівень) в умовах війни» (м.Київ. – 24 грудня 2025 р.). – К.: Університет «Україна», 2025. – С.

39-43.

https://uu.edu.ua/upload/Nauka/Electronni_naukovi_vidannya/2025/Zbirnuk_konferentsiya_2025.pdf

11. Петрученко Р.М. Інклюзивний аспект повоєнної відбудови лісової галузі: національні програми і проблеми. Інклюзивне освітнє середовище: проблеми, перспективи та кращі практики: тези доповідей XXV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 25-27 листопада 2025 р.). – К.: Університет «Україна», 2025. – С.1287-1290. ISBN 978-966-388-740-1.

https://uu.edu.ua/upload/Nauka/IOS/2025/ios_25.pdf

ЗМІСТ

	ВСТУП.....	18
РОЗДІЛ I	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛІСОВИМ ГОСПОДАРСТВОМ УКРАЇНИ.	28
	1.1. Еволюція розвитку управлінської думки та етапи становлення сучасних систем управління підприємством...	28
	1.2. Методологічні та методичні підходи до оцінювання ефективності управління лісовим господарством.....	49
	1.3. Особливості управління лісовим господарством України.....	70
	Висновки до 1-го розділу.....	89
РОЗДІЛ II	ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛІСОВОЮ ГАЛУЗЮ УКРАЇНИ.....	92
	2.1. Сучасний стан лісогосподарської галузі: проблеми та перспективи.....	92
	2.2. Аналіз нормативно-правових та фінансово-господарських складових системи управління лісовим господарством.....	114
	2.3. Діагностика ефективності системи управління лісовим господарством.....	137
	Висновки до 2-го розділу.....	150
РОЗДІЛ III	ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ СИСТЕМИ В ЛІСОВОМУ ГОСПОДАРСТВІ.....	152
	3.1. Світові практики ефективного управління лісовим господарством.....	152
	3.2. Обґрунтування напрямів підвищення ефективності стратегічного управління лісовим господарством.....	178

3.3. Економіко-організаційний механізм формування ефективної системи управління лісовим господарством.....	198
Висновки до 3-го розділу.....	216
ВИСНОВКИ.....	219
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	223
ДОДАТКИ.....	243

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні виклики, пов'язані з повномасштабним вторгненням, спричинили цілу низку негативних явищ та процесів в національному господарстві України. В лісовій галузі спостерігається загрозна руйнування основних засобів, зокрема, будівель та споруд, лісових розсадників та плантацій, виробничих машин, механізмів і транспортних засобів. Значні території земель лісогосподарського призначення знаходяться в прифронтових зонах, окуповані та/або підлягають розмінуванню, що обумовило їх тимчасове вилучення із господарського обігу. В галузі спостерігається значний кадровий дефіцит, спричинений мобілізаційними діями та міграційними процесами.

До того ж, слід відзначити про виклики, пов'язані з існуючими кліматичними змінами, що призводять до погіршення стану лісових екосистем, збіднінню біорізноманіття, віковій розбалансованості та санітарним станом деревостанів, збільшенню лісових пожеж тощо. У цих умовах виконання міжнародних зобов'язань України в галузі охорони навколишнього середовища також знаходиться під загрозою. Все це відбувається на тлі гострого дефіциту державного бюджету, що унеможлиблює надання лісовому господарству певних податкових преференцій для інноваційного розвитку.

Водночас, проведена реформа державного сектора лісової галузі обумовила певні позитивні результати діяльності профільного підприємства ДП «Ліси України», зокрема, значне збільшення прибутковості та рентабельності. Не зважаючи на це, національне лісове господарство й надалі характеризується недостатньою врегульованістю взаємозв'язків між управлінням державними лісами та підвищенням автономії територіальних громад; значним рівнем самовільних рубок і «тіньового» обігу деревини; відсутністю чітких правових та економічних механізмів впровадження природозберігаючих технологій; застарілістю підходів до підготовки

кваліфікованих фахівців; певною непрозорістю в інформаційно-іміджевій складовій управління тощо.

Розвиток галузі лісового господарства в Україні, в першу чергу, залежить від наявності сучасного нормативно-правового забезпечення галузі, центральним документом якого залишаються застарілі норми Лісового кодексу. Прийнята в довоєнний час Державна стратегія управління лісами України до 2035 року також вимагає певних змін та доповнень, а ДП «Ліси України» взагалі функціонують без жодного програмного або стратегічного документу. Власне, наявність сучасної нормативно-правової бази може сформувавши передумови для ефективного розвитку лісового господарства та оптимального управління цим процесом на загальнодержавному і регіональному рівнях.

Водночас, результати досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених у сфері лісового господарства свідчать, що, окрім наявності сучасного нормативно-правового забезпечення, існує необхідність розробки та імплементації ефективної системи управління лісовою галузю, яка уможливить її збалансований розвиток з урахуванням економічних, екологічних та соціальних аспектів. Серед розробників сучасних підходів до управління лісовим господарством слід відмітити наукові доробки вітчизняних вчених, зокрема, А.Бобка, О.Дзюбенка, О.Дребот, Р.Дубаса, Н.Зіновчук, С. Ковальчука, В. Косюхничка, Г.Лесюк, І.Лицура, Є.Мішеніна, С. Нестеренко, І.Опенька, І.Соловій, М.Шершуна, О. Шубалого, Л.Черчик, І. Ярової та ін.

Проте, незважаючи на численні наукові доробки, зазначена проблематика вивчена недостатньо, а питання розробки ефективної системи управління галузю в умовах повномасштабного вторгнення та докорінного реформування державного сектору лісового господарства практично не досліджувалася. На часі є вдосконалення методичних підходів щодо оцінки ефективності складових системи управління і на їх основі обґрунтування комплексу заходів по відповідних соціо-еколого-економічних напрямках

функціонування лісового господарства. Недостатньо вивченою залишається проблема ідентифікації і розв'язання проблем в лісовій галузі на засадах збалансованої системи показників, а також обґрунтування механізму релаксації вищезазначених заходів. Отже, актуальність тематики та її недостатня розробленість зумовили доцільність та необхідність даного дисертаційного дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами, грантами. Наукові результати та висновки дисертаційного дослідження пов'язані з тематикою науково-дослідних робіт Університету «Україна» за темою «Лісовий комплекс України: проблеми та перспективи» (номер держреєстрації 0123U07066), де автором удосконалено методику оцінки ефективності системи управління лісовим господарством шляхом впровадження екологічної складової замість інвестиційної, яка представлена загальною площею поновлених лісів, та заміною окремих показників фінансово-господарської діяльності.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є поглиблення теоретичних, методичних та практичних підходів щодо формування ефективної системи управління лісовим господарством України.

Для досягнення визначеної мети передбачається виконання таких завдань:

- проаналізувати сучасні підходи до ідентифікації складових системи управління та методичних рекомендацій щодо оцінювання ефективності системи управління підприємством;
- провести уточнення поняття «ефективність управління лісовим господарством»;
- удосконалити методику оцінки ефективності системи управління лісогосподарським комплексом;
- здійснити діагностику ефективності системи управління лісовим господарством в дореформений та післяреформений періоди;

- розрахувати рівень ефективності стратегічного управління лісовим господарством на основі методу збалансованої системи показників;
- визначити пріоритетні напрями з підвищення рівня ефективності стратегічного управління лісовим господарством;
- обґрунтувати систему заходів щодо покращення економіко-організаційних чинників формування ефективної системи управління лісовим господарством;
- розробити алгоритм реалізації економіко-організаційного механізму формування ефективної системи управління ДП «Ліси України» на основі розрахунків збалансованої системи показників;
- здійснити експертну оцінку перспектив реалізації управлінських заходів організаційно-економічного та нормативно-правового аспектів в діяльності державного сектора лісової галузі.

Об'єктом досліджень є процес формування ефективної системи управління лісовим господарством.

Предметом досліджень є сукупність теоретико-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо забезпечення ефективної системи управління лісовим господарством.

Методи дослідження. Методологічну і теоретичну базу дисертаційного дослідження становлять фундаментальні положення сучасної теорії управління, наукові доробки вітчизняних та зарубіжних учених у галузі економіки лісокористування та охорони навколишнього природного середовища, теоретичні та методичні напрацювання закладів вищої освіти та науково-дослідних установ.

Для вирішення визначених завдань у дослідженні використано низку загальнонаукових та емпіричних методів наукового пізнання, зокрема: логічного узагальнення – для аналізу сучасних підходів до ідентифікації складових системи управління на підприємстві, а також групування методичних рекомендації з оцінки ефективності управлінської системи; системного аналізу – для теоретичного обґрунтування необхідних складових ефективної системи

управління лісовим господарством та відповідного механізму її реалізації; збалансованої системи показників – для визначення системи заходів щодо покращення економіко-організаційних чинників формування ефективної системи управління лісовим господарством; порівняльного аналізу – для виявлення тенденції зміни фінансових показників, що характеризують індикатори збалансованої системи показників; ділової графіки – для наочного відображення якісних і кількісних характеристик показників системи управління; програмного-цільового аналізу – для ідентифікації узагальнених проблемних питань галузі, визначення цілей, яких треба досягти в процесі розв’язання вказаних проблем, та прогнозу потенційних результатів від їх досягнення.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України і центральних органів виконавчої влади у сфері охорони й використання лісових ресурсів, матеріали Державного агентства лісових ресурсів України, фінансові звіти ДП «Ліси України», дані Державної служби статистики України, сучасні інституціональні, еколого-економічні дослідження вітчизняних та зарубіжних учених, власні розрахунки автора, інформація з інтернет-ресурсів тощо.

Наукова новизна одержаних результатів. Дисертаційна робота містить сукупність теоретичних, методологічних та прикладних результатів, висновків і пропозицій, які є новим розв’язанням важливої наукової проблеми – обґрунтування системи формування ефективності системи управління лісовим господарством та механізму її реалізації. До наукових результатів дисертаційного дослідження, що характеризуються новизною і виносяться на захист, належать такі:

удосконалено:

- методіку оцінки ефективності системи управління лісовим господарством шляхом таких нововведень: впровадження екологічної складової замість інвестиційної, яка представлена загальною площею поновлених лісів; заміну коефіцієнту зростання рентабельності основних

засобів на коефіцієнт рентабельності активів, а також коефіцієнту зростання рентабельності продукції на коефіцієнт зростання рентабельності діяльності для розрахунку організаційно-виробничої складової системи управління; заміну показника приросту продуктивності адміністративно-управлінського персоналу на показник приросту загальної суми сплачених податків та обов'язкових платежів від діяльності лісового господарства, а також ігнорування коефіцієнту рентабельності праці для визначення соціально-економічної складової системи управління.

- діагностику ефективності системи управління лісовим господарством, яка на відміну від існуючих, дозволила порівняти вказану ефективність в дореформений період функціонування лісового господарства (2020-2022 роки), у порівнянні з показниками соціо-економіко-екологічної діяльності ДП «Ліси України» (2023-2024 роки);

- алгоритм реалізації економіко-організаційного механізму формування ефективної системи управління ДП «Ліси України», який на відміну від існуючого, базується на основі розрахованої збалансованої системи показників та обчисленні відповідних показників, та визначає два сценарію розвитку лісового господарства на підприємстві - оптимістичний та песимістичний;

- підхід до визначення пріоритетних напрямів з підвищення рівня ефективності стратегічного управління лісовим господарством, який, на відміну від існуючих, містить систему управлінських заходів щодо покращення показників власного оборотного капіталу та рентабельності реалізації продукції як фінансово-економічних чинників, а також фондівіддачі та плинності персоналу як організаційно-виробничих чинників ефективного розвитку підприємства;

- *набуло подальшого розвитку:*

- поняття «ефективність управління лісовим господарством» як динамічної категорії, представленої інтегральним показником оцінки ефективності всієї сукупності системи управлінських елементів

(організаційно-виробничих, соціально-економічних та інвестиційних) лісової галузі, який відображає її здатність здійснювати беззбиткове функціонування і результативне виконання соціально-екологічних аспектів діяльності в короткостроковій та довгостроковій перспективах;

- визначення ефективності рівня стратегічного управління лісовим господарством на ДП «Ліси України», в якому, на відміну від існуючого, використано класичний набір основних напрямів оцінки (фінансовий, споживчий, внутрішні бізнес-процеси та менеджмент персоналу) з обґрунтуванням стратегічних цілей, відповідних показників, їх нормативного значення та рекомендованих заходів;

- система заходів щодо покращення окремих економіко-організаційних чинників формування ефективної системи управління лісовим господарством, в якій, на відміну від існуючої, визначено, що в трьох показниках із чотирьох ідентифікованих спостерігається необхідність підвищення показника чистого доходу від реалізації продукції, що свідчить про надзвичайну пріоритетність першочергового зростання обсягів заготівлі деревини на підприємстві;

- експертна оцінка перспектив реалізації управлінських заходів організаційно-економічного та нормативно-правового аспектів в діяльності державного сектора лісової галузі, за допомогою чого встановлено, що збільшення обсягів лісозаготівлі (для підвищення показника чистого доходу від реалізації продукції), ліквідація потужностей для глибокої переробки деревини на підприємстві, розробка та впровадження Стратегії розвитку ДП «Ліси України», відміна заборони на експорт необробленої деревини та адаптація нормативно-правової бази і стандартів до вимог ЄС можуть призвести як до позитивних, так і негативних наслідків для розвитку лісової галузі, відповідної реакції міжнародної спільноти, стану навколишнього середовища та соціальної складової функціонування територіальних громад.

Практичне значення одержаних результатів. Теоретичні та прикладні результати, що пов'язані з розробленням економіко-організаційних чинників формування ефективної системи управління вітчизняним лісовим

господарством, зокрема, в частині удосконалення методичних рекомендацій до оцінки ефективності системи управління лісовим господарством, використовуються в управлінській діяльності Державного підприємства «Ліси України».

Досягнуті практичні результати дисертаційного дослідження щодо удосконалених автором методичних рекомендацій з оцінки ефективності системи управління лісовим господарством, які слугують вагою підставою для порівняння зазначеної ефективності в регіональному розрізі, підтверджується її використанням у діяльності філії «Центральний лісовий офіс» ДП «Ліси України (довідка №13179/36.4-3-2025 від 08.12.2025р.). Результати щодо запропонованого напрямку повоєнного відновлення лісового господарства з розробки системи віддаленого моніторингу стану лісів, які перебувають у зонах із вибухонебезпечними предметами та в місцях проведення бойових дій, що є важливим для забезпечення екологічного нагляду в умовах обмеженого фізичного доступу, впроваджено в діяльність Державного підприємства «Клавдієвська лісова науково-дослідна станція» (довідка №1126/11 від 09.12.2025р.).

У навчальному процесі Інституту економіки та менеджменту Відкритого міжнародного університету розвитку людини «Україна» при викладанні дисциплін «Економіка природокористування» та «Актуальні економічні проблеми національного господарства, регіонів та підприємств» використовується запропонована для лісової галузі система показників за класичними перспективами: фінансовою, споживчою, внутрішніми бізнес-процесами та менеджментом персоналу, яка слугує вагою підставою для порівняння ефективності системи управління лісовим господарством в динаміці (довідка № 10.35-130 від 03.11.2025 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційне дослідження є самостійно виконаною науковою працею, в якій викладено авторський підхід до вирішення важливого наукового завдання – обґрунтувати економіко-організаційні чинники формування ефективної системи управління

вітчизняним лісовим господарством на основі системи заходів щодо покращення окремих економіко-організаційних показників та запропонованого алгоритму реалізації економіко-організаційного механізму формування ефективної системи управління ДП «Ліси України».

Сформульовані в дисертаційній роботі наукові положення, висновки та пропозиції належать особисто автору та є його внеском у розвиток економіки природокористування й охорони навколишнього середовища.

Апробація результатів дисертації. Основні наукові положення та результати дисертаційного дослідження апробовано на науково-практичних конференціях різного рівня, зокрема: Міжвузівській науково-практичній конференції аспірантів та молодих вчених «Інноваційно-інвестиційний розвиток національної економіки України (макро- та мікрорівень) в умовах війни» (м.Київ, 23 листопада 2023 р.); II-й Міжвузівській науково-практичній конференції аспірантів та молодих вчених «Інноваційно-інвестиційний розвиток національної економіки України (макро- та мікрорівень) в умовах війни» (м.Київ, 21 листопада 2024 р.); XXII Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів і молодих вчених «Молодь: освіта, наука, духовність» (м. Київ, 16–18 квітня 2025 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Збалансоване природокористування: традиції, перспективи та інновації» (м. Київ, 15 травня 2025 р.); XXV Міжнародній науково-практичній конференції «Інклюзивне освітнє середовище: проблеми, перспективи та кращі практики» (Київ, 25-27 листопада 2025 року; III-й Міжвузівській науково-практичній конференції аспірантів та молодих вчених «Інноваційно-інвестиційний розвиток національної економіки України (макро- та мікрорівень) в умовах війни» (м.Київ, 24 грудня 2025 р.).

Публікації. За результатами дисертаційного дослідження опубліковано 11 наукових праць загальним обсягом 4,4 друк. арк., із них 5 – у наукових фахових виданнях України обсягом 3,1 ум.-друк. арк.; 6 – публікації апробаційного характеру обсягом 1,3 ум.-друк. арк..

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертації налічує 257 сторінок комп'ютерного тексту, в тому числі основного тексту – 212 сторінок. Робота містить 44 таблиці, 16 рисунків, 6 додатків, а також список використаних джерел із 169 найменування на 20 сторінках.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛІСОВИМ ГОСПОДАРСТВОМ УКРАЇНИ

1.1 Еволюція розвитку управлінської думки та етапи становлення сучасних систем управління підприємством

Зародження управління як соціального феномена нерозривно пов'язано з необхідністю досягнення спільних цілей, які не могли бути реалізовані на індивідуальному рівні. Спочатку управлінські аспекти проявлялися у задоволенні базових господарських потреб і забезпеченні обороноздатності, що вимагало об'єднання людських зусиль, розподілу функцій між учасниками спільноти та створення механізмів координації.

У доісторичну епоху формувались мисливські племена, кочові скотарські групи, а також землеробські громади. Такий тип організації діяльності сприяв класифікації людей на дві основні групи: тих, хто займався практичною господарською (мисливською) діяльністю, та тих, хто здійснював керівні функції. Взаємовідносини між цими групами поступово ставали основою для розвитку первісних форм управління - прототипів сучасних управлінських відносин.

Початок класичного періоду розвитку управлінської думки пов'язаний із періодом, коли суспільства дедалі більше цікавилися ефективними способами організації управління різноманітними об'єктами. Водночас варто наголосити на широті досліджень у сфері теорії управління, яка охоплює управління неживими об'єктами, людськими ресурсами, військовими операціями, громадами та державними структурами. У цьому контексті праці таких мислителів, як Платон і Аристотель, що аналізували питання державного устрою, можна охарактеризувати як спроби теоретизації управлінських процесів. Більш ранні приклади інституалізації управління зустрічаються у правових пам'ятках стародавніх цивілізацій - зокрема, в Кодексі Хаммурапі

(близько 1750 р. до н.е.) та Збірці законів Ешнунни, що походять з ще давнішого періоду. Ці документи є важливими джерелами для дослідження раних управлінських концепцій, оскільки містять письмові свідчення про існування систематизованих підходів до державного управління й організації соціальних відносин [1]. Таким чином, вони підтверджують зародження управлінської думки ще на раних етапах розвитку людської цивілізації.

Льюїс Мамфорд, один із найвідоміших дослідників історії управління, у своїй роботі «Міф машини» [2] охарактеризував етап формування апарату міста-держави як важливий переломний момент в управлінському розвитку. В цей період відбувалося створення державного апарату з чітким розподілом праці, побудовою ієрархії команд, стандартизацією, плануванням і проектуванням.

Таке державотворення значно розширило межі людських можливостей, одночасно сприяючи появі міської культури. Завдяки різноманітності людських талантів та здібностей міста стали ефективним механізмом для організації управління, ґрунтованого на інтеграції різних кваліфікацій та інтересів.

Ідеї державного управління знайшли своє відображення в численних працях стародавніх мислителів. Серед них - трактат «Государ» Нікколо Макіавеллі, де викладено теорії та практичні аспекти успішного управління, а також роботи Томаса Мора, який прагнув уявити ідеальний соціальний устрій. Англійські філософи того часу продовжували розвивати концепцію ідеального суспільного управління [3].

В епоху Просвітництва почали активно обговорювати недоліки абсолютної монархії й переваги республіканських форм правління, зокрема демократичних принципів. Саме тоді була сформована ідея конституційної держави, заснованої на поділі влади на законодавчу, виконавчу та судову [4].

Управлінські поняття активно розвивалися не лише у державному секторі, а й у військовій теорії та практиці. Терміни, такі як «стратегія», «тактика», «оперативні дії», перекочували з військового лексикону в

менеджмент і стали основою сучасного управління [1]. Нині ці концепції оптимізуються і застосовуються менеджерами підприємств для досягнення конкурентних переваг, поліпшення економічної ефективності та розвитку людського капіталу.

Сучасний підхід до управління вважається дослідниками провідним напрямом соціально-економічної думки. Його формування стало результатом тривалої історичної еволюції менеджменту та управлінської науки, що відбувалася в межах різноманітних соціально-економічних формацій. У подальшому нами буде здійснено аналіз окремих етапів розвитку управлінської думки (революцій), опираючись на праці Клода Ст. Джорджа [5].

Так, у стародавніх цивілізаціях, таких як Шумер та Єгипет, спостерігалася значна організаційна реформа: верхівка священнослужителів почала виконувати роль своєрідних релігійних менеджерів. Вони трансформували застарілі релігійні принципи - якщо раніше богам надавали в жертву людей, то потім це місце зайняли символічні пожертви: худоба, гроші чи ремісничі вироби [6].

Через цю революцію в управлінні виник новий тип діяльності: шумерські ділки збирали пожертви для ритуалів, накопичували ресурси й здійснювали обмін на товари першої потреби. Цей новий соціальний прошарок був багатим і впливовим, хоча не ставав власниками в класичному сенсі й не використовував накопичене для особистих цілей. Для жерців гроші були побічним продуктом їхньої релігійної діяльності. Окрім виконання ритуалів, вони збирали податки, управляли фінансами держави та регулювали бюджет. Залишки шумерської документації - глиняні таблички - містять записи, що свідчать про використання таких управлінських елементів, як контроль, планування та облік [7].

Ця перша революція заклала основу для перетворення менеджменту на потужний інструмент релігійної й комерційної діяльності, ставши важливою віхою в історії управлінської науки.

Друга революція в управлінні відбулася через 1000 років після першої та асоціюється з ім'ям вавилонського правителя Хаммурапі, яка сформувала основи адміністративного управління. У той час для ефективного керування великими володіннями необхідна була жорстка адміністрація, що спонукало видатного політика і полководця вперше запровадити управління на базі писаних законів. Знаменитий «Кодекс законів» Хаммурапі, що містить 285 норм, став значущою віхою в історії менеджменту. Його діяльність не лише увінчалася створенням «Кодексу», але й започаткувала унікальний стиль лідерства, в якому правитель виступав як захисник свого народу [7].

Етап другої революції у менеджменті призвів до виникнення першої формальної системи організації та регулювання соціальних взаємин і вважається суспільно-адміністративним періодом.

Через століття нововавилонський цар Навуходоносор II розробив систему виробничого контролю в таких галузях як будівництво, текстильна промисловість і зерносховища. Розповсюдження нових технологій відбувалося через зовнішню торгівлю, подорожі та військові кампанії. У містах-держав Стародавньої Греції рабська праця була ключовим ресурсом для їхнього економічного розвитку. Внесок у формування управлінської науки зробили філософи Сократ і його учень Платон [8]. Історія Стародавнього Риму виявилася важливим етапом у становленні менеджменту, запропонувавши систему територіального управління Діоклетіана та адміністративну структуру католицької церкви.

Ця епоха характеризується розвитком різноманітних методів управління, що заклало фундамент третьої виробничо-будівельної революції.

Четверта управлінська революція співпала з великою індустріальною революцією XVII–XVIII століть, яка стимулювала розквіт європейського капіталізму. Саме тоді сформувалась сучасна система акціонерного капіталу, де власники бізнесу віддалялися від прямого його керування, а роль керівника-власника поступово переходила до найманих менеджерів [7]. Це стало

початком колективної форми власності, коли акціонери розпоряджалися капіталом, а керування здійснювали професійні менеджери.

Відокремлення управління від виробництва відіграло важливу роль у становленні менеджменту як самостійної економічної сили. Цей період характеризувався стрімким зростанням виробництва, розширенням банківської діяльності та виникненням маркетингу [7]. Управління почало потребувати спеціальних знань і навичок, сприяючи деталізації його функцій.

Кожен виробничий процес набув окремої сфери відповідальності, що викликало проблему координації роботи. Єдиним рішенням стало закріплення за головним менеджером виконання загальних функцій, а кожна підфункція отримувала своїх відповідальних працівників. Унаслідок цього з'явилися планові відділи, кадрові служби та інші спеціалізовані підрозділи [7].

Управління стало більш розгалуженим: кожний менеджер мав власну функцію, яка згодом дробилася на підфункції. Це призвело до розвитку колективної роботи фахівців у різних галузях управління під загальним наглядом керівника. Водночас сформувалися такі інструменти координації діяльності як системи прийняття рішень, філософія управління та визначення цілей [6].

Менеджмент виник у приватному секторі, але був довершений у великих корпораціях. Добробут як публічного, так і приватного секторів усе більше залежав від ефективності управління, що особливо стало очевидним на межі XIX–XX століть. Однак до початку XX століття практика менеджменту ще не набувала сучасного професійного вигляду. Лише розвиток монополістичного капіталізму сприяв створенню перших бізнес-шкіл та формуванню системи професійної підготовки керівників, що ознаменувало появу класу професійних менеджерів та п'яту управлінську революцію.

Паралельно розвивалась система бюрократичного управління і XX століття стало періодом, коли бюрократія була чи не єдиною інституцією, здатною компетентно приймати рішення. Управління почало вважатися діяльністю, доступною лише для спеціалістів, які отримали відповідну

підготовку та працювали на постійній основі. Це призвело до інтенсивної бюрократизації управлінських апаратів, про що зазначають численні дослідження [6].

Середина ХХ століття, зокрема 50-ті роки, стала періодом підвищеного інтересу до управління, що проявилось у шостій управлінській революції – явищі, яке науковці описують як «мовчазну революцію».

Варто зауважити, що в ХІХ столітті виникає марксизм – ідеологія, яка пропагувала ліквідацію приватної власності та необхідність трансформації капіталістичного суспільства в соціалістичне через розв'язання його внутрішніх суперечностей. Ідеї марксизму стали теоретичним фундаментом для соціал-демократичного руху та вплинули на соціально-економічні й політичні зміни у багатьох країнах початку ХХ століття [9].

Наприкінці ХІХ століття починає визначатися сучасна теорія управління, що структурувалася на такі напрями [10]: теорію менеджменту, теорію управління міжнародними відносинами, теорію державного розвитку та теорію регіонального розвитку.

На межі ХІХ–ХХ століть почали з'являтися ґрунтовні наукові роботи, присвячені управлінню господарськими системами. Зростання складності виробничих процесів і механізмів їх управління актуалізувало необхідність підвищення ефективності менеджменту, що мало на меті оптимізацію функціонування підприємств і збільшення їх прибутковості. Так було закладено основу нового напрямку управлінської думки, відомого як науковий менеджмент.

Засновником наукового менеджменту вважається Фредерик Тейлор – практикуючий інженер і менеджер, який працював над раціоналізацією виробничих процесів і поліпшенням ефективності праці. Основними принципами його теорії є [11]:

1. Управління має базуватися на наукових засадах.

2. Управління здійснюється завдяки спеціалізованим методам і механізмам – проєктуванню, нормуванню, стандартизації (як технічних процесів і виробництва, так і організації праці та управління).

3. Удосконалення системи оплати праці є ключовим компонентом ефективного менеджменту.

Подальший розвиток промисловості сприяв еволюції класичної школи наукового менеджменту, започаткованої Тейлором. Французький інженер Анрі Файоль розвинув його ідеї, запропонувавши формалізовану модель управлінської діяльності, яка містить ключові функції керівника: планування, організація, керівництво, координація та контроль [12].

А. Файоль розробив основні принципи управління, які рекомендовано застосовувати при вирішенні управлінських завдань та виконанні функцій менеджменту. Серед них [12]: принцип поділу праці, централізації, відповідальності та делегування повноважень, дисциплінованості, справедливості, єдиноначальності, заохочення ініціативи, єдності дій, корпоративності та інші.

Найвидатнішим очільником теорії управління соціально-економічними системами вважається Макс Вебер, який обґрунтував модель ідеальної демократії. Макс Вебер досліджував вплив релігійних ідей на економічну та соціальну сфери життя, зокрема визначальну роль протестантської етики у розвитку капіталізму [13]. Основою його наукових пошуків стало питання раціональності як ключового принципу західного суспільства та організації.

Період 1930–1950-х років відзначився активним розвитком школи людських взаємовідносин. Її видатний представник, Джордж Елтон Мейо, за допомогою експериментів встановив, що окрім матеріальних факторів, таких як достойна оплата чи сприятливі умови праці, найбільший вплив на продуктивність мають психологічні та соціальні аспекти [14].

Аргументоваї пояснення таким результатам дали дослідження Абрахама Маслоу та інших психологів. Маслоу стверджував, що мотиви вчинків людей пов'язані не лише з економічними чинниками, а з різноманітними потребами,

які гроші здатні задовольнити лише частково [15]. Це дало змогу зробити висновок: коли керівництво більш уважно ставиться до потреб своїх працівників, їх рівень задоволеності значно зростає, що позитивно впливає на їх продуктивність.

На підставі таких поглядів була сформована модель управління, яка акцентувала увагу на задоволенні потреб працівників, максимальному використанні їх потенціалу і створенні сприятливого морально-психологічного клімату. Ці розробки стали основою для поглибленого вивчення феномену організаційної поведінки.

Вагомий внесок у розвиток управлінської науки зробив Дуглас МакГрегор, який створив концепцію управління, базовану на теоріях X і Y [16]. Теорія X припускає, що працівники прагнуть отримати максимальні вигоди від наймача, докладаючи при цьому мінімум зусиль. Вона описує їх як ледачих та безініціативних осіб, які ухиляються від відповідальності і воліють підкорятися управлінню. Згідно з цією теорією, керівнику доводиться застосовувати контроль і примус, суворо нормувати роботу, покладаючи оплату праці на жорсткі нормативи.

Натомість теорія Y розглядає працівників як самодисциплінованих й ініціативних осіб, які прагнуть самореалізації й розвитку свого творчого потенціалу. За такою підходом керівник має акцентувати на залученні працівників до творчих процесів і прийняття рішень, підтримуючи їхню самостійність та задовольняючи духовні потреби [16].

Важливу роль у розвитку управлінської думки відіграв науково-технічний прогрес. Розвиток автоматизації й поява складних технічних систем дали поштовх до формування кібернетики, яка стала міждисциплінарною областю знань через синтез математики, логіки, біології та соціології [17].

Дослідження Норберта Вінера та Вільяма Росса Ешбі сформували кібернетику як наукову дисципліну. Норберт Вінер [3] не лише популяризував цю галузь, а й дослідив її соціальний вимір, проводячи паралелі між автоматичними системами і людськими інститутами. Завдяки своїм

дослідженням він підтвердив, що ефективне функціонування управлінських систем залежить від інформаційної взаємодії між керівною та керованою сторонами.

Кібернетичні системи вивчаються абстрактно, без урахування їхньої матеріальної природи. Серед прикладів таких систем можна виділити [18]:

- автоматичні регулятори технічних процесів;
- електронно-обчислювальні машини;
- людський мозок;
- біологічні популяції;
- людські суспільства.

Починаючи з другої половини ХХ століття, активно формувалися різноманітні напрями теорії управління, які знайшли широке застосування у сучасному корпоративному середовищі [19]. Основними серед них є:

- теорія та практика управління якістю;
- впровадження маркетингових стратегій у менеджмент;
- управління знаннями;
- стратегічне планування;
- інноваційне управління.

У практику організацій увійшли такі технології управління:

1) аутсорсинг - передавання певних функцій чи видів виробничої діяльності іншій організації з метою оптимізації ресурсів [19];

2) краудсорсинг - залучення великого кола осіб до вирішення задач через використання їхніх знань, досвіду та творчих здібностей [20];

3) моніторинг - система постійного спостереження за процесами навколишнього середовища, суспільства та економічних об'єктів [21];

4) бенчмаркінг - пошук і впровадження найкращих практик роботи конкурентів, що дозволяють досягти більш ефективної структури та поліпшити показники діяльності підприємства.

У другій половині ХХ століття набрав популярності стратегічний менеджмент, який спочатку орієнтувався на забезпечення

конкурентоспроможності й ефективності організацій через створення стратегій, адаптованих до складних і швидкозмінних умов функціонування [22].

З часом змінювалося розуміння терміну «стратегія». Якщо раніше це означало конкретний довгостроковий план досягнення мети, то нині ця концепція поєднує інструменти планових та випадкових дій, які виникають унаслідок непередбачуваних обставин [23].

Окрему увагу привернуло управління якістю. До 1950-х років його функція обмежувалась контролем якості продукції, що було під відповідальністю інженерно-технічних відділів. Проте вже у середині ХХ століття виникла нова концепція управління якістю, орієнтована на задоволення потреб клієнта, що актуалізувало необхідність зміни підходів до роботи кожного працівника.

Власне тоді американські дослідники запропонували модель загального управління якістю - систему, що спрямована на одночасне вирішення питань якості продукції, обслуговування та організації робочого процесу [24].

Контроль якості мав здійснюватися не лише на завершальному етапі виробництва, але й на всіх стадіях створення виробу. Це призвело до формування інтегрального підходу, спрямовуючи питання якості на досягнення певного рівня ефективності й зміцнення конкурентних позицій організації в її ринковому сегменті.

Наприкінці ХХ століття спостерігалися кардинальні зміни у виробничих та інформаційних технологіях зі зміщенням пріоритетів з матеріальних активів на нематеріальні: знання, навички, кваліфікацію працівників, патенти, ноу-хау, корпоративну культуру, бренд компанії тощо [25].

Зростаюче значення приділялося становленню економіки, побудованої на знаннях, інтелектуальному капіталу, розробці методик його оцінювання та способів застосування. Було закладено основи стратегій і технологій управління знаннями, включно з організаційними формами їх реалізації. Інтеграція нових інформаційних технологій у сферу управління суттєво

вплинула на конкретні методи менеджменту. Це спричинило появу нових дисциплін управлінської науки, розкриваючи сучасні можливості організаційних процесів. Сьогодні багатьом установам - приватним і державним - пропонуються готові технологічні рішення, які оптимізують управлінський процес. Інновації в цій сфері все частіше виходять не від окремих авторів, а від великих консалтингових компаній і постачальників інформаційних систем, таких як SAP і IBM.

Розвиток концепції організації, що навчається, став важливим фактором у теорії управління [10]. Ця концепція, запозичена з кібернетики, сприймає організацію як систему, що постійно адаптується й еволюціонує. «Навчання» охоплює не лише освітній прогрес персоналу, але й здатність організації в цілому генерувати нові рішення, змінювати корпоративну культуру і формувати конструктивний підхід до обговорень.

Важливу роль у поширенні передових методів управління відіграють консалтингові організації. Вони не лише збирають і систематизують світовий досвід, але й проводять дослідження у сфері менеджменту, стаючи основними джерелами нових знань про управлінську теорію й практику.

В останні роки значну популярність здобули управлінські підходи, що довели свою ефективність у комерційних та державних структурах. Утворився спектр концепцій менеджменту, які базуються на різному трактуванні рушійних сил впливу на соціально-економічну систему. Проте вибір лише однієї концепції рідко забезпечує бажаний результат, а тому оптимальним рішенням є поєднання окремих інструментів і методів управління з урахуванням специфіки конкретного випадку.

Розглянемо історичний контекст становлення науки управління та її основних представників. Її виникнення датують кінцем XIX століття. Важливий етап у розвитку менеджменту почався 1886 року з робіт Генрі Робінсона Тауна - американського інженера-механіка та бізнесмена. Він першим запропонував досліджувати менеджмент як окрему наукову дисципліну, прирівнюючи його значущість до інженерії та наголошуючи на

необхідності створення власного понятійного апарату для нової галузі знань [26].

Слід зазначити, що термін «наукове управління» вперше вжив американський представник фрахтових компаній Луїс Брандейс у 1910 році. Згодом його активно використовував Фредерик Тейлор [11], наголошуючи, що управління є справжньою наукою, яка базується на чітко визначених законах, правилах і принципах.

Існує багато підходів до класифікації наукових шкіл управління. Однією з них є динамічна класифікація, яка виділяє такі школи [27]:

1. Школа наукового управління (науковий менеджмент): 1900–1930 рр.
2. Класична школа (адміністративно-бюрократичний підхід): 1910–1940 рр.
3. Неокласична школа (школа людських стосунків або гуманного управління): 1920–1950 рр.
4. Школа поведінкових наук (біхевіористська школа): з 1950 року і до сьогодні.
5. Емпірична школа (кількісна школа, прагматичний підхід): з 1950 року і до нині.

Видатними представниками школи наукового управління були Ф. Тейлор, Л. Гільбрет, Г. Форд, Г. Гант і Г. Емерсон.

Основними досягненнями цієї школи є:

1. Розроблення принципів наукової організації праці:
 - науковий відбір працівників шляхом тестування здібностей, оцінювання якості роботи та продукції, вивчення індивідуальних особливостей;
 - навчання працівників із метою досягнення максимальної ефективності;
 - спеціалізація праці;
 - стимулювання за допомогою заробітної плати та премій;
 - справедливий поділ обов'язків між працівниками та керівниками.
2. Обґрунтування завдань з управління:

- розподіл роботи відповідно до здібностей виконавців;
- встановлення чітких завдань для кожного працівника;
- організація навчання технологіям і оптимізація їхнього використання;
- узгодження інтересів керівництва та працівників;
- формування основ раціонального управління [6].

Представниками класичної школи стали А. Файоль, М. Вебер, Л. Урвік, А. Шелдон, Е. Дюркгейм, П. Альфред, Д. Д. Муні та В. Парето.

Анрі Файоль досліджував управлінську діяльність і засади раціональної організації систем управління, розглядаючи управління як універсальний процес із кількома ключовими функціями. Його внеском стало також закладення основ лінійно-штабної структури управління організацією [12].

До представників неокласичної школи належать М. Фоллет, Ч. Барнард, Х. Мюнстерберг, Дж. Е. Мейо, І. Геллерштейн і Д. Карнегі. Ця школа приділяла увагу співпраці в організаціях як соціальних системах, пов'язуючи матеріальну ефективність із людським фактором. Її прихильники вважали, що забезпечення комфортних умов для працівників підвищує їхній рівень задоволеності й продуктивність [28].

Школу поведінкових наук представляли Д. МакГрегор, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Р. Лайкерт, Р. Блейк та Дж. Мутон. Їхні концепції були спрямовані на допомогу працівникам у розвитку індивідуальних здібностей для підвищення ефективності організаційних процесів через залучення кожного індивіда до активної діяльності.

Дуглас МакГрегор запропонував теорію Х – Y, яка описує два підходи до управління, тоді як А. Маслоу запропонував концепцію ієрархії потреб, у межах якої всі людські потреби утворюють структурований порядок із чіткими рівнями. Основними складовими цієї ієрархії є фізіологічні потреби (забезпечення їжею, повітрям, водою, сном); потреби безпеки та захищеності (почуття стабільності, свобода від фізичних і психологічних загроз, захист від небезпек навколишнього середовища); соціальні потреби (належність до спільноти, підтримка взаємозалежності, емоційна прихильність); потреби в

повазі (визнання з боку суспільства, самоповага); а також потреби самовираження (самореалізація і вдосконалення). Основний принцип цієї моделі полягає в тому, що вищі рівні мотиваційної структури стають актуальними лише за умови задоволення нижчих рівнів. Р. Блейк і Дж. Мутон розробили теорію взаємодії виробничих і соціальних потреб, дійшовши висновку, що досягнення будь-яких результатів відбувається в рамках конфліктного чи гармонійного поля між продуктивністю праці та людським фактором. Для наочності сформуємо вищенаведену інформацію в таблицю 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація наукових шкіл управління

Представники	Характеристика
Школа наукового управління (науковий менеджмент)	
Ф. Тейлор, Л. Гільбрет, Г. Форд, Г. Гант, Г. Емерсон	Розроблення принципів наукової організації праці, обґрунтування завдань з управління, хронометраж та система контролю, необхідність відрядної оплати праці, виявлення та навчання працівників, які найкраще підходять для виконання конкретних завдань
Класична школа	
А. Файоль, М. Вебер, Л. Урвік, А. Шелдон, П. Альфред, Д. Д. Муні, В. Парето	Розглядала управління як універсальний процес, що складається з функцій планування, організації, розпорядництва, координації та контролю. Обґрунтування значення формальної структури організації (в тому числі, розподілу повноважень і відповідальності, способів уніфікації робіт в організації)
Неокласична школа	
М. Фоллет, Ч. Барнард, Х. Мюнстерберг, Дж. Е. Мейо, Д. Карнегі	Техніко-технологічний прогрес повинен узгоджуватися з людським аспектом; налагодження міжособистісних відносин за рахунок підвищення уваги зі сторони менеджерів до працівників (міжособистісні відносини), що обумовлює зростання рівня задоволеності, яке спричинює ріст продуктивності праці
Школа поведінкових наук	
Д. МакГреггор, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Р. Лайкерт, Р. Блейк, Дж. Мутон	Обґрунтовано взаємозв'язок підвищення ефективності функціонування організації за рахунок зростання активності кожного працівника, тобто врахування матеріальної та нематеріальної мотивації, стилів і методів управління, наявних організаційних структур, морально-психологічних взаємодій тощо
Емпірична школа	
П. Друкер, Р. Девіс, Л. Ньюмен, Т. Санталайнен, Р. Уотермен, Д. Міллер, Л. Якокка, Г. Саймон	Розробкою практичних рекомендацій для управлінців, зокрема: взаємодія між працівниками, керівниками та організацією в цілому; вплив організаційної культури на ефективність роботи; якими компетентностями та навичками необхідно володіти управлінцям для їх ефективної роботи та чинники, що впливають на вибір їх рішень

* - узагальнено за [27]

Представники емпіричної школи акцентували на ідеї професіоналізації управління, визначаючи його як особливий вид діяльності. Ця теорія підкреслювала необхідність збору та узагальнення досвіду практичного менеджменту для створення рекомендацій керівникам. Прихильники зазначеної школи вважали управління не вузькоспеціалізованою сферою, а міждисциплінарною діяльністю. Вони наголошували, що сучасний управлінець має володіти широким спектром знань у технічному, гуманітарному, економічному та інших напрямках, а також використовувати науково обґрунтовані методи й інструменти для ефективного виконання управлінських завдань.

Розвиток теорії управління, особливо управління людьми в межах виробничої діяльності, аналізується науковцями з різних точок зору. Слід відзначити, що окремі дослідники розглядають теорію управління з двох основних аспектів: з позиції закритих та відкритих систем, а також раціональних і соціальних факторів.

Відкрита система, на відміну від закритої, реагує на зовнішні впливи, такі як коливання цін на сировину, посилення конкуренції чи інші зовнішні чинники.

Раціональний фактор управління, у протиставленні соціальному, трактує роль людини в процесі виробництва як механізм, віддаючи перевагу виключно технічним аспектам.

У період з початку ХХ століття до 60-х років принципи управління будувались відповідно до моделі закритої системи. Тобто, увага керівників здебільшого була зосереджена на внутрішніх процесах підприємств. Зовнішні аспекти, такі як конкуренція чи проблеми збуту, не бралися до уваги, а діяльність організацій розглядалася окремо від зовнішнього середовища.

З розвитком суспільства, ускладненням виробничих процесів і появою наукомістких технологій управлінська наука почала враховувати зовнішні чинники, які впливають на функціонування підприємств.

Щодо другого аспекту - раціональних та соціальних факторів - наукові підходи також зазнали еволюційних змін. Якщо раніше домінував раціональний підхід, спрямований на максимізацію прибутку через жорстке орієнтування на конкретні цілі, то з часом було усвідомлено необхідність враховувати співпадіння інтересів підприємства й персоналу. Це стало основою переходу від механістичного до соціального (людського) фактора управління.

Таким чином, управління охоплює всі дії і рішення, спрямовані на організацію процесів планування, оцінки, реалізації проектів та контролю.

Виходячи з цього, управління організацією слід розглядати як систему та аналізувати її функціонування. Система управління організацією трактується як спільність елементів, між якими взаємозв'язки всередині системи виявляються сильнішими за взаємодію із зовнішнім середовищем. Елементи системи об'єднує спільна мета або єдині правила поведінки.

Організаційна система, так само як і підприємство, являє собою групу людей, які здійснюють спільну сплановану та взаємопов'язану діяльність з реалізацією функцій управління цією діяльністю [29]. Система управління підприємством призначена для керування організаційною системою і належить до категорії систем організаційного управління. Її ключовим елементом є управлінські відносини, які спрямовані на покращення функціонування керованого об'єкта відповідно до поставленої мети та критеріїв ефективності системи [29].

Наявність управлінських взаємин у системі обумовлює виокремлення суб'єкта та об'єкта управління як ключових елементів. Суб'єкт управління, що включає керуючі органи, системи або окремі посадові структури, які здійснюють цілеспрямовану діяльність із урахуванням отриманої інформації.

У свою чергу, об'єкт управління є тим елементом, на який спрямовані управлінські дії з метою формування або оптимізації його поведінкових і структурних характеристик для досягнення визначеного результату.

У цьому контексті управління трактується як систематизований процес спрямованого впливу суб'єкта на об'єкт із метою досягнення необхідних результатів [29].

Реалізація управлінських взаємин здійснюється через управлінські рішення, що є формою вираження цілеспрямованості та способом забезпечення потреб, інтересів і мотивів суб'єктів управлінської діяльності. Управління при цьому постає як процес розробки й впровадження рішень суб'єктом управління задля організації, координації та оптимізації функціонування об'єкта управління в межах загальної системи.

Вищезазначені концептуальні положення можуть бути визнані фундаментальними для подальшого аналізу системи управління організацією чи підприємством. Проте конкретизація цього поняття залежить від методології наукової галузі, з якої проводиться дослідження, а також від індивідуальних поглядів дослідників.

Варто зауважити, що наведені положення особливо стосуються системного підходу до характеристики системи управління організацією. Так, у її структурі виокремлюються дві складові підсистеми: суб'єкт управління, який здійснює вплив, та об'єкт управління - адресат цього впливу. Більшість визначень системи управління базуються на положеннях системного підходу, який є методологічною основою для глибокого аналізу концепції управління.

Однією з наукових дисциплін, методологічний апарат якої є релевантним для дослідження системи управління підприємством, виступає теорія організації. Ця теорія, сформована у 1920-х роках, розглядає організацію не лише як предмет дослідження, але й як методологічну основу для вивчення закономірностей природних та економічних процесів. З огляду на це доцільно аналізувати систему управління підприємством саме через призму теорії організації [29].

Дотримання системного підходу є очевидною необхідністю, оскільки взаємодія між компонентами системи, здійснювана через прямі та зворотні зв'язки, забезпечує керування діяльністю підприємства, таким чином

перетворюючи систему управління на класичний об'єкт аналізу в межах теорії систем.

Крім того, вагомий вплив на функціонування даної системи здійснює інформаційний чинник, який визначає структуру та ефективність інформаційних потоків у її каналах. Недосконалість якісних або кількісних характеристик інформації може стати суттєвою перешкодою для прийняття оптимальних управлінських рішень.

Одночасно система управління підприємством має соціальний характер, який передбачає впорядковану взаємодію окремих індивідів або їх груп, що утворюють певну цілісність. Основною складовою соціальних систем є людський фактор, а ключові характеристики діяльності працівників (професійні, морально-етичні, соціально-психологічні) виводять цю систему в площину досліджень соціології та психології.

Управлінська діяльність стала невід'ємним елементом сучасного суспільного життя та охоплює всі сфери суспільної діяльності. Втім, зростаюча складність і швидкість змін зумовлюють переосмислення ролі та функції управління, у зв'язку з:

- зростаючою динамікою змін у ринковому середовищі суб'єктів господарювання;
- глобалізацією економічних процесів і інтернаціоналізацією бізнесу, що спричиняє розмивання національних і регіональних кордонів, а також домінування транснаціональних корпорацій;
- необхідністю системних перетворень і проектування організацій відповідно до сучасних підходів;
- розширенням інформаційного простору, що вимагає оптимізації інформаційного забезпечення управлінських процесів через використання передових технологій;
- зростаючою увагою до творчого потенціалу працівників і ефективного управління людськими ресурсами.

Загально визнано, що сучасне підприємство функціонує як відкрита самокерована соціально-економічна система. Вона характеризується наявністю управлінської функції, що сприяє збереженню або розвитку її основних властивостей згідно із визначеними цілями. В залежності від специфіки організації та завдань управління цей процес дозволяє стабілізувати діяльність підприємства, підтримувати динамічний баланс із зовнішнім середовищем, забезпечувати розвиток і досягнення бажаних результатів.

Питання про сутність системи управління суб'єктом господарювання постійно знаходиться у фокусі наукового аналізу. Попри значні здобутки у цій галузі досліджень немає єдиного загально визнаного визначення даного поняття, оскільки вчені досліджують різні аспекти щодо структури, функціонування та основних принципів побудови.

Важливим аспектом системи управління є її функціональна призначеність - реалізація управлінських механізмів організації колективної діяльності.

Звертаючись до сучасних наукових праць (таблиця 1.2), варто зазначити, що О.С. Іванілов визначає систему управління підприємством як комплекс принципів і механізмів прийняття рішень, передачі інформації, планування, а також систем мотивації і матеріального стимулювання [30].

У свою чергу, Е.М. Коротков трактує систему управління організацією як сукупність дій, необхідних для узгодження спільної діяльності людей. Учений наголошує, що така сукупність повинна володіти всіма ознаками системи [29]. Він також зазначає, що при масштабному управлінні із розподілом управлінських функцій між окремими посадовими особами чи спеціалізованими структурними підрозділами система набуває форми сукупності різних ланок, пов'язаних між собою. Ланки цієї системи виокремлюються за низкою параметрів: специфіка повноважень, обсяг і складність роботи, рівномірність навантаження, вимоги до кваліфікації персоналу, інформаційне забезпечення та територіальні можливості

розміщення кадрів. Взаємодія цих чинників визначає структуру і цілісність системи управління.[29].

Таблиця 1.2

Визначення дефініції «система управління підприємством»

№	Науковці	Визначення
1	Іванілов О. С.	Це відповідні принципи та механізми щодо ухвалення управлінських рішень, впровадження ефективних систем мотивації та матеріального стимулювання, налагодження інформаційних потоків тощо
2	Коротков Е.М.	Низка рішень, необхідних для узгодження сумісної діяльності людей або окремих ланок, що здійснюють управління, та зв'язків між ними
3	Івлієва Н.Н.	Сукупність відповідного структурування підприємства та ефективних управлінських рішень, що обумовлюють оптимальну організацію управління
4	Янг С.	Одна із підсистем підприємства, складовою якої є певні категорії співпрацюючих працівників. До функцій цієї підсистеми входять розуміння існуючих проблем підприємства та відповідний перелік дій, які дозволяють приймати рішення, що оптимізують використання ресурсів на підприємстві та збільшують його дохідність
5	Зайцев А.К.	Сукупність взаємоузгоджених складових, які становлять єдине ціле та реалізують процес управління для досягнення визначеної мети
6	Дірша О.В.	Перелік складових, що обумовлюють досягнення цілей планування, організації, мотивації і контролю по відношенню до об'єкта управління, а також взаємодіють в межах організаційної структури один з одним і з середовищем із метою забезпечення ефективності функціонування організації та одержання нею додаткового прибутку
7	В.В. Глущенко, В.І. Глущенко	Унікальний сценарій реалізації певного набору управлінських технологій, за допомогою якого розв'язується певна проблема управління
8	Ігнатієва А.В., Максимцов М.М.	Оригінальна система, сформована для збору, аналізу і трансформації інформації для отримання оптимального результату при певних обмеженнях
9	Воронцова Г.В.	Це спосіб побудови такого взаємозв'язку між ієрархічними управлінськими рівнями, при якому забезпечується найбільш оптимальне за ресурсними показниками досягнення цілей підприємства

* - узагальнено за [29-31]

Н.Н. Івлієва відзначає відсутність єдиного визначення дефініції «системи управління». Вона систематизує основні його трактування в контексті історичних умов та трансформацій в економіці і політиці СРСР та пострадянського періоду [29]. Дослідниця вважає, що за сучасних умов слід

розглядати систему не тільки як структуру управління, але й враховувати її зовнішні та внутрішні зв'язки, їхню динаміку і здатність адаптуватися до змін середовища.

С. Янг відзначає, що система управління організацією – це підсистема, яка складається з груп взаємодіючих людей. Її функція полягає у сприйнятті наявних проблем підприємства, виконанні відповідних процесів та ухваленні рішень, які або сприяють зростанню прибутковості організації, або оптимізують її функціонування [31].

В.В. Глущенко і В.І. Глущенко вважають систему управління апаратним, нормативним і функціональним засобом реалізації технології вирішення конкретних завдань управління [31].

А.В. Ігнатієва та М.М. Максимцов описують систему управління як складну конструкцію для збору, аналізу та обробки інформації з метою досягнення оптимального результату за умов обмежених ресурсів [31].

За твердженням Г.В. Воронцової, система управління підприємством являє собою механізм взаємодії між суб'єктом і об'єктом управління, а також метод організації взаємозв'язків між управлінськими рівнями та функціональними сферами. Така структура спрямована на забезпечення максимально ефективного досягнення цілей організації за визначених умов [31].

Аналіз представлених визначень свідчить про те, що кожне з них відображає специфіку тієї чи іншої наукової методології та має свої особливі організаційні риси.

З огляду на це, виникає потреба детально визначати особливості системи управління підприємством як багатогранного явища, унікального для різних галузей національної економіки та сфер суспільного життя. Встановлення та аргументація специфічних характеристик для кожної окремої сфери стануть основою для формування універсальної методології дослідження системи управління незалежно від типу підприємства - виробничого чи невиробничого.

1.2 Методологічні та методичні підходи до оцінювання ефективності управління лісовим господарством

Ефективність функціонування системи управління впливає на результативність функціонування підприємства та його перспективного розвитку. Ця обставина зумовлює необхідність не лише вдосконалення самої системи управління, але й методичних підходів до оцінювання її ефективності. Особливо важливим є здатність керівників у режимі реального часу релевантно аналізувати ефективність системи управління, враховуючи її вплив на основні показники роботи підприємства. Це дозволяє приймати своєчасні і обґрунтовані управлінські рішення, особливо в умовах нестабільності та змінюючого зовнішнього середовища. Результати досліджень щодо сутності поняття «система управління підприємством» свідчать про наявність двох основних підходів. Перший розглядає систему управління як сукупність суб'єкта управління (того, хто керує), об'єкта управління (того, чим керують), а також зв'язків між ними. Другий визначає її як комплекс елементів, які дозволяють досягати стратегічних цілей організації. Обидва ці підходи є засадничими при оцінюванні ефективності управлінських систем.

В економічній науковій літературі представлено цілу низку методів оцінки ефективності системи управління, в яких можна виокремити такі характеристики [31, 32].

По-перше, значна частина методів стосується діагностики певних компонентів системи управління: наявний управлінський потенціал, організаційна структура управління, впроваджені технології управління. Тобто, це слугує базою для аналізу окремих аспектів управлінської системи, а не основою для комплексної оцінки ефективності.

По-друге, комплексні методики, що базуються на експертному оцінюванні, навпаки, скеровані на діагностику загальної ефективності системи управління, ігноруючи при цьому «вузькі місця».

Таким чином, забезпечення підвищення ефективності системи управління суб'єктом господарювання вимагає необхідність пошуку таких методів, що дозволяють оцінити як загальну ефективність, так і результативність кожного окремого елемента системи.

Обґрунтування і подальший вибір варіанту оцінки, в першу чергу, залежить від: мети і глибини аналізу; специфіки об'єкта діагностики; доступності і характеру інформації; вимоги до рівня кваліфікації експертів [33, с. 319].

Слід додати, що в сучасній теорії управління існує низка підходів до ідентифікації складових системи управління як комплексного феномена, що відображає її багатовимірну природу.

За твердженням А. О. Устенка [34, с. 103], система управління суб'єктом господарювання представляє собою комплекс, який охоплює різнопланові категорії: від ефективності існування керованої до керуючої підсистем, цільової та функціональної складової, ресурсного та інформаційно-методичного аспектів. Їхня головна мета – сприяти ухваленню оптимальних управлінських рішень для задоволення визначених ринкових потреб і забезпечення конкурентних переваг суб'єкта господарювання.

Тобто, оцінка ефективності системи управління ґрунтується на оцінці тих її компонентів, які найвагомішим чином дотичні до кінцевих результатів функціонування будь-якої економічної системи.

На основі дослідження наукової літератури зроблено висновок, що переважна частина експертів ідентифікують такі компоненти управлінської системи як організаційна структура, функції, кадровий потенціал, інформаційне забезпечення, технічні ресурси.

Г. С. Одінцова обґрунтовує авторський процесний підхід до ідентифікації компонентів системи управління підприємством, зокрема, виокремлює такі категорії: управлінський персонал, існуюче техніко-технологічне обладнання, структурно-функціональне забезпечення, методологічні інструменти управління, а також інформаційні ресурси [32].

Ця класифікація базується на загальній ознаці - забезпечення (інформаційному, технічному, кадровому тощо), яке сприяє ефективному виконанню операцій на кожному етапі процесу прийняття певних рішень, які пропонується оцінювати з позиції забезпечення дієвості цього процесу. Основними етапами процесу ухвалення та реалізації рішень є:

1. Діагностика об'єкта управління.
2. Оцінювання й аналіз зовнішніх факторів.
3. Формулювання проблеми.
4. Розробка альтернативних рішень.
5. Прийняття рішення.
6. Впровадження рішення.
7. Контроль та аналіз результатів.

Комплексна взаємодія визначених компонентів, за словами автора, обумовлює ефективність системи управління підприємством. Напроти, порушення роботи хоча б однієї складової загрожує дестабілізацією процесу управління й може призводити до виникнення кризових ситуацій. У зв'язку з цим доцільно детально розглянути складові системи управління через призму оцінки її ефективності.

Згідно з більшістю методик оцінки ефективності системи управління, кадрове забезпечення є ключовим компонентом, що формує основу функціонування керуючої системи. Управлінські кадри відіграють вирішальну роль у визначенні рівня розвитку та перспективності підприємства, сприяючи його прогресу та інноваційній діяльності.

Для повноцінного виконання завдань управлінського персоналу необхідно підтримувати: належну чисельність управлінського апарату; високу кваліфікацію працівників; відповідність професійної підготовки характеру виконуваної роботи; творчу ініціативу працівників; позитивне ставлення до змін; прогресивне мислення та готовність до ризику керівництва різних рівнів. Крім цього, для оцінки ефективності здійснюють розрахунок низки показників, таких як частка витрат на управління у загальних витратах на виробництво або

виробництво товарної продукції в розрахунку на одиницю витрат на управлінську діяльність.

Структурно-функціональне забезпечення управлінського потенціалу підприємства охоплює сукупність автономних підрозділів зі специфічними функціями, що виконуються у процесі управління. Важливими елементами є багаторівнева ієрархія підрозділів та система прямих і зворотних зв'язків як усередині певного рівня, так і між різними рівнями.

У практиці аналізу організаційних структур використовують такі параметри, як принцип побудови, тип структури, кількість рівнів управління, ступінь централізації лінійного й функціонального управління, функціональна різноманітність структурних підрозділів, а також кількість працівників у підлеглих одного керівника. Серед цих параметрів найбільш значущим є кількість ієрархічних рівнів управління, від якої залежить призначення типу структури й загальна ефективність системи управління. Збільшення кількості рівнів призводить до подовження процесів ухвалення управлінських рішень, ризику спотворення інформації та її потенційній втраті актуальності.

Оцінка правильності побудови організаційної структури підприємства здійснюється за допомогою низки показників, серед яких основними є норма керованості та норма ієрархії. Ці параметри регулюють горизонтальний і вертикальний розвиток структури. Для аналізу ієрархічної складової необхідно дослідити зв'язки субординації, які визначають рівень складності управлінської системи. У центрі уваги такого аналізу перебуває підпорядкованість окремих підрозділів та фахівців, а також узгодженість керівництва, що передбачає виокремлення взаємопов'язаних груп для підрозділів, які мають спільний результат діяльності чи загальний об'єкт виконання робіт.

Досить часто спостерігається нерівномірний розподіл кількості субординаційних зв'язків серед керівників підприємств. Найбільше навантаження зазвичай припадає на заступника директора з виробництва, що зумовлено суттєвою кількістю виробничих підрозділів та їх керівників у його

підпорядкуванні. Водночас найменше субординаційних зв'язків спостерігається у заступника директора з кадрів або начальника фінансового відділу. Надмірна кількість таких зв'язків значно ускладнює процес управління, зокрема подовжує час ухвалення управлінських рішень, змушує формувати черговість вирішення проблем та шукати оптимальні способи їх розв'язання. Тому важливо періодично оцінювати субординаційні зв'язки, щоб визначити потребу в їх перерозподілі між керівниками різних рівнів управління.

Управлінський процес можна охарактеризувати як цикл ухвалення рішень, що здійснюється в рамках визначеної організаційної структури через відповідні методи управління. Тобто, працівники підлягають дії організаційних, економічних і соціально-психологічних методів задля виконання своїх безпосередніх обов'язків. Ухвалені управлінські рішення мають бути забезпечені організаційною підтримкою та супроводжуватися моральними й матеріальними стимулами для реалізації. Тому методи управління об'єктивно впливають на сам процес. Економічні та соціально-психологічні методи формують прямий вплив на колективи й окремих працівників, а моральні й матеріальні форми заохочення чи покарання суттєво впливають на суб'єктивний чинник діяльності. Організаційні методи сприяють створенню об'єктивних умов для виконання господарських функцій через закріплення прав і обов'язків конкретних підрозділів і осіб, регламентацію технологічних процесів тощо.

Сьогодні управлінські методи підприємств зазвичай поділяються на економічні, соціально-психологічні та організаційні, кожен з яких має власну специфіку і спрямованість. Тому важливо раціонально обирати відповідні методи для кожного підприємства окремо й ефективно поєднувати ці групи методів, щоб забезпечити максимальну результативність управлінської системи.

На вітчизняних підприємствах нині найбільш поширеними залишаються організаційні (адміністративні) методи. Це зумовлено здебільшого тим, що

поточна діяльність підприємств значною мірою регулюється завдяки наказам і розпорядженням керівників. У межах таких методів виконавцям установлюються конкретні завдання, визначається структура підпорядкувань, повноважень і прав у процесі виконання роботи. Мотивацію чи покарання працівників також закріплюють через накази або розпорядження, залежно від рівня досягнення цілей.

Трохи менш поширеними у системах управління стоять економічні (матеріальні) методи впливу, адже для працівників нерідко впроваджуються різноманітні додаткові виплати або збільшуються розміри існуючих доплат до заробітної плати. Як правило, ці доплати заздалегідь визначаються масштабами та складністю завдань, покладених на окремих співробітників, що слугує стимулом для зросту їх продуктивності. Поряд із цим, досить поширеною практикою є накладання штрафних санкцій на працівників за певні порушення, що також належить до економічних методів управління, але воно часто має негативний вплив на мотивацію персоналу, створюючи напруженість у робочому середовищі.

Соціально-психологічні методи управління останнім часом залишаються найменш використовуваними. На більшості підприємств недостатньо уваги приділяється моральному стимулюванню працівників, змістовності виконуваних завдань чи творчому аспекту роботи. Відсутність умов для реалізації ініціативи персоналу знижує їх зацікавленість у досягненні кращих показників. Також суспільне визнання трудових досягнень, що було широко поширене в радянський період, сьогодні майже не знаходить застосування. Відмова або часткове нехтування моральними чи матеріальними стимулами обумовлює те, що управлінські заходи, які реалізуються на підприємстві, не торкаються інтересів працівників і, як наслідок, призводять до зниження мотивації персоналу.

У процесі оцінки ефективності системи управління особливу увагу слід приділяти аналізу її технологічного компонента. Поняття технології управління охоплює різноманітні засоби й підходи до трансформації вихідних

даних для досягнення конкретних цілей. Оскільки базовим об'єктом управління є інформація, технологію управління можна визначити як комплексну систему методів, спрямованих на опрацювання інформації з метою розробки, ухвалення і реалізації управлінських рішень в організаційній діяльності.

Технологія управління відображає сутність і логіку процесів управління через рух та обробку інформації. Вона визначає структуру й порядок виконання управлінських операцій, у процесі яких інформація перетворюється та впливає на об'єкт управління. Її основною функцією є створення оптимальної моделі взаємодії між структурними підрозділами організації та її окремими членами [35, с. 146].

Технологія управління також розглядається як набір послідовних процедур і операцій, що виконуються керівниками й іншим персоналом з використанням спеціалізованих методів і технічних засобів. Її головною метою є оптимізація управлінського процесу шляхом усунення непродуктивних дій та операцій.

Особливе місце в системі сучасних управлінських технологій займає техніка управління - сукупність інструментів (зв'язкове обладнання, оргтехніка, інформаційні системи тощо), що дозволяють зменшити трудомісткість роботи, скоротити терміни виконання завдань і покращити якість прийняття рішень [36, с. 105]. Використання цих засобів дозволяє значно розширити інтелектуальний потенціал фахівців за рахунок інтеграції оперативної та довготривалої пам'яті обчислювальних систем.

Розумові можливості окремої людини мають свої обмеження, і застосування оперативної та довготривалої пам'яті обчислювальних машин сприяє розширенню інтелектуального потенціалу фахівців для розв'язання управлінських завдань. Розвиток засобів автоматизації посилює інформаційний характер управлінської діяльності, де комп'ютеризовані технології стають невід'ємною складовою сучасного управління.

Взаємодія та документообіг між структурними підрозділами підприємства повинні бути регламентовані в положеннях про відділи організації. Однак часто ці інструкції лише поверхово описують порядок передачі документів і принципи взаємодії між підрозділами. Як наслідок, нерідко відсутні чітко визначені схеми руху документів як усередині окремих підрозділів, так і між працівниками різних відділів.

Одним із ключових недоліків у технології управління є розмитість процесів передачі та обробки інформації між менеджерами управлінської ланки. Ці процеси часто лишаються нечітко визначеними, недостатньо закріпленими у відповідних нормативних документах, таких як накази, розпорядження або положення підприємства. Додатковим ускладненням є розгалуженість і відсутність належної структури в підрозділах системи управління, що створює труднощі у виконанні та координації управлінських завдань, необхідних для повноцінного функціонування всієї управлінської системи підприємства.

Процес управління є надзвичайно складним і потребує точного та всебічного інформаційного забезпечення на всіх ієрархічних управлінських рівнях.

О. Є. Кузьмін та Н. Г. Георгіаді [37, с. 146] зазначають, що інформаційне забезпечення можна розглядати як систему якісних і кількісних показників, за допомогою яких визначається рівень задоволеності керуючої системи в управлінській інформації та інформаційних технологіях. Основна мета цієї системи - допомогти реалізувати через інформаційні системи встановлені цілі та завдання.

Як джерело підвищення ефективності функціонування суб'єкта господарювання використовують поточний моніторинг використання системою управління інформаційних ресурсів, що дає можливість оперативно оцінити ефективність наявних ресурсів та оптимізувати їх використання [32]. Однак недоліки в інформаційному забезпеченні системи управління можуть

мати негативні наслідки, аж до нестабільності позицій підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринка.

Слід зазначити, що витрати на обслуговування і вдосконалення застосовуваних автоматизованих систем збільшуються, тоді як практичні результати їх використання часто залишаються незадовільними.

Таким чином, наведені вище аспекти та проблеми системи управління підприємством можна узагальнити за компонентами (таблиця 1.3).

Аналіз управлінської системи за характеристиками її складових має базуватися на розрахунку низки кількісних показників. Наприклад, для оцінки правильності структури організації необхідно враховувати такі параметри як фактична керованість підрозділів, кількість управлінських зв'язків тощо.

Такий підхід дозволяє виявити проблемні аспекти у функціонуванні системи управління та ідентифікувати ті елементи, потенціал яких варто нарощувати передусім, аби забезпечити готовність підприємства до стратегічних змін.

Процес оцінювання потребує використання експертного методу. Його застосування зумовлене тим, що розв'язання складних задач, в тому числі, таких як аналіз діючої системи управління, неможливе силами одного спеціаліста через обмежену здатність урахувати всі чинники та взаємозв'язки. Участь групи компетентних фахівців дозволяє здійснити всебічний аналіз кількісних та якісних аспектів функціонування управлінської системи підприємства.

Ключова перевага колективної оцінки заключається у зменшенні розбіжностей між думками окремих осіб, а також у можливості формування узагальненої та більш репрезентативної точки зору. Залучення колективного досвіду експертів забезпечує об'єктивніший і надійніший результат, ніж думка одного спеціаліста. Використання методу експертних оцінок необхідне також у ситуаціях, де інші способи нерезультативні. Зараз не існує достатньо точних методик для оцінювання стану керуючої системи з перспективи її готовності до розв'язання специфічних задач. Таким чином, групова оцінка є важливим

інструментом для пошуку узгоджених рішень, особливо у процесі вдосконалення управлінських механізмів.

Таблиця 1.3

Характеристика основних компонентів системи управління підприємством

Компоненти системи управління	Характерні показники
Кадри управління	<ul style="list-style-type: none"> - достатня чисельність персоналу; - рівень кваліфікації та професійної компетентності управлінських працівників; - відповідність компетенцій і профілю підготовки персоналу вимогам виконуваної роботи; - творчий потенціал співробітників управлінського апарату; - ставлення персоналу до впровадження змін; - перспективність і стратегічність мислення керівного складу; - готовність до прийняття ризикованих рішень на різних рівнях управління
Структурно-функціональне забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> - рівень структурного розподілу управлінських функцій; - адекватність складу управлінських функцій; - суворість розмежування виконуваних функцій; - відповідність функціональної спеціалізації управлінським завданням; - ефективність взаємодії між окремими функціями; - правильність формування організаційної структури
Методи управління	<ul style="list-style-type: none"> - відповідність встановленим цілям та завданням організації; - рівень впливу на інтереси працівників підприємства; - вплив на підсумкові результати виробничо-господарської діяльності
Техніка і технологія управління	<ul style="list-style-type: none"> - наявність технологічної документації, що регламентує процеси управління; - ступінь деталізації документообігу та рівень опису взаємодії між структурними підрозділами у нормативних документах; - рівень оснащення організаційними технічними засобами; - ступінь впровадження комп'ютеризованих систем у управлінську діяльність; - наявність спеціалізованого програмного забезпечення для підтримки управлінських процесів
Інформаційне забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> - повнота відомостей про внутрішні та зовнішні чинники; - надійність отриманих даних; - відповідність інформації актуальним аспектам проблеми; - оперативність у зборі даних

* узагальнено за [31-32]

Основною метою управління на підприємстві є координація діяльності всіх учасників виробничого процесу та вплив на структурні елементи задля забезпечення економічної й соціальної ефективності виробничої системи [31]. Організація управління повинна спрямовуватися на оптимізацію системи та її вплив на кінцеві результати діяльності. Це означає, що система оцінювання має бути комплексною, відображати взаємозв'язок між різними рівнями організації та сприяти підвищенню економічності управлінських процесів загалом.

Ефективність управління підприємством є багатогранним поняттям. Вона відображає ступінь результативності виробничо-господарської діяльності й рівень використання ресурсів підприємства у співвідношенні з витратами на їх досягнення.

Л.М. Ачкасова стверджує, що ефективність управління є відображенням ефективності діяльності конкретної керуючої системи, яку, в свою чергу, можна визначити через низку, в більшості випадків, кількісних показників [38, с. 109].

О.М. Сищикова ідентифікує ефективність системи управління через показник співвідношення управлінських витрат та наслідків їх [31]. В свою чергу, В.П. Грузінов та І.А. Астаф'єва стверджують, що ефективність управління компанією або корпорацією є складною інтегративною категорією. Вона характеризується системним підходом і включає комплекс нормативів, котрі відображають рівень задоволення економічних, соціальних, бюджетних, інтеграційних потреб і забезпечують порівняльні ефекти в різних аспектах діяльності підприємства [31].

За іншими підходами, наукова література виокремлює два основних підходи до трактування дефініції «ефективність управління» - ресурсний та цільовий [31].

При ресурсному підході ефективність оцінюється через результати роботи підприємства, які відображаються у сукупності результатуючих показників його діяльності. Натомість цільовий підхід характеризує

ефективність управління як спроможність підприємства досягати чітко визначених тактичних і стратегічних цілей.

Дослідники підкреслюють, що хоча логічно розглядати ефективність управління через ефективність отриманих кінцевих результатів, використання показників діяльності для оцінювання системи управління не дозволяє чітко визначити напрями її покращення.

Іншими словами, якщо підприємство збиткове, це може свідчити про недоліки в роботі системи управління, але встановити конкретні «вузькі» місця її діяльності за таким підходом неможливо.

Н.М. Ползунова звертає увагу на низку підходів до оцінки ефективності управлінської системи, які можуть стати платформою для розробки практичних рекомендацій з пошуку таких «вузьких» місць, зокрема [31]:

1. Ефективність системи управління оцінюється на основі показників, що відображають результативність діяльності підприємства. Аналізується весь спектр показників, які найбільшим чином характеризують результативність організації.

2. Оцінювання ефективності системи управління здійснюється за комплексним показником, де чисельник, як правило, представляє прибуток, а знаменник - показники фінансово-господарської діяльності в різних комбінаціях.

3. Ефективність системи управління оцінюється не за окремими показниками, а через ранжування низки індивідуальних зарактених для даного підприємства критеріїв.

4. Ефективність системи управління визначається за допомогою комплексного показника, який охоплює як економічні характеристики управління, так і показники результативності виробництва.

5. Оцінювання ефективності системи управління проводиться експертним методом, переважно на основі якісних критеріїв, що відзначаються широким розмаїттям.

6. Ефективність системи управління оцінюється через показники цільової та ресурсної результативності.

7. Показники ефективності системи управління визначаються за трьома взаємопов'язаними критеріями:

- а) співвідношення результатів та витрат;
- б) якісні аспекти організації та змісту процесу управління;
- в) показники раціональності системи управління та техніко-організаційного рівня.

8. Ресурсно-потенційний підхід передбачає оцінювання ефективності через різницю між потенціалом системи та рівнем його використання.

Христоволобов С.М. пропонує комплексний метод аналізу ефективності системи управління, що охоплює кілька блоків показників [31]:

- цільовий блок - аналіз ступеня досягнення цілей і завдань організації відповідно до її місії та корпоративного кодексу;
- блок основних показників - оцінювання виробничо-господарської аспекти діяльності;
- блок оцінювання управлінського персоналу - аналіз складу й структури управлінського апарату та ефективності управлінців у порівнянні з витратами;
- блок оцінювання умов праці - аналіз санітарно-гігієнічних, технічних, соціально-економічних та психологічних аспектів праці.

В наукових доробках також представлена система показників, що дозволяють оцінити результати саме управлінської праці. У цьому контексті виділяють такі групи показників [31]:

- 1) показники ефективності функціонування суб'єкта господарювання та існуючі витрати на управлінський блок;
- 2) показники змісту й організації процесу управління, включаючи результати й витрати, пов'язані з управлінською працею. Серед характеристик управлінського апарату виокремлюються продуктивність, економічність, адаптивність, гнучкість, оперативність і надійність;

3) третя група показників спрямована на характеристику раціональності організаційної структури та її технічно-організаційного рівня. До характеристик належать принципи побудови управлінської системи за підрозділами, рівень централізації управлінських функцій, норми керованості, що застосовуються, а також збалансованість у розподілі прав і обов'язків.

Наявні засоби аналізу дозволяють оцінити окремі аспекти ефективності функціонування управлінської системи, однак вони не завжди забезпечують можливість її комплексного аналізу, що відображав би інтегральні характеристики ефективності всієї системи.

На думку авторів, численні методи та підходи до оцінки ефективності управлінської системи поділяють на комплексні та елементні. Комплексні методи проводять, зазвичай, експертним шляхом і вони націлені на оцінку цілісної системи управління. Елементні методи акцентовані на оцінку окремих складових управлінської системи, до прикладу, оптимальність побудови організаційної структури або ефективність управлінського персоналу.

Оскільки обсяг управлінських завдань та їх вплив на ефективність функціонування суб'єкта господарювання надзвичайно різнопланові, доцільно використовувати поелементні методи оцінювання. Це дозволяє не лише визначити рівень ефективності системи управління, але й окреслити напрями її вдосконалення на основі оцінки окремих складових елементів.

Спроба систематизації підходів до оцінки ефективності управління відображена у дослідженнях А.В. Тихомирова. Вона виокремила сім основних підходів, запропонованих у наукових працях інших авторів [39].

Перший підхід наголошує на оцінюванні ефективності управління як ефективності виробництва, адже процес управління нерозривно пов'язаний із результатами виробничо-господарської діяльності.

Другий підхід передбачає оцінку ефективності управлінських процесів на основі співставлення кінцевих результатів діяльності підприємства із витратами на управління. Тут важливо визначити співвідношення витрат на

управління і отриманих результатів, зокрема тих, що свідчать про підвищення продуктивності виробництва.

Третій підхід акцентує увагу на результативності конкретної системи управління. У ньому пропонується аналізувати показники як стану об'єкта управління (наприклад, техніко-економічні результати виробництва), так і функціонування самого апарату управління, що включає фінансові витрати, затрати часу на виконання управлінських операцій і загальний процес їх здійснення.

Четвертий підхід базується на оцінці рівня досягнення визначених цілей управління діяльністю підприємства. Прихильники цього підходу вважають, що рівень досягнення цілей є ключовим показником ефективності управлінської діяльності.

Згідно з п'ятим підходом, ефективність управління оцінюється через аналіз управлінських рішень двома шляхами. За першим аналізуються окремо взяті рішення з урахуванням чітко визначених цілей та критеріїв оцінювання ефективності альтернативних варіантів. За другим розглядається сам процес прийняття рішень, де увага приділяється швидкості, якості та кількості прийнятих рішень як частині загальної управлінської системи.

Шостий підхід спрямований на оцінку ефективності управлінської праці, зокрема витрат, пов'язаних із діяльністю персоналу, зайнятого в управлінських функціях. У даному контексті ефективність найчастіше асоціюється із поняттям економічної ефективності праці: економія ресурсів шляхом оптимізації заходів управління та раціоналізації діяльності. Ефективність із цього погляду означає досягнення організаційних цілей при мінімальних витратах обмежених ресурсів, забезпечуючи сприятливе співвідношення між масштабом використаних ресурсів та результатами праці.

Майже всі прихильники шостого підходу акцентують увагу не лише на оцінці економічної ефективності управлінської діяльності, а й на соціальній ефективності. Економічна ефективність передбачає досягнення персоналом цілей організації шляхом оптимального використання ресурсів підприємства

або розв'язання управлінських завдань із мінімальними витратами. У свою чергу, соціальна ефективність оцінюється за рівнем досягнення індивідуальних цілей працівників, відображаючи їхню задоволеність власними очікуваннями, бажаннями, потребами й інтересами. Вона має два основні напрями: орієнтацію на виконання роботи та орієнтацію на взаємини з іншими людьми.

Сьомий підхід виник у контексті оцінки ефективності вдосконалення управління виробництвом. Його сутність полягає у визначенні результативності заходів, спрямованих на поліпшення управлінських процесів. Отриманий ефект оцінюється у співвідношенні з витратами, необхідними для реалізації цих заходів.

Аналіз представлених підходів до оцінки ефективності управління підприємством виявляє, що як у теорії, так і на практиці широко використовується як їх окреме застосування, так і комбінування різних методів.

З позиції системного підходу, усі наведені раніше методи і підходи до оцінки ефективності управління узагальнюються в такі групи: комплексний, селективний та фрагментарний підходи. Комплексний підхід передбачає оцінювання результатів роботи, ефективність використання ресурсів та загальні показники діяльності управлінської системи. Селективний підхід зосереджується на оцінюванні ефективності через один елемент системи управління, наприклад, ефективність виробництва, економічну ефективність, витрати на управління та продуктивність управлінської праці. До фрагментарного підходу входять методи оцінювання ефективності управлінських рішень, удосконалення процесів управління та вимірювання вартості бізнесу. Оскільки результативність визначається ступенем реалізації цілей підприємства, перші два підходи до оцінювання ефективності управління безпосередньо використовують цей критерій [40, с. 72].

Загальновідомо, що управлінську діяльність відносять до найскладніших видів людської праці, а тому її оцінка часто не може

здійснюватися прямим шляхом через відсутність кількісних показників оцінювання певних аспектів управлінської діяльності, що передбачає використання непрямих методів [41].

У науковій літературі розглядаються різні підходи до трактування сутності ефективності, визначення способів її реалізації та вимірювання. Поряд із терміном «ефективність» часто застосовуються такі споріднені поняття як продуктивність, рентабельність, результативність [42].

Оцінювання ефективності набуває важливого значення у контексті формування систем управління об'єктами, що працюють в умовах змін. Міжнародний стандарт ISO 9000:2000 (п. 3.2.15) [43] пропонує таке визначення ефективності: це співвідношення між отриманим результатом та використаними ресурсами.

Це поняття може бути виражено математичною формулою:

$$\text{Ефективність} = \text{Отриманий результат} / \text{Обсяг ресурсів}$$

Як вже було відзначено, при оцінці управлінської діяльності слід поєднувати різні підходи, що обумовлює більшу достовірність отриманих результатів оцінки [44].

Маючи підтвердження відсутності єдиного показника або ж універсального методу щодо оцінки ефективності системи управління, слід навести перелік найбільш поширених показників для оцінювання окремих управлінських аспектів [45]:

1. Раціональність існуючої організаційної структури управління, що оцінюється через низку аналітичних показників, зокрема:

- рівень централізації управлінських функцій;
- показник цілеспрямованості структури управління;
- коефіцієнт дотримання принципів ієрархічності;
- індекс раціональності організаційної структури;
- показник повноти охоплення функцій управління;
- коефіцієнт адаптивності та гнучкості самої структури.

2. Організація процесу управління характеризується моніторингом таких параметрів:

- коефіцієнт плинності кадрів у системі управління;
- рівень комплектування персоналу за кількісними і якісними характеристиками;
- співвідношення темпів змін загального результату та витрат, пов'язаних із реалізацією управлінських процесів.

3. Соціально-економічний аспект управління містить такі критерії:

- економічна ефективність функціонування апарату управління;
- індекс плинності управлінських кадрів;
- рівень розвитку системи управління;
- професійна кваліфікація працівників системи управління;
- коефіцієнт стратегічної стабільності.

4. Управлінські рішення оцінюються за результатами аналізу:

- обсягу обробленої інформації;
- кількості альтернатив при розробці управлінських рішень;
- ступеня досягнення поставлених цілей;
- частки фінансових витрат, спрямованих на їх прийняття;
- ясності та однозначності ухвалених рішень;
- рівня структурованості рішень;
- тривалості обробки інформації для їх прийняття;
- доцільності обраних варіантів реалізації;
- показника конфліктогенності в процесі їх прийняття.

Ефективність управління є складним і явищем, яке об'єднує економічний, організаційний та соціальний аспекти в нерозривній взаємодії. Економічна ефективність визначається за допомогою показників, що демонструють результати господарської діяльності, зокрема такі як прибуток, рівень рентабельності та загальна продуктивність системи менеджменту. Організаційна складова відображає характеристики організаційної структури, якість управлінських рішень і здатність системи гнучко реагувати на зміни в

зовнішньому та внутрішньому середовищі. Соціальний аспект ефективності охоплює створення сприятливих умов праці, підвищення рівня соціальної активності колективу та формування позитивного клімату [46].

На основі цього науковцями вже розроблено методику оцінювання ефективності управління лісогосподарськими підприємствами. Вона орієнтована на діагностику трьох основних напрямів з використанням показників, які дозволяють визначити відповідний рівень ефективності. При цьому критерії та показники можна модифікувати або деталізувати для оцінки ефективності інших аспектів управлінської системи залежно від актуальних завдань і вимог.

Конкретизуємо вказані напрями [47]:

1. Організаційно-виробнича ефективність являє собою комплексну характеристику, що відображає результати діяльності підприємства у сферах виробництва та фінансів, зокрема управління виробничими ресурсами, їх оптимального використання та контролю економічних показників.

2. Соціально-економічна ефективність спрямована на оцінку рівня управління людськими ресурсами з акцентом на соціальні аспекти, які чинять суттєвий вплив на продуктивність праці, таких як умови праці, мотивація та якість трудових процесів.

3. Ефективність інвестиційної діяльності визначається як ключовий чинник розвитку лісогосподарських підприємств, що залежить від рівня державної підтримки, залучення внутрішніх капіталовкладень або зовнішніх інвестицій для забезпечення стійкого зростання галузі.

Для оцінки результативності управлінських дій у межах конкретного напрямку в даних методичних рекомендаціях передбачено застосування системного аналізу зібраної інформації, що охоплює виконання наступних етапів.

По-перше, необхідно визначити специфіку досліджуваних критеріїв, що є базовим елементом процедури аналізу.

По-друге, здійснюється виокремлення найбільш значущих аспектів кожного із критеріїв, що дозволяє сконцентрувати увагу на ключових елементах для оцінки ефективності.

Третім етапом є опрацювання отриманих результатів, яке включає угруповання та співставлення даних для забезпечення порівняльної перспективи аналізу.

Заключний етап передбачає розробку рекомендацій, спрямованих на вдосконалення управлінських критеріїв та загальної ефективності.

Оцінка ефективності управління має здійснюватися як у межах окремих напрямків через поетапну процедуру аналізу, так і на рівні інтегральних показників, що дозволяють відобразити причинно-наслідкові зв'язки, які впливають на кінцеві результати діяльності (див. таблицю 1.4). Такий підхід сприяє комплексному розкриттю динаміки управлінських процесів та інтеграції окремих складових у контексті загальної стратегічної ефективності.

Організаційно-виробнича ефективність представляє собою економічну категорію, яка визначає результати роботи управлінської системи, зосередженої на випуску продукції в сфері лісового господарства. Це ключовий елемент для досягнення стабільних фінансових результатів. Організаційна складова такої системи охоплює оптимальне використання матеріальних ресурсів і основних засобів підприємства, враховуючи всі витрати, пов'язані з виробництвом продукції. Таким чином, аналіз ефективності управління в контексті організації виробничого процесу ґрунтується на розгляді сукупності ключових показників, які відображають результати цієї діяльності, зокрема:

- коефіцієнт приросту обсягу виробленої продукції;
- коефіцієнт приросту рентабельності основних засобів;
- коефіцієнт приросту рентабельності виробництва продукції;
- коефіцієнт приросту рентабельності реалізованих продажів.

Соціально-економічна ефективність є ключовим інструментом оцінювання системи управління в сфері людського потенціалу, яка

забезпечується через низку заходів, орієнтованих на задоволення потреб працівників лісгосподарських підприємств, їхніх інтересів та соціально-економічних очікувань.

Таблиця 1.4

Показники оцінки ефективності управління лісгосподарським підприємством

Напрямок оцінки	Показники
Організаційно-виробнича ефективність	<ul style="list-style-type: none"> - коефіцієнт приросту обсягу виробленої продукції; - коефіцієнт приросту рентабельності основних засобів; - коефіцієнт приросту рентабельності виробництва продукції; - коефіцієнт приросту рентабельності реалізованих продажів.
Соціально-економічна ефективність	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення коефіцієнта продуктивності праці; - підвищення коефіцієнта прибутку на 1 працівника; - зростання рівня середньомісячної заробітної плати; - коефіцієнт рентабельності праці; - приріст продуктивності адміністративно-управлінського персоналу.
Інвестиційна ефективність	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення обсягу інвестицій; - підвищення рентабельності витрат на інновації; - підвищення прибутку на 1 гривню інвестицій; - зростання обсягу випуску продукції на 1 гривню інвестицій; - підвищення витрат на науково-дослідні роботи та підвищення кваліфікації персоналу

* - Сформовано на основі [47]

Це, у свою чергу, сприяє розвитку їхнього інноваційного потенціалу та створенню механізмів для його реалізації. Соціально-економічна ефективність містить низку чинників, що впливають на ключовий показник ефективності використання людського потенціалу – продуктивність праці. Продуктивність праці залежить від професійного рівня працівників, соціально-психологічного клімату в колективі, мотивації та соціальної активності персоналу.

Інвестиційна ефективність управління визначає спроможність системи залучати фінансові ресурси через державну підтримку (субсидії) та інвестиції (внутрішні та зовнішні) на придбання енергоефективного обладнання та розвиток підприємства в цілому.

Представлена методика для комплексного оцінки ефективності системи управління лісогосподарськими підприємствами ґрунтується на алгоритмі, що охоплює п'ять етапів аналізу [48]:

1. Визначення показників організаційно-виробничої ефективності управління.
2. Розрахунок соціально-економічних показників ефективності управління.
3. Оцінка інвестиційної ефективності управління.
4. Узагальнення середніх показників для кожного напрямку оцінки ефективності.
5. Формування інтегрованого показника ефективності управління лісогосподарськими підприємствами.

Зазначену методику оцінювання можна взяти за основу нашого дослідження, але вимагає подальшого доопрацювання (зміни) інвестиційна складова ефективності лісового господарства, яке традиційно вважається інвестиційно непривабливою галуззю. Загалом, запропонована система діагностики забезпечує комплексний підхід до вивчення досліджуваних аспектів, сприяючи глибокому виявленню та оцінці взаємозв'язків між окремими показниками.

1.3 Особливості управління лісовим господарством України

Різноманітність продукції та послуг у сфері лісового господарства значною мірою ускладнює процес оцінки ефективності управління галуззю, однак водночас створює можливості для сприяння економічному зростанню, забезпечення сталого екологічного розвитку та підвищення соціальної якості життя суспільства.

На загальнодержавному рівні можна стверджувати, що лісові насадження в Україні далеко не повною мірою виконують три ключові функції, які є основою концепції комплексного природокористування. Перша

з них - економічна, орієнтована на вирішення низки господарських проблем, зокрема збереження ґрунтів, що сприяє підвищенню врожайності агровиробництва, захист транспортної інфраструктури від засипання снігом або пиловим ґрунтом тощо. Друга функція - екологічна, що включає захист водних об'єктів, збереження біорізноманіття, очищення повітря та інші аспекти екологічної безпеки. Третя функція - соціальна, передбачає позитивний вплив на здоров'я населення завдяки виділенню фітонцидів, іонізації повітря, шумопоглинанню, а також створення умов для відпочинку громадян. У цьому контексті лісові насадження виступають не тільки джерелом ресурсного потенціалу як складової комплексного природокористування, а й важливим елементом загальної екологічної збалансованості регіонів.

На глобальному рівні трендом економічно розвинутих країн є розгляд лісів як фактору екологічної стабільності, а не як ресурсу для отримання прибутків від заготівлі деревини. Наприклад, аналіз бюджетних витрат Німеччини на лісове господарство порівняно з податковими надходженнями від цієї сфери демонструє перевищення витрат над доходами. Це свідчить про те, що лісове господарство не слід сприймати виключно як фінансовий інструмент - у довгостроковій перспективі екологічна роль лісів виявляється об'єктивно більш важливою за їх економічну корисність [49].

У сучасних ринкових умовах розв'язання суперечностей між екологічними, економічними й соціальними цілями в лісовому господарстві можливе шляхом підвищення ефективності управління завдяки багатофункціональному використанню лісових земель та ресурсів. Це включає нарощування площі лісів до оптимального рівня, цільове використання корисних властивостей лісових екосистем та застосування інших важливих управлінських інструментів. Таким чином, постає необхідність формування стратегії сталого розвитку лісогосподарської галузі як ключового напрямку її довгострокового функціонування й інтеграції у загальнодержавну політику сталого розвитку.

Стратегічні орієнтири щодо формування ефективної системи управління в лісовій галузі мають бути спрямовані на реалізацію таких екологічно-економічних завдань [50, с.53]:

- збільшення площ земель, призначених для лісогосподарської діяльності, а отже, і підвищення рівня лісистості територій;
- забезпечення зростання продуктивності для покращення екосистемних функцій лісових масивів;
- дотримання принципів збалансованого використання лісових ресурсів;
- покращення фінансово-економічних показників галузі та її інфраструктури.

Євроінтеграційний курс України обумовлює такі ключові завдання, які повинні зосереджуватися на державних рішеннях, спрямованих на формування природно-ресурсних комплексів на рівні територіальних громад з чітко визначеними етапами розвитку. Стратегія розвитку галузі при цьому повинна враховувати інтеграцію в європейський простір на основі принципів інституційного розподілу обсягів владних повноважень, економічної самодостатності та субсидіарності [51, с. 33; 52, с. 23].

Реалізація першого принципу передбачає впорядкування відносин між державною та місцевою владою шляхом гармонізації конституційної норми про право народу володіти природними ресурсами з нормами їх розпорядження через державні та місцеві органи влади. Другий принцип передбачає делегування територіям права розпоряджатися власними економічними активами, зокрема, природними ресурсами, і результатами їхнього використання у господарській діяльності. Третій принцип стосується забезпечення співпраці між державною та місцевою владами, спрямованої на максимальну економічну самостійність територій, а державна підтримка має надаватися лише у випадках, коли місцева влада неспроможна самотужки забезпечити власний розвиток [53, с. 32].

Національна політика розвитку лісової галузі України повинна враховувати ключові положення нової Лісової стратегії Європейського Союзу,

затвердженої Європейською комісією 20 вересня 2013 року. Ця стратегія спрямована на розвиток лісового сектору ЄС на основі трьох основних принципів [54]:

- стійке та багатоцільове управління лісами, яке передбачає збалансоване використання ресурсів і послуг лісу із одночасним забезпеченням охорони останнього;

- ефективне використання ресурсів і максимізація внеску лісів та лісового сектору у розвиток сільських територій, тобто їх економічний ріст і зростання додаткових робочих місць;

- глобальна відповідальність за лісові насадження через формування умов для сталого виробництва продукції лісогосподарського походження.

Розробка національної політики розвитку лісового сектору є актуальною та необхідною для усунення негативних проявів у сфері лісокористування, зумовлених змінами у системі планування й управління, а також впровадженням інколи необґрунтованих управлінських заходів. Пропонується приділити увагу таким загальним напрямкам: розширення площі відновлення лісових насаджень в контексті росту їх продуктивності та збільшення можливостей для забезпечення соціальних та екологічних потреб [55]. Ці заходи також дадуть можливість організувати методичну підтримку для різних відомств, які управляють лісами як господарським ресурсом.

Суттєві кризові явища в лісогосподарській галузі виникають через ряд взаємопов'язаних проблем, серед яких:

- погіршення якісних характеристик лісових насаджень при збільшенні кількості буревіїв і складної фітопатологічної ситуації;

- скорочення площ, відведених під рубання;

- нерегульована структура лісових насаджень;

- ускладнені ґрунтово-кліматичні умови;

- проблеми із виробництвом і реалізацією продукції;

- зростання витрат на виконання робіт, послуг і закупівлю товарів;

- висока амортизація основних засобів;

- втрата значних лісових територій та об'єктів лісової інфраструктури через руйнування та повномасштабні воєнні дії;

- недостатній рівень документального супроводу управлінських процесів.

Слід зазначити, що більшість українських лісів є штучно створеними, а їхній стан потребує особливого догляду. Варто згадати історичні спроби реформувати цей сектор через збільшення лісистості країни. Наприклад, державна програма «Ліси України» [56] передбачала створення 430 тисяч гектарів нових лісів і захисних смуг у період з 2010 по 2015 роки. Проте ці плани разом із іншими важливими заходами, як-от проведення інвентаризації лісових насаджень, закріплення їх за землекористувачами та створення захисних насаджень на еродованих землях, залишилися невиконаними в заплановані терміни та обсяги [57].

Вказане невиконання спричинене низкою факторів, які негативно вплинули на розвиток вітчизняної лісової галузі. До таких ключових фактоів необхідно віднести:

– недоліки у нормативно-правовій базі, яка регулює організацію лісогосподарського виробництва та правові відносини в цьому секторі;

– відсутність єдиної системи управління лісами, що перебувають у підпорядкуванні різних відомств та установ;

– недостатність нормативно-правових і економічних механізмів для стимулювання впровадження природозберігаючих технологій, охорони, захисту та відновлення лісових насаджень;

– посилення промислового впливу на лісові біогеоценози та дії кліматичних змін;

– недосконала фінансова та економічна політика щодо підтримки лісогосподарського підприємництва;

– низький рівень заробітної плати порівняно із середнім показником у національній економіці;

– дисбаланс попиту на внутрішньому ринку щодо певних видів продукції лісового господарства;

- війські дії, що призвели до втрати лісових територій та руйнування активів лісового господарства;

– зростання самовільних рубок і недостатній правовий захист працівників лісової охорони [57].

Для вирішення цих проблем слід якнайшвидше ухвалити дієву стратегію розвитку лісового господарства України, яка забезпечить стабільний розвиток галузі через підвищення ефективності системи управління, більш комплексного та збалансованого використання ресурсів та екосистемних властивостей лісів.

За напрацюваннями вчених, головними завданнями такої стратегії повинні бути [57]:

– покращення законодавчої і нормативно-правової бази з урахуванням принципів сталого розвитку та міжнародних стандартів лісового менеджменту;

– збільшення території лісів, особливо у південних та південно-східних регіонах шляхом залучення сільськогосподарських земель, де це науково обґрунтовано;

– покращення різноманіття лісових біогеоценозів;

– раціональне економічне використання лісових ресурсів;

– постійне нарощування потенціалу лісоресурсних і лісоекологічних територій;

– посилення стійкості лісових екосистем до впливу антропогенних чинників і кліматичних змін;

– підвищення ефективності лісгосподарського виробництва в районах із значним запасом сировини;

– стимулювання зайнятості сільського населення й вирішення соціально-економічних питань у регіонах зі значними лісовими ресурсами;

– зміцнення правового статусу працівників лісової охорони та посилення участі громадськості у процесах прийняття рішень щодо управління лісовими ресурсами;

– наповнення діяльності наукових і освітніх установ практичним змістом, а також розширення міжнародного співробітництва в цій сфері.

Реалізація зазначених завдань забезпечить комплексний соціо-еколого-економічний розвиток країни. Як результат, рівень капіталізації потенціалу лісового комплексу на території України суттєво зросте, що можна реалізувати лише за умови створення та вдосконалення системи ефективного управління лісовим господарством на національному рівні. Ефективна система управління дозволить організувати технологічні й організаційні заходи для усунення екологічної деструкції в лісових екосистемах, знизити екологічні та економічні втрати від нерационального використання лісових ресурсів [2, с. 87].

Потреба у суттєвому вдосконаленні управлінських механізмів лісокористування вимагає інтеграції системи стратегічного управління для забезпечення зростання конкурентоспроможності лісової галузі. Як ключовий інструмент її розвитку, слід розглядати максимізацію капіталізації лісової галузі на державному та регіональному рівнях. Такий підхід спрямований на підвищення ефективності використання лісових ресурсів територій та регіонів України.

Ефективне управління передбачає проведення цілісної політики, реалізованої через комплекс заходів правового, організаційного й технічного характеру, спрямованих на усунення загроз життєво важливим інтересам галузі та забезпечення її стійкого функціонування й розвитку. Наразі такий управлінський підхід перебуває у стадії формування і вже частково впроваджується на практичному рівні.

Сьогодні лісова галузь України стикається з відсутністю уніфікованих механізмів і методик вирішення проблем ефективного управління як на макро-, так і на мікрорівні. Це пов'язано зі складністю процесу формування

взаємопов'язаних економічних, організаційних і маркетингових механізмів, які сприятимуть мінімізації негативних фінансово-кризових явищ та забезпечать безбиткове функціонування лісового господарства у довгостроковій перспективі.

З міжнародного досвіду випливає існування трьох основних моделей функціонування муніципалітетів: комунальної, комунально-рентної та муніципально-господарської (також відомої як муніципально-рентна). У цих моделях реалізуються два фундаментальні підходи: або надання муніципальним структурам повноти повноважень щодо використання лісових активів для отримання доходів в межах економічної діяльності, або, навпаки, позбавлення їх такого права з переданням відповідних активів бізнес-структурам [58].

Комунальна модель передбачає фокусування муніципалітету виключно на соціальних питаннях, залишаючись поза межами будь-якої економічної діяльності. Фінансування території, натомість, формується шляхом акумулювання податкових надходжень, які витрачаються на суспільні потреби через систему муніципального замовлення. Ця модель переважно характерна для економічно розвинених країн з високими доходами місцевих бюджетів і надзвичайно високим рівнем життя населення, таких як Франція, Велика Британія, Німеччина, Італія та скандинавські країни. В Україні застосування цієї моделі стикається з низкою викликів через слабку регіональну податкову базу [59], яка обмежується низькими ставками податків на нерухоме майно та землю, єдиним податком для юридичних осіб і фізичних осіб-підприємців, транспортним податком, а також єдиним податком для сільськогосподарських товаровиробників (IV група).

Наразі в Україні відсутня ефективна самостійна регіональна податкова система. Це обмежує можливість регіонів встановлювати незалежні податки або отримувати фіксовані частки з податкових надходжень державного рівня. Бюджетне вирівнювання здійснюється переважно через систему трансфертів. При цьому відсутній місцевий податок, який би пропорційно акумулювався з

обсягів діяльності бізнес-структур. Така ситуація створює перешкоди для впровадження комунальної господарської моделі управління в Україні, потребуючи забезпечення ефективного наповнення місцевих бюджетів, що свідчить про необхідність довгострокової адаптації й розвитку таких моделей у контексті українських реалій.

Муніципально-господарська модель врядування передбачає, що основне навантаження у вирішенні питань життєзабезпечення населення належить до сфери органів місцевого самоуправління. Значну частину валового продукту території в цій моделі забезпечують державні та муніципальні підприємства, тоді як приватний бізнес практично не розвинений. До половини доходів місцевих бюджетів формується завдяки економічній діяльності державних і муніципальних структур. Для цього місцеві органи влади мають бути активними учасниками господарської діяльності, володіти необхідним майном, включаючи землю та лісові ресурси, а також забезпечувати функціонування ефективних і рентабельних муніципальних підприємств для задоволення потреб громади. Проте навіть за таких умов підтримка держави у вигляді трансфертів залишається важливим механізмом стабільного функціонування місцевих бюджетів [60].

На початку незалежності України спостерігалися окремі елементи такої моделі, однак сьогодні вона практично втратила дієвість через кілька ключових причин. Перш за все, це брак інвестицій через недосконалу податкову систему фінансування муніципальних підприємств. Крім того, державні та муніципальні підприємства здебільшого є збитковими через тарифні проблеми та низьку платоспроможність населення.

В таких умовах муніципальне господарювання в Україні потребує впровадження принципу субсидіарності, але використання сфер, як-от лісові монополії, залишається дотаційним або малоприбутковим і часто супроводжується корупційними схемами.

Для сучасної України найбільш перспективною є комунально-рентна модель, яка набула поширення серед країн пострадянського простору, нових

членів ЄС, а також держав Східної Європи, Латинської Америки та Азії. За цією моделлю 25–30 % регіонального бюджету формується через економічну діяльність місцевих органів влади, зокрема шляхом ефективного управління муніципальною власністю, включаючи використання лісових ресурсів. Лісові комплекси можуть надаватися у користування комерційним структурам на умовах державно-приватного або публічно-приватного партнерства [61].

Для покращення управління лісовими ресурсами можна запроваджувати модель публічно-приватних комунальних підприємств – корпоративних структур зі змішаним підходом. Вони можуть функціонувати на основі орендних відносин, застосовуючи механізми концесій та угоди про розподіл прибутків між комерційними й муніципальними структурами. Основа такого підходу – солідарна відповідальність бізнесу та влади, що дозволяє вирішувати завдання соціального й економічного розвитку громад навіть за умов обмеженого фінансування. Ця форма господарювання сприяє активному розвитку муніципального підприємництва і стає особливо актуальною для ефективного управління бюджетними ресурсами як на місцевому рівні, так і в ширшому економічному контексті країни.

Розробка комунально-рентної моделі управління лісовими активами територіальних громад виступає важливим інструментом модернізації системи управління громадською власністю, що сприятиме підвищенню ефективності функціонування муніципальних підприємств. Зокрема, така модель передбачає структурну та кількісну оптимізацію комунальних підприємств, збільшення обсягу та якості надання платних муніципальних послуг і товарів місцевого походження, в тому числі, на основі ефективного управління лісовими активами. Вона також сприятиме забезпеченню фінансової автономії громад завдяки гнучкій податково-трансфертній політиці, оптимізації структури місцевих зборів і податків, а також впровадженню механізмів публічно-приватного партнерства на принципах проєктного підходу, корпоративного управління, консолідованого фінансування та концесійних угод [60].

Запозичення досвіду європейських моделей на урядовому рівні пропонується реалізувати шляхом створення територіальних корпорацій змішаного типу, з поступовим виведенням органів місцевого самоврядування із завдань економічного характеру, які не відповідають їх основним функціям. Реорганізація, реструктуризація та часткова приватизація комунальних підприємств із передачею їх функцій бізнес-структурам через оренду, концесії та розвиток рентних відносин сприятимуть переходу до більш ефективного використання лісових активів. Ці підходи базуються на принципах корпоративного управління, спільного інвестування та стратегіях фінансування підприємницької діяльності [61-63].

Особливу роль у запропонованій моделі відіграє впровадження конкурсних механізмів для визначення найбільш ефективних користувачів лісових ресурсів. Одночасно планується інтенсивна інтеграція некомерційних організацій (наприклад, екологічних, благодійних чи громадських організацій), які виконуватимуть завдання, пов'язані з екологічним моніторингом та охороною довкілля, або надаватимуть соціальні послуги, що не можуть бути самоокупними на початкових етапах трансформації.

Важливою складовою моделі виступає залучення приватних підприємств до розвитку невикористаних раніше лісових ресурсів громад (зокрема зон рекреації чи лісових масивів) з метою їх інтеграції до економічного обігу. Це дозволить не лише створювати нові джерела ренти й податкових надходжень, але й підвищити дохідність муніципальних підприємств через раціоналізацію цінової політики [64-71].

Проведений аналіз результатів досліджень свідчить про необхідність створення інституційної основи для сталого управління лісовими ресурсами у рамках національного, регіонального та місцевого рівнів. При цьому ключовими завданнями є: забезпечення ефективної децентралізації владних повноважень із гарантією прав власності громадян України на лісові ресурси; надання господарюючим суб'єктам відповідних повноважень і фінансових інструментів для раціонального використання лісових активів у господарській

діяльності; розширення участі громадян у цій діяльності як безпосередньо (через зайнятість чи підприємництво), так і опосередковано (через отримання частини доходів у вигляді лісової ренти або інших фінансових виплат, пов'язаних із використанням лісових ресурсів). Усі ці заходи мають бути впроваджені через застосування сучасних фінансово-економічних інструментів і врахування євроінтеграційного вектору розвитку держави.

На сьогоднішній день в Україні обрано інший формат управління лісовими ресурсами - створене єдине державне спеціалізоване підприємство «Ліси України», результати діяльності якого буде охарактеризовано в подальших розділах дисертаційного дослідження.

Розвиток лісового господарства є складним багатофакторним процесом, що потребує системного підходу та чітко визначених стратегій реалізації. Сучасні виклики, особливо в контексті степової зони України, обумовлюють необхідність інтеграції соціальних та екологічних аспектів у планування та управління лісовою галуззю [72-73]. Це вимагає розробки ефективної системи менеджменту й фінансування, яка враховувала б регіональні особливості та тенденції.

Слід зазначити, що нинішнє використання лісових ресурсів, наприклад, степової зони важко назвати ефективним. Лісистість південно-східної території України становить близько 4%, що значно нижче нормативної оптимальної лісистості. Відповідно до даних Держкомстату станом на 1 січня 2019 року, площа лісового фонду країни становила 10 379 тис. га, або 14,3% загальної території України, з яких земля під лісовими покривами охоплює лише 9691,0 тис. га. Таким чином, пріоритетним завданням для керівництва галузі повинно стати заліснення південних регіонів, які десятками років страждають від процесів дефляції, пилових бур та суховіїв. Неприятливий екологічний стан цих територій є наслідком інтенсивної антропогенної діяльності, що спричиняє деградацію довкілля, погіршення здоров'я населення та виснаження природно-ресурсного потенціалу. У цьому контексті першочерговим завданням стає поліпшення стану навколишнього

середовища. Одним із найбільш ефективних заходів у цьому напрямі є створення лісових смуг і насаджень, які зарекомендували себе як надійний метод екологічного відновлення антропогенно-трансформованих ландшафтів протягом десятиліть.

Лісові насадження в Степовій зоні України повинні виконувати захисну функцію також і для залужених територій. Це питання набуває особливого значення в економічному контексті сьгоднішніх реалій, оскільки значна частина пасовищ знаходиться саме в степових регіонах України. Низька рентабельність тваринництва обумовлена високою енергоємністю польового кормовиробництва через непридатність земель для його створення. Альтернативою є переведення худоби на пасовищний режим утримання в літній період, що може забезпечити економічну стабільність м'ясо-молочного скотарства. Варто врахувати, що більшість степових пасовищ і сінокосів не зазнають істотного деградаційного впливу та ефективно виконують свої функції. Крім того, законодавством України чітко визначена заборона розорювання таких земель (стаття 37 Закону України «Про охорону земель») [74].

Таким чином, степові зони Півдня України мають значний потенціал в аспекті розвитку захисних, екосистемних і соціальних функцій. Економічну оцінку цих послуг досі не проведено у повному обсязі, однак досвід розвинутих країн свідчить про перспективи їх фінансової інтеграції в бюджет лісової галузі. До платних послуг, які нині надаються в лісовому господарстві, належать: мисливське господарство, бджільництво, вирощування декоративних рослин і ялинок, транспортування дров тощо. Не менш важливим є полезахисне лісорозведення, яке включає створення та догляд за лісосмугами, яке протягом багатьох років незалежності сприяє підвищенню врожайності сільськогосподарських культур. Водночас, на жаль, лісова галузь не отримує додаткового прибутку від проведення цих лісокультурних і лісогосподарських заходів.

Основою для повоєнного розвитку лісової галузі у південних і південно-східних районах України, які не мають значних лісосировинних ресурсів, визначено оцінку екологічних та захисних властивостей лісових насаджень. Наразі не враховується збір лікарських рослин, грибів, ягід, випас худоби тощо. Також відсутня методологія розрахунку запасу поглинутого лісами вуглецю, а рекреаційне та туристично-краєзнавче використання лісів здійснюється безоплатно. Попри такі недоліки економічної оцінки компонентів лісових ресурсів, національна лісова політика має бути спрямована на охорону лісів, підтримання їхньої продуктивності, збереження біорізноманіття, а також захист малолісних районів від деградації [75-77].

Підхід до створення лісових масивів, переважно на землях запасу, замість насадження або відновлення захисних лісосмуг, є ризикованим. Однак варто звернути увагу саме на полезахисне лісорозведення, яке здатне підвищити економічну ефективність як у лісовому господарстві південно-східного регіону, так і в аграрній сфері. Згідно з дослідженнями, врожайність зернових під впливом таких насаджень зростає на 1,7 ц/га у Лісостепу, 1,9 ц/га у Степу та Поліссі. Захисні насадження істотно знижують ерозійні процеси. Витрати на боротьбу з ерозією можна оптимізувати, перейшовши до активного корисного залісення.

На цей час залісення нових територій здійснюється господарствами лише на ділянках, визнаних «деградованими та малопродуктивними землями». Проте до таких входять землі, які могли б ефективно використовуватись для інших потреб. Нормативний документ Міністерства захисту довкілля і природних ресурсів України №494 від 22.07.2021 р. «Про затвердження показників регіональних нормативів оптимальної лісистості території і мінімально необхідної захисної лісистості агроландшафтів України» не розділяє території на ті, що придатні для залісення, й ті, що належать до степової класифікації. Через відсутність юридичного визначення поняття «степ» землі позначаються як «еродовані, деградовані й малопродуктивні» [78].

Крім того, насадження іноді створюють навіть у межах природоохоронних територій. Так, унаслідок незаконного заліснення у 2009 році Україна втратила унікальну територію для розширення заповідника «Єланецький степ» у Миколаївській області. Діяльність у степовій зоні має відповідати вимогам Конвенції ООН «Про охорону біологічного різноманіття», яка наголошує на консервації земель степу без альтернативи. Доцільним рішенням є створення природоохоронних територій саме на ділянках цілинного степу.

Ліс необхідно висаджувати там, де він органічно вписується у степовий ландшафт - уздовж русел річок, на заплавах, у ярах та балках. Основою для створення нових насаджень можуть стати еродовані ріллі, деградовані лісосмуги та інші землі, непридатні для сільськогосподарського використання, а також місця, спеціально відведені для захисних насаджень, які сприятимуть збереженню сільськогосподарських угідь. Крім того, заліснення може охоплювати гірничі відвали, де природне відновлення лісів неможливе. У степовій зоні варто також заліснювати терикони, кар'єри, сміттєзвалища та створювати захисні лісосмуги на орних землях [79].

У межах заходів щодо формування ефективної системи управління лісовою галуззю на операційному рівні слід зосередитися на таких основних моментах. По-перше, маркетингова політика має включати класичні підходи: регулювання цін, залучення нових споживачів, утримання існуючої бази клієнтів, оптимізацію витрат на продаж й просування продукції, створення стратегічних союзів (приватно-партнерських), визначення оптимальних масштабів виробництва, корекцію асортиментної політики, перегляд методів маркетингових досліджень і проведення маркетингового аудиту.

По-друге, окрему увагу слід приділити інвестиційному менеджменту. Це передбачає визначення довгострокових цілей і способів їх реалізації через інвестиційну діяльність компаній задля запобігання кризовим явищам. Важливою є також система інноваційного управління, яка включає аналіз узгодженості товарного асортименту із загальною стратегією розвитку

підприємства. У цьому контексті доцільним є вибір продукції з високим попитом на конкурентному ринку і здатністю забезпечити максимальний прибуток.

По-третє, система управління персоналом повинна охоплювати не лише формальні заходи (планування, підбір та розстановка кадрів), а й врахування соціально-психологічних факторів, таких як демократичний стиль керівництва, індивідуальний підхід до співробітників та дбайливе ставлення до їхніх потреб, так зване, соціальне управління персоналом.

Наприкінці, слід зауважити, що стратегічному плануванню та управлінню необхідно забезпечити взаємозв'язок із контролінгом - функцією управління, яка аналізує і координує процес реалізації виробничих програм у співставленні з планованими показниками.

Розвиток лісогосподарської діяльності має вагомий вплив на регіон як з економічної точки зору (створення робочих місць, поповнення місцевого бюджету), так і з екологічної (підтримка сприятливого середовища для життя людей, збереження ґрунтів та водних ресурсів). Лісова галузь також робить внесок у добробут населення регіону. Ефективний розвиток цієї сфери буде залежати від наявності дієвого механізму управління, який забезпечить координований і цілеспрямований розвиток лісового господарства. Важливою є відповідність інструментів та методів сучасним викликам і потребам галузі. Ефективність механізму також залежатиме від співпраці між державними органами влади всіх рівнів та активного залучення місцевих громад до процесів розвитку лісогосподарської галузі в регіоні.

Особливо важливим є акцент на необхідності ведення лісогосподарської діяльності у спосіб, що забезпечує її невиснажливий характер, враховує інтереси всіх зацікавлених сторін, а також сприяє їх гармонійній взаємодії та співпраці. У цьому контексті доцільно розглядати співпрацю між територіальними громадами, органами державної та регіональної влади з орієнтацією на стратегічний розвиток. Усі зацікавлені сторони повинні бути гарантовано забезпечені у своїх правах та інтересах. Досвід розвинених країн

демонструє, що держава відіграє ключову роль у контролі та створенні умов для збалансованої і раціональної експлуатації лісових ресурсів. Відповідно, успішний розвиток лісогосподарської діяльності на регіональному рівні неможливий без активного державного впливу та сприяння. Беручи до уваги стратегічну значущість лісів як національного ресурсу, важливо підкреслити, що розвиток лісового господарства має реалізовуватися із залученням державних механізмів співпраці. Водночас першочергові заходи для покращення ефективності лісогосподарської діяльності варто здійснювати на регіональному рівні.

Принциповими завданнями щодо функціонування еколого-економічного механізму розвитку лісової галузі мають бути:

- задоволення потреб регіону в якісній лісовій сировині;
- раціоналізація процесів господарювання;
- досягнення балансу між економічними, соціальними та екологічними потребами;
- підвищення конкурентоспроможності лісових господарств регіону;
- забезпечення участі суб'єктів господарювання міжнародних економічних процесах у рамках чинного законодавства України.

Ефективна організація системи еколого-економічного використання лісових ресурсів вимагає впровадження комплексу стратегічних і економічних заходів. До них належать: розробка системи стратегічного планування та управління; регулярний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища; впровадження профілактичних рішень щодо зниження вразливості підприємств до екологічних, кліматичних і техногенних ризиків; формування фінансових і матеріальних резервів; оптимізація виробничих витрат; побудова дублюючих управлінських систем; диверсифікація господарської діяльності; трансформація організаційних структур управління; реалізація інноваційної політики як принципового механізму відновлення та розвитку.

Необхідно враховувати різнопланові функції лісів - захисну, заповідну й експлуатаційну, а також різну лісистість територій України. Особливо

важливими, як зазначалося, є території Півдня та Сходу країни, де ліси мають переважно екологічно-захисне значення, що вимагає застосування специфічних підходів до управління і фінансування таких підприємств.

Слід відзначити інші особливості стратегічного управління в лісовій сфері. Зокрема, боротьба з лісовими пожежами є одним із завдань державної лісової охорони, що включає своєчасне виявлення, попередження та ліквідацію таких загроз. Крім того, до важливих аспектів охорони лісів належать протидія незаконним вирубкам, захист від шкідників і хвороб, а також запобігання будь-яким негативним впливам на екосистему.

У цьому контексті необхідним є удосконалення управлінських механізмів лісокористування, що включає впровадження стратегії управління, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності лісової галузі. Головним орієнтиром, засобом та способом для ефективного використання лісових ресурсів, а також для зміцнення позицій підприємств лісової індустрії на ринку, повинна стати їх максимальна капіталізація як на загальнодержавному та галузевому рівнях.

Варто зазначити, що на сьогодні не існує окремо сформульованого визначення поняття ефективності управління лісогосподарською галуззю, хоча потреба в ньому є очевидною. Особливо важливими у цьому контексті можна виділити кілька аспектів:

- соціо-еколого-економічна орієнтація функціонування лісової галузі, яка є специфічною для цієї складової національної економіки;
- нерівномірний розподіл лісових насаджень у просторі;
- тривалі періоди вирощування лісових культур, що сприяють їх зникненню при відсутності системного лісовідновлення та лісорозведення упродовж попередніх років.

Виходячи з цього, доцільним видається формування деталізованого поняття «ефективність управління лісовим господарством». Нами пропонується наступне - це динамічна категорія, представлена інтегральним показником оцінки ефективності всієї сукупності системи управлінських

елементів (організаційно-виробничих, соціально-економічних та інвестиційних) лісової галузі, який відображає її здатність здійснювати беззбиткове функціонування і результативне виконання соціально-екологічних аспектів діяльності в короткостроковій та довгостроковій перспективах. Таке визначення, на нашу думку, має достатнє обґрунтування, адже система управління може демонструвати високі показники ефективності в певному періоді часу, використовуючи обмежені ресурси для відновлення та захисту цінних лісових масивів. Проте без належних заходів у сфері охорони, захисту або протидії хворобам, пожежам і самовільним рубанням існуючі насадження поступово деградують, втрачають економічну, соціальну й екологічну значимість і, зрештою, перестають бути ефективними через десятиліття.

З метою впровадження ефективної системи управління варто розглянути можливість підвищення прибутковості лісогосподарської галузі на основі досвіду функціонування підприємств інших секторів економіки. Серед можливих підходів до оцінки та шляхів підвищення прибутку можна виділити такі: скорочення витрат, підвищення чи, навпаки, зниження цін, зміна структури бізнесу, переорієнтація основної діяльності, розширення вже існуючих секторів або проникнення у дотичні сфери, а також впровадження інноваційних рішень.

Ефективна діяльність лісогосподарського комплексу досягається за умови раціонального використання його ресурсного потенціалу. До таких ресурсів належать кадрові, організаційні, фінансові, інвестиційні, матеріально-технічні, інформаційні, просторові та інфраструктурні складові. Проте, ефективне застосування цих ресурсів потребує наявності стратегічного й оперативного планування з подальшим контролем реалізації вибраної стратегії. Варто також наголосити, що нинішня система управління національною лісогосподарською галузю здебільшого орієнтована на розв'язання внутрішньогалузевих цілей (проблем), які не завжди корелюються із загальнодержавними потребами або екологічними обмеженнями. У таких

умовах стримується впровадження інноваційних відносин, обмежується автономність організаційно-господарських структур і маргіналізується апарат управління щодо взаємодії з працівниками галузі. Як наслідок, послаблюється активність у реалізації стратегічних рішень стосовно розвитку лісогосподарського виробництва, основними завданнями якого є задоволення потреб суспільства та громадян в екосистемних та соціальних функціях лісових насаджень, їх рекреаційного та сировинного значання [80].

Система управління лісами потребує значних змін, які слід впроваджувати, спираючись на реальний стан лісового господарства та перспективні напрямки його реформування. Основна мета вдосконалення лісових відносин повинна заключатися у створенні ефективного економічного, організаційного та правового механізмів щодо забезпечення сталого розвитку галузі лісового господарства. Це має відбуватися, зосереджуючи увагу не на групових чи особистих інтересах топ-менеджерів галузі, а на інтеграції державних, суспільних і громадянських потреб [81; 82]. Такий підхід вимагає врахування складних взаємозв'язків і балансування інтересів держави, регіонів і громад з використанням напрацьовань зарубіжного досвіду через поетапне реформування управлінської системи в лісовій галузі.

Висновки до 1-го розділу

Проведене дослідження теоретико-методичних основ ефективності системи управління лісовим господарством України дозволило сформулювати низку важливих висновків.

1. Вивчення історичного розвитку управлінської думки та становлення сучасних систем управління засвідчило про еволюцію наукових підходів до цілей, змісту та методів управління – від раціонального до соціального аспектів, від закритої до відкритої системи управління. Наведено етапи становлення наукових шкіл управління та їх засновників – від школи

наукового управління до емпіричної школи, охарактеризовано їх переваги та недоліки.

2. Узагальнено наукові підходи до ідентифікації складових системи управління, що дозволило виокремити такі фундаментальні елементи: кадрове забезпечення, структурно-функціональне забезпечення, методи управління, технічні й технологічні засоби та інформаційні ресурси. Визначено характеристики складових системи управління, які слід оцінювати для встановлення рівня ефективності управлінської системи.

3. Аналіз існуючих підходів до оцінювання ефективності управління підприємством виявив, що широкого поширення набуло трактування цієї категорії через показники ефективності діяльності підприємства загалом. Водночас використання таких показників для оцінювання ефективності системи управління не дозволяє чітко визначити напрями її вдосконалення. Узагальнено класифікації методів і підходів до оцінювання ефективності управління на дві групи: комплексні методи (переважно експертні), які застосовуються для всебічної оцінки системи управління, та поелементні методи, що використовуються для аналізу окремих складових системи, таких як організаційна структура або потенціал кадрів.

5. У межах системного підходу до управління всі наявні методики оцінювання можна поділити на три загальні категорії: селективний, комплексний та фрагментарний підходи. Селективний передбачає аналіз ефективності управління крізь призму одного конкретного елемента системи; комплексний - через оцінку сукупності всіх її складових; фрагментарний - шляхом розгляду окремих аспектів або компонентів управління, які не входять у структуру системи.

6. Узагальнено методику діагностики ефективності управління лісогосподарськими підприємствами, яка зосереджується на трьох основних складових (організаційно-виробничих, соціально-економічних та інвестиційних), що містять перелік певних показників для оцінювання визначених аспектів результативності.

7. Встановлено, що низький лісоресурсний потенціал Півдня України потребує заходів із розвитку поєднаного лісорозведення, ефективного використання екологічних, рекреаційних, туристичних та історичних властивостей лісів, а також мисливського господарства. Визначено джерела для створення нових лісонасаджень: еродовані сільськогосподарські угіддя, деградовані лісосмуги та території вздовж водойм і річок. Їх використання сприятиме підвищенню ефективності екологозахисних функцій лісів.

8. У межах євроінтеграційного курсу України стратегічні пріоритети мають бути спрямовані на розбудову природно-ресурсних комплексів на рівні територіальних громад, що передбачає максимально ефективне залучення й використання місцевих природних ресурсів. Впровадження такої стратегії повинно забезпечити інтеграцію до європейського простору через впорядкування інституційно-правового розподілу повноважень, посилення економічної самодостатності громад і дотримання принципу субсидіарності.

9. Уточнено поняття «ефективність управління лісовим господарством» як динамічної категорії, представленої інтегральним показником оцінки ефективності всієї сукупності системи управлінських елементів (організаційно-виробничих, соціально-економічних та інвестиційних) лісової галузі, який відображає її здатність здійснювати беззбиткове функціонування і результативне виконання соціально-екологічних аспектів діяльності в короткостроковій та довгостроковій перспективах.

10. У розробці системи управління лісовим господарством важливо враховувати різноманітне функціональне призначення лісів (захисні, заповідні та експлуатаційні), довготривалий період лісовирощування, а також нерівномірний рівень лісистості по регіонах країни. Виділено низку ключових заходів для повоєнного розвитку галузі, таких як запобігання та ліквідація лісових пожеж, боротьба з незаконними рубками, захист лісів від шкідників і хвороб та уникнення негативного впливу на екологічний баланс.

Основні наукові результати першого розділу опубліковані у наукових працях, які наведено в списку використаних джерел [48; 81; 82].

РОЗДІЛ II. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАЛІНЯ ЛІСОВОЮ ГАЛУЗЮ УКРАЇНИ

2.1 Сучасний стан лісогосподарської галузі: проблеми та перспективи

Щонайперше слід дослідити проблеми та пріоритети розвитку галузі лісового господарства в контексті євроінтеграційної політики країни та відповідної імплементації законодавства ЄС в національне правове поле.

У рамках виконання Угоди про асоціацію Україна активно запроваджує реформи у лісовому секторі. Українські лісові насадження мають надзвичайно важливе значення для Європи, оскільки сприяють збереженню біорізноманіття та унікальних пралісів. За умов глобальних кліматичних змін вони відіграють ключову роль у забезпеченні екологічної, економічної, а також соціальної рівноваги в Європі. Попри відносно низький показник лісистості (рівень лісистості становить 15,9%), країна займає 9-те місце в Європі за площею лісів і 6-те - за обсягами запасів деревини. В той же час спостерігається нерівномірність розподілу лісових земель по території країни: лісистість варіює від 3,7% в Запорізькій до 51,4% в Закарпатській областях [83].

Не викликає сумнівів, що лісове господарство є одним із найважливіших сегментів у економіці України, який забезпечує стабільне функціонування десятків дотичних галузей: гірничо-добувний комплекс та інфраструктурні об'єкти, сільське господарство та паливно-енергетичний комплекс, будівництво і транспорт тощо. Безсумнівно, сталий розвиток вітчизняного лісового господарства має базуватися на відповідному взаємоузгодженні екологічних, економічних та соціальних пріоритетів. Це набуває особливої ваги в контексті приєднання України до міжнародних домовленостей із підтримки сталого управління лісовими ресурсами, згідно чого повинні бути застосовані цілий сектор цифрових інструментів для унеможливлення випадків експорту деревної продукції з фіктивним легальним походженням [84].

Національне господарство країни загалом формується з міжгалузевих комплексів, що безпосередньо або опосередковано взаємодіють один з одним. Серед них лісовий комплекс займає важливе місце у вітчизняній економіці. Його розглядають як складну, вертикально інтегровану систему, яка об'єднує різні види економічної діяльності, спрямовані на використання єдиного природного ресурсу - лісових ресурсів. У рамках комплексу виробляється різноманітна, але взаємопов'язана продукція, а також надаються послуги, що залежать від нематеріальних властивостей цього ресурсу. Структурно лісовий комплекс охоплює усі етапи технологічного ланцюга: від відновлення лісових ресурсів (як деревинних, так і недеревинних) до їх заготівлі, подальшої первинної чи глибокої переробки, або ж використання нематеріальних ресурсів, таких як рекреаційний потенціал. До його складу також входять інфраструктурні галузі, які забезпечують функціонування даної системи [85].

Зважаючи на це, існує нагальна необхідність ретельнішого аналізу специфіки формування систем управління ефективністю в межах лісового комплексу, беручи до уваги особливості діяльності суб'єктів господарювання цієї галузі.

Сучасна сфера лісового законодавства в Україні характеризується регулюванням на основі понад 50 спеціалізованих нормативно-правових актів, більшість з яких були затверджені до 2010 року [86]. Центральним елементом цієї системи залишається Лісовий кодекс України як базовий законодавчий документ. Однак, чинне регуляторне середовище демонструє суттєві невідповідності принципам раціонального і сталого використання лісових ресурсів.

Законодавча база має прогалини, що створюють передумови для зловживань і незаконних вирубок, потребуючи всеохопного оновлення та удосконалення. Одним із головних стримуючих факторів розвитку галузі протягом тривалого часу була відсутність чіткої стратегії розвитку лісового господарства. Використання точкових управлінських рішень не дало очікуваного позитивного ефекту: ефективність використання лісових ресурсів

залишилася на низькому рівні, тоді як сама регуляторна структура стала ускладненою та непрозорою.

Ключову роль у сфері управління лісовими ресурсами відіграє Державне агентство лісових ресурсів України, яке знаходиться у підпорядкуванні Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України. Функцію захисту лісів, своєю чергою, забезпечують три інституції різного адміністративного підпорядкування – Держлісохорона (підпорядковується Держлісагентству), Державна екологічна інспекція (Міндовкілля) та Державна служба з надзвичайних ситуацій (МВС). Однак існуючі проблеми, серед яких різнотлумачення законодавства, обмежене фінансування, прогалини у розподілі повноважень між органами та неефективне використання ресурсів, знижують здатність цих установ забезпечувати дієвий захист лісів.

Аналізуючи зміни у лісовій галузі за останнє десятиліття, можна виділити кілька ключових етапів. У 2005 році було законодавчо введено заборону на експорт необробленої деревини цінних і рідкісних порід за межі України, яка у 2015 році була акцептована стосовно всіх порід деревини. Передбачалося, що цей мораторій стане стимулом для розвитку внутрішньої деревообробної промисловості, зокрема виробництва меблів. Наразі питання мораторію частково вирішується шляхом розроблення та прийняття Закону України «Про ринок деревини», проект якого вже зазнав численних редакцій і дискусій.

У період 2019-2020 років відбулися значущі трансформації в механізмах реалізації сировини. Зокрема, було поступово введено систему біржових аукціонів для продажу лісоматеріалів. Так, у 2019 році частка деревини, реалізованої через аукціони, становила лише 21%, тоді як 17% реалізовувалися через колективні договори та угоди соціальної спрямованості, а решта – через більш традиційні канали, здебільшого прямі договори. Уже в 2020 році частка реалізації через аукціони зросла до 47%, що дозволило скоротити обсяг продажу за прямими договорами до близько 40%.

Протягом 2024 року структура інструментів реалізації лісоматеріалів виглядала наступним чином [87]: 76,5% деревини було виставлено на біржові аукціони; 23% реалізовувалося населенню та соціальній сфері (зокрема, паливні дрова) за соціальними цінами; 0,5% спрямовано на потреби Збройних сил України.

Нині і надалі спостерігається негативні тенденції в галузі, зокрема, характерною особливістю національної лісової галузі є те, що прийняття стратегічних управлінських рішень здійснюється переважно реактивно, тобто після виникнення загроз або ризикових ситуацій, а не з метою їх запобігання. Такий підхід обумовлює збільшення операційних витрат підприємств, інтенсивніше використання їх ресурсів і, зрештою, зниження загального рівня стійкості системи.

Варто зазначити, що ключовими фактичними та потенційними викликами, які впливають на стійкість лісокористування та відповідають вимогам Європейського Союзу щодо адаптації до кліматичних змін, виступають такі фактори: підвищення обсягу викидів парникових газів, неефективність державного нагляду та контролю, високий ступінь забруднення атмосферного повітря, водних і земельних ресурсів, а також недостатня дієвість системи моніторингу стану навколишнього природного середовища. Згідно з оцінкою Програми розвитку ООН про стан людського розвитку за 2021 рік, нехтування викликами, пов'язаними з наслідками кліматичних змін, здатне загострити соціальну нерівність, підірвати демократичні інститути, спричинити суспільні зрушення і нестабільність. У підсумку це може стати серйозною загрозою досягненню Цілей сталого розвитку [88].

Додатково важливо підкреслити, що у червні 2022 року набув чинності Регламент Європейського Парламенту та Ради № 2022/870, який передбачає тимчасові заходи з лібералізації торгівлі. Таке рішення розширює можливості українських експортерів у контексті виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. Таким чином, експортні тарифи,

зазначені в Угоді, на період повномасштабного вторгнення не справлятимуться, але й надалі функціонуватимуть принципи фітосанітарності та легальності походження. В Європейському Союзі суворо дотримуються принципу, згідно з яким на європейський ринок не може потрапляти незаконно заготовлена деревина.

Україна, перебуваючи на шляху до інтеграції у європейську спільноту як країна-кандидат у члени ЄС, має адаптувати свою політику управління природними ресурсами відповідно до стандартів і практик Європейського Союзу. Ефективне управління лісовим господарством за цими стандартами дозволить не тільки підвищити економічну ефективність галузі та сприяти фінансовій стабільності країни, а й забезпечить належний захист цінних лісових екосистем. З огляду на кліматичні зміни та інші сучасні виклики, потребують перегляду застарілі методи ведення лісового господарства, які вже не відповідають вимогам стійкості лісів до динамічних змін. Одним із ключових аспектів є захист лісового біорізноманіття. Проте, на сьогодні в Україні відсутні централізовані системи моніторингу біорізноманіття у лісових екосистемах, що унеможливує отримання достовірних даних про стан та динаміку розвитку цих екосистем. Як наслідок, не впроваджуються належні заходи для попередження деградації як біорізноманіття, так і лісів загалом.

Особливої уваги потребує створення та вдосконалення системи інформаційного забезпечення для управління лісами. Необхідно впровадити національну інвентаризацію лісів, а також модернізувати діючі практики моніторингу і контролю за станом лісових ресурсів. Окрім того, система лісовпорядкування вимагає суттєвого реформування з акцентом на її наближення до найкращих європейських практик.

Однією з ключових економічних проблем, яка завжди мала значущість, але у період війни набула ще більш гострого характеру, залишається проблема незаконної вирубки лісів. Розв'язання цієї проблеми суттєво ускладнюється у зв'язку із запровадженням воєнного стану, а також високим рівнем мінування

лісових територій. У цих умовах процеси контролю й охорони лісових масивів стають менш ефективними. Тривалий період виснажливого використання лісових ресурсів із нехтуванням нормами їхнього збереження та регенерації призводить до серйозних наслідків, насамперед до підриву основ збалансованого землекористування.

На тлі триваючих бойових дій обсяг незаконної вирубки лісів залишається важким для точного встановлення. За інформацією, наданою Державним агентством лісових ресурсів України, незаконна вирубка в 2022 році становила 25,8 тис. м³, що відповідає 48% від аналогічного показника 2020 року, який складав 54,3 тис. м³. Сума завданої шкоди оцінюється у 213,9 млн грн, що також складає 48% від рівня 2020 року (444,1 млн грн). Державне агентство лісових ресурсів України виділяє кілька основних причин цієї проблеми, серед яких три особливо заслуговують на увагу [89]:

1. Соціальні фактори. Недостатній соціально-економічний розвиток сільських територій сприяє високому рівню безробіття серед населення. Внаслідок цього місцеві жителі вимушені займатися заготівлею дров'яної деревини для задоволення базових потреб. До соціальних причин також належать низькі заробітні плати та недостатня інвестиційна активність у відповідному секторі.

2. Економічні фактори. Незаконною вирубкою лісу займаються як окремі особи, так і організовані групи з метою отримання швидкого економічного зиску. Найчастіше це стосується заготівлі великогабаритних і цінних сортиментів деревини для подальшої переробки або комерційної реалізації. Основними споживачами такої продукції залишаються лісопильні об'єкти, які діють в обхід законодавства.

3. Нормативно-безпекові фактори. Належний контроль і охорона лісових масивів на землях запасу територіальних громад залишаються неорганізованими. Відсутність чітко визначеного юридичного статусу лісозахисних смуг, якими володіли вже зниклі радянські сільськогосподарські об'єднання, унеможливує ефективне управління цим видом лісового

ресурсу. Крім того, в умовах війни державна лісова охорона на півдні та сході країни не може повноцінно виконувати свої функції через воєнні дії.

Таким чином, незаконна вирубка лісів є складною мультифакторною проблемою, яка потребує комплексності при вирішенні з урахуванням соціальних, економічних і нормативно-правових обставин.

Крім того, важливо зазначити, що дослідження у сфері лісової науки та освіти значно відстають від світових стандартів. Основною причиною цього є недосконалість матеріально-технічної бази, яка не відповідає сучасним вимогам. Лісове господарство досі функціонує за застарілими нормативами, які не враховують актуальні кліматичні зміни та часто ігнорують результати новітніх наукових досліджень. Такий підхід значною мірою позначається на практичній підготовці студентів лісового профілю під час проходження ними виробничих практик у спеціалізованих підрозділах лісгосподарського підприємства. Також актуальним залишається питання модернізації системи ведення мисливського господарства з метою забезпечення її значно вищої економічної ефективності [83].

З огляду на наведені факти, було впроваджено Державну стратегію управління лісами України до 2035 року [90] - перший стратегічний документ у даній галузі, який інтегрує екологічну складову та питання біорізноманіття нарівні з лісовиробничими аспектами. У попередніх програмних документах ці питання лише згадувалися поверхово та без належної деталізації.

Зокрема, Стратегія передбачає такі напрями підвищення екологічної стійкості лісових територій [91]:

1. Охорона пралісів, квазіпралісів та природних лісів визначається як один із ключових пріоритетів, що передбачає надання їм найвищого рівня захисту. Наразі в Україні встановлено близько 97 тисяч гектарів таких лісів, більшість із яких вже мають високий статут охорони.

2. Збереження цінних лісових екосистем реалізується через виділення особливо значущих територій і репрезентативних ділянок, де дозволяються виключно заходи, спрямовані на збереження цих цінностей. Наприклад,

залежно від специфіки таких територій, можуть бути заборонені суцільні рубки, обмежене полювання, збори рослин чи навіть рекреаційна діяльність.

3. Введення поняття Смарагдової мережі в перший нормативний документ у галузі лісового господарства - на рівні постанови Кабінету Міністрів України узаконено її значення як дієвого інструменту збереження біорізноманіття.

4. Невтручання в природні процеси у межах об'єктів природно-заповідного фонду визнано одним із пріоритетних варіантів управління, що має обов'язково розглядатися під час ухвалення альтернативних рішень.

5. Реформування підходів до проведення лісогосподарських рубок задекларовано як необхідний крок у розвиток лісового господарства: передбачається перехід від суцільних рубок до вибіркового із впровадженням принципів природоорієнтованого лісівництва, включаючи перетворення похідних насаджень і монокультур на більш стійкі екосистеми.

6. Використання ландшафтного підходу для збереження біорізноманіття на рівні екосистем передбачає підтримку та відновлення мозаїки різноманіття видового складу та вікової структури лісів, відповідно до природних умов регіону. Особлива увага приділяється захисту незначних за площею, але унікальних оселищ, таких як рідколісся на піщаних ґрунтах, заболочені території, заплавні ліси чи ліси пасовищного типу.

7. Акцентовано кліматичну роль лісів: управління ними має враховувати їхню здатність накопичувати вуглець. Необхідно впроваджувати компенсаційні механізми, які б мотивували лісове господарство до підвищення депонування вуглецю й сприяли отриманню додаткової економічної вигоди від цього процесу.

Водночас, по низці прийнятих в Стратегії положень існує певна невизначеність, що може бути перешкодою для її реалізації в належному обсязі, зокрема:

1. Реалізація проголошених цілей вимагає значних фінансових коштів, в тому числі, для впровадження інноваційних технологій і методологічних

підходів, розроблення комплексу нормативно-правових документів, а також оновлення існуючої документації та регламентів.

2. Відсутність чітких індикаторів, за якими в подальшому можна здійснювати моніторинг рівня виконання запланованих в Стратегії завдань. Такі індикатори вкрай необхідні для контролю ефективності (або неефективності) певних змін. В Стратегії зафіксовано положення щодо очікуваних результатів, які сформульовано надто загально та поверхнево, що фактично не дає можливості об'єктивно відстежувати рівень їх виконання. Наприклад, такі задекларовані положення як зменшення сумарної площі суцільних рубок, забезпечення екологічної стійкості та збільшення площі насаджень із складною вертикальною та горизонтальною структурою не містять кількісних параметрів, що може призвести до некоректного трактування і відповідно - неповноцінного виконання .

3. Недостатньо акцентована увага на функціональному реформуванні державної лісової охорони, оскільки її повноваження на сьогоднішній день виконують представники різноманітних центральних і територіальних органів влади.

Варто зазначити, що ухвалений Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо збереження лісів» від 20 червня 2022 року № 2321-IX [92] спрямований на збільшення площ лісів та забезпечення їх збереження. Крім того, у цьому нормативно-правовому акті закладено основи для охорони біорізноманіття та природних екосистем, які не належать до лісових, але виникли внаслідок виведення з сільськогосподарського обігу та внаслідок резервування певних площ.

З огляду на зазначені засади, впровадження цього законодавчого акту дозволить легалізувати самосівні ліси на землях сільськогосподарського призначення. Це створить умови для підвищення лісистості країни на 500 тисяч гектарів, одночасно сприяючи економії значних фінансових ресурсів. Зокрема, зважаючи на те, що створення і догляд за одним гектаром лісу вимагають кілька десятків тисяч гривень, реалізація таких ініціатив є

економічно доцільною. Крім цього, близько 300 тисяч гектарів деградованих або малопродуктивних земель, які не мають степового, лучного чи лісового рослинного покриву, можуть бути відновлені [93].

За інформацією Державного агентства лісових ресурсів України, станом на 1 січня 2019 року спостерігався розподіл земель лісогосподарського призначення за такими сферами управління, дані якого представлені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Розподіл земель лісогосподарського призначення за сферою управління

№	Постійний лісокористувач	Тис.га	%
1	Державне агентство лісових ресурсів України	7580	73,0
2	Органи місцевого самоврядування	1250	12,0
3	На землях запасу (не були надані у користування)	777	7,5
4	Державне агентства з управління зоною відчуження	218	2,1
5	Міністерство екології та природних ресурсів України	164	1,6
6	Міністерство оборони України	133	1,3
7	Міністерство інфраструктури України	118	1,1
8	Адміністрація Президента України	61	0,6
9	Національний університет біоресурсів і природокористування	18	0,2
10	Громадяни	17	0,2
11	Інші міністерства, відомства	21	0,2
Всього		10379	100

* - [94]

У передвоєнний період загальна площа земель лісогосподарського призначення становила 10,379 млн га. Об'єктом даного дослідження знаходиться система управління лісовими землями, що перебувають у підпорядкуванні Державного агентства лісових ресурсів України.

Згідно з інформацією, наданою Державним агентством лісового господарства України станом на 1 січня 2023 року, було зафіксовано поточний стан загальної площі земель лісогосподарського призначення в окремих державах євразійського континенту, а також відсотковий показник їхньої лісистості. Відповідна статистична інформація представлена у таблиці 2.2.

**Площа земель лісгосподарського призначення та лісистість
окремих держав**

№	Країна	Площа вкритих лісом земель, тис.га	Лісистість країни, %
1	російська федерація	815 312	49,8
2	Швеція	27 980	68,7
3	Фінляндія	22 409	73,7
4	Туреччина	22 220	28,9
5	Іспанія	18 572	37,2
6	Франція	17 253	31,5
7	Норвегія	12 180	40,0
8	Німеччина	11 419	32,7
9	Україна	9 690	15,9
10	Італія	9 566	32,5

* - [89]

Як уже зазначалося, найбільшу частку лісових угідь займають підприємства, що підпорядковуються Держлісагентству – центральному органу виконавчої влади, який управляє близько 73% лісових площ країни. До структури цього агентства входять територіальні одиниці, підприємства, установи та організації, які належать державі [95].

На підставі Постанови Кабінету Міністрів України від 7 вересня 2022 року № 1003 [96], спрямованої на реформування управління лісовою галуззю, замість існуючих 24 територіальних органів було створено дев'ять міжрегіональних територіальних органів (таблиця 2.3). Ці нові утворення діють відповідно до затверджених положень та здійснюють такі функції [97]:

- контроль за дотриманням нормативно-правових актів у сфері лісового господарства (за винятком карантину та захисту рослин);
- контроль за дотриманням норм законодавства у сфері мисливства та полювання;
- моніторинг виконання договорів на ведення мисливського господарства;
- видача спеціальних дозволів на заготівлю деревини в межах головних рубок;

- видача дозволів на використання мисливських тварин, що перебувають у державній власності, а також дозволів на відстріл і вилов хижих та шкідливих тварин за винятком тих, що мешкають у природно-заповідних зонах;

- оформлення паспортів на мисливських собак, ловчих звірів і птахів;

- видача сертифікатів про походження лісоматеріалів тощо.

Таблиця 2.3

Реформа лісової галузі України

Організаційні зміни	
до 2023 року	з 2023 року
24 обласні управління лісового та мисливського господарства	9 регіональних офісів лісового та мисливського господарства
158 державних лісгосподарських підприємств	ДП «Ліси України»: - 9 регіональних офісів ДП «Ліси України», філії «Лісові репродуктивні ресурси» та «Лісовий навчальний центр»; - 97 надлісництв; - 1343 лісництва
Функціональні перетворення	
<p>1. ДП «Ліси України» здійснює комплексні заходи у сфері лісового господарства, зокрема управління, охорону, захист, раціональне використання та відновлення лісів. Також підприємство займається веденням мисливського господарства, забезпечує охорону, відновлення та ефективне використання державного мисливського фонду на територіях, що закріплені за ним для постійного користування.</p> <p>2. Державне агентство лісових ресурсів України відповідає за реалізацію державної політики у сфері, надає адміністративні послуги, здійснює контроль за діяльністю всіх лісокористувачів і координує співпрацю між двома управлінськими структурами – ДП «Ліси України» та власними територіальними управліннями.</p>	

* доопрацьовано з [97]

У рамках реформування, замість 158 окремих лісгоспів створено єдине державне спеціалізоване лісгосподарське підприємство «Ліси України», котре управляє понад 6,6 мільйонами гектарів земель державного лісового фонду. Процес ліквідації старих підприємств завершено, сформовано офіси та надлісництва, а також затверджено штатні розписи. Відповідно до Закону України «Про приватизацію державного і комунального майна», приватизація земель ДП «Ліси України» заборонена [98]. Проте 26.09.2025 р. головою Держлісагентства було видано наказ про перетворення «Ліси України» у акціонерне товариство. Цим документом передбачено створення комісії з

реструктуризації та інвентаризації, яка відповідає за реорганізаційні процеси та передачу активів. Усе ж, держава зберігає право власності на землі лісогосподарського призначення, що залишаються у постійному користуванні підприємства, тоді як створене акціонерне товариство займатиметься лише лісокористуванням [99].

Головна перевага створення єдиної державної компанії полягає у можливості залучення значного фінансування для реалізації стратегічних проектів. Це включає отримання грантів, використання коштів ЄС для впровадження інноваційних та інвестиційних програм, закупівлі сучасних лісовиробничих, лісозаготівельних і переробних комплексів, а також обладнання для боротьби з пожежами. До того ж відновлення лісового господарства на територіях, які зазнали бойових дій та де було завдано значних збитків лісовим фондам й інфраструктурі, оцінюється станом на кінець 2023 року у понад 15 млрд грн [100].

Нове підприємство, за даними ГО «Відкритий ліс» та інших відкритих джерел [101-103], має як переваги, так і недоліки. Проте, підвищення ефективності управління лісовою галуззю вимагає значного фінансового ресурсу та активного залучення інвестицій, що є надзвичайно складним завданням у воєнний період.

Серед ключових переваг можна виділити зменшення бюджетного навантаження завдяки відсутності такого фінансування; уніфіковану систему адміністрування; застосування ринкових механізмів, таких як продаж деревини через електронні аукціони, що забезпечує доступ до ресурсів для місцевих, регіональних і національних переробників; можливість техніко-технологічного оновлення; вирівнювання рівня заробітних плат працівників у різних підрозділах.

Недоліки включають відсутність чіткої стратегії розвитку підприємства; нерівномірний рівень технічного забезпечення та кадрової спроможності між регіональними підрозділами; залежність від підприємств-підрядників у лісозаготівлі; недостатню прозорість та підзвітність діяльності; слабку

кадрову політику, яка призводить до відтоку висококваліфікованих працівників та недосконалі процедури відбору менеджменту, а також проблему незаконно заготовленої деревини.

Існуючий розрив між обсягами інвестицій у відновлення (розведення та поновлення) лісів в Україні та в країнах ЄС є разючим: 24 долари США на гектар в ЄС проти лише 0,3 долара в Україні [104]. Це свідчить про необхідність формування дієвих механізмів стимулювання як внутрішніх, так і зовнішніх інвестицій для модернізації лісогосподарської, лісокультурної та охоронної інфраструктури. Поряд із цим, важливе значення має розвиток ринку позикового капіталу як елемент фінансово-економічної стратегії раціонального використання земель лісогосподарського призначення. Системне підвищення інвестиційної привабливості лісового сектора шляхом врахування екологічних пріоритетів і підвищення економічної ефективності ресурсоемних процесів є надзвичайно важливим. У післявоєнний період це стане фундаментальним фактором для посилення конкурентоспроможності лісової галузі країни.

Активізація процесів модернізації та оновлення основних засобів у лісогосподарському виробництві, а також впровадження сучасних технологій лісорозведення і лісовирощування безпосередньо залежать від перегляду принципів державної підтримки відновлення лісоресурсного потенціалу. Це передбачає застосування комплексу стимулів для підвищення ефективності лісогосподарських заходів та створення інституційних умов для залучення постійними лісокористувачами приватних інвестицій через ринок позикового капіталу. Сьогодні більшість інвестицій у сфері лісокористування спрямовується переважно на заміну або ремонт застарілого обладнання, у той час як процес впровадження новітніх екологічних і ресурсозберігаючих технологій лишається недостатньо фінансованим. Це, разом із прогалинами у чинному законодавстві, перешкоджає зростанню ефективності господарської діяльності [89].

Одним із перспективних стимулів розвитку лісового сектору є вдосконалення податкового механізму в цій галузі. В Україні доцільно звернутися до міжнародного досвіду оподаткування лісових земель. Наприклад, у США з початку ХХ століття діє низка податкових положень, впроваджених федеральним урядом у Податковий кодекс, для підтримки сталого лісокористування і збереження земель. На сьогодні власниками сімейних лісів у США є приблизно 62% приватних лісових угідь (близько 107 мільйонів гектарів) і вони користуються широким спектром податкових пільг [89]. Ця система є ключовим елементом федеральної політики, яка стимулює активне ведення лісового господарства серед приватних власників. Важливе значення при цьому має оцінка ефективності таких стимулів для формування і впровадження політики у лісовій галузі. Змістовна основа оподаткування в контексті збалансованого користування лісовими землями закладає базу для встановлення нормативів плати за природокористування (податкових ставок) з урахуванням облікової вартості природно-ресурсного потенціалу [105].

Ці аспекти можуть створити передумови для комплексної реформи системи управління об'єктами державної власності у лісовій галузі. Експерти вважають одним із пріоритетних кроків поступову трансформацію ДП «Ліси України» в акціонерне товариство з подальшою корпоратизацією та частковим випуском акцій у вільний обіг через прозорий аукціон. Додатково передбачається поступове впровадження моделі державно-приватного партнерства, що забезпечить ефективніше управління ресурсами.

Слід підкреслити важливість зміцнення конкурентоспроможності лісогосподарського виробництва, яке має ґрунтуватися на здатності забезпечувати виготовлення продукції високої конкурентності. До основних стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності лісового сектора можна віднести [83]:

1. Модернізацію засобів виробництва з метою підвищення ефективності і технологічної готовності підприємства.

2. Застосування інноваційних технологій у сфері лісовирощування, лісозаготівель та супровідних виробничих процесів.

3. Будівництво відомчих технологічних автомобільних доріг на лісових територіях, які сприятимуть покращенню транспортної інфраструктури.

4. Оптимізацію виробничих витрат із одночасним зниженням собівартості продукції, що реалізується.

5. Гарантування підтвердження походження деревини та супутніх продукцій (технічної, лікарської тощо) відповідно до принципів сталого управління лісовими ресурсами.

Одним із ключових маркетингових інструментів підвищення конкурентоспроможності лісогосподарського виробництва є впровадження системи сертифікації лісів. Державна підтримка національної системи лісової сертифікації відповідно до вимог PEFC (Програма схвалення систем лісової сертифікації) та міжнародної схеми сертифікації FSC (Лісова опікунська рада) є запорукою створення об'єктивного конкурентного середовища для досягнення спільних цілей галузевого розвитку. Впровадження та функціонування систем сертифікації має здійснюватися відповідно до нормативно-правових положень, ухвалених Міністерством захисту довкілля та природних ресурсів України.

Сертифіковані ліси створюють передумови для забезпечення економічно ефективного, екологічно орієнтованого та соціально збалансованого управління лісовими господарствами. Лісова продукція в такому разі буде надходити з ділянок, де дотримуються принципів сталого, безперервного і невиснажливого користування ресурсами, з акцентом на охорону екології, збереження біорізноманіття та дотримання інтересів працівників галузі й місцевих громад. Сертифікація FSC сприяє:

- зміцненню довіри інвесторів і зацікавлених сторін щодо відповідності управління лісами міжнародним стандартам сталого лісокористування;

- забезпеченню ефективного функціонування системи управління лісовими ресурсами;

- задоволенню зростаючого попиту на сертифіковану продукцію на глобальному ринку.

Оптимізація організації лісгосподарського виробництва має здійснюватися з урахуванням науково обґрунтованих принципів безперервності лісовикористання, що передбачають перегляд основних напрямів господарської діяльності (головні рубки, лісовідновлення, доглядові заходи). Основною метою є досягнення стійкості лісових екосистем в умовах інтенсивного освоєння лісових ресурсів [106].

Слід відзначити, що українські ліси зазнали значної шкоди внаслідок військових дій, а частина лісових територій лишається замінованою. Відтак, всі ініціативи та програми євроінтеграції у сфері лісової політики потребують адаптації до умов воєнного часу.

Повномасштабне вторгнення російської федерації створило безпрецедентні виклики для українського лісового сектору та самих лісів. Збройна агресія завдала істотних втрат природним ресурсам і системі лісового господарства, спричинивши руйнування лісових територій і значно ускладнивши здатність країни вирішувати ці нагальні проблеми. До цих наслідків додаються виклики, пов'язані зі зміною клімату, погіршенням стану лісових екосистем, лісовими пожежами та зниженням їх біопродуктивності. Згідно з Публічним звітом голови Державного агентства лісових ресурсів України за 2023 рік, близько 30 % площ лісів було пошкоджено внаслідок військових дій, починаючи з 2022 року [107].

Ще з 2014 року тимчасово окупованими залишаються 497,4 тисячі гектарів лісів на територіях АР Крим, Севастополя та окремих районів Донецької і Луганської областей. Орієнтовні прямі фінансові збитки, спричинені втратою нерухомого майна лісового господарства, становлять 1,2 мільярда гривень. Дефіцит електроенергії та порушення логістичних процесів призвели до скорочення виробничої активності в деревообробній галузі. Багато підприємств було релоковано із зон активних бойових дій, тоді як частина працівників залишилася на місцях. Це призвело до міграції кадрів між

регіонами і закріплення нової структури працевлаштування, що стало причиною глибинних змін у кадровій системі галузі, однак ці процеси ще залишаються недостатньо вивченими [108].

Активні бойові дії спричинили закриття багатьох виробничих потужностей у Чернігівській, Сумській, Житомирській, Харківській, Миколаївській і Запорізькій областях [109]. Блокада чорноморських портів значно ускладнила ланцюги постачання деревини, створивши загрозу часткової втрати азійських ринків збуту [110]. У регіонах активних бойових дій, таких як Луганська, Запорізька, Донецька, Херсонська й Миколаївська області, спостерігається суттєве зростання масштабів нелегальної вирубки лісу [89]. Ці тенденції свідчать про глибоку кризу в українській лісовій галузі та перестороги щодо її відновлення, підкреслюючи неоціненну роль галузі у процесах повоєнної реабілітації країни.

У ході міжнародних конференцій з питань відновлення України, що відбулися в Лугано (2022) та Лондоні (2023), було акцентовано увагу на важливості адаптації процесів відбудови до принципів екологічної сталості. Луганська декларація визначила стійкий розвиток як один із ключових орієнтирів повоєнного відновлення України. План розбудови національної економіки передбачає врахування програм реконструкції за принципами інклюзивного та сталого розвитку в кожному секторі економіки, включно з лісовим господарством. Втрати важливих екосистем і лісових територій через воєнні дії продовжуються й нині, що впливає на розподіл та якість природних ресурсів у різних регіонах країни (табл. 2.4).

Зведені дані відображають масштабні наслідки бойових дій та збитки, завдані навколишньому середовищу з акцентом на лісове господарство України внаслідок російського вторгнення. З початку війни більше, ніж 3 млн гектарів українських лісів опинилися в зоні бойових дій. Сьогодні понад 500 тисяч гектарів перебувають під окупацією та в зоні активних бойових дій, що загрожує їх повною втратою.

Збитки від війни завдані довкіллю України (станом на 08.2023р.)

Збитки довкіллю	Загальна кількість	Млрд грн
Сума завданих збитків довкіллю	-	>2000,1
Грунтів забруднено небезпечними речовинами	>183 тис. м ³	н/д
Забруднення ґрунтів	408,7 тис. м ²	12,7
Викиди які потрапили у повітря від горіння російської техніки та утворилось >325 тис. т відходів	>38 тис. т	н/д
Викиди в атмосферне повітря	> 67 млн т	н/д
Викиди які потрапили у повітря від горіння нафтопродуктів	>709,9 тис. т	50,9
Засмічено земель	>16,6 млн м ²	929,7
Випалено лісів, частину з них втрачено назавжди	~62,7 тис. га	1011,1
Природоохоронні території, які потерпають від війни	20 %	-
Окуповано:		
- заповідників	8	-
- національних природних парків	10	-
Уражено війною лісів	>3 млн га	-
Загрожує знищення (~600 тис.га) Рамсарським об'єктам	16	-
Забруднено водних об'єктів	1,7 тис. т	40,2
Засмічено водних об'єктів	19,3 млн кг	4,2
Територія яка потребує розмінування	>2 тис. км ²	н/д
Смарагдова мережа яка знаходиться в зоні ризику	2,9 млн га	н/д

* - [83]

Відновлення лісів і збільшення їх площ може бути здійснено завдяки розвитку самосійних лісів та поверненню орних земель у природний стан. Разом із цим виникає питання ефективних економічних підходів до управління лісовим господарством у воєнний час. Інтенсифікація досліджень впливу війни на економічну динаміку галузі привернула увагу до необхідності змін у методології управління. Зокрема, акцент переноситься на врахування збитків, завданих довкіллю. Розроблено методику оцінки шкоди та збитків, заподіяних лісам і пов'язаній інфраструктурі через збройну агресію росії [111].

Ця методика охоплює широкий спектр втрат, включаючи:

- вплив обмеження прав землекористування для лісогосподарських виробництв;

- втрати пошкодженої або знищеної заготовленої деревини;
- втрачений дохід від користування лісами, обумовлений неможливістю проведення рубок, заготівлі грибів, ягід чи березового соку;
- витрати на роботи зі створення нових лісових культур, вирощування посадкового матеріалу й догляд за лісами;
- збитки мисливського господарства через пошкодження вольєрів, біотехнічних споруд чи втрату мисливських тварин.

Оцінка розміру таких збитків здійснюється державною лісовою охороною на основі поданих матеріалів від постійних користувачів та власників земельних ділянок лісового фонду. Цей процес націлений на виявлення прямих і непрямих втрат через обмеження використання ділянок для ведення лісового господарства або їх тимчасову окупацію. Докладна й систематизована методика дає змогу не лише оцінити завдану шкоду, але й сприяти плануванню заходів з відновлення та захисту лісових ресурсів у майбутньому.

На основі принципів екологічно збалансованого ведення лісового господарства, тобто з урахуванням імперативів соціального, економічного та екологічного розвитку, слід навести основні напрями його повоєнного відновлення, що представлено в таблиці 2.5.

У контексті масштабної військової агресії європейські міністри, відповідальні за управління лісами, та учасники процесу FOREST EUROPE декларують підтримку Україні у процесах повоєнного відновлення, впровадженні необхідних реформ та ухвалі спільного рішення під назвою «Підтримка відновлення та сталого управління українськими лісами та лісовим сектором» [112]. Розробку проекту стратегічного документа, спрямованого на забезпечення ефективного відновлення та сталого управління лісовими ресурсами України, було доручено Секретаріату процесу FOREST EUROPE. У цьому документі також передбачено фінансування заходів з відновлення українських лісів після завершення збройної агресії, а також залучення до цієї ініціативи міжнародних організацій, таких як Європейська

економічна комісія ООН (ЄЕК ООН), Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (ФАО) та Програма ООН з навколишнього середовища (ЮНЕП).

Таблиця 2.5

Імперативи повоєнного відновлення лісової галузі

№	Напрями
1	Формування ефективної системи обміну інформацією, що включає обговорення актуальних проблем та пошук шляхів їх вирішення між лісокористувачами, державними установами, органами влади, місцевим населенням, науковими фахівцями, службою цивільного захисту, а також представниками обласних державних або військових адміністрацій.
2	Розроблення системи віддаленого моніторингу стану лісів, які перебувають у зонах із вибухонебезпечними предметами та в місцях проведення бойових дій, є важливим завданням для забезпечення екологічного нагляду в умовах обмеженого фізичного доступу. Така система має забезпечувати оперативне отримання актуальних даних про санітарний стан лісових насаджень, включаючи виявлення пожеж, самовільних вирубок, оцінку росту дерев та їх продуктивності. Враховуючи специфіку зазначених територій, розробка повинна базуватися на широкому використанні дистанційних методів дослідження, таких як супутникові знімки, безпілотні літальні апарати та інші технології спостереження. Це дозволить унеможливити негативний вплив людського фактора, мінімізувати ризики для персоналу та забезпечити точний аналіз змін у стані лісових екосистем.
3	Реалізація заходів управління, спрямованих на відновлення втрачених природних умов і повернення тимчасово пошкоджених екосистем до стану, максимально наближеного до їхнього первинного вигляду.
4	Включення ділянок, на яких здійснення лісогосподарської діяльності є неможливим (зокрема, замінованих територій), до складу природно-заповідного фонду може стати ефективним підходом до їх раціонального використання. У цьому контексті доцільно зосередити зусилля на відновленні гідрологічного режиму, що може передбачати, наприклад, зволоження раніше осушених земель. Такий підхід сприятиме вдосконаленню екологічного стану територій та збереженню їх природної цінності.
5	Під час здійснення лісового господарства необхідно приділяти особливу увагу дотриманню правил позначення небезпек, пов'язаних із мінами та вибухонебезпечними предметами, що залишилися внаслідок воєнних дій. Основною метою цих правил є захист цивільного населення, яке мешкає на забруднених вибухонебезпечними речовинами територіях. Це досягається через впровадження уніфікованого підходу до попередження ризиків, пов'язаних із мінами та іншими вибухонебезпечними залишками війни.

* - [83]

Таким чином, нами визначено актуальні проблеми у сфері управління лісовою галуззю України, які значною мірою ускладнюють сталий розвиток та ефективне функціонування найбільшого профільного підприємства країни - ДП «Ліси України». Попри досягнення, навіть в умовах негативного впливу

війни, новостворене підприємство стикається зі значними труднощами у сферах якісного адміністрування та ефективного управління діяльністю, що підтверджується численними фактами. У ході дослідження також було проаналізовано сильні та слабкі сторони функціонування новоствореного підприємства.

З урахуванням проблем збалансованого управління лісовим господарством для виконання багатьох функцій лісів, доведено необхідність впровадження принципів сталого лісокористування. Було узагальнено заходи, спрямовані на підтримку балансу між структурними елементами системи лісового господарства та впливами як антропогенного, так і природного характеру. Для втілення принципів сталого розвитку обґрунтовано потребу в реформуванні лісогосподарської галузі з акцентом на імплементацію еколого-економічних інструментів. У контексті поточної кризової ситуації питання еколого-економічної безпеки виділено як один з ключових показників ефективності діяльності лісогосподарського підприємства.

Особлива увага приділена потребі адаптації до кліматичних змін, спрямованій на відновлення лісів і мінімізацію наслідків військових дій, які впливають на економічну динаміку лісового сектору. Лісова галузь, як одна з найважливіших природоресурсних сфер України, в умовах війни набуває великого значення для держави та суспільства. Встановлено, що сталість лісогосподарського підприємства є показником його захищеності від негативних зовнішніх впливів і досягається за умови достатньої стійкості, самоідентичності, цілісності, гнучкості та здатності до адаптації. Це сприяє стабільному розвитку, досягненню поставлених цілей і бажаних результатів без завдання шкоди навколишньому середовищу із забезпеченням раціонального використання природоресурсного та асиміляційного потенціалу екосистем. Також підкреслено важливість орієнтації України у своїй діяльності на положення нової лісової стратегії Євросоюзу в рамках виконання Угоди про асоціацію, зокрема, ліси мають відповідати зростаючим

потребам у деревині для традиційної та інноваційної продукції, а також слугувати джерелом для побутової відновлювальної енергії.

2.2 Аналіз нормативно-правових та фінансово-господарських складових системи управління лісовим господарством

Лісівничо-господарська діяльність лісового комплексу в контексті ринкових відносин висуває нові вимоги до організації процесів управління. Сучасна практика, яка включає проведення кадастрової оцінки лісових ресурсів, періодичні (раз на десять років) лісовпорядкування, а також затвердження регіональних та загальнодержавних програм, є недостатньо ефективними. Ці заходи, здебільшого, зосереджуються на встановленні обмежень для лісокористування та визначенні цільових параметрів лісового потенціалу. У той же час, відсутність дієвої державної підтримки та вплив ринкових механізмів ставлять перед галуззю необхідність комплексного аналізу сильних і слабких сторін, а також оцінки загроз і можливостей зовнішнього середовища під час розробки управлінських рішень. Такі підходи дозволяють визначити рівень конкурентоспроможності суб'єктів господарської діяльності лісового комплексу та розробити довгострокову стратегію їх розвитку [113].

Значним елементом цих трансформацій, за переконанням О. Фурдичка [114], є впровадження механізму стратегічного управління ефективністю функціонування лісового комплексу. Цей механізм має ґрунтуватися на ринкових принципах і відповідати засадам сталого розвитку. Центральну роль у структурі такого механізму відіграє стратегія ефективного розвитку як усієї системи, так і окремих компонентів виробничо-господарської діяльності. Формування стратегії, а не централізоване планування, забезпечує можливість реалістичної та об'єктивної оцінки поточного рівня ефективності, аналізу тенденцій розвитку галузі та динаміки ринкової кон'юнктури. Це створює підґрунтя для обґрунтованого вибору оптимальних шляхів забезпечення

ефективного функціонування комплексу, водночас дотримуючись балансу між економічними, екологічними та соціальними потребами.

Для підвищення ефективності управління розвитком лісового комплексу в умовах реформування та модернізації системи управління лісовим господарством необхідно перейти від адміністративних до ринкових принципів. Ринковий підхід передбачає конкуренцію, обмежений доступ до ресурсів, динамічність зовнішнього середовища і технологій, а також реальну інформаційну незалежність. Йдеться не стільки про державне регулювання, скільки про комплексний менеджмент у сфері лісового господарства. Вдосконалюючи систему управління лісовим комплексом, важливо враховувати накопичений досвід, оскільки за роки її розвитку галузь пройшла через численні реформи та зміни організаційної структури. Часті трансформації, які не завжди враховували попередній досвід і не забезпечували спадкоємності дій, призвели до втрати значного часу і поступового зниження ефективності управління та використання лісових ресурсів.

Проаналізувавши міжнародний досвід модернізації систем управління лісовим господарством, можна зробити висновок, що реалізація завдань галузі вимагає синергії державних і приватних ресурсів. Успішний розвиток можливий за умови залучення інвестицій і впровадження сучасних технологій, попри потенційний дефіцит фінансових та інтелектуальних ресурсів. Економічна спроможність лісового господарства залежатиме від уміння створювати нові товари та послуги, застосовувати інноваційні виробничі технології та ефективні бізнес-моделі. У цьому контексті ключовим фактором є підготовка висококваліфікованих спеціалістів, здатних відповідати вимогам сучасного ринку.

Досвід європейських країн у забезпеченні екологічно-економічної безпеки підкреслює ключову роль лісів для екології та добробуту людини. Ліси поглинають вуглекислий газ, виробляють кисень, зберігають водні

ресурси, запобігають ерозії та посухам у сільськогосподарських регіонах і пом'якшують наслідки глобального потепління.

16 липня 2021 року Європейська комісія прийняла Нову лісову стратегію, яка спрямована на захист лісів Європейського Союзу, збільшення їхньої площі, підтримку біорізноманіття та поліпшення екологічної ситуації на континенті [115]. Через значні зрушення в екологічних показниках, які виникли через антропогенні чинники, згідно з даними звіту «Дослідження змін клімату 2021», існує ризик значного скорочення європейських лісових площ. Станом на сьогодні ліси займають 43,5% території Європейського Союзу [83]. Щоб не тільки зберегти цей показник, а й збільшити його, була розроблена Нова лісова стратегія ЄС, що включає плани до 2030 року.

Основні напрями реалізації цієї стратегії передбачають такі заходи:

1. Масштабне висаджування дерев: до 2030 року планується посадка щонайменше трьох мільярдів дерев по всій території ЄС.

2. Захист і відновлення лісів: відновлення природного балансу спрямоване на збереження зникаючих видів флори і фауни, включаючи тварин, птахів, комах і рослини.

3. Скорочення викидів парникових газів: мета полягає у зменшенні обсягів викидів як мінімум на 55% шляхом пріоритизації їх скорочення та збільшення поглинання парникових газів лісовими масивами. Розвинені та багаті на різноманіття ліси також сприятимуть покращенню якості повітря і позитивно впливатимуть на здоров'я людей.

4. Відновлення біорізноманіття: заходи з відновлення природного стану лісів дозволять підтримати природне багатство видового складу.

5. Раціональне використання лісових ресурсів: включає контроль вирубки лісу таким чином, щоб кількість зрубаних дерев не перевищувала кількість висаджених саджанців, а також проведення лісовідновлювальних робіт і належну переробку деревини. Ця стратегія спрямована не лише на вирішення екологічних проблем, а й на сталість використання лісових ресурсів для майбутніх поколінь.

6. Розвиток економіки замкнутого циклу, що включає вторинну переробку, багаторазове використання та ефективне застосування ресурсів, є базовими принципами циркулярної економіки. Впровадження таких підходів сприятиме збільшенню терміну служби дерев'яних виробів, що позитивно позначиться на кліматі, скоротить потребу у лісових ресурсах, створить нові робочі місця та розширить можливості для зростання прибутків підприємств.

7. Охорона пралісів вкрай важлива, оскільки у країнах ЄС залишилося лише близько 3% недоторканих природних лісових угідь, які потребують ретельного захисту з боку держав.

8. Розвиток екологічного туризму набуває значення як форма відпочинку з акцентом на пізнання природних територій, що не зазнали людського втручання. У цьому напрямку Європейська комісія активно заохочуватиме співпрацю між туристичною галуззю, лісовим сектором і природоохоронними установами.

9. Фінансування приватних підприємців і власників лісових господарств стане ключовим елементом стратегії для стимулювання економічного росту. Інвестування у послуги, спрямовані на відновлення і збереження лісів, забезпечить сталий розвиток цієї сфери.

10. Дослідження та впровадження інноваційних технологій у лісогосподарський сектор відіграють важливу роль, допомагаючи ефективно використовувати ресурси, боротися із наслідками кліматичних змін, збагачувати біорізноманіття лісових екосистем та сприяти покращенню загальної екологічної ситуації.

Всі заходи по збереженню і охороні лісів не обов'язкові до виконання як на рівні держав-членів Європейського Союзу, так і за участю приватного сектора та громадян. Важливою умовою є забезпечення добровільності таких дій із стимулюванням через фінансову підтримку. Дотримання принципів сталого управління лісами сприятиме їхньому захисту та сталому розвитку, а також допоможе підтримувати баланс екосистемних функцій і зберігати біологічне різноманіття. Україна долучилася до виконання більшості

передбачених стратегією заходів, оскільки є офіційним членом-кандидатом Європейського Союзу.

Необхідно відзначити існуючі недоліки нормативно-правового забезпечення у формуванні ефективної системи управління лісовою галуззю. Сучасна правова основа ведення лісового господарства в Україні опирається на Лісовий кодекс, прийнятий у 2006 році з подальшими поправками, а також на «Державну стратегію управління лісами України до 2035 року», затверджену 29 грудня 2021 року та оновлену 22 вересня 2023 року. Вказані документи не відображають в повній мірі сучасного економічного, соціального та безпекового стану держави, не деталізують конкретні показники щодо екологічної безпеки країни та мають бути доповнені прийняттям Національної лісової політики.

Передусім, проаналізуємо діяльність державних лісогосподарських підприємств як окремих юридичних осіб в дореформений період, який закінчився процесом їх укрупнення в 2021 році.

Згідно з інформацією, наданою Міністерством економіки України, протягом 2019-2020 років серед 353 підприємств державного сектору, підпорядкованих Державному агентству лісових ресурсів, 46 суб'єктів господарювання не здійснювали фінансово-господарську діяльність з декількох причин [86]:

- 15 підприємств розташовані на тимчасово окупованій території АР Крим;
- 12 перебували у процесі реорганізації відповідно до рішення керівного органу;
- 10 підприємств функціонували на тимчасово окупованих територіях у зоні проведення операції Об'єднаних сил;
- 8 знаходилися у стані ліквідації за відповідним рішенням;
- одне підприємство було визнане банкрутом.

У 2020 році більшість, а саме 94,5% або 290 діючих державних підприємств у сфері лісозаготівлі, мали прибутковий статус. Загальний

прибуток після сплати податків становив 147 млн грн, а чистий дохід від реалізації продукції – 14,5 млрд грн. Разом із тим, вплив кризових явищ у 2020 році позначився і на цьому секторі. Кількість збиткових підприємств збільшилася з 7 до 17. Загальний прибуток після оподаткування та чистий дохід від реалізації продукції скоротилися на 48,7% та 4,8% відповідно. Окрім цього, відбулося зниження чисельності штатних працівників на 7,7%, зокрема з 45,3 тис. осіб до 41,8 тис.

Ефективність використання власного капіталу оцінюється через показник рентабельності власного капіталу ROE, який визначається як співвідношення чистого прибутку до власного капіталу підприємства. У 2020 році серед лісогосподарських підприємств 25 досягли ROE на рівні понад 30%, а ще 63 підприємства мали рентабельність у межах від 10% до 30%. Серед найефективніших суб'єктів одне підприємство зафіксувало дохід, що перевищував обсяг власного капіталу, тоді як сім інших прозвітували про ROE понад 50%.

Аналіз фінансових звітів також виявив, що 16 підприємств демонстрували негативний показник прибутків стосовно активів (Return on Assets, ROA), тоді як у 211 суб'єктів господарювання цей показник не перевищував 6%. У середньому значення ROA становило 5% у 2019 році та знизилося до 3% у 2020 році [86].

На сьогоднішній день в результаті реформування галузі основними суб'єктами управління, які обумовлюють нормативно-правове функціонування та організаційно-господарську діяльність лісового господарства є:

1. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України (станом на 2025 рік) відповідно до законодавства визначає і формує державну політику у сфері лісового господарства, видає нормативно-правові акти, що підлягають виконанню, та надає пропозиції Кабінету Міністрів України щодо нормативних документів для прийняття. Поряд із цим, Міністерство спрямовує свою діяльність на реалізацію політики у ряді екологічних

напрянків, де лісове господарство може бути зовсім не дотичне або формально задіяно.

2. Державне агентство лісових ресурсів України діє як регуляторний орган, відповідальний перед Міністерством за виконання державної політики. Через мережу міжрегіональних управлінь лісового та мисливського господарства контролює діяльність лісгосподарських підприємств і слідкує за виконанням нормативних документів.

3. ДП «Ліси України» функціонує як господарюючий суб'єкт, що веде безпосереднє управління лісовими господарствами в державних лісах.

За даними Єдиної державної системи електронного обліку деревини, за 2024 рік підприємства, підпорядковані Державному агентству лісових ресурсів України, провели заготівлю ліквідної деревини в обсязі приблизно 12,6 млн м³. З них обсяг круглих лісоматеріалів становив близько 5,8 млн м³, довгомірних лісоматеріалів - 0,2 млн м³, деревини дров'яної для промислового використання - 3,6 млн м³, і дров паливних для непромислового використання - 3,0 млн м³ (таблиця 2.6).

Згідно з даними таблиці, упродовж аналізованого періоду в Україні спостерігається загальна тенденція до скорочення обсягів заготівлі лісоматеріалів на 16,3%. Таке зменшення зумовлене зниженням рівня лісозаготівлі як на підприємствах, що підпорядковуються Державному агентству лісових ресурсів (на 17,6%), так і серед інших користувачів лісових ресурсів (на 8,0%).

Таблиця 2.6

Структура заготівлі лісоматеріалів в Україні, млн.м³

Лісокористувачі	Заготовлено лісоматеріалів					Зміна, %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Держлісагенство	15,3	14,9	13,5	13,1	12,6	-17,6
Інші	2,5	2,7	2,4	2,6	2,3	-8,0
Всього	17,8	17,6	15,9	15,7	14,9	-16,3

*- розраховано за [116]

Як наведено у таблиці 2.7, у 2024 році на внутрішньому ринку України було реалізовано приблизно 12,7 млн. м³ лісоматеріалів, що свідчить про падіння обсягів на 1,5% порівняно з 2020 роком. У структурі реалізації зазначених обсягів виокремлюють такі категорії: круглі лісоматеріали - понад 5,9 млн. м³, деревину дров'яну промислового використання - 3,8 млн. м³, та деревину дров'яну непромислового використання - 3,0 млн. м³.

Таблиця 2.7

Динаміка показників реалізації лісоматеріалів

Показник	Реалізовано лісоматеріалів					Зміна,%
	2020	2021	2022	2023	2024	
Загальний обсяг, млн м ³	12,9	12,7	10,9	11,9	12,7	-1,5
Загальна вартість (без ПДВ), млрд. грн	10,9	17,9	18,9	20,5	23,0	109
Вартість знеособленого 1 м ³ реалізованої деревини (без ПДВ), тис.грн	0,85	1,4	1,74	1,72	1,81	113

*- розраховано за [116]

Згідно з даними таблиці, загальний обсяг реалізованих лісоматеріалів у поточних цінах (без урахування ПДВ) перевищив 23,0 млрд гривень. При цьому лісогосподарські підприємства зафіксували скорочення загального обсягу реалізації на 0,2 млн м³ порівняно з базовим періодом. Однак завдяки зростанню цін на лісоматеріали на протязі 5-ти років їх дохід від продажу збільшився на 12 млрд гривень.

За підсумками 2024 року середньозважена вартість одного кубометра реалізованих лісоматеріалів становила 1810 грн (без ПДВ), що на 960 грн або 113 % вище, ніж у 2020 році.

Для наочності відобразимо наведені дані за окремі роки дослідження на рис. 2.1.

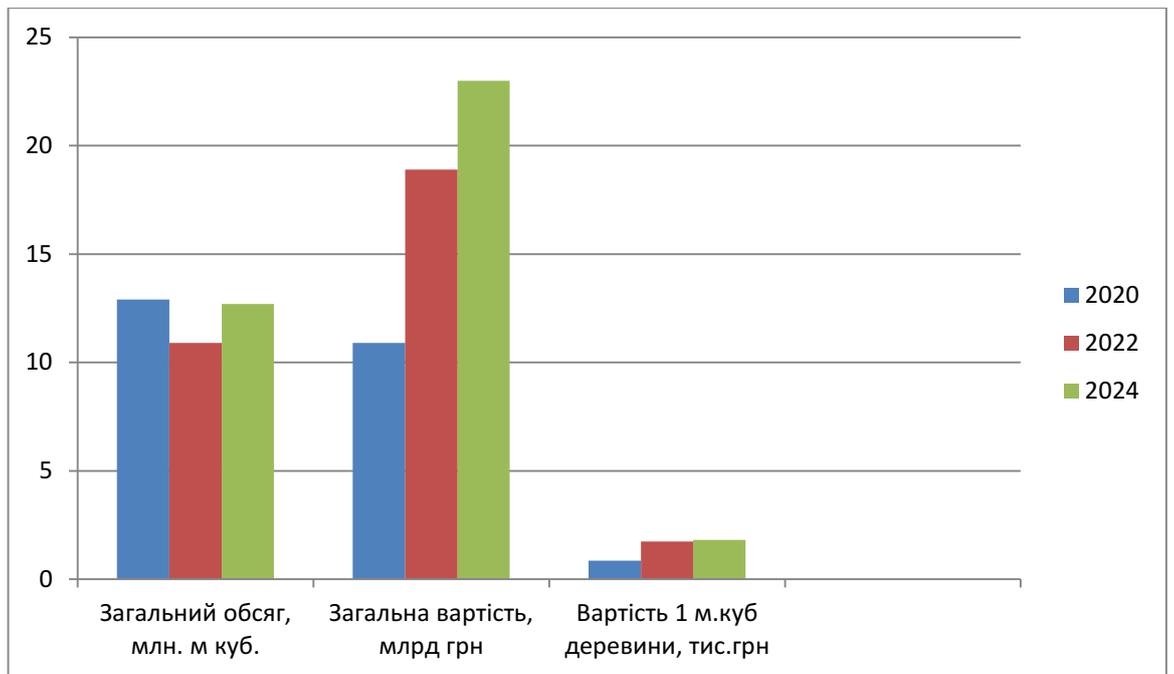


Рис. 2.1 - Динаміка показників реалізації лісоматеріалів

*- побудовано автором за [116]

У досліджуваній період в Україні відзначається загальна тенденція до невеликого скорочення обсягу реалізації лісоматеріалів на 1,5%. Водночас спостерігається значне зростання загальної вартості реалізованої продукції, яке становить 109%, а також підвищення вартості одного кубічного метра деревини без врахування ПДВ, що дорівнює 113%.

За думкою експертів, система управління і контролю за лісовим господарством залишається в пореформений період недостатньо ефективною, що обумовлено такими причинами [117]:

- Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України трансформоване в Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства;

- Державне агентство лісових ресурсів підпорядковувалось Міністерству захисту довкілля та природних ресурсів України, а також Міністерству сільського господарства України, що не забезпечувало спадковість в системі управління;

- наслідком реформи Державного агентства лісових ресурсів України стало скорочення 24 обласних управлінь лісового господарства до 9 міжрегіональних з одночасним значним зменшенням чисельності державної лісової охорони;

- аналогічна реорганізація була здійснена в Державній екологічній інспекції, в структурі якої відбулися укрупнення обласних підрозділів до рівня регіональних.

Отже, чинна система нагляду за здійсненням діяльності у сфері лісового господарства виявляється недостатньою, а в межах комунальних та приватних лісів фактично не функціонує.

Нині ще не ухвалено постанову Кабінету Міністрів України, яка має визначити статус Державної лісової охорони із правом здійснення контролю, а також лісової охорони постійних лісокористувачів. Це ускладнює забезпечення ефективного галузевого контролю. Окрім цього, Державне агентство лісових ресурсів України позбавлене повноважень контролю над діяльністю інших лісокористувачів.

В результаті, в теперішніх умовах порушення в галузі лісокористування набули системного характеру, що регулярно фіксується екологічною прокуратурою. Серед найбільш поширених проблем можна виділити кілька ключових [117]:

1. Незаконні вирубки без наявності відповідних документів.
2. Маніпуляції при відведенні лісосік, зокрема шляхом штучного заниження запасів деревини.
3. Заниження реальної сортності деревини під час її передачі споживачам.
4. Значний обсяг проведення санітарних рубок, що може свідчити про зловживання в цій сфері (табл. 2.8).

На основі даних таблиці 2.8, зробимо висновок, що спостерігається позитивна тенденція зменшення частки деревини, заготовленої під час проведення санітарних рубок, але її значення достатньо високе – 41,2%. Це

може свідчити про корупційну складову під час проведення обстежень та визначення статусу ділянки на предмет ураження шкідниками чи пошкодження буреломами лісовкритих площ.

Таблиця 2.8

**Динаміка і структура заготівлі деревини в лісах, підпорядкованих
Держлісагенству**

№	Показник	2020	2021	2023	Зміна, %
1.	Загальний обсяг заготівлі деревини, млн. м ³ , в т.ч.:	15,3	14,9	13,1	-14,3
	обсяг заготівлі деревини під час санітарних рубок, млн. м ³	8,3	7,4	5,4	-34,9
2.	Частка деревини від санітарних рубок в загальному обсязі, %	54,2	49,7	41,2	-13,0

* - розраховано за [117]

Для наочності відобразимо розрахункові дані на рис. 2.2.

Наступним кроком дослідження є оцінювання фінансово-господарської діяльності державного сектору лісового господарства за період 2020-2024 років, використовуючи офіційну фінансову звітність, дані якої представлені в таблицях 2.9-2.11.

Варто зазначити, що дані за 2020-2022 роки охоплюють діяльність понад 300 суб'єктів господарювання у 2020 році та від 160-200 підприємств у 2021-2022 роках, які перебували у підпорядкуванні Державного агентства лісових ресурсів України як окремі юридичні особи. Для 2023-2024 років представлено інформацію, надану у звітності новоствореним ДП «Ліси України».

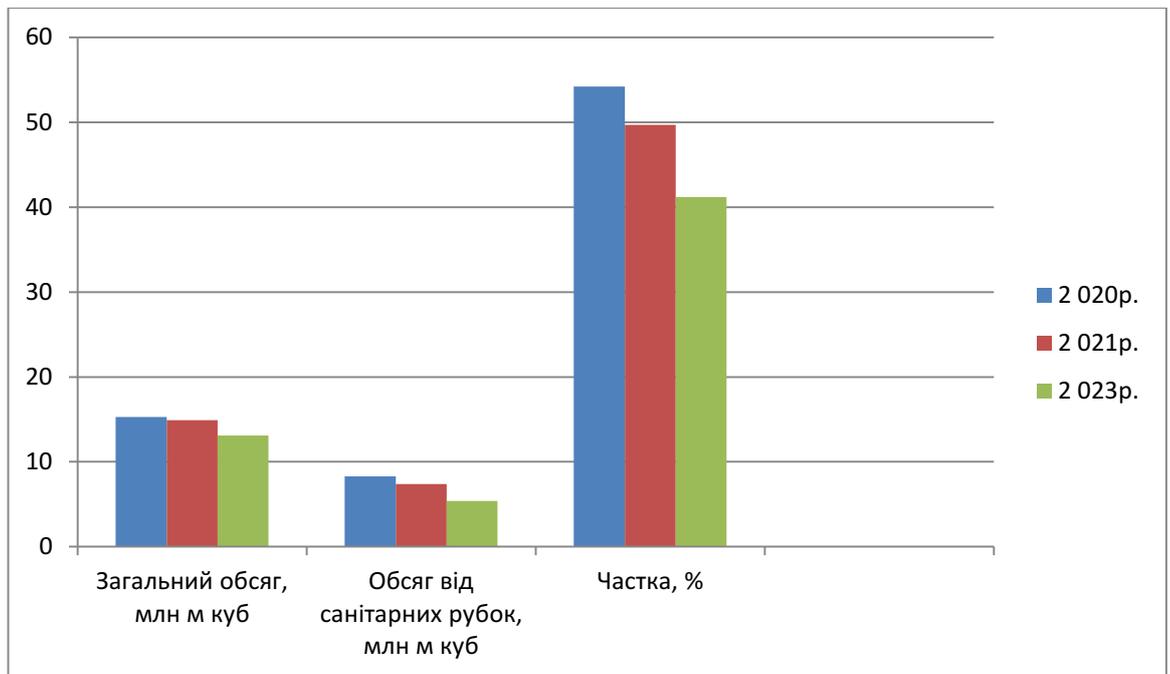


Рис. 2.2 - Динаміка і структура заготівлі деревини

*- побудовано автором за [117]

Результати фінансово-господарської діяльності державного сектору лісового господарства України за вказаний період висвітлюють наступні ключові показники:

- обсяг чистого доходу від реалізації продукції зріс на 2,3 млрд грн, що відповідає приросту на 59,3%;
- чистий прибуток від діяльності збільшився на 2,3 млрд грн, що у 12 разів перевищує показник базового року;
- рівень рентабельності зріс на 9,7 відсоткових пунктів, що також майже вдесятеро перевищує базовий показник.

Слід зазначити, що розрахунок динаміки фінансових результатів діяльності лісового господарства ґрунтувався в 2020-2023 роках на підставі публічних звітів голови Державного агентства лісових ресурсів України. Розрахунок величин за 2023-2024 роки в нашому дослідженні базувався на фінансовій звітності діяльності ДП «Ліси України», яка представлена в додатках А-Д.

Окремі фінансові результати діяльності державного сектору лісової галузі

№	Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення	
							абсолют	відносн
1	Чистий дохід від реалізації продукції, млрд. грн	14,5	22,8	23,3	23,1	23,1	8,6	59,3
2	Чистий прибуток, млрд. грн	0,2	1,02	1,2	2,9	2,5	2,3	-
3	Рентабельність, %	1,0	4,4	4,9	12,5	10,7	9,7	-

* - розраховано автором за [98, 116, 118-122]

Візуалізація динаміки окремих фінансових результатів діяльності державного сектора лісового господарства України представлено на рисунку 2.3.

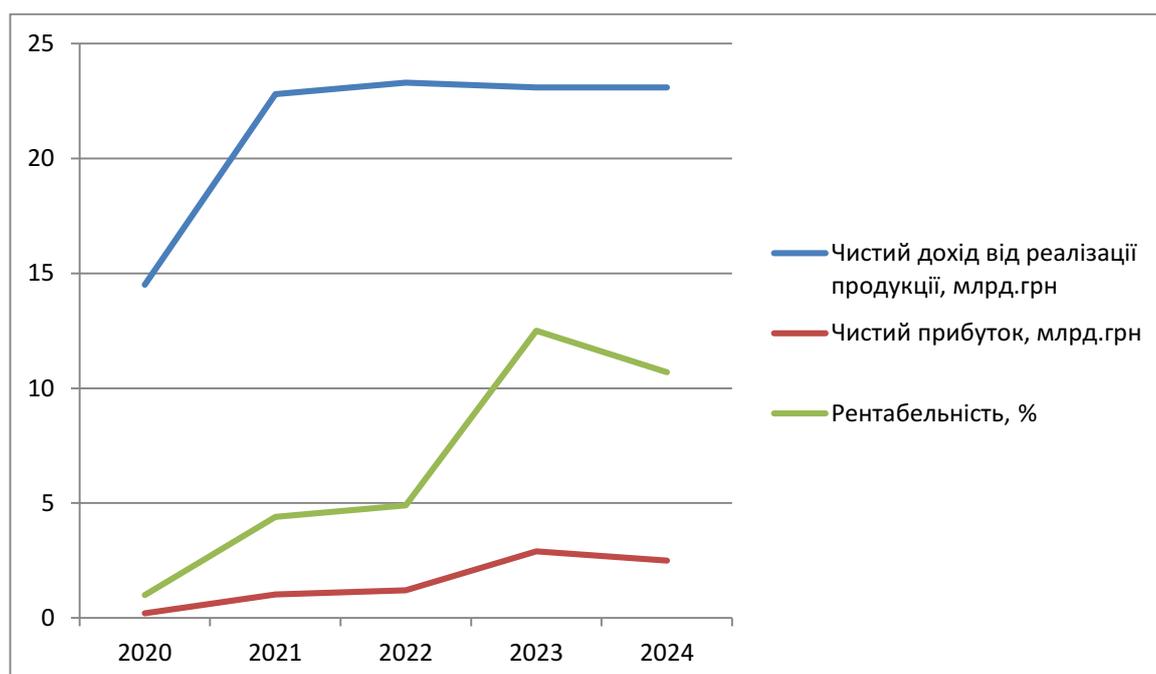


Рис. 2.3. Динаміка фінансових результатів діяльності лісового господарства

* - побудовано автором за [98, 116, 118-122]

Фінансово-економічна діяльність лісогосподарського виробництва за період 2020-2024 років характеризується такими ключовими змінами (таблиця 2.9):

- загальна вартість активів зросла на 3,4 млрд. грн, що означає приріст у 65%;
- рівень зносу основних засобів проявив позитивну тенденцію до незначного зменшення на 3,2%;
- кількість працівників істотно скоротилася на 18,4 тис. осіб, що становить 43,7%;
- середньомісячна зарплата співробітників збільшилася на 13 910 грн, або на 131%;
- продуктивність праці значно зросла, досягнувши приросту в 630,7 млн. грн, що становить 183%.

Таблиця 2.10

Показники фінансово-економічної діяльності лісгосподарської галузі*

№	Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення	
							абсолют	віднош
1	Загальна вартість активів, млрд., грн	5,2	-	6,3	8,5	8,6	3,4	65
2	Знос основних засобів, %	62	62	61	62	60	-2	-3,2
3	Чисельність персоналу, тис. осіб	42,1	40,2	34,7	27,6	23,7	-18,4	-43,7
4	Середньомісячна заробітна плата, грн	10616	14018	19572	21 126	24526	13910	131
5	Продуктивність праці, млн.грн/особу	344,4	567,2	671,5	836,9	975,1	630,7	183

* - відсутність фінансової звітності в 2021 р., у зв'язку з початком реорганізації лісгосподарської галузі;

** - розраховано автором за [98, 116, 118-122]

Візуалізація динаміки окремих показників фінансово-економічної діяльності лісового господарства представлено на рисунку 2.4.

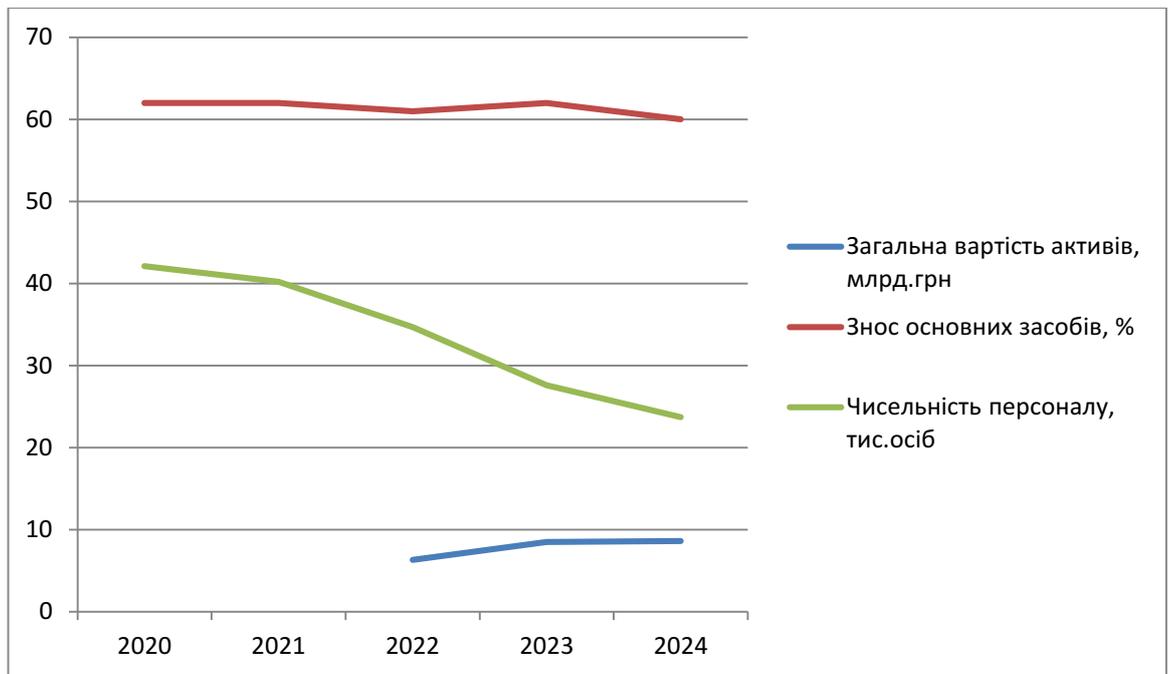


Рис. 2.4. Динаміка показників фінансово-економічної діяльності лісогосподарської галузі

* - побудовано автором за [86,95, 98, 116, 118-122]

Впродовж 2020-2024 років у державному секторі лісової галузі України зафіксовано наступні тенденції щодо лісівничо-господарського аспекту (див. таблицю 2.11):

- загальна площа лісів, що перебувають у постійному лісокористуванні, скоротилася на 13,6%, що пояснюється втратою територій через тимчасову окупацію;

- загальна площа відтворення лісів демонструвала незначне скорочення, зменшившись на 4,7 тис.га, тобто на 11,7%.

Таблиця 2.11

Основні показники лісівничо-господарської діяльності лісової галузі

№	Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення	
							абсолют	віднош
1	Загальна площа лісів, млн.га	7,59	7,59	7,59	6,57	6,56	-1,03	-13,6
2	Загальна площа відтворення лісів, тис. га	39,9	44,6	32,3	35,1	35,2	-4,7	-11,7

* - розраховано автором за [98, 116, 118-122]

Візуалізація динаміки основних показників лісівничо-господарської діяльності державного сектора лісогосподарської галузі представлено на рисунку 2.5.

Отже, підсумовуючи дані, наведені у таблиці, можна зробити висновок, що реформування державних лісогосподарських підприємств шляхом об'єднання їх в одну структуру (ДП «Ліси України») головним чином забезпечило позитивні фінансово-господарські результати. Це проявляється у підвищенні рентабельності діяльності та зростанні продуктивності праці. Основними чинниками такого успіху стали ефект від консолідації ресурсів різних суб'єктів господарювання та скорочення видатків на адміністративно-допоміжний персонал.

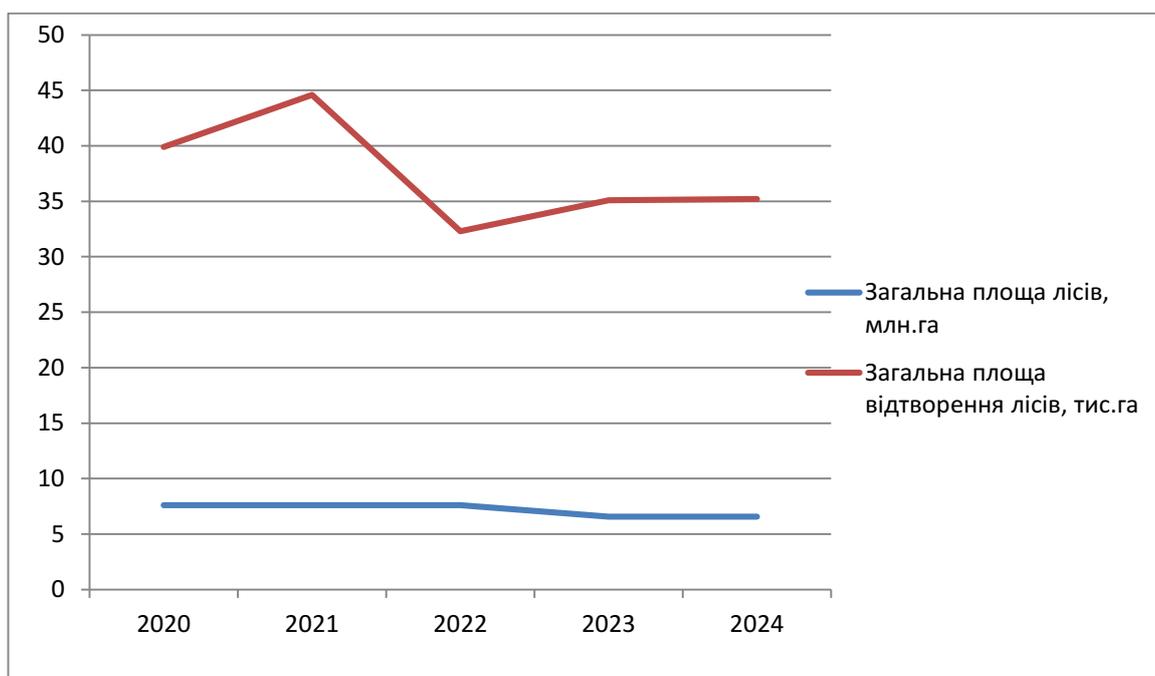


Рис. 2.5. Динаміка основних показників лісівничо-господарської діяльності лісової галузі

* - розраховано автором за [98, 116, 118-122]

Окремого дослідження вимагає деталізований аналіз фінансово-економічних результатів діяльності ДП «Ліси України», яке можна представити лише за 2023-2024 роки.

На базі публічної звітності [121-123] здійснено детальний аналіз фінансових показників діяльності ДП «Ліси України», результати якого викладено у таблиці 2.12, що виявило низку характерних тенденцій:

Таблиця 2.12

Фінансові результати ДП «Ліси України», млрд. грн

№	Показники	2023	2024	Відхилення	
				млрд. грн	%
1	Чистий дохід від реалізації продукції, млрд. грн	23,06	23,11	0,05	0,2
2	Інші операційні доходи	0,45	0,46	0,01	0,2
3	Інші доходи	0,05	0,12	0,07	140
4	Собівартість продукції	15,99	16,01	0,02	0,1
5	Адміністративні витрати	2,61	3,08	0,47	18,0
6	Витрати на збут	0,59	0,54	-0,05	-8,4
7	Інші операційні витрати	0,81	1,00	0,19	23,5
8	Інші витрати	0,03	0,02	-0,01	-33,3
9	Чистий прибуток	2,87	2,48	-0,39	-13,6

*- [121-123]

- спостерігається зростання чистого доходу від реалізації продукції на 0,05 млрд грн (або на 0,2%), що є позитивним результатом;

- інші операційні доходи також збільшилися на 0,01 млрд грн (або на 0,2%), демонструючи позитивну тенденцію;

- інші доходи зросли на 0,07 млрд грн (або на 140%), хоча їх частка у загальній структурі доходів залишилася незначною;

- витрати на збут було скорочено на 0,05 млрд грн (або на 8,4%), що також є позитивним зрушенням;

- незначне збільшення собівартості продукції на 0,02 млрд грн (або на 0,1%) не суттєво вплинуло на загальні результати;

- негативним явищем стало зростання адміністративних витрат на 0,47 млрд грн (або на 18%);

- підвищення інших операційних витрат на 0,19 млрд грн (або на 23,5%) також спричинило додаткове навантаження;

- інші витрати зросли на 0,01 млрд грн (або на 33,3%), однак їх питома вага у загальній структурі залишилася незначною;

- спостерігається суттєве скорочення чистого прибутку підприємства на 0,39 млрд грн (або на 13,6%).

У підсумку, основний фінансовий показник діяльності підприємства - чистий прибуток - зазнав значного зниження, причини якого потребують детального аналізу.

За даними керівництва ДП «Ліси України» [124-126], зниження рівня прибутковості підприємства пояснюється низкою причин:

1. Масштабне вторгнення росії спричинило зростання інфляції, що призвело до встановлення індексу споживчих цін на рівні 112% за період від грудня 2023 до грудня 2024 років. Водночас ціна одного знеособленого м³ деревини зросла лише на 5%. Таким чином, випереджаюче підвищення вартості паливно-матеріальних ресурсів, тарифів на електроенергію та комунальні послуги, а також витрат на послуги сторонніх організацій у порівнянні зі зростанням вартості основної продукції підприємства стало причиною зменшення його чистого доходу.

2. Значним чином збільшився обсяг безоплатної передачі лісової продукції Збройним Силам України, що також вплинуло на скорочення дохідної частини бюджету підприємства.

Для аналізу фінансового стану ДП «Ліси України» було обрано основні показники ліквідності та платоспроможності, представлені у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Показники ліквідності і платоспроможності ДП «Ліси України»

№	Показники	2023	2024	Відхилення	
				абсол.	віднос.
1	Коефіцієнт загальної ліквідності	1,1	1,1	-	-
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,57	0,55	-0,02	-3,5
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,27	0,44	0,17	63
4	Власний оборотний капітал, млн.грн	338,5	294,9	-43,6	-12,9
5	Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,54	0,64	0,10	18

*- [124]

Відповідно до проведених розрахунків, встановлено, що коефіцієнт загальної ліквідності зберігав стабільне значення в межах нормативного рівня. Схожа тенденція спостерігається і для коефіцієнта швидкої ліквідності, величина якого зазнала незначного зменшення, однак залишалася в прийнятних межах.

Коефіцієнти платоспроможності (автономії) та абсолютної ліквідності демонстрували позитивну динаміку зі збільшенням своїх значень, які також відповідали встановленим нормативам. Проте власний оборотний капітал на кінець досліджуваного періоду зазнав негативного впливу, проявивши тенденцію до скорочення на 12,9%.

Для аналізу фінансової стійкості ДП «Ліси України», яка виступає ключовим елементом оцінки фінансового стану суб'єкта господарювання, проведемо розрахунок відповідних показників, що представлені у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Показники фінансової стійкості ДП «Ліси України»

№	Показники	2023	2024	Відхилення	
				абсол.	віднос.
1	Коефіцієнт заборгованості	0,46	0,36	-0,1	-21,7
2	Коефіцієнт фінансування	0,86	0,55	-0,31	-36,0
3	Коефіцієнт забезпеченості поточних активів власним оборотним капіталом	0,08	0,09	0,01	12,5
4	Коефіцієнт покриття запасів	0,90	0,78	-0,12	-13,3
5	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,07	0,05	-0,02	-28,5

*- [124]

Узагальнюючи результати аналізу фінансової стійкості підприємства, можна зробити такі висновки:

- значення коефіцієнтів заборгованості та фінансування зменшилися, що є позитивною динамікою;
- коефіцієнт забезпечення поточних активів власним оборотним капіталом демонстрував зростання, що також є позитивним фактором;

- спостерігається зниження коефіцієнтів покриття запасів та маневреності власного капіталу, що має негативний характер.

З огляду на проведену оцінку фінансового стану Державного підприємства «Ліси України» у досліджуваний період, можна виділити наступні ключові аспекти:

- підприємство і надалі зберігає достатній рівень ліквідності та платоспроможності, що дозволяє йому своєчасно виконувати як поточні, так і довгострокові зобов'язання;

- наявність достатнього обсягу власних фінансових ресурсів свідчить про задовільну фінансову стійкість компанії, хоч і виявлено негативний вплив на окремі показники.

У загальному підсумку можна стверджувати про поступове зміцнення фінансового стану підприємства. Це вказує на існування певної фінансової збалансованості в системі управління, незважаючи на складні зовнішні умови, пов'язані з наслідками повномасштабного вторгнення, які значно вплинули на результати діяльності в 2024 році.

Водночас фінансово-економічний аналіз реорганізованої системи управління свідчить про її ефективність у короткостроковій перспективі. Однак, враховуючи нинішні труднощі та виклики, тривалість досліджуваного періоду може виявитися недостатньою для визначення довгострокових перспектив. Для повнішого забезпечення принципів сталого лісокористування необхідно додатково врахувати екологічні та соціальні аспекти функціонування системи управління державним лісовим господарством.

Слід відзначити існуючі недоліки основного нормативно-правового забезпечення формування ефективної системи управління лісовою галуззю - Лісовий кодекс (прийнятий у 2006 році) та «Державна стратегія управління лісами України до 2035 року». Вказані документи не відображають в повній мірі сучасного економічного, соціального та безпекового стану держави, не деталізують конкретні показники щодо екологічної безпеки країни та мають

бути доповнені в довгостроковій перспективі прийняттям Національної лісової політики.

У контексті військового стану та функціонування новоствореного ДП «Ліси України», яке фактично є монополістом державного лісового сектору, власне «Державна стратегія управління лісами України до 2035 року» потребує оперативного та суттєвого коригування. Це стосується, зокрема, конфліктних питань у правах лісокористування, пов'язаних з проведеною децентралізацією та формуванням 1469 повноправних територіальних громад, а також адаптації управління лісовим господарством до сучасних невизначених викликів.

Пріоритетні аспекти корегування стратегії включають [117]:

- досягнення оптимального рівня лісистості території відповідно до наукових обґрунтувань, посилення захисного лісорозведення та впровадження агролісомеліораційних заходів, що передбачені Указом Президента «Про масштабне заліснення України», з особливим акцентом на забезпечення належного фінансування;

- збільшення продуктивності лісів, удосконалення якісного складу насаджень, а також посилення стійкості лісових екосистем до зовнішніх негативних впливів, зокрема в умовах кліматичних змін і військових дій;

- розвиток природоохоронного потенціалу лісів та збереження їх біорізноманіття відповідно до європейських стандартів і регламентів;

- активне впровадження раціональних методів використання лісових ресурсів та ухвалення закону «Про ринок деревини»;

- мотивація місцевих громад до всебічного використання лісових ресурсів і розвитку ефективного лісового господарства, а також підтримка сільських територій у рамках процесів децентралізації.

Такі зміни є необхідними для адаптації лісової галузі до сучасних умов і викликів, підвищуючи її ефективність та сприяючи довгостроковій екологічній і економічній стабільності.

Таким чином, аналіз нормативно-правових та фінансово-господарських складових системи управління лісовим господарством засвідчив про дотримання Україною, в цілому, принципів сталого управління лісами, передбачених Лісовою стратегією ЄС до 2030 року. Це сприятиме їхньому захисту та сталому розвитку, а також допоможе підтримувати баланс екосистемних функцій і зберігати біологічне різноманіття.

Відзначено також існуючі недоліки нормативно-правового забезпечення щодо формування ефективної системи управління лісовою галуззю, оскільки ведення лісового господарства в Україні базується на Лісовому кодексі, прийнятому в 2006 році, а також на «Державну стратегію управління лісами України до 2035 року», затверджену в 2021 році. У контексті військового стану, проведеної децентралізації з невизначеним конфліктом інтересів щодо прав на постійне користування землями лісогосподарського призначення та функціонуванням монопольного ДП «Ліси України», зазначена стратегія потребує суттєвого коригування.

Нмні не ухвалено постанову Кабінету Міністрів України щодо визначення статусу Державної лісової охорони із правом здійснення контролю, а також лісової охорони постійних лісокористувачів, що ускладнює забезпечення ефективного галузевого контролю. Окрім цього, Державне агентство лісових ресурсів України позбавлене повноважень контролю над діяльністю інших лісокористувачів.

Чинна система управління у сфері лісового господарства виявляється недостатньою, а в межах комунальних та приватних лісів фактично не функціонує. Це обумовлено тим, що було реорганізоване профільне Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України в 2025 році; Державне агентство лісових ресурсів підпорядковувалось Міністерству захисту довкілля та природних ресурсів України, а також Міністерству сільського господарства України, що не забезпечувало спадковість в системі управління; наслідком реформи Державного агентства лісових ресурсів України стало скорочення 24 обласних управлінь лісового господарства до 9

міжобласних з одночасним значним зменшенням чисельності державної лісової охорони (на 43,7%).

В результаті, нині окремі порушення в галузі лісокористування набули системного характеру, зокрема: незаконні вирубки без наявності відповідних документів; маніпуляції при відведенні лісосік шляхом штучного заниження запасів деревини; вибіркове заниження реальної сортності деревини під час її передачі споживачам; значний обсяг проведення санітарних рубок, що може свідчити про зловживання в цій сфері. До того ж, в досліджуваній період в Україні відзначалася загальна тенденція до невеликого скорочення обсягу реалізації лісоматеріалів на 1,5%.

Водночас спостерігається значне зростання загальної вартості реалізованої продукції, а також підвищення ціни одного кубічного метра деревини. Крім того, відзначається позитивне зростання обсягу чистого доходу від реалізації продукції та чистого прибутку від діяльності; ріст рентабельності та загальної вартості активів; зростання середньомісячної заробітної плати співробітників та їх продуктивності праці. У загальному підсумку можна стверджувати також про поступове зміцнення фінансового стану ДП «Ліси України». Це вказує на існування певної фінансової збалансованості в системі управління, незважаючи на складні зовнішні умови, пов'язані з наслідками повномасштабного вторгнення.

Отже, підсумовуючи дослідження, можна зробити висновок, що реформування державних лісогосподарських підприємств шляхом об'єднання їх в одну структуру головним чином забезпечило позитивні фінансово-господарські результати. Основними чинниками такого успіху стали ефект від консолідації ресурсів різних суб'єктів господарювання та скорочення видатків на адміністративно-допоміжний персонал.

Водночас, аналіз нормативно-правового забезпечення та фінансово-економічного стану реорганізованої системи управління свідчить про її ефективність у короткостроковій перспективі. Тому, враховуючи нинішні труднощі та виклики, тривалість досліджуваного періоду може виявитися

недостатньою для визначення довгострокових перспектив та оцінок. Для повнішого забезпечення принципів сталого лісокористування необхідно додатково врахувати екологічні та соціальні аспекти функціонування системи управління державним лісовим господарством.

2.3 Діагностика ефективності системи управління лісовим господарством

З огляду на проведений в попередньому параграфі аналіз фінансово-економічної та господарської діяльності державного сектора лісового господарства України, необхідно здійснити діагностику ефективності системи управління ним. Для цього скористаємося методичними рекомендаціями, запропонованими авторським колективом на чолі з Кравчиком Ю.В. [47].

Вказана методика передбачала розрахунок ефективності системи управління здійснювати за такими напрямками:

1. Організаційно-виробнича ефективність - через розрахунок коефіцієнтів зростання обсягу продукції, рентабельності основних засобів; рентабельності продукції та рентабельності продажів.

2. Соціально-економічна ефективність - через розрахунок приросту коефіцієнта продуктивності праці, продуктивності адміністративно-управлінського персоналу та коефіцієнта прибутку на одного працівника; зростання коефіцієнта середньомісячної заробітної плати та коефіцієнта рентабельності праці.

3. Інвестиційна ефективність - через розрахунок приросту коефіцієнта обсягу інвестицій (включаючи державні) та витрат на науково-дослідні роботи і підвищення кваліфікації персоналу; коефіцієнта рентабельності витрат на інновації; зростання прибутку на 1 гривню інвестицій та- підвищення обсягу випуску продукції на 1 гривню інвестицій;

Після проведення необхідних розрахунків визначався інтегрований показник ефективності системи управління суб'єктом господарювання, який

характеризується відносним значенням, а тому може бути використаним для порівняння в динаміці (або з іншими господарюючими суб'єктами національної економіки).

Слід відзначити, що, на наш погляд, у випадку оцінювання діяльності лісогосподарського виробництва існує необхідність інвестиційний компонент трансформувати (замістити) в екологічну складову системи управління. Це обумовлено надзвичайно низьким рівнем інвестиційних ресурсів в лісову галузь, зокрема довоєнний показник рівня інвестицій та фінансування лісовідновлення у країнах ЄС складав 24 долари на 1 га, а в Україні – лише 0,3 долара на 1 га [104].

Такий підхід відповідатиме одному із найбільш пріоритетних завдань лісогосподарської галузі – максимальне сприяння екологічно безпечному навколишньому природному середовищу та його збереженню для прийдешніх поколінь.

На наш погляд, слід ввести критерій екологічності виробництва, який буде представлений загальною площею поновлених лісів (в т.ч. лісорозведення), розрахунок величини якого було здійснено в попередньому параграфі. Крім того, на наш погляд, у зв'язку з відсутністю фінансової звітності, для визначення організаційно-виробничої ефективності лісової галузі виникає необхідність заміни коефіцієнту зростання рентабельності основних засобів на коефіцієнт рентабельності активів, а також коефіцієнту зростання рентабельності продукції на коефіцієнт зростання рентабельності діяльності в цілому.

Дані, представлені в таблиці 2.15, характеризують в динаміці визначені для діагностики ефективності системи управління показники організаційно-виробничої складової.

Подальші дослідження стосуються діагностики другої складової - соціально-економічної ефективності системи управління лісовим господарством. В цьому аспекті, нами пропонуються певні зміни та доповнення до базової методики оцінювання, зокрема, у зв'язку з відсутністю

фінансової звітності, для визначення соціально-економічної ефективності лісової галузі виникає необхідність заміни приросту продуктивності адміністративно-управлінського персоналу на приріст загальної суми сплачених податків та обов'язкових платежів від діяльності лісового господарства. Також, на наш погляд, коефіцієнт рентабельності праці тотожний коефіцієнту прибутку на одного працівника, тому може буде проігнорований.

Таблиця 2.15

Розрахунок організаційно-виробничої ефективності системи управління лісовою галуззю

№	Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення	
							абсолют	відношн
1	Чистий дохід від реалізації продукції, млрд. грн	14,5	22,8	23,3	23,1	23,1	8,6	59,3
2	Рентабельність активів	0,04	0,12	0,19	0,34	0,29	0,25	625
3	Рентабельність, %	1,0	4,4	4,9	12,5	10,7	9,7	-
4	Рентабельність реалізації за чистим прибутком	0,014	0,045	0,052	0,126	0,108	0,094	671

* - розраховано автором за [98, 116, 118-122]

Узагальнені в динаміці та в структурі дані щодо загальної суми сплачених податків та обов'язкових платежів від діяльності лісового господарства відображено в таблиці 2.16. Відповідно до даних таблиці, у 2024 році всі підприємства, що перебували у підпорядкуванні Державного агентства лісових ресурсів України, здійснили такі платежі:

- до державного бюджету: 5,3 млрд грн податків, зборів та обов'язкових платежів;

- до місцевих бюджетів: 2,4 млрд грн податків, зборів та обов'язкових платежів;

- Єдиного соціального внеску: 1,6 млрд грн.

За період 2020–2024 років спостерігалось значне зростання платежів до державного бюджету, яке склало 82,7%, а також збільшення Єдиного

соціального внеску на 33,3%. Це спричинило загальне підвищення податкового навантаження на галузь на 52,34%.

Таблиця 2.16

Динаміка сплати податків та обов'язкових платежів в лісовій галузі, млрд. грн

№	Вид податку	2020	2021	2022	2023	2024	Зміна, %
1	Єдиний соціальний внесок	1,2	1,9	1,9	1,9	1,6	33,3
2	Державного бюджету	2,9	4,3	5,2	6,8	5,3	82,7
3	Місцевих бюджетів	2,0	2,7	2,6	2,4	2,4	20,0
4	Всього	6,1	8,9	9,7	10,8	9,3	52,4

* - розраховано автором за [98, 116, 118-122]

Основні та допоміжні показники щодо діагностики соціально-економічної ефективності системи управління лісовим господарством представлені в таблиці 2.17 та на рисунку 2.6.

Таблиця 2.17

Розрахунок соціально-економічної ефективності системи управління лісовою галуззю

№	Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення	
							абсолют	відносьн
1	Продуктивність праці, млн.грн/особу	344,4	567,2	671,5	836,9	975,1	630,7	183
2	Чистий прибуток, млрд. грн	0,2	1,02	1,2	2,9	2,5	2,3	-
3	Чисельність персоналу, тис. осіб	42,1	40,2	34,7	27,6	23,7	-18,4	-43,7
4	Прибуток на одного працівника, млн. грн	4,8	25,4	34,6	105,1	105,5	100,7	-
5	Середньомісячна заробітна плата, тис. грн	10,6	14,0	19,6	21,1	24,5	13,9	131
6	Сума податків та обов'язкових платежів, млрд. грн	6,1	8,9	9,7	10,8	9,3	3,2	52,4

* - розраховано автором за [98, 116, 118-122]

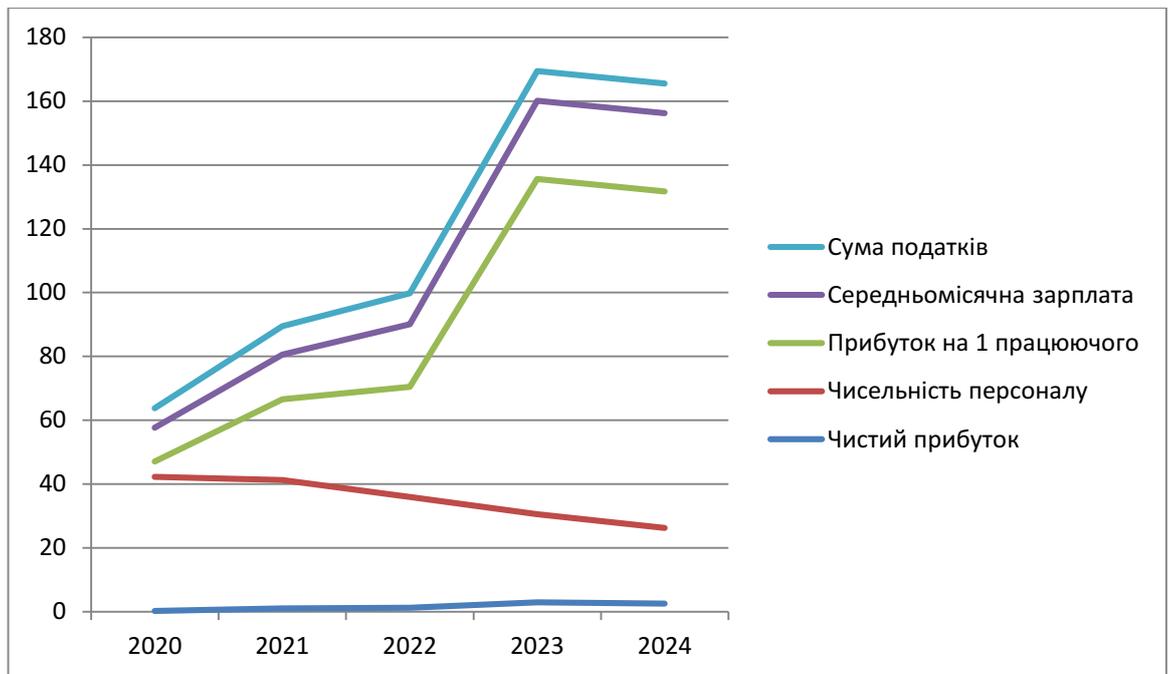


Рис. 2.6 - Динаміка окремих показників соціально-економічної ефективності системи управління лісовою галуззю

* - розраховано автором

Як вже зазначалося в попередніх параграфах, спостерігається позитивна динаміка практично всіх зазначених показників, окрім чисельності персоналу, яка безпосередньо не враховується в застосованій методиці оцінки ефективності. Крім того, опосередковано враховується показник чистого прибутку від реалізації продукції. Останні показники слугують базою для розрахунку величини прибутку на одного працюючого в галузі.

Нижче відобразимо показник, що характеризує екологічну ефективність системи управління лісовим господарством України (таблиця 2.18 та рисунок 2.7).

Таблиця 2.18

Показник екологічної ефективності системи управління лісовою галуззю

№	Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення	
							абсолют	віднош
1	Загальна площа відтворення лісів, тис. га	39,9	44,6	32,3	35,1	35,2	-4,7	-11,7

* - розраховано автором за [98, 116, 118-122]

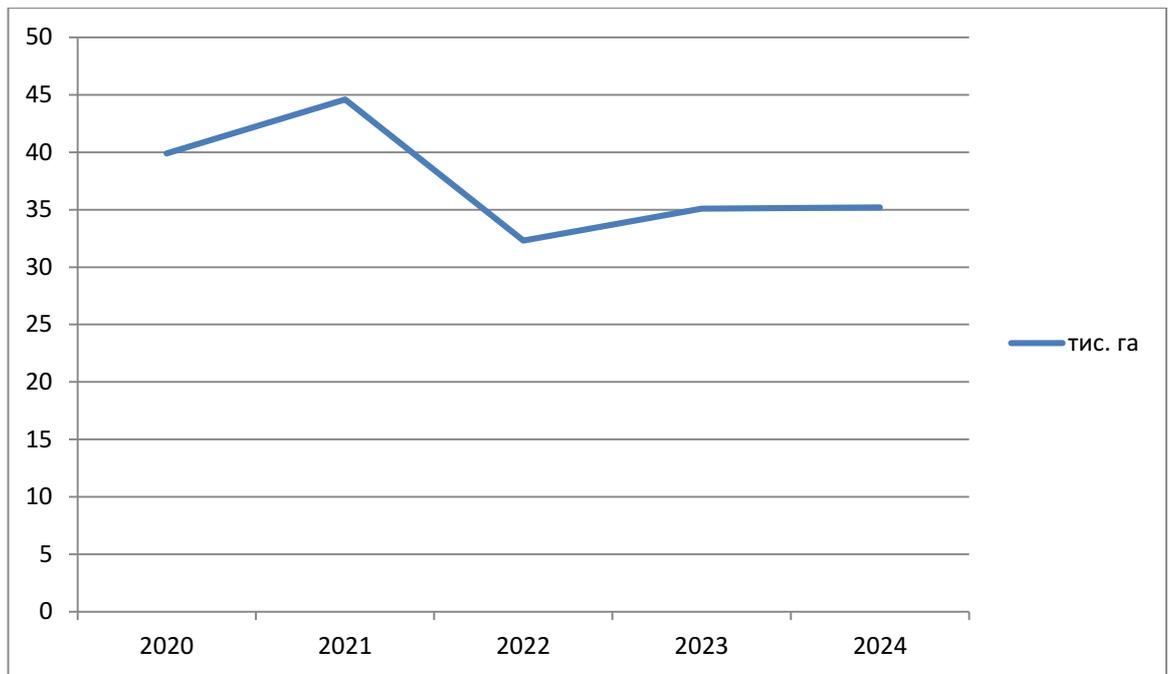


Рис 2.7 - Динаміка показника екологічної ефективності системи управління лісовим господарством

* - розраховано автором

Відповідно до даних таблиці, спостерігається негативний спад загальної площі відтворення лісових насаджень на 11,7%, що обумовлено низкою об'єктивних причин, починаючи від кризових ситуацій в економіці та закінчуючи повномасштабним вторгненням, яке спричинило втрату основних засобів галузі та частини територій.

Наступним кроком дослідження є визначення індексів розрахованих показників, оскільки в них різні одиниці вимірювання (особливо для двох перших складових ефективності).

Щонайперше, визначимо індекси показників організаційно-виробничої ефективності, розрахунок яких представлено в таблиці 2.19.

Розрахунок індексів здійснювався класичним способом, тобто, показнику з найвищим значенням присвоювався індекс 1.0. Всі інші показники отримували величину індексу, що розраховувалася шляхом ділення значення їх показника на значення показника, що отримав найвищу величину – 1,0.

**Значення та індекси показників організаційно-виробничої
ефективності системи управління галуззю**

№	Показники	2020		2021		2022		2023		2024	
		З	І	З	І	З	І	З	І	З	І
1	Чистий дохід від реалізації продукції, млрд. грн	14,5	0,62	22,8	0,98	23,3	1,0	23,1	0,99	23,1	0,99
2	Рентабельність активів,%	0,04	0,12	0,12	0,35	0,19	0,56	0,34	1,0	0,29	0,85
3	Рентабельність, %	1,0	0,08	4,4	0,35	4,9	0,39	12,5	1,0	10,7	0,86
4	Рентабельність реалізації за чистим прибутком,%	0,014	0,11	0,045	0,36	0,052	0,41	0,126	1,0	0,108	0,86

* - розраховано автором (З – значення показника, І - його індекс)

Відзначається достатньо різнопланова тенденція розрахованих індексів, лише достатньо пов'язаними виявилися показники рентабельності діяльності та рентабельності реалізації продукції лісового господарства за чистим прибутком.

В таблиці 2.20 та на рисунку 2.8 відображені узагальнені значення індексів показників організаційно-виробничої ефективності системи управління лісовою галуззю та його середнє (середньоарифметичне) значення.

Таблиця 2.20

**Середній індекс показників організаційно-виробничої ефективності
системи управління галуззю**

№	Показники	2020	2021	2022	2023	2024
1	Чистий дохід від реалізації продукції, млрд. грн	0,62	0,98	1,0	0,99	0,99
2	Рентабельність активів,%	0,12	0,35	0,56	1,0	0,85
3	Рентабельність, %	0,08	0,35	0,39	1,0	0,86
4	Рентабельність реалізації за чистим прибутком,%	0,11	0,36	0,41	1,0	0,86
Середній індекс		0,23	0,51	0,59	0,99	0,89

* - розраховано автором

Найвища величина середнього значення спостерігалася за результатами діяльності лісогосподарської галузі в 2023 році.

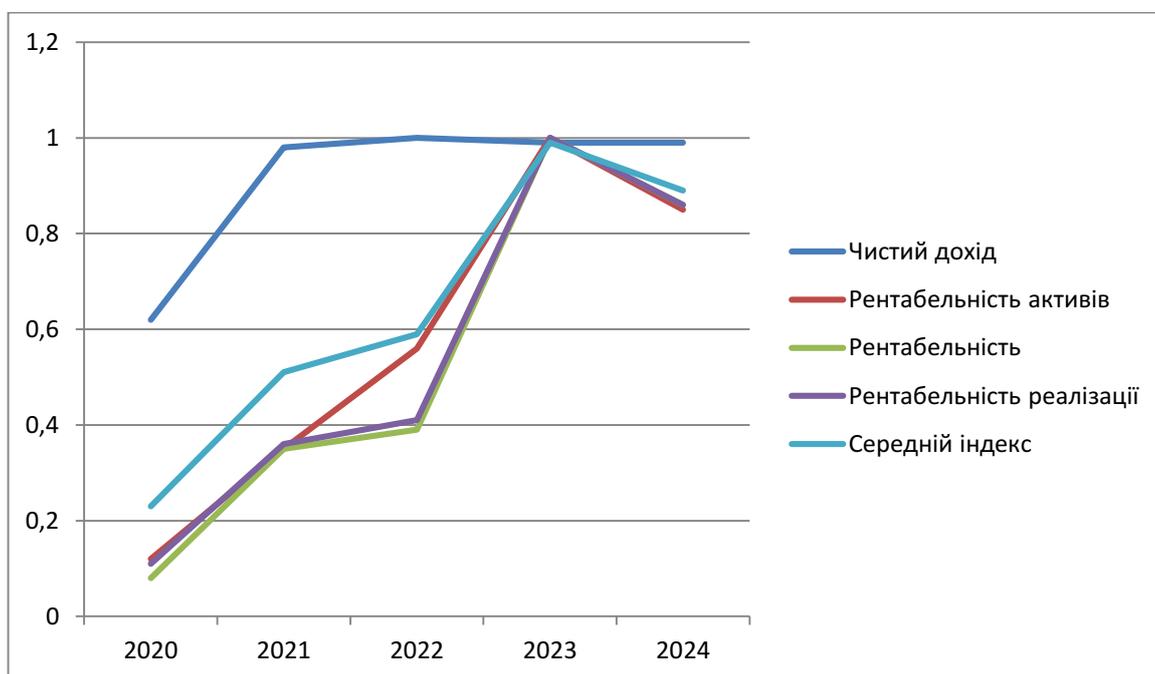


Рис. 2.8 - Динаміка індексів показників організаційно-виробничої ефективності системи управління галуззю

* - розраховано автором

Надалі визначимо індекси показників соціально-економічної ефективності, розрахунок яких представлено в таблиці 2.21.

Відповідно до даних таблиці спостерігалася різнопланова тенденція визначених індексів, тобто відсутність пов'язаних між собою показників, не зважаючи на найвищі величини індексів трьох показників з чотирьох в 2024 році.

Для подальшої діагностики визначимо середній (середньоарифметичний) індекс соціально-економічної ефективності, розрахунок якого представлено в таблиці 2.22.

Таблиця 2.21

**Значення та індекси показників соціально-економічної
ефективності системи управління галуззю**

№	Показники	2020		2021		2022		2023		2024	
		З	I	З	I	З	I	З	I	З	I
1	Продуктивність праці, млн.грн/особу	344,4	0,35	567,2	0,58	671,5	0,69	836,9	0,86	975,1	1,0
2	Прибуток на одного працівника, млн. грн	4,8	0,05	25,4	0,24	34,6	0,33	105,1	0,99	105,5	1,0
3	Середньомісячна заробітна плата, тис. грн	10,6	0,43	14,0	0,57	19,6	0,80	21,1	0,86	24,5	1,0
4	Сума податків та обов'язкових платежів, млрд. грн	6,1	0,56	8,9	0,82	9,7	0,90	10,8	1,0	9,3	0,86

* - розраховано автором (З – значення показника, I - його індекс)

Найвища величина вказаного середнього індексу спостерігалася за результатами діяльності галузі в 2024 році.

Таблиця 2.22

**Середній індекс показників соціально-економічної ефективності
системи управління галуззю**

№	Показники	2020	2021	2022	2023	2024
1	Продуктивність праці, млн.грн/особу	0,35	0,58	0,69	0,86	1,0
2	Прибуток на одного працівника, млн. грн	0,05	0,24	0,33	0,99	1,0
3	Середньомісячна заробітна плата, тис. грн	0,43	0,57	0,80	0,86	1,0
4	Сума податків та обов'язкових платежів, млрд. грн	0,56	0,82	0,90	1,0	0,86
Середній індекс		0,35	0,55	0,68	0,93	0,97

* - розраховано автором

На рисунку 2.9 відображено в динаміці індекси показників соціально-економічної ефективності системи управління галуззю за досліджувальний період.

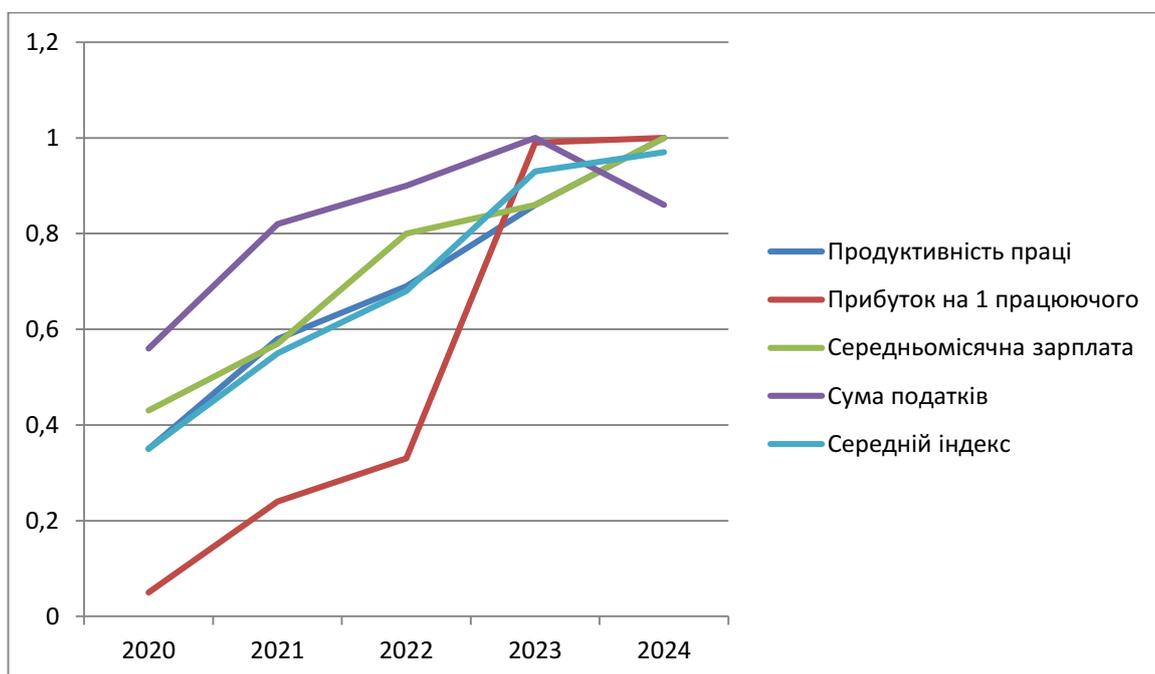


Рис. 2.9 Динаміка індексів показників соціально-економічної ефективності системи управління галуззю

* - розраховано автором

В таблиці 2.23 наведено значення та індекс показника екологічної ефективності системи управління лісовою галуззю, найвище значення якого спостерігалось за результатами діяльності лісогосподарської комплексу в 2021 році. Оскільки вказана складова ефективності управління представлена єдиним показником, то розрахунок її середнього значення здійснювати не потрібно.

Таблиця 2.23

Значення та індекс показника екологічної ефективності системи управління галуззю

№	Показник	2020		2021		2022		2023		2024	
		З	І	З	І	З	І	З	І	З	І
1	Загальна площа відтворення лісів, тис. га	39,9	0,89	44,6	1,0	32,3	0,72	35,1	0,79	35,2	0,79

* - розраховано автором

Інтегрований показник ефективності системи управління лісовим господарством України розраховується як алгебраїчна сума середніх індексів показників організаційно-виробничої, соціально-економічної та екологічної складових. В таблиці 2.24 наведено в динаміці інтегрований показник ефективності системи управління лісовим господарством.

Таблиця 2.24

Динаміка інтегрованого показника ефективності системи управління галуззю

№	Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Зміна	
							абсол.	віднос.
1	Інтегрований показник	1,47	2,06	1,99	2,71	2,65	1,18	80,2

* - розраховано автором

Відповідно до даних таблиці, спостерігається, що найвище значення інтегрованого показника відзначається в 2023 році – 2,71 і трохи нижче – в 2024 році. Тобто, за період дослідження найвищий рівень ефективності системи управління лісовим господарством спостерігався в 2023 році, а найнижчий – в 2020 році. До того ж, аналіз свідчить про стрімке зростання величини інтегрованого показника (на 80,2%) за п'ятирічний період дослідження.

Таким чином, в дореформений період (2020-2022 роки) система управління лісовим господарством мала нижчу ефективність, у порівнянні з показниками діяльності ДП «Ліси України».

Для глибшого аналізу проведено в динаміці рейтингування структури зазначеного інтегрованого показника та його узагальненого значення, що відображено в таблиці 2.25 (довідково: найвищий рейтинг – 1, найнижчий рейтинг - 5).

Відповідно до даних таблиці 2.25, спостерігаємо, що найгірший рівень ефективності системи управління лісовою галуззю за організаційно-виробничою та соціально-економічною складовими відзначено саме в 2020

році, що підтверджують дані таблиці 2.24 і найнижча рейтингова позиція. Водночас, 2022 рік характеризується середніми позиціями всіх складових ефективності (3-є рейтингове місце), але в нього лише 4-та рейтингова позиція. Це обумовлено низьким рівнем екологічної ефективності у порівнянні з 2021 роком, що призвело до такого непередбачуваного узагальнюючого результату.

Таблиця 2.25

Рейтинг ефективності системи управління лісовою галуззю

№	Показники	2020	2021	2022	2023	2024
1	Організаційно-виробнича ефективність	5	4	3	1	2
2	Соціально-економічна ефективність	5	4	3	1	2
3	Екологічна ефективність	2	1	3	5	4
Інтегрований показник		5	3	4	1	2

* - розраховано автором

На рисунку 2.10 наочно відображено структуру рейтингу ефективності системи управління лісовим господарством України за 2020-2024 роки. В нашому випадку – чим менше значення показника, тим він має вищий рейтинг.

На наш погляд, власне, єдиним недоліком апробованих методичних рекомендацій щодо діагностики є відсутність коефіцієнтів вагомості всіх трьох складових ефективності, що обумовило попередньо визначений результат рейтингового місця системи управління лісовим господарством в 2022 році.

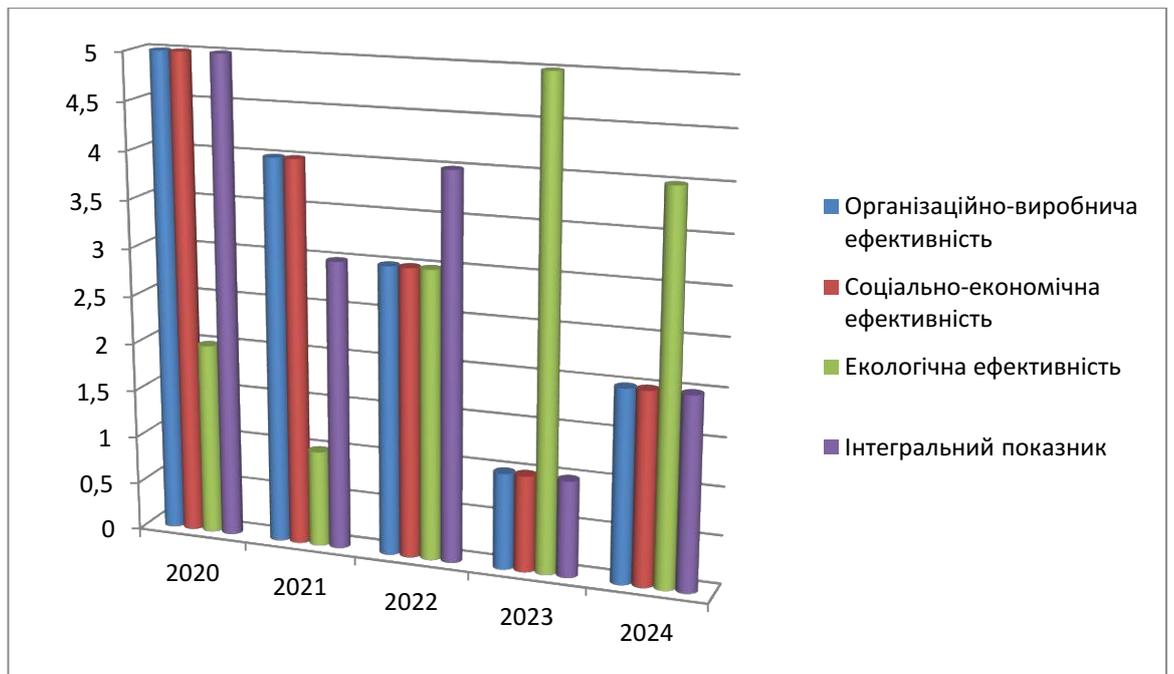


Рис. 2.10 - Структура рейтингу ефективності системи управління лісовою галуззю

* - розраховано автором

Таким чином, нами удосконалено базову методику оцінювання ефективності системи управління лісогосподарським комплексом через: впровадження екологічної складової замість інвестиційної, який представлено загальною площею поновлених лісів (в т.ч. лісорозведення); для розрахунку організаційно-виробничої складової - заміну коефіцієнту зростання рентабельності основних засобів на коефіцієнт рентабельності активів, а також коефіцієнту зростання рентабельності продукції на коефіцієнт зростання рентабельності діяльності; для визначення соціально-економічної складової – заміну показника приросту продуктивності адміністративно-управлінського персоналу на показник приросту загальної суми сплачених податків та обов’язкових платежів від діяльності лісового господарства, а також ігнорування коефіцієнту рентабельності праці, оскільки він тотожний коефіцієнту прибутку на одного працівника.

Здійснена діагностика ефективності системи управління засвідчила, що найвище значення інтегрованого показника відзначається в 2023 році – 2,71 і

трохи нижче – в 2024 році. Тобто, за період дослідження найвищий рівень ефективності системи управління лісовим господарством спостерігався в 2023 році, а найнижчий – в 2020 році. До того ж, аналіз свідчить про стрімке зростання величини інтегрованого показника (на 80,2%) за п'ятирічний період дослідження. Таким чином, в дореформений період (2020-2022 роки) система управління лісовим господарством мала нижчу ефективність, у порівнянні з показниками діяльності ДП «Ліси України».

Встановлено, що діяльність лісового господарства в 2022 році характеризується середніми позиціями всіх складових ефективності (3-є рейтингове місце), але в нього лише 4-та загальна рейтингова позиція, що обумовлено низьким рівнем екологічної ефективності, у порівнянні з 2021 роком, що призвело до такого непередбачуваного узагальнюючого результату.

Висновки до 2-го розділу

Підводячи підсумок здійсненої оцінки ефективності системи управління лісовим господарством України слід узагальнити наступні висновки:

1. Узагальнено нормативно-законодавчу базу функціонування вітчизняного лісового господарства, яка має прогалини, що створюють передумови для зловживань і незаконних вирубок, неефективного використання лісових ресурсів тощо. Зокрема, це стосується застарілих положень Лісового кодексу України, різотлумачення законодавства, дублювання у розподілі повноважень між центральними органами виконавчої влади, відсутність повноцінної інвентаризації лісів та системи моніторингу біорізноманіття у лісових екосистемах, нестача фінансових ресурсів для впровадження інноваційних технологій.

2. Відзначено позитивні наслідки прийняття Державної стратегії управління лісами України до 2035 року та обґрунтована певна

невизначеність, що може бути перепорою для її реалізації в повному обсязі. Охарактеризовано позитивні ефекти проведеної реформи управління в лісовому господарстві та визначено основні її недоліки, зокрема, відсутність стратегії розвитку підприємства; нерівномірний рівень технічного забезпечення та кадрової спроможності між регіональними підрозділами; залежність від підприємств-підрядників у лісозаготівельній діяльності; недостатня прозорість та підзвітність діяльності; слабка кадрова політика, яка призводить до відтоку висококваліфікованих працівників; маніпуляції при відведенні лісосік шляхом штучного заниження запасів деревини; вибіркоче заниження реальної сортності деревини під час її передачі споживачам; значний обсяг проведення санітарних рубок тощо.

3. На основі принципів екологічно збалансованого ведення лісового господарства, узагальнено основні напрями його повоєнного відновлення шляхом ідентифікації актуальних проблем у сфері управління лісовою галуззю України, які значною мірою ускладнюють сталий розвиток та ефективне функціонування найбільшого галузевого підприємства країни - ДП «Ліси України».

4. Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності лісового господарства свідчить про значне зростання загальної вартості реалізованої продукції, підвищення ціни одного кубічного метра деревини; ріст рентабельності та загальної вартості активів; зростання середньомісячної заробітної плати співробітників та їх продуктивності праці. У загальному підсумку можна стверджувати також про поступове зміцнення фінансового стану ДП «Ліси України». Водночас, аналіз нормативно-правового забезпечення та фінансово-економічного стану реорганізованої системи управління свідчить про її ефективність у короткостроковій перспективі.

5. Удосконалено базову методику оцінювання ефективності системи управління лісогосподарським комплексом через: впровадження екологічної складової замість інвестиційної, який представлено загальною площею поновлених лісів (в т.ч. лісорозведення); для розрахунку організаційно-

виробничої складової - заміну коефіцієнту зростання рентабельності основних засобів на коефіцієнт рентабельності активів, а також коефіцієнту зростання рентабельності продукції на коефіцієнт зростання рентабельності діяльності; для визначення соціально-економічної складової – заміну показника приросту продуктивності адміністративно-управлінського персоналу на показник приросту загальної суми сплачених податків та обов'язкових платежів від діяльності лісового господарства, а також ігнорування коефіцієнту рентабельності праці, оскільки він тотожний коефіцієнту прибутку на одного працівника.

6. Здійснена діагностика ефективності системи управління засвідчила, що найвище значення інтегрованого показника відзначається в 2023 році – 2,71 і трохи нижче – в 2024 році. Тобто, за період дослідження найвищий рівень ефективності системи управління лісовим господарством спостерігався в 2023 році, а найнижчий – в 2020 році. До того ж, аналіз свідчить про стрімке зростання величини інтегрованого показника (на 80,2%) за п'ятирічний період дослідження. Таким чином, в дореформений період (2020-2022 роки) система управління лісовим господарством мала нижчу ефективність, у порівнянні з показниками діяльності ДП «Ліси України».

7. Встановлено, що діяльність лісового господарства в 2022 році характеризується середніми позиціями всіх складових ефективності (3-є рейтингове місце), але в нього лише 4-та загальна рейтингова позиція, що обумовлено низьким рівнем екологічної ефективності, у порівнянні з 2021 роком, що призвело до такого непередбачуваного узагальнюючого результату.

Основні наукові результати другого розділу опубліковані у наукових працях, які наведено в списку використаних джерел [84; 101; 124; 125; 126].

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ СИСТЕМИ В ЛІСОВОМУ ГОСПОДАРСТВІ

3.1 Світові практики ефективного управління лісовим господарством

Щонайперше, розглянемо підхід до управління лісовим господарством за участю зацікавлених сторін, який вже понад три десятиліття тому був започаткований і нині достатньо розповсюджений. В першу чергу, Принцип 10 Декларації ООН з навколишнього середовища та розвитку проголошує обов'язок держав сприяти підвищенню рівня обізнаності населення і забезпечувати його участь шляхом надання широкого доступу до інформації [127]. У межах Принципів лісівництва урядам рекомендовано сприяти залученню зацікавлених сторін, зокрема, місцевих громад, корінних народів, представників промислового сектору, профспілкових об'єднань, неурядових організацій і приватних осіб, до процесів розробки, реалізації та планування національної політики в галузі лісового господарства.

У підсумковому документі Генеральної Асамблеї ООН від 25 вересня 2015 року «Перетворення нашого світу: Порядок денний сталого розвитку 2030» підкреслюється увага на необхідності активної участі зацікавлених сторін у забезпеченні багатофункціонального, інтегрованого та сталого управління лісовими ресурсами. Крім того, документ підкреслює важливість розвитку ефективного партнерства між державними структурами, приватним сектором і громадянським суспільством [54, 128].

Крім того, міжнародні організації, серед яких особливу роль відіграє Всесвітній банк, активно сприяють впровадженню управління лісовим господарством із залученням усіх зацікавлених сторін. Проте інтерпретація та реалізація цього підходу часто ускладнюється через значну різноманітність еколого-економічних умов, особливості законодавчих і адміністративних систем, а також урахування національних традицій та культурно-історичних тенденцій.

Управління лісовим господарством за участю зацікавлених сторін представляє собою структуровану систему співпраці між урядовими установами, комерційними й некомерційними організаціями, користувачами лісових ресурсів, місцевими громадами та іншими суб'єктами. Метою такого співробітництва є досягнення спільних цілей, які спрямовані на забезпечення раціонального та сталого використання лісових ресурсів [129].

Основна концепція зазначеного підходу полягає в тому, що участь зацікавлених сторін у процесах управління лісовими ресурсами, як самостійно, так і у співпраці з державними органами, демонструє вищу ефективність у порівнянні з централізованим управлінням, що здійснюється виключно державними структурами. Останнє нерідко веде до надмірної експлуатації лісових ресурсів або до їхнього перетворення на ресурси відкритого доступу, що своєю чергою провокує деградаційні процеси та втрату екосистеми. Передача лісових ресурсів у приватну власність або володіння місцевих громад створює сприятливі умови для забезпечення сталої політики в галузі лісового господарства. Такий підхід знаходить своє підтвердження в історичних даних, які свідчать, що численні місцеві громади продемонстрували здатність відповідально управляти своїми ресурсами [130].

Управління лісовим господарством із залученням зацікавлених сторін може впроваджуватися у кількох формах, які мають свої особливості та ступінь взаємодії [131]:

- інформування передбачає надання зацікавленим сторонам інформації без можливості зворотного зв'язку чи обговорення прийнятих рішень, пов'язаних із веденням лісового господарства;

- консультування полягає у зверненні до зацікавлених осіб за їхніми поглядами на проблемні питання (наприклад, щодо планів управління лісами). Однак, остаточні рішення ухвалює орган, що ініціював консультації, з урахуванням або без урахування отриманих думок;

- участь у реалізації вже прийнятих рішень передбачає залучення зацікавлених сторін до виконання конкретних заходів і водночас можливість впливу на кінцевий результат відсутня;

- спільне управління передбачає розподіл відповідальності за прийняття рішень між різними суб'єктами (державними та недержавними), що базується на узгоджених домовленостях.

Тобто, форми співробітництва можна звести до двох основних напрямів. Перший - делегування, коли частина повноважень і відповідальності передається зацікавленим сторонам. Другий - самообілізація, що виражається у незалежних ініціативах з боку цих сторін безпосередньо під консультативним супроводом зовнішніх експертів. Наприклад, це може бути контроль за використанням природних ресурсів місцевими жителями, які ними розпоряджаються. У таких випадках державні органи управління виконують скоріше допоміжну роль [132].

Управління лісовим господарством із залученням зацікавлених сторін має низку значних переваг. Воно сприяє покращенню комунікації між державними структурами, приватним сектором та громадськістю, стимулює створення нових знань, дозволяє інтегрувати громадян у процес ухвалення рішень, забезпечує сталий розвиток галузі, допомагає уникати або вирішувати конфлікти, пов'язані з використанням лісів, і полегшує реалізацію стратегічних планів управління.

Порівняно з традиційним підходом, коли всі питання вирішуються виключно державними органами, модель з участю зацікавлених сторін демонструє більшу адаптивність. Це дозволяє краще синхронізувати інтереси лісового господарства з економічними потребами та соціальними запитами. Згідно з дослідженням Лесюк Г. М. [131], така гнучкість сприяє формуванню тіснішої взаємодії між сектором лісового господарства, економікою та суспільством.

Попри переваги, цей підхід має і свої недоліки. Серед основних викликів відзначають тривалий термін впровадження та високі фінансові затрати. Крім

того, він нерідко піддається критиці з боку експертів і керівників через відсутність чітко структурованого і систематичного підходу до збору, аналізу та інтерпретації інформації від зацікавлених сторін.

Основні витрати, пов'язані із впровадженням підходу до управління лісовим господарством із залученням зацікавлених сторін (стейкхолдерів), можна класифікувати наступним чином:

1. Витрати, пов'язані з проведенням науково-дослідної діяльності та попередньої оцінки. До них відносяться витрати на збирання даних та інформації, виконання польових досліджень, організацію нарад, створення картографічних матеріалів із участю стейкхолдерів, залучення експертів для консультування, друк і розповсюдження інформаційних документів, а також придбання технічного обладнання та іншого необхідного устаткування.

2. Витрати на комунікаційні заходи та підвищення обізнаності громадськості. У цю категорію входять витрати на розробку, редагування й публікацію інформаційних матеріалів, проведення інформаційних зустрічей, а також використання різних медіа-ресурсів.

3. Витрати на організацію тренінгів і просвітних заходів для всіх зацікавлених сторін з метою підвищення їхньої компетенції у відповідних темах.

4. Фінансові ресурси, необхідні для розроблення конкретних планів і стратегій з управління лісовим господарством, здійснюються згідно із принципами залученості [131].

Окремі дослідники наголошують на такій залежності даного підходу: чим більше кількість залучених зацікавлених сторін, тим менш значущим стає внесок кожної окремої особи. У зв'язку з цим ефективне впровадження управління лісовим господарством із участю стейкхолдерів потребує детально розроблених правил ведення переговорів і забезпечення участі, що дозволить оптимізувати процеси взаємодії між усіма учасниками [132].

У наукових дослідженнях та документах, пов'язаних із міжнародною лісовою політикою, управління лісовими ресурсами за участю зацікавлених

сторін трактується як явище, що має схожість із підходами громадського, соціального та спільного лісового господарства, а також громадського управління лісовим господарством. Такий підхід представлений у працях, наприклад, Лоуренса та Гріна, у контексті пріоритетів користувачів ресурсів і фахівців із розвитку [133].

Громадське лісове господарство можна визначити як спосіб управління лісами, що передбачає активну участь організованих локальних спільнот у всіх аспектах його діяльності. За визначенням ФАО (Сільськогосподарської та продовольчої організації ООН), цей підхід охоплює будь-які форми тісної інтеграції місцевого населення в процеси лісового господарювання [134]. Подібні практики вже ефективно впроваджуються в низці країн, зокрема в Непалі, Мексиці, Таїланді, Камеруні та Гвінеї [135].

Соціальне лісове господарство – це підхід до управління лісами, який першочергово ставить за мету забезпечення потреб і добробуту місцевих спільнот, що залежать від лісових ресурсів. Термін спільне управління лісовим господарством офіційно використовується в Індії і позначає модель співпраці між державними лісовими службами та місцевими громадами. Головна особливість цієї моделі полягає в тому, що громади долучаються до збереження лісів, захищаючи їх від пожеж, випасу худоби та незаконних рубок. Натомість, вони отримують доступ до недеревних лісових ресурсів і частку прибутків від реалізації деревини.

Ширшого розповсюдження отримало поняття громадське управління лісовим господарством. Воно охоплює ініціативи, політики, інституції та процеси, які сприяють зміцненню ролі місцевих громад у керуванні лісами та підтримці сталого розвитку лісового господарства [134].

ФАО розрізняє підходи до громадського управління лісовим господарством, враховуючи права та обов'язки місцевих громад у цьому процесі. Вони поділяються на кілька категорій:

1. Участь у збереженні лісів – місцеві громади виконують відповідальну роль у збереженні лісових ресурсів. У той самий час доступ до деревини та недеревних продуктів може бути частково обмежений.

2. Спільне ведення лісового господарства – ресурси лісу, що належать державі, а також отримані прибутки розподіляються між урядом та місцевими громадами. Це слугує стимулом для активного захисту лісів громадами.

3. Громадське управління з обмеженим делегуванням повноважень – держава зберігає значний контроль і наглядає за процесом. Місцеві громади отримують права на управління та використання лісових ресурсів, що переважно включають недеревну продукцію, згідно з визначеними планами управління. Зазвичай, ці права не включають продаж деревини на відкритих ринках, однак надають можливість реалізації недеревної продукції та паливної деревини.

4. Громадське управління з повним делегуванням повноважень – право на управління та використання лісових ресурсів повністю передається місцевим громадам. У цьому випадку громади отримують дозвіл на заготівлю деревини з можливістю продажу як деревини, так і інших лісових ресурсів на відкритих ринках.

5. Приватна власність на ліси – найбільш дискусійний тип управління, при якому залишається лише обмежено контролююча участь державних органів.

Попри відмінності в наукових термінах та умовах участі місцевих громад у керуванні лісовим господарством у різних регіонах, усі такі підходи мають три спільні риси:

1. Відбувається часткове делегування владних повноважень від держави до місцевих громад.

2. Основною метою є забезпечення управління лісовим господарством на основі принципів сталого розвитку, де місцеві громади несуть відповідальність за збереження та поліпшення стану лісів.

3. Місцеві громади мають можливість отримувати як економічні, так і соціальні переваги від використання лісових ресурсів [136].

Основна відмінність підходу «управління лісовим господарством за участю зацікавлених сторін» полягає у ширшому колі осіб, які долучаються до процесу. Цей підхід охоплює не лише представників місцевих громад, але й тих, хто перебуває за їх межами. Визначення всіх зацікавлених сторін, їх ідентифікація та створення умов для активної участі в управлінні лісовими ресурсами мають ключове значення, особливо в контексті соціально-економічних потреб сільських регіонів України та галузей, що пов'язані з лісовим господарством. Міжнародний досвід також підтверджує, що реалізація принципів сталого розвитку в управлінні лісами неможлива без залучення широкого спектру учасників. До таких належать лісозаготівельні підприємства, місцеві громади, державні установи, громадські організації, а також налагодження прямої взаємодії між цими групами. Саме за таких умов стає можливим обґрунтоване вирішення проблем лісового господарства із врахуванням соціальних наслідків використання лісових ресурсів для різних зацікавлених сторін.

Слід зазначити, що країни світу суттєво відрізняються між собою за рівнем здатності ефективно використовувати підприємницький потенціал для підвищення рівня добробуту населення. Ці розбіжності значною мірою викликані особливостями культурних цінностей, менталітету, геополітичних орієнтирів, значною нерівномірністю розвитку та впливом різних інших чинників. Нині підприємницький потенціал є дієвим інструментом для досягнення поточних, тактичних і стратегічних цілей господарюючих суб'єктів і він характерний для тих учасників ринку, які займаються підприємницькою діяльністю [137].

Підприємницький потенціал у сфері лісового господарства можна визначити як інтегровану систему, що об'єднує ресурси, інтелектуальні здібності, інноваційні підходи, організаційно-управлінські механізми, інституційно-нормативну базу та ринкові можливості. Ця система визначає

здатність підприємств лісової галузі здійснювати результативну й конкурентоспроможну діяльність. Даний потенціал відображає готовність галузі збалансовано використовувати лісоресурсну базу, впроваджувати передові технології та сучасні управлінські стратегії, адаптуватися до змін зовнішнього середовища й забезпечувати виконання економічних, екологічних і соціальних завдань у рамках парадигми сталого розвитку [138, 139].

Досвід країн Європи демонструє суттєві відмінності у рівні залучення секторів сільського, лісового та рибного господарства до процесу економічного розвитку. Це обумовлено як доступністю природно-ресурсного потенціалу, так і особливостями організаційно-управлінських підходів кожної країни. Аналіз частки валової доданої вартості цих галузей у структурі ВВП європейських країн за період 2015–2024 років виявляє значну варіативність між показниками. Найвищі значення у 2024 році зафіксовано в Україні та Молдові, де вони склали по 7,11 %. Протягом 2015-2024 років вказаний показник в обох країнах залишався стабільно вищим за 7 %, що підкреслює важливість природно-ресурсного чинника для їхніх економік. Розрахунки свідчать, що в Україні у 2024 році показник знизився до мінімального рівня за весь досліджуваний період, тоді як у Молдові найнижче значення було зафіксовано роком раніше, у 2023 році [140].

Для більшості держав Західної Європи, таких як Німеччина, Франція, Італія, Швейцарія, Бельгія та Велика Британія, притаманне значно нижче значення частки секторів сільського, лісового й рибного господарства у ВВП, яке варіюється в межах 0,6–2%. Така тенденція зумовлена орієнтацією цих країн на розбудову високотехнологічної економіки та домінуванням урбанізованої структури господарства. Особливо показовим є приклад Сполученого Королівства: у 2015 році частка зазначених галузей у ВВП становила 0,63%, а в 2024 році цей показник взагалі знизився до 0,56%. У свою чергу, в країнах Центральної та Південно-Східної Європи, зокрема в Болгарії, Угорщині, Польщі та Словаччині, простежується середній рівень внеску цих

секторів у формування ВВП, який здебільшого залишається в діапазоні 2–4% [141].

Розглянутий матеріал свідчить про поступовий перехід до змішаних моделей економічного розвитку, які інтегрують елементи аграрно-ресурсної та індустріально-інноваційної економічної систем. Загалом, для країн Європейського Союзу рівень досліджуваного показника залишається відносно стабільним – становить близько 1,6 % [140]. Такий рівень може слугувати прикладом для країн із перехідною економікою, що перебувають на шляху структурних змін.

Високий внесок галузей сільського, лісового та рибного господарства у формування валової доданої вартості, як це спостерігається в Україні, одночасно складає значний потенціал і серйозний стратегічний виклик. У контексті розвитку лісового господарства акцент повинен бути зроблений на виборі оптимальної моделі управління, яка сприятиме раціональному використанню підприємницького потенціалу і забезпечить ефективну економічну реалізацію можливостей лісокористування.

Дослідження сучасних підходів до класифікації моделей управління лісовим господарством свідчить про різноманітність управлінських практик, які варіюються залежно від ступеня участі державних і приватних суб'єктів, а також способів перерозподілу управлінських функцій (табл. 3.1). Ці моделі охоплюють як централізовані державні системи, так і ринкові підходи з ключовою роллю приватного сектору. У деяких країнах застосовуються гібридні моделі, які передбачають активну взаємодію приватних виконавців або використання орендно-концесійних механізмів, що значною мірою сприяють забезпеченню сталого розвитку цієї галузі.

Різноманітність існуючих підходів до класифікації моделей управління лісовим господарством відображає специфіку національних правових систем, рівень соціально-економічного розвитку та екологічні пріоритети кожної країни. Це підкреслює важливість гнучкого пристосування обраних моделей управління до місцевих умов. Такий підхід сприяє не лише ефективному

використанню лісових ресурсів, але й створює умови для довгострокового, збалансованого розвитку галузі. Як зазначає В. Мороз, управління лісами стає дедалі актуальнішим через посилення забруднення, зміну клімату та інші виклики [145].

Таблиця 3.1

Класифікація моделей управління лісовим господарством за ступенем залученості приватних організацій до виконання окремих лісогосподарських робіт

№	Види моделей управління	Характеристика
1.	Централізовано-державна модель управління	Державні органи влади залучаються до лісозаготівлі, відновлення та відтворення лісів, ухвалення рішень, регулювання та контролю
2.	Централізовано-державна модель управління з приватним контрактингом	Державні органи влади залучаються до відновлення та відтворення лісів, ухвалення рішень, регулювання та контролю, господарючі суб'єкти – до лісозаготівлі
3.	Ринкова модель управління зі значним державним регулюванням	Державні органи влади залучаються до ухвалення рішень, регулювання та контролю, господарючі суб'єкти – до лісозаготівлі, відновлення та відтворення лісів
4.	Ринкова (комерційна) модель управління	Державні органи влади залучаються до регулювання та контролю, господарючі суб'єкти – до лісозаготівлі, відновлення та відтворення лісів, ухвалення рішень

Джерело: сформовано автором на основі [142-144]

З огляду на вищевикладене, вибір та адаптація відповідної моделі управління набувають критичного стратегічного значення. Саме якість та ефективність управлінських рішень визначають здатність національного лісового господарства реагувати на сучасні виклики, забезпечувати збереження екосистемних послуг та одночасно сприяти економічному розвитку.

У цьому контексті управління лісовими ресурсами слід розглядати не лише як технічне чи організаційне завдання, а радше як багатогранний інструмент реалізації політики сталого розвитку.

В умовах України особливого значення набуває імплементація євроінтеграційних процесів та реформ децентралізації, спрямованих на

побудову демократичної моделі управління з акцентом на підсилення ролі територіальних громад. Такий підхід передбачає активну участь місцевих громад у процесах управління лісовим сектором.

Однак важливо зазначити, що територіальні громади не можуть повною мірою репрезентувати всі зацікавлені сторони у сфері лісового господарства. Згідно із положеннями Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», територіальна громада – це спільність мешканців, які об'єднані сталістю проживання у межах певного села, селища або міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або ж добровільне об'єднання мешканців кількох населених пунктів із загальним адміністративним центром [146]. В той же час, стейкхолдери використання ресурсів лісового господарства – окремі громадяни, їх об'єднання (місцеві громади) та підприємства, що можуть відчувати негативний або позитивний вплив в результаті зміни системи менеджменту у лісокористуванні [131].

Ефективність залучення територіальних громад до управління лісовим господарством залишається предметом активних дискусій. Лісові екосистеми мають транскордонний характер, що ускладнює їхнє управління, а проблеми в цій сфері зазвичай відзначаються високою складністю та потребують комплексного вирішення на рівнях, які найчастіше перевищують межі компетенції місцевих органів влади, таких як сільські, селищні чи міські ради. Водночас, за певних умов територіальні громади можуть відігравати важливу роль у вирішенні окремих завдань, пов'язаних із лісовим господарством. Ефективність такої участі значною мірою залежить від специфічних характеристик кожної громади, зокрема її ресурсів, організаційного потенціалу та спроможності до саморегулювання [147].

Осіб, зацікавлених в управлінні лісовим господарством, можна класифікувати на три основні категорії. Перша категорія включає власників, менеджерів і користувачів як деревних, так і недеревних ресурсів лісу. Друга категорія охоплює потенційних партнерів, зацікавлених у проведенні науково-дослідних проєктів, сприянні розвитку сільських територій, організації

програм підвищення кваліфікації, освітніх ініціатив, а також заходів зі збереження біорізноманіття. До третьої категорії належать особи, що становлять джерело проблем для лісового господарства, зокрема браконьєри та незаконні заготівельники деревини [131].

Впровадження підходу до управління лісовими ресурсами із залученням зацікавлених сторін передбачає їх активну участь на всіх етапах цього процесу (за винятком ситуацій передачі лісів у приватну власність). На кожному з етапів саме зацікавлені сторони беруть на себе конкретні функції, які сприяють забезпеченню результативності та ефективності управління лісовим господарством, зокрема [131]:

Перший етап. Дослідження, аналіз і діагностика – збір даних та інформації, а також їх аналіз щодо лісових ресурсів, ідентифікація проблем і загроз, визначення переліку зацікавлених сторін: стейкхолдерам надається інформація щодо обґрунтування аналізу та можливість безпосередньої участі у виявленні проблем та аналізі ресурсів і загроз, консультування та інформування про результати такого аналізу.

Другий етап. Планування - встановлення цілей, визначення комплексу заходів, дій та застосованих для планування показників, ідентифікація потенційних партнерів, розробка фінансово-господарських планів, а також діагностика витрат на реалізацію запланованих заходів: стейкхолдерам надається можливість участі в розробці цілей і заходів управління (окремо або у співпраці з представниками постійних лісокористувачів), змога консультуватися та інформуватися щодо узгодження фінансово-господарських планів, можливість залучення партнерів до угод лісозаготівлі та лісорозведення тощо.

Третій етап. Реалізація та контроль - виконання фінансово-господарських планів та моніторинг реалізації показників, встановлених на етапі планування: стейкхолдерам надається можливість здійснення управлінських дій (окремо або у співпраці з представниками постійних лісокористувачів), а також залучення до контролю за реалізацією планів.

Четвертий етап. Оцінка - кінцева оцінка та оцінка впродовж реалізації впроваджених заходів та дій, ідентифікація здійснених прорахунків: стейкхолдерам надається повна інформація для проведення оцінки та безпосередня їх участь в оцінці, а також подальшому корегуванні помилкових управлінських дій.

Зважаючи на нестабільний фінансово-економічний стан національної економіки, незадовільні соціально-економічні умови життя лісозалежних громад, зростаючі вимоги деревообробної промисловості щодо вдосконалення ринку деревини та інші нагальні проблеми лісового господарства, можливе застосування управлінських підходів, що враховують інтереси всіх зацікавлених сторін. З цією метою підприємства відповідного сектора можуть розробляти та впроваджувати програми залучення зацікавлених сторін у процес управління лісовим господарством. Необхідно забезпечити активну участь таких сторін на кожному етапі управлінського процесу.

На глобальному рівні моделі управління лісовим господарством зазвичай класифікують за формами власності на лісові ресурси, а також залежно від розподілу управлінських функцій між різними інституційними утвореннями (таблиці 3.2 і 3.3). Проведений аналіз характерних особливостей типових моделей управління дає змогу виявити країни, що відрізняються специфічними підходами до організації лісового господарства, і визначити їх як об'єкти для подальшого дослідження.

Таблиця 3.2.

Класифікація моделей управління лісовим господарством за функціями управління між різними органами

Класифікаційна ознака	Характеристика
За функціями управління між різними органами	Комплексна (Португалія, Бельгія, Данія, Туреччина, Польща та ін.)
	Роздільна (Австрія, Велика Британія, Фінляндія, Франція, Литва та ін.)
	Передачі повноважень (орендно-концесійна) (Канада, Камерун, Конго, Камбоджа, Ліберія та ін.)

* узагальнено за [144,148]

Відомо, що органи державного управління у сфері лісового господарства здійснюють чотири ключові функції: законодавчу, контрольну, господарську та функцію забезпечення розвитку. Законодавча функція передбачає формування лісової політики шляхом прийняття відповідних законів і нормативно-правових актів. Контрольна функція полягає у здійсненні нагляду за станом усіх лісових ресурсів та дотриманням законності у цій сфері. Господарська функція включає організацію лісогосподарської діяльності, яка спрямована на ефективне управління лісовими ресурсами. Функція забезпечення розвитку охоплює підтримку наукових досліджень і освітніх ініціатив у галузі, проведення інвентаризації лісів, ведення статистики, планування, а також заходи з охорони, захисту, відновлення і розширення лісових площ. Залежно від розподілу означених функцій між різними управлінськими структурами, виділяють три основні моделі управління лісовим господарством: комплексна модель, роздільна модель та модель передачі повноважень (орендно-концесійна) [148].

Основним атрибутом комплексної моделі управління лісовим господарством є виконання господарської функції і функції контролю одним органом управління. В основному застосовується в Португалії, Бельгії, Данії, Туреччині, Польщі. У рамках роздільної моделі управління лісовим господарством законодавчі та наглядові функції покладаються на органи управління лісовим господарством, які не залучені до безпосереднього ведення лісогосподарської діяльності. Характерна для Австрії, Великої Британії, Фінляндії, Франції, Литви. Модель передачі повноважень здебільшого застосовується в країнах із високим рівнем лісистості, де значні ділянки лісів залишаються поза рамками господарської діяльності. У таких випадках управління лісами здійснюють приватні підприємства через механізми довгострокової оренди або концесій. Водночас державні органи, що займаються управлінням лісового господарства, зосереджуються на виконанні регулюючих і наглядових функцій у цій сфері. Характерна для Канади, Камеруну, Республіки Конго, Камбоджі, Ліберії тощо [144, 148].

Згідно з чинною класифікацією моделей управління лісовим господарством, залежно від домінуючих форм власності на ліс, виділяється три основні підходи. До них належать: централізовано планована модель із державною формою власності на лісові ресурси, ринкова модель із приватною формою власності, а також ринкова модель, що передбачає різноманітні форми власності (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Класифікація моделей управління лісовим господарством за формами власності на ліс

Класифікаційна ознака	Характеристика
За формами власності на ліс	Централізовано планована з державною формою власності на ліс (Куба, Монголія та ін.)
	Ринкова з приватною формою власності на ліс (Фінляндія, Бразилія, Чилі, Колумбія, Мексика, Аргентина, Перу, США, Китай та ін.)
	Ринкова з різними формами власності на ліс (Канада, ФРН, Польща, Норвегія, Австрія, Камерун, Центральноафриканська Республіка, Котд'Івуар, Конго та ін.)

* узагальнено за [144, 148]

Централізовано планована модель управління, заснована на державній формі власності лісових ресурсів, передбачає реалізацію лісогосподарської діяльності за рахунок бюджетного фінансування. Використовується в Монголії, на Кубі і до недавнього часу – в Україні. Для реалізації цієї концепції необхідною умовою є забезпечення рівномірної вікової структури лісів, що сприяє сталому лісокористуванню в постійних обсягах. Це, у свою чергу, гарантує стабільний фінансовий ресурс для ефективного управління лісовим господарством.

Ринкова модель управління, в основі якої переважає приватна форма власності на ліси, функціонує відповідно до низки фундаментальних принципів. Характерна для США, Китаю, Фінляндії, Бразилії, Чилі, Колумбії та Перу. Приватні власники здійснюють володіння, використання та відтворення лісових ресурсів, тоді як держава бере на себе регуляторну та наглядову ролі. Ці функції реалізуються через інструменти адміністративного

впливу та механізми фіскальної політики. Лісогосподарська діяльність виконується під контролем державних органів та фінансується переважно за рахунок коштів власників лісу.

У державах з ринковою моделлю управління та різноманітними формами власності на ліси впроваджується державне регулювання лісового господарства. Використовується в Канаді, Німеччині, Польщі, Норвегії, Австрії. Таке регулювання відбувається в умовах ринкової економіки, забезпечуючи баланс між інтересами держави та підприємств, що здійснюють використання лісових ресурсів незалежно від форми їхньої власності [148].

На основі ідентифікації типових характеристик моделей управління лісовим господарством було проведено аналіз організації цієї сфери в декількох державах, включаючи Фінляндію, США, Канаду, Польщу, Італію, Німеччину та Монголію.

Фінляндія є класичним прикладом ринкової моделі управління лісовим господарством, яка характеризується переважно приватною власністю на лісові ресурси. У цій країні близько 60% лісів перебувають у приватній власності. Особливістю фінської системи є те, що ліси, що належать приватним власникам, часто передаються у спадок у межах родини, утворюючи так звані сімейні лісові господарства. Приватні лісові угіддя у Фінляндії зазвичай невеликі за площею: нараховується приблизно 347 тисяч приватних господарств, розмір яких перевищує 2 га. Водночас лише 5% таких господарств мають площу понад 100 га. Державна частка у структурі володіння лісами Фінляндії складає 26%. Крім того, держава контролює підприємства лісової промисловості та близько 5% виробничих лісових територій. Основна частина державних лісів розташована в північних і східних регіонах країни, причому 45% з них перебувають під охороною. У зв'язку з цим комерційне використання є значно поширенішим серед приватних лісових земель у порівнянні з іншими формами власності на лісові ресурси [149].

У Фінляндії реалізація політики сталого використання відновлюваних природних ресурсів є сферою відповідальності Міністерства сільського і лісового господарства. Цей орган координує діяльність Лісової служби, яка виконує як господарські, так і регуляторні функції. Зокрема, Лісова служба займається заготовкою та реалізацією деревини, а також управлінням державними лісами, дотримуючись концепції багатофункціонального підходу до лісокористування. Одним із ключових принципів діяльності Лісової служби є виконання соціальних зобов'язань. До них належить збереження біорізноманіття, надання рекреаційного доступу до лісових ресурсів, стимулювання зайнятості населення та забезпечення умов для традиційного оленярства. Крім того, служба відповідає за створення та обслуговування мережі державних лісових доріг. Окремо питання охорони природи, які перебувають у компетенції Лісової служби, координуються Міністерством охорони навколишнього середовища, що сприяє забезпеченню екологічного балансу та збереженню природних екосистем країни [149].

У фінансовій сфері витрати, окрім тих, що спрямовані на реалізацію природоохоронних функцій, Лісова служба фінансує за рахунок отриманих доходів. Після сплати усіх передбачених податків, прибуток у вигляді чистого доходу надходить до бюджету Фінляндії у формі дивідендів. Це є свідченням високої ефективності управління державними землями [150]. Згідно з дослідженням, лісове господарство забезпечує понад 4% валового внутрішнього продукту Фінляндії та створює близько 65 тисяч робочих місць [151].

Фінляндія належить до числа перших країн, які розробили та оприлюднили Національну стратегію адаптації до зміни клімату в 2005 році. Основною метою цієї стратегії є аналіз впливів зміни клімату на Фінляндію та оцінка необхідності впровадження відповідних адаптаційних заходів. У контексті лісового господарства основними напрямками адаптації до змін клімату визначено: формулювання рекомендацій для ведення лісогосподарської діяльності з урахуванням кліматичних змін та інтеграцію

цих рекомендацій до Національної лісової програми, збереження генетичного фонду лісових дерев, створення системи прогнозування та моніторингу пошкоджень, а також можливе запровадження заборон на імпорт деревини з регіонів із високою концентрацією шкідників [152].

У Сполучених Штатах значна частка лісових земель, а саме 58%, належить приватним суб'єктам, серед яких – приватні особи, родини, корінні племена, корпорації, неурядові організації та інші приватні структури. Решта 42% лісових угідь знаходяться під управлінням державних органів – федеральних, регіональних та місцевих. Загалом у країні налічується близько 11 мільйонів власників лісових земель, причому 61% із них володіють територіями розміром менше, ніж 10 акрів. Проте основна частина лісових площ (67%) припадає на ділянки понад 100 акрів. Особливо великі території, понад 10 тисяч акрів, становлять 22% від усієї площі лісових земель і є власністю менш ніж 1% господарів. У цю категорію переважно входять корпорації чи інвестиційні компанії, які експлуатують ці землі з комерційною метою. Приватні ліси відіграють ключову роль у виробництві більше ніж 90% продукції деревообробної та паперової промисловості. Вони демонструють вищу продуктивність, оскільки розташовані в сприятливіших лісорослинних умовах і забезпечують значно кращий річний приріст деревини [153].

В Сполучених Штатах Америки управління лісовим господарством здійснює Лісова служба, яка функціонує як підрозділ у структурі Міністерства сільського господарства США. До основоположних завдань цієї служби належить забезпечення збереження здоров'я, різноманітності та продуктивності національних лісових ресурсів для задоволення потреб як сучасних, так і майбутніх поколінь. Лісової служби співпрацює з органами місцевого самоврядування та приватними землевласниками на основі чітко визначеної законодавчої бази, яка спрямована на вдосконалення практик управління лісовими ресурсами на рівні штатів і округів. У сфері управління лісовим господарством утвердилася поширена практика узгоджених та спільних дій між Міністерством сільського господарства США й місцевими

органами влади, що сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів [148].

Лісова служба США підготувала Національну дорожню карту для реагування на виклики кліматичних змін, яка включає комплексну стратегію адаптації, пом'якшення наслідків та забезпечення сталого споживання. У контексті адаптації стратегія спрямована на підвищення стійкості лісових екосистем до впливу кліматичних факторів, мінімізацію їхньої вразливості та розширення адаптаційного потенціалу. Особливий акцент зроблено на переосмисленні традиційного підходу до використання природних ресурсів з метою переходу до екологічноорієнтованої моделі поведінки суспільства. Стратегія пом'якшення наслідків кліматичних змін передбачає активне сприяння абсорбції атмосферного вуглецю завдяки лісовим масивам та накопиченню вуглецю в ґрунтах і рослинності. Також вона охоплює заходи для скорочення викидів парникових газів, що є ключовим фактором у боротьбі зі зміною клімату. Лісова служба впроваджує довгострокові програми, засновані на принципах сталого розвитку. Їхня мета - формування таких моделей поведінки, які сприятимуть значному зниженню екологічного сліду та забезпеченню стабільного розвитку у перспективі [154].

Канада володіє значним лісовим ресурсом, який охоплює 347 млн га, що складає близько 9% від загальної площі лісів світу. Згідно зі структурою власності, 90% лісів перебувають під управлінням провінцій, 2% належать федеральному уряду, ще 2% контролюються корінними народами, а 6% перебувають у приватній власності. Приватні ліси Канади переважно представлені великими територіями, що належать лісовим компаніям. Зазначено, що одна десята частина всієї заготовленої деревини в країні припадає саме на площі приватних лісів [154].

Провінційні уряди надають право на заготівлю деревини лісогосподарським компаніям через механізм концесій. Законодавча та адміністративна база для управління лісами в Канаді визначається комбінацією федерального законодавства та міжнародних зобов'язань.

Провінції мають такі ключові повноваження: ухвалення та впровадження лісових законів; видача ліцензій на заготівлю деревини або укладання угод з лісовими підприємствами; затвердження планів використання лісових ресурсів; контроль та моніторинг діяльності компаній з метою забезпечення дотримання законодавчих норм, умов концесій та планів лісового господарства. Крім того, провінційні уряди здійснюють стягнення роялті з компаній за використання ресурсів громадських лісів і відповідають за управління природоохоронними територіями та провінційними парками [155].

Уряд Канади активно підтримує реформування лісового господарства через впровадження різноманітних ініціатив, серед яких інвестиції в Програму трансформації лісової промисловості, Програму розширення ринкових можливостей та Програму інновацій у сфері лісівництва. Однією з головних тенденцій у цьому секторі є врахування впливу зміни клімату на ліси та розроблення заходів для пом'якшення її наслідків і адаптації до нових умов [155].

До заходів пом'якшення змін клімату входять наступні дії: збільшення площ лісів через заліснення нелісових територій, скорочення викидів парникових газів і нарощування запасів вуглецю. Це досягається завдяки контролю спалювання залишків деревини (кори, гілок, пнів) шляхом їхнього використання для біоенергетики, прискоренню лісовідновлення після природних катастроф, а також розширенню застосування деревини в будівництві на заміну матеріалам, виробництво яких супроводжується більшими викидами вуглецю [156].

З 2008 року Канадська рада міністрів лісу зосереджує особливу увагу на адаптації лісового господарства до змін клімату. У рамках цієї ініціативи функціонує Програма Forest Change, яка забезпечує науково обґрунтовану інформацію, аналізує минулі тенденції і прогнозує вплив кліматичних змін на майбутнє лісової галузі. Основні адаптаційні заходи включають профілактичні дії проти пожеж для захисту місцевих громад, такі як висадка вогнестійких

рослин і прибирання сухого листя та гілля поблизу будинків. Також виконується регулювання схем рубок задля скорочення шкоди від комах-шкідників, зокрема, вибіркова рубка вразливих або вже пошкоджених дерев сприяє збереженню здоров'я екосистем. Інші підходи включають мінімізацію шкоди від вітровалів за допомогою оптимізації розмірів і форм ділянок для заготівлі, впровадження захисних насаджень, повторне використання мертвої або пошкодженої деревини у промислових цілях, висадку дерев із різноманітного насіння для підвищення продуктивності лісів, а також ідентифікацію порід дерев, стійких до посухи, та їх подальшу інтеграцію в екосистему [156].

У Німеччині державна політика управління лісами орієнтована на ретельне планування конкретних лісових територій. Це спрямовано на запобігання природним і антропогенним катаклізмам, а також на відновлення деревних насаджень. Законодавство зобов'язує підприємства лісового господарства розробляти рамкові плани для окремих лісових зон. Податкова система лісового господарства включає земельний податок, податок на майно, податок з обігу та прибутковий податок. Водночас для власників лісів площею до 0,3 гектара, які займаються вирощуванням лісонасаджень, застосування земельного податку не передбачено [157].

В Італії підприємства лісової галузі за законодавством зобов'язані розробляти плани для організації й проведення лісогосподарської діяльності. Етапне відновлення лісів регулюється на державному рівні, що також передбачає фінансування заходів, спрямованих на будівництво доріг і створення нових насаджень. У Швеції процес формування планів управління лісовими підприємствами здійснюється під суворим контролем, особливо щодо розпорядження та організації рубок [158].

У Польщі 81% лісів перебувають у державній власності, з яких 77,1% управляються державною організацією «Державні ліси Польщі». Частка приватних лісів складає 19,0% [148]. «Державні ліси Польщі» функціонують як організаційна структура без статусу юридичної особи, яка відповідає за

організацію лісозаготівлі, проведення інших лісогосподарських робіт, продаж деревини, сертифікацію, збереження та захист лісових ресурсів. Система управління лісовим господарством у Польщі має трирівневу структуру [159]:

- перший рівень – генеральна дирекція;
- другий рівень – 17 регіональних дирекцій, які здійснюють координацію та контроль за діяльністю підпорядкованих одиниць;
- третій рівень – 430 надлісництв, у яких лісове господарство ведеться відповідно до затверджених планів. До складу надлісництв входять локальні лісництва.

Фінансова незалежність польського лісового господарства забезпечується завдяки так званому Лісовому фонду, кошти якого спрямовуються на урівноваження фінансових можливостей прибуткових та неприбуткових надлісництв [150]. Окрім цього, Лісовий фонд фінансує важливі загальнонаціональні проекти, серед яких – розвиток освіти, удосконалення інфраструктури та підготовка управлінських планів для лісового господарства [159].

Особливістю польської моделі управління лісовим господарством є широке використання аутсорсингу. Це передбачає залучення приватних підприємств до виконання окремих видів робіт та надання послуг для діяльності лісових господарств. Контракти на проведення таких робіт укладаються через тендерну процедуру [160].

Польська національна стратегія адаптації до зміни клімату охоплює адаптаційні заходи для прибережних територій, сільського, водного й лісового господарства, а також енергетичного сектору. У галузі лісового господарства ключовими напрямками адаптації до кліматичних змін визначено: збільшення площі лісів за рахунок природного і штучного відновлення, раціоналізацію землекористування, впровадження екосистемного менеджменту в управлінські процеси, а також розробку та впровадження інструментів для захисту сільськогосподарських угідь, родючих ґрунтів і лісових ресурсів. Особливий акцент робиться на моніторингу впливу зміни клімату на ліси та

контролі розповсюдження інвазійних видів, щоб уникнути появи загроз природним середовищам існування. Реалізація зазначених заходів покладається на Міністерство навколишнього середовища Польщі, власників лісових угідь і менеджерів у сфері лісового господарства [161].

Централізовано плановані моделі управління лісовими ресурсами часто асоціюють із країнами соціалістичної орієнтації. Яскравим прикладом є Монголія, де всі ліси та земля перебувають у державній власності. Управління цією галуззю реалізується Міністерством природи, навколишнього середовища та туризму, основним завданням якого є охорона та розвиток лісових ресурсів країни задля забезпечення їх екологічних функцій, зокрема ґрунтозахисної та водорегулюючої. Система управління лісовим господарством Монголії зазнала змін після ухвалення нового Лісового закону у 2007 році. Закон передбачає можливість громадського використання лісових ресурсів та застосування моделі управління на основі лізингу. Крім цього, планується передача 50% національних лісових земель у розпорядження місцевих громад.

Проведений порівняльний аналіз моделей управління лісовим господарством дозволяє сформулювати такі основні положення [162]:

- формування та впровадження конкретної моделі управління залежить від комплексу екологічних (наявність заповідних лісів, рівень лісистості території тощо), соціальних (густота населення, рівень безробіття, стан соціальної інфраструктури тощо) та економічних (розвиненість лісопромислової інфраструктури, доступність ринків збуту, вартість оренди, фінансова стійкість галузі тощо) чинників;

- міжнародний досвід свідчить про використання різноманітних моделей розподілу функцій в управлінні лісовим господарством, спрямованих на зниження ризиків виникнення конфліктів інтересів та забезпечення більшої прозорості роботи відповідних організацій;

- ринкова модель управління лісовими ресурсами, що базується на приватній власності, забезпечує високий рівень розвитку галузі. Проте така

форма власності часто супроводжується фрагментацією земельних ділянок, оскільки вони належать численним власникам і мають обмежену площу;

- децентралізовані моделі управління характерні для країн із значною лісистістю територій та федеративним державним устроєм;

- централізовано-планована модель управління в умовах нерівномірної вікової структури лісів спричиняє ризики недостатнього фінансування лісогосподарських заходів;

- використання механізму лісової концесії є доцільним за певних умов (наприклад, значні площі лісових масивів);

- зміна клімату зумовлює трансформацію політик та моделей управління лісовим господарством;

- адаптаційні стратегії для лісового господарства, розроблені у відповідь на кліматичні зміни, інтегруються як до національних стратегій адаптації, так і до окремих законодавчих документів, спрямованих на вдосконалення практик лісогосподарської діяльності.

Ці висновки висвітлюють ключові аспекти управління лісовими ресурсами в умовах сучасних екологічних і соціально-економічних викликів

Спираючись на проведений аналіз міжнародного досвіду управління лісовим господарством, можна зробити висновок, що для сучасного етапу розвитку України доцільно приділити особливу увагу впровадженню державно-приватного партнерства у цій сфері. Приклади Канади та Польщі демонструють, що ефективність застосування моделей державно-приватного співробітництва значною мірою залежить від рівня лісистості території, а також її соціально-економічних особливостей.

Слід зазначити, що аутсорсинг у вітчизняній лісовій галузі вже був поширеним до реформи вітчизняного лісового господарства серед підприємств Львівського обласного управління лісовим та мисливським господарством [163]. Перспективні напрями економічної діяльності у лісовому господарстві України, де може бути впроваджений механізм аутсорсингу, включають утилізацію та використання відходів від

лісозаготівлі, будівництво й облаштування споруд, а також забезпечення їхньої роботи для культурно-оздоровчих, рекреаційних, спортивних, туристичних та навчально-виховних потреб.

Таким чином, досвід США та Фінляндії свідчить, що приватна форма власності на ліси стимулює розвиток суміжних з лісовим господарством економічних напрямів. Водночас, в Україні приватне лісове господарство залишається малопоширеним, а приватизація лісових земель здатна спричинити соціальні конфлікти. Через це масштабна приватизація лісів не видається доцільною для країни.

Канадська система управління лісами базується на чіткому розподілі функцій: регіональні органи відповідають за плани і ліцензування, тоді як практичні роботи виконуються приватними компаніями. У Канаді активно впроваджують принципи сталого лісового господарства, сертифікують значну кількість лісів та розробляють стратегії кліматичної адаптації з використанням наукових досліджень і робочих груп. Німеччина та Франція демонструють комплексні моделі управління лісами: законодавче регулювання, сертифікація, науковий підхід і активна участь громад. Німеччина акцентує увагу на просторовому зонуванні та превентивному плануванні, тоді як Франція фокусується на взаємозв'язку між розвитком економіки, кліматичною адаптацією і лісовим господарством. У цих країнах широко застосовуються інноваційні технології, такі як супутникові знімки, дрон-технології та ГІС, що разом із освітніми програмами та економічними стимулами сприяють реставрації лісових ресурсів та вихованню екологічної культури населення.

Аналіз міжнародного досвіду показує [158, 164, 165], що більшість провідних країн орієнтовані на забезпечення сталого розвитку лісової галузі. Спільними рисами є впровадження систем сертифікації FSC і PEFC, залучення місцевих громад та зацікавлених сторін, використання інноваційних менеджмент-підходів і адаптація до змін клімату. При цьому, моделі управління визначаються такими факторами як природно-кліматичні умови, державний устрій та національні традиції лісокористування.

Отже, використання міжнародного досвіду потребує адаптації до реалій України. Міжнародна практика підкреслює необхідність комплексного підходу до управління лісами, який об'єднує сталий розвиток, законодавче забезпечення, сертифікацію, участь зацікавлених сторін та впровадження інноваційних методів. Такий підхід може бути корисним для реформування українського лісового управління як у контексті гармонізації законодавства з міжнародними стандартами, так і для активізації підприємницького потенціалу галузі. Крім того, стратегія управління лісами в Україні може успішно інтегрувати внутрішні пріоритети з глобальними тенденціями сталого природокористування.

Отже, цілісний підхід до розвитку лісової галузі дозволяє збалансувати економічну ефективність, екологічну безпеку та соціальну відповідальність. Узагальнений світовий досвід підтверджує необхідність дотримання стандартів і постійного моніторингу, оцінки ризиків, інтеграції галузей економіки та адаптації до кліматичних змін. Це закладає фундамент для стійкої політики в лісовому господарстві, здатної сприяти довгостроковому розвитку економіки та підвищенню ефективності використання лісових ресурсів.

3.2 Обґрунтування напрямів підвищення ефективності стратегічного управління лісовим господарством

Одним із методів аналізу стратегічного розвитку підприємства, результати якого можуть стати основними чинниками довгострокового підвищення рівня ефективності управлінської системи в лісовому господарстві, є перспективна оцінка його основних фінансово-економічних та організаційно-виробничих складових. Для цього використаємо сучасний методичний підхід – формування Збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC), вперше обґрунтовану професорами Гарвардського університету Робертом Капланом і Девідом Нортонем [166].

Збалансована система показників (ЗСП) являє собою інтегровану методологію стратегічного управління організацією, що базується на вимірюванні та аналізі ефективності її діяльності через сукупність ключових показників. Ці показники ретельно відбираються з урахуванням стратегічної важливості різних аспектів функціонування організації, таких як фінансові, маркетингові, виробничі тощо. Основне завдання ЗСП полягає у трансформації місії й загальної стратегії організації в логічно структуровану систему взаємопов'язаних метрик. Баланс у межах цієї концепції носить багатовимірний характер, забезпечуючи гармонізацію монетарних і немонетарних показників, інтеграцію стратегічного й операційного рівнів управління, співвіднесення минулих і майбутніх результатів діяльності, а також узгодження внутрішніх і зовнішніх чинників функціонування організації.

Впровадження збалансованої системи показників надає змогу комплексно оцінити всі напрями діяльності підприємства, що дозволяє не лише дослідити поточний стан його конкурентоспроможності, а й обґрунтувати вектор подальшого розвитку та визначити інструменти для підвищення ефективності роботи.

Процес упорядкування ЗСП передбачає виконання кількох послідовних етапів.

1. Передусім, це формулювання головної цілі, місії організації та визначення стратегії. Така робота вимагає чіткого визначення і погодження ключових завдань підприємства.

2. Наступним кроком є ідентифікація перспектив і напрямів, які слугуватимуть основою для розробки системи показників. В авторському оригіналі пропонується така система взаємозв'язаних складових діяльності в межах чотирьох основних перспектив:

- 1) фінансова складова охоплює матеріальні результати реалізації стратегії через традиційні фінансові показники. Основною метою цього напрямку є забезпечення економічних результатів, які свідчать про успішну

реалізацію стратегії, включаючи зростання доходів і прибутків, а також збільшення власного обігового капіталу;

2) клієнтоорієнтованість або споживчий аспект зосереджуються на визначенні цільових сегментів ринку, на яких зосереджена діяльність суб'єкту господарювання. У цьому контексті розглядаються також ключові показники ефективності з точки зору споживачів, які оцінюють конкурентоздатність і досягнення організації;

3) внутрішні бізнес-процеси відповідають за дві ключові області стратегії розвитку: створення та надання клієнтам ціннісних пропозицій та вдосконалення процесів. Це передбачає оптимізацію витрат і підвищення ефективності діяльності, що безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності підприємства;

4) навчання працівників та перспективи зростання підприємства висвітлюють важливість нематеріальних активів для успішної стратегії. До ключових цілей цього напрямку належать розвиток людського капіталу, інформаційних систем (інформаційний капітал) та покращення організаційного клімату. Усі ці елементи є необхідними для підтримки процесів, спрямованих на створення конкурентних переваг.

3. Для забезпечення якісної реалізації стратегічного плану необхідно чітко визначити проміжні цілі, які сприятимуть досягненню загальних стратегічних завдань. Ці цілі мають бути систематизовані за відповідними напрямками діяльності організації та детально проаналізовані для встановлення причинно-наслідкових зв'язків між ними. На цьому етапі відбувається глибше конкретизування завдань, виконання яких спрямоване на реалізацію основної мети. Встановлені причинно-наслідкові зв'язки окреслюють структуру взаємозалежностей, що існують між окремими цілісними елементами стратегічного аналізу та потенційного стратегічного планування.

4. Важливим етапом є визначення ключових критеріїв (вимірників) для оцінки досягнення поставлених цілей. Показники повинні слугувати

об'єктивною метрикою прогресу в процесі реалізації стратегічної мети. Вони вказують на необхідні дії та демонструють, як стратегія буде трансформована в операційні заходи. Кожен показник має бути пов'язаний із цільовими значеннями, що представляють кількісні параметри рівня його виконання, забезпечуючи можливість об'єктивного моніторингу результативності.

5. Наступним важливим кроком є розробка програм або цільових проєктів, націлених на впровадження необхідних змін для досягнення стратегічних завдань. Цільові програми створюються з метою подолання складнощів у найбільш критичних аспектах діяльності організації, де існуючі показники не можуть бути істотно покращені в межах традиційного управлінського підходу. Таким чином, ці програми забезпечують структурні та системні зміни, спрямовані на покращення результативності.

6. Інтеграція ЗСП у загальну систему управління організацією передбачає ефективний розподіл ресурсів, включаючи людські та фінансові, а також чітке визначення зон відповідальності за виконання завдань. На основі встановлених показників формуються індивідуальні панелі інструментів менеджерів для відповідальних працівників, які включають необхідні дані для моніторингу та контролю процесу реалізації завдань.

7. Завершальним етапом впровадження є широка адаптація збалансованої системи показників у діяльність організації. Це вимагає структурної перебудови всього процесу реалізації стратегічної стратегії з акцентом на інтеграцію нових механізмів управління, що забезпечують підвищення ефективності та досягнення довгострокових цілей організації.

Для визначення рівня ефективності стратегічного управління державним сектором лісового господарства та формування стратегії його розвитку побудовано систему показників із відповідними стратегічними цілями за відповідними перспективами/напрямами (табл. 3.4-3.7).

Треба зазначити, що показники, наведені в представлених таблицях, є предметом подальших дискусій, оскільки можуть бути змінені в результаті дії нинішніх і майбутніх викликів в світовому і національному господарстві.

В таблиці 3.4 відображено фінансовий аспект підвищення ефективності управління лісовою галузю. Відповідно до представлених даних стратегічним цілями виступають такі:

1. Ріст власного оборотного капіталу.
2. Ріст коефіцієнту платоспроможності (автономії).
3. Зростання обсягів реалізації продукції.
4. Зростання прибутку.

Для кожної з визначених цілей пропонуються відповідні показники, нормативне значення та рекомендовані заходи.

Таблиця 3.4

Фінансовий аспект в системі підвищення ефективності управління лісовим господарством

Перспективи	Стратегічна ціль	Показник	Нормативне значення	Рекомендовані заходи
Фінансова	Ріст власного оборотного капіталу	Власний оборотний капітал	Збільшення	Залучення інвестиційних та грантових фінансових ресурсів
	Ріст коефіцієнту платоспроможності (автономії)	Відношення власного капіталу до валюти балансу	Збільшення	Пільгове оподаткування прибутку та залучення нових внутрішніх та зовнішніх клієнтів
	Зростання обсягів реалізації продукції	Обсяг реалізованої продукції	Збільшення	Впровадження дієвих засобів контролю за незаконним обігом деревини
	Зростання прибутку	Рентабельність продукції	Збільшення	Збільшення виробництва недеревної лісової продукції, розвиток зеленого туризму

*- розроблено автором на основі [166].

В таблиці 3.5 відображено споживчий аспект підвищення ефективності управління лісовою галузю. Відповідно до представлених даних, стратегічним цілями виступають такі:

1. Прозорість каналів збуту продукції.
2. Максимальна легальність походження продукції.

3. Збільшення площі сертифікованих лісів.

Для кожної з визначених цілей пропонуються відповідні показники, нормативне значення та рекомендовані заходи.

Слід зазначити, що показник частки відмов у видачі е-Сертифіката продукції містить невизначений нормативний аспект – з одного боку, збільшення вказаного показника свідчить про покращення діяльності підприємства в процесі відстеження легальності походження лісопродукції, а з іншого - зменшення його значення може свідчити про застосування бізнес-структурами інших схем торгівлі незаконно заготовленою продукцією, що є негативною тенденцією. В нашому випадку, прийнятною перспективою данного показника вважатимемо його збільшення.

Таблиця 3.5

Споживчий аспект в системі підвищення ефективності управління лісовим господарством

Перспективи	Стратегічна ціль	Показник	Нормативне значення	Рекомендовані заходи
Споживча	Прозорість каналів збуту продукції	Співвідношення збуту продукції через аукціони та за прямими договорами	Збільшення	Запровадження прозорих біржових інструментів, в тому числі, CRM-системи
	Максимальна легальність походження продукції	Частка відмов у видачі е-Сертифіката продукції	-	Впровадження електронних лісорубних квитків, накладних та інших цифрових інструментів
	Збільшення площі сертифікованих лісів	Загальна площа FSC-сертифікованих лісів	Збільшення	Подальша серифікація земель лісогосподарського призначення

*- розроблено автором на основі [166].

В таблиці 3.6 відображено внутрішні бізнес-процеси в системі підвищення ефективності управління лісовою галузю. Відповідно до представлених даних, стратегічним цілями є:

1. Збільшити фондоозброєність.
2. Знизити собівартість реалізованої продукції.

3. Збільшити фондівдачу.
4. Збільшити площу лісовідновлення.

Для кожної з визначених цілей пропонуються відповідні показники, нормативне значення та рекомендовані заходи.

В таблиці 3.7 відображено складові менеджменту персоналу з метою підвищення ефективності управління лісовою галузю. Відповідно до представлених даних, стратегічним цілями є:

1. Підвищити мотивацію персоналу.
2. Збільшити відданість персоналу.
3. Збільшити продуктивність праці.
4. Збільшити співвідношення темпів росту продуктивності праці над темпами росту чистого доходу від реалізації.

Таблиця 3.6

Внутрішні бізнес-процеси в системі підвищення ефективності управління лісовим господарством

Перспективи	Стратегічна ціль	Показник	Нормативне значення	Рекомендовані заходи
Внутрішні бізнес-процеси	Збільшити фондоозброєність	Кількість основних засобів на одну особу	Збільшення	Автоматизація окремих функцій в діяльності лісової охорони шляхом використання дронів, а також здійснення прозорих публічних закупівель паливно-матеріальних матеріалів тощо
	Знизити собівартість реалізованої продукції	Собівартість продукції	Зменшення	
	Збільшити фондівдачу	Кількість продукції на одиницю основних засобів	Збільшення	Постійний процес модернізації виробництва високотехнологічним обладнанням
	Збільшити площу лісовідновлення	Площа відтворення лісів	Збільшення	Впровадження сучасного насінневого і посадкового матеріалу

* розроблено автором на основі [166].

Для кожної з визначених цілей пропонуються відповідні показники, нормативне значення та рекомендовані заходи.

Незалежно від того, наскільки досконало спроектована стратегія підприємства, її реалізація можлива лише за умови, що працівники чітко розуміють очікувані від них результати та винагороди за досягнення цілей. Для створення ефективної системи оплати праці на основі збалансованої системи показників необхідно виконати такі ключові завдання:

- оцінити вплив результатів роботи працівників на загальний економічний стан підприємства;

Таблиця 3.7

Менеджмент персоналу в системі підвищення ефективності управління лісового господарства

Перспективи	Стратегічна ціль	Показник	Нормативне значення	Рекомендовані заходи
Працівники	Підвищити мотивацію персоналу	Індекс зростання заробітної плати	Збільшення	Розробити і запровадити систему мотивації персоналу для кожної посади залежно від рівня участі; забезпечити морально-психологічний клімат в колективі
	Збільшити відданість персоналу	Коефіцієнт плинності персоналу	Зменшення	
	Збільшити продуктивність праці	Виробіток на одного робітника	Збільшення	Обґрунтування норм виробітку, автоматизація лісокультурних та лісозаготівельних процесів
	Збільшити співвідношення темпів росту продуктивності праці над темпами росту чистого доходу від реалізації	Співвідношення темпів росту продуктивності праці над темпами росту чистого доходу від реалізації	Збільшення	Запровадження інноваційних інформаційно-аналітичних технологій управління підприємством

* розроблено автором на основі [166].

- забезпечити справедливий розрахунок і нарахування заробітної плати, виходячи з кінцевих результатів діяльності підприємства, його підрозділів та окремих співробітників;

- мотивувати персонал до скорочення витрат, досягнення запланованих цільових показників та підвищення економічної ефективності діяльності суб'єкта господарювання в перспективі.

Запровадження в стратегічне управління принципів мотивації працівників за допомогою збалансованої системи показників допомагає вирішити одну з ключових задач розвитку підприємства - дозволяє кожному співробітнику зробити реалізацію стратегії частиною своєї щоденної діяльності, отримуючи стимул працювати в інтересах організації та водночас мати свободу для ухвалення рішень.

Керівництву важливо розробити ефективну систему заохочень, яка б сприяла максимальному залученню співробітників до виконання своїх обов'язків з найкращими результатами. У зв'язку з цим підприємствам, що використовують збалансовану систему показників стратегічного управління, слід інтегрувати продуману систему мотивації, яка органічно вписується у всі сфери діяльності підприємства. Ключовою умовою створення дієвої системи є формування структури преміювання таким чином, щоб інтереси і стимули працівників трансформувалися в прагнення досягти конкретної стратегічної мети підприємства. У результаті система мотивації має бути розроблена і впроваджена відповідно до загальної стратегії організації.

При формуванні мотиваційної системи на основі збалансованої системи показників слід враховувати такі аспекти:

- аналіз рівня впливу діяльності на ключові показники: чим більший вплив, тим більша частка змінної складової винагороди;
- чітке розмежування систем мотивації для менеджменту і працівників із урахуванням специфіки їхніх функціональних обов'язків;
- збалансування відносних і абсолютних ключових показників;
- забезпечення легкості та зручності використання системи;
- активне застосування нематеріальних форм стимулювання.

Найефективніший метод пов'язання результатів із концепцією збалансованої системи показників полягає у використанні цієї системи як ключового критерію успішності підприємства. Для цього можна виділити основні етапи механізму мотивації працівників у процесі формування стратегії розвитку суб'єкта господарювання на основі ЗСП:

1. Розробка концепції збалансованої системи показників - вибір ключових метрик, що будуть інтегровані до мотиваційної системи, визначення базових принципів мотивації, створення схеми заохочень (вибір видів премій та форм нематеріальних стимулів).

2. Формування мотиваційної системи для структурних підрозділів і окремих посад:

- підготовка документа «Положення про систему мотивації» відповідно до концепції;

- аналіз і затвердження регламентів;

- розробка ефективних методів контролю;

- визначення механізму внесення коректив у систему мотивації.

3. Поетапне впровадження та контроль виконання - поступове впровадження механізмів контролю над реалізацією системи.

Стимулююча винагорода залежить від досягнення певних або всіх цілей підприємства. Для кожного показника збалансованої системи встановлюється питома вага, сумарний обсяг якої для чотирьох основних компонентів складає 100%. Зазвичай, фінансові показники отримують більшу вагу, що свідчить про пріоритетність фінансового успіху для керівництва. У міру досягнення результатів працівники отримують відповідний відсоток винагороди. Виплата заохочень може здійснюватися щомісячно або щорічно залежно від практики підприємства.

Як видно з представлених таблиць 3.4-3.7, усі стратегічні напрями розвитку лісового господарства тісно взаємопов'язані та взаємодоповнюють один одного. Однією з ключових перспектив, яка інтегрує більшість стратегічних цілей в усіх чотирьох аспектах Збалансованої системи показників, виступає впровадження інновацій. Використання інноваційних методів у лісокористуванні має базуватися на прозорому й цілеспрямованому використанні лісових ресурсів, підвищенні їхньої стійкості та ефективності, а також посиленні їх екологозахисної функції. Реалізувати це можливо шляхом: активного впровадження сучасних високоефективних технологій на всіх

етапах, починаючи із посіву лісу і завершуючи лісозаготівлею та деревообробкою; удосконалення і автоматизації управління лісовим господарством, включаючи лісовпорядкування, інвентаризацію та моніторинг стану лісових масивів; створення безпечних умов праці для робітників лісового сектору; застосування принципів сталого розвитку в управлінні лісами.

Для формування дієвої збалансованої системи показників необхідно виокремити найбільш важливі критерії оцінки ефективності діяльності підприємства для кожного окремого напрямку. Важливо підкреслити, що структура збалансованої системи показників є гнучкою й може адаптуватися, однак не існує універсального ключового індикатора, здатного одночасно оцінювати успішність реалізації та загальну ефективність управлінської діяльності підприємства. Успішність цього процесу залежить від дотримання трьох принципів: раціональності використання інформації, збалансованості цілей та вимірюваності визначених показників.

Наступним етапом дослідження процесу формування збалансованої системи показників для галузі лісового господарства є розрахунок вище запропонованих індикаторів (показників) діяльності ДП «Ліси України» за 2023-2024 роки, що слугуватиме підставою для визначення рівня ефективності стратегічного управління.

Для цього для кожної із чотирьох перспектив (напрямів) збалансованої системи показників сформовано відповідні таблиці 3.8-3.11.

З метою оцінки рівня ефективності стратегічного управління підприємства, потрібно визначити по кожній зі складових ті показники, які чинять найбільший вплив на діяльність ДП «Ліси України» і на які необхідно, насамперед, звертати увагу під час аналізу підприємства. Тому показники, наведені у табл. 3.8-3.11, необхідно урівноважити з урахуванням вищезазначеного зауваження. Тобто, необхідно було визначити коефіцієнти вагомості кожного показника, значення яких розраховано бальним методом експертним шляхом.

Слід відзначити, що останні колонки таблиці вже містять скореговані на коефіцієнт вагомості значення відповідних показників.

Відповідно до даних таблиці 3.8, спостерігається зменшення фінансового рівня системи управління лісовим господарством. Це обумовлено значним зниженням власного оборотного капіталу та рентабельності продукції. Власне, для керівництва ДП «Ліси України» першочергово слід звернути увагу на покращення вказаних показників.

Для наочності розраховані значення зважених фінансових показників представлено на рисунку 3.1.

Таблиця 3.8

Розрахунок фінансової перспективи в системі управління лісовим господарством

№	Показник	2023	2024	Коефіцієнт	2023	2024
1	Власний оборотний капітал, млрд. грн	0,39	0,29	0,25	0,1	0,07
2	Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,54	0,64	0,25	0,14	0,16
3	Обсяг реалізованої продукції, млрд.грн	23,1	23,1	0,2	4,62	4,62
4	Рентабельність реалізації продукції, %	12,5	10,7	0,3	3,75	3,21
Інтегральний показник		-	-	1	8,61	8,06

* - розраховано автором

Таким чином, основними напрямками покращення рівня ефективності стратегічного управління на підприємстві є система заходів, спрямованих на зростання величини власного оборотного капіталу (залучення кредитних та грантових фінансових ресурсів, потенційне пільгове оподаткування прибутку підприємства) та рентабельності реалізації продукції (ріст чистого доходу від реалізації продукції або зменшення її собівартості).

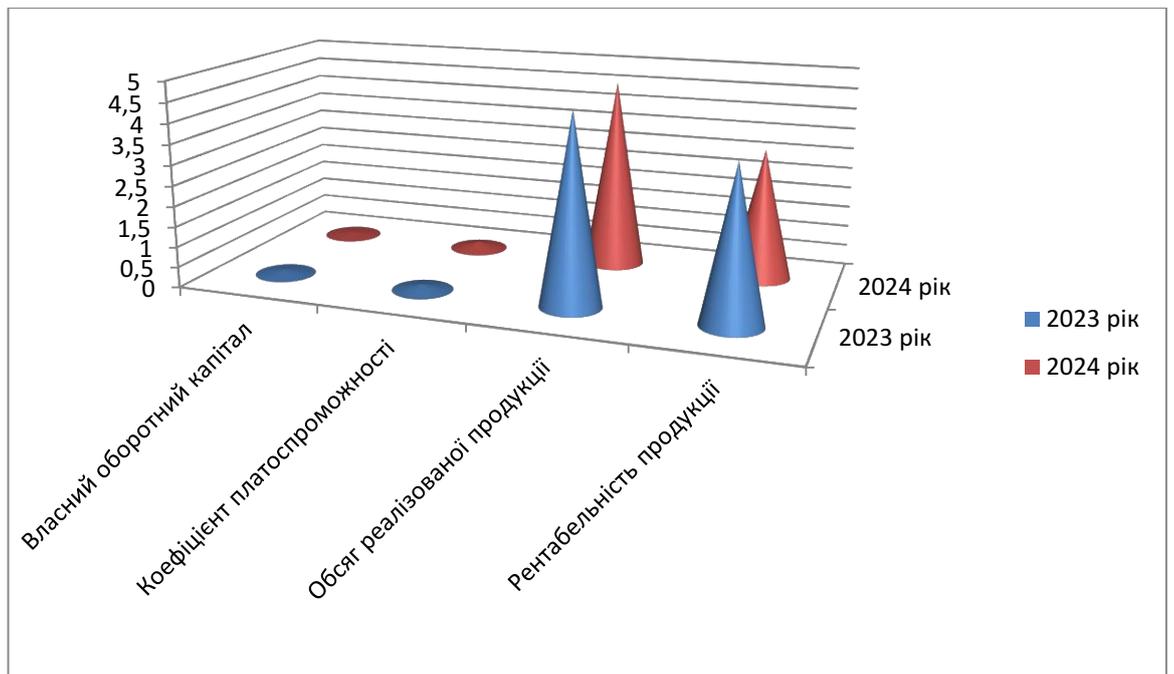


Рис. 3.1 Динаміка зважених фінансових показників

* - побудовано автором

Відповідно до даних таблиці 3.9, спостерігається аналогічний рівень споживчого напрямку системи управління лісовим господарством. Необхідно відмітити зниження частки відмов заявникам-експортерам лісової продукції у видачі е-Сертифіката продукції, що це може бути обумовлено поступовим підвищенням легальності походження деревини, що в цілому є позитивною тенденцією.

Таблиця 3.9

Розрахунок споживчої перспективи в системі управління лісовим господарством

№	Показник	2023	2024	Коефіцієнт	2023	2024
1	Співвідношення збуту продукції через аукціони та за прямими договорами	3,1	3,2	0,4	1,24	1,28
2	Частка відмов у видачі е-Сертифіката продукції	0,40	0,26	0,4	0,16	0,10
3	Загальна площа FSC-сертифікованих лісів, тис.га	4,65	4,74	0,2	0,93	0,95
Інтегральний показник		-	-	1	2,33	2,33

* - розраховано автором

Співвідношення збуту продукції через аукціони та за прямими договорами визначається як співвідношення в:

- 2023 році: 9,9 млн м³ /3,2 млн м³
- 2024 році: 9,7 млн м³ /3,0 млн м³.

Для наочності розраховані значення зважених споживчих показників представлено на рисунку 3.2.

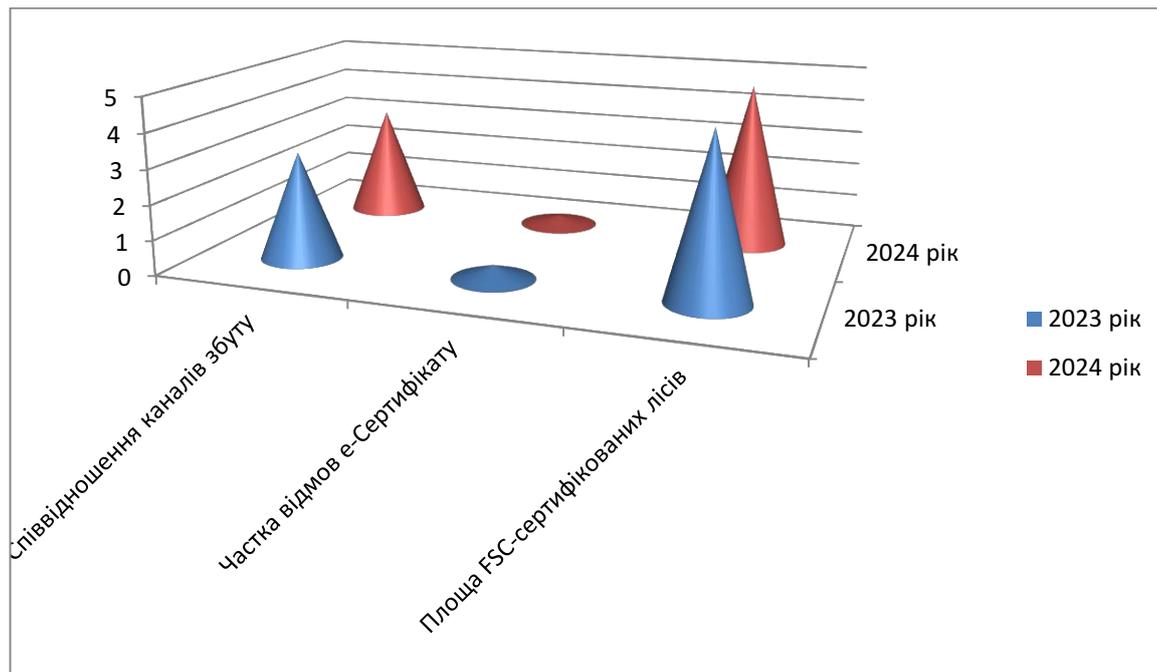


Рис. 3.2 Динаміка зважених споживчих показників

* - побудовано автором

Відповідно до даних таблиці 3.10, спостерігається зменшення рівня ефективності внутрішніх бізнес-процесів в системі управління лісовим господарством. Це обумовлено значним зниженням показника фондovіддачі. Власне, для керівництва ДП «Ліси України» першочергово слід звернути увагу на покращення вказаного показника.

Фондоозброєність розраховується як відношення середньорічної вартості основних фондів підприємства до середньої чисельності працівників, зокрема, для:

- 2023 року: $3,45/27,6=0,13$.
- 2024 року: $4,13/23,7=0,17$.

Фондовіддача - це відношення вартості випущеної продукції до середньорічної вартості основних виробничих фондів, зокрема, для:

- 2023 року: $23,1/3,45=6,7$.

- 2024 року: $23,1/4,13=5,6$.

Таблиця 3.10

Розрахунок внутрішніх бізнес-процесів в системі управління лісовим господарством

№	Показник	2023	2024	Коефіцієнт	2023	2024
1	Фондоозброєність	0,13	0,17	0,25	0,03	0,04
2	Собівартість продукції, млрд.грн	15,99	16,01	0,25	4,00	4,00
3	Фондовіддача	6,7	5,6	0,25	1,68	1,40
4	Площа відтворення лісів, тис.га	35,1	35,2	0,25	8,78	8,80
Інтегральний показник		-	-	-	14,49	14,24

* - розраховано автором

Для наочності розраховані значення зважених показників внутрішніх бізнес-процесів представлено на рисунку 3.3.

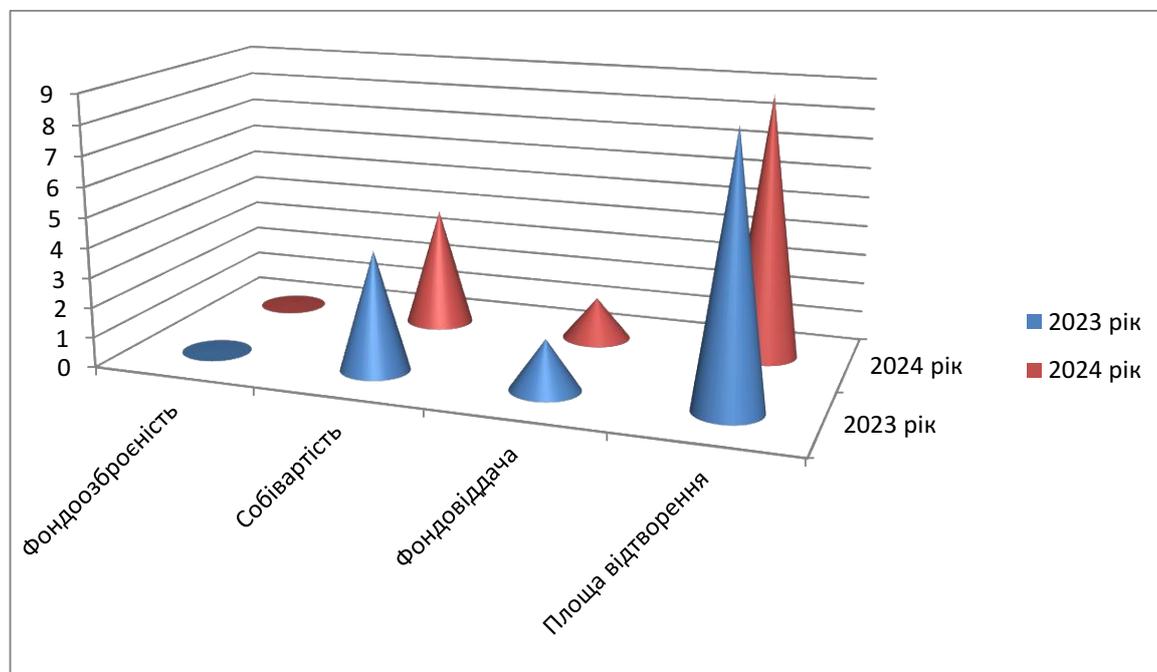


Рис. 3.3 Динаміка зважених показників внутрішніх бізнес-процесів

* - побудовано автором

Таким чином, основним напрямом покращення рівня ефективності стратегічного управління на підприємстві є система заходів, спрямованих на зростання величини фондівдачі (ріст чистого доходу від реалізації продукції або зменшення середньорічної величини основних засобів).

Відповідно до даних таблиці 3.11, спостерігається зниження рівня ефективності менеджменту персоналу в системі управління лісовим господарством, не зважаючи на значний ріст показників продуктивності праці та індексу зростання заробітної плати.

Таблиця 3.11

Розрахунок перспективи персоналу в системі управління лісовим господарством

№	Показник	2023	2024	Коефіцієнт	2023	2024
1	Індекс зростання заробітної плати	0,08	0,16	0,3	0,02	0,05
2	Коефіцієнт плинності персоналу	-0,36	-0,64	0,25	-0,09	-0,16
3	Продуктивність праці, млрд.грн/особу	0,84	0,97	0,25	0,21	0,24
4	Співвідношення темпів зростання продуктивності праці і чистого доходу	0,26	0,16	0,2	0,05	0,03
Інтегральний показник		-	-	1	0,19	0,16

* - розраховано автором

Водночас, відзначається зниження співвідношення темпів зростання продуктивності праці і чистого доходу, що може бути обумовлено стрімким підвищенням продуктивності праці в 2023 році, у порівнянні з 2022 роком, що є позитивною тенденцією. Крім того, стрімко зріс показник плинності персоналу з 36 до 64%, що також вплинуло на узагальнюючий результат розрахунків.

Слід зазначити, що коефіцієнт плинності персоналу подано як від'ємне значення, оскільки, як вказано в таблиці 3.7, його збільшення характеризує негативні тенденції на підприємстві.

Індекс зростання заробітної плати розраховується як зміна показника середньомісячної заробітної плати одного працівника попереднього і фактичного року, зокрема, для:

- 2023 року: $21126-19572/19572=0,08$.

- 2024 року: $24526-21126/21126=0,16$.

Для наочності розраховані значення зважених показників внутрішніх бізнес-процесів представлено на рисунку 3.4.

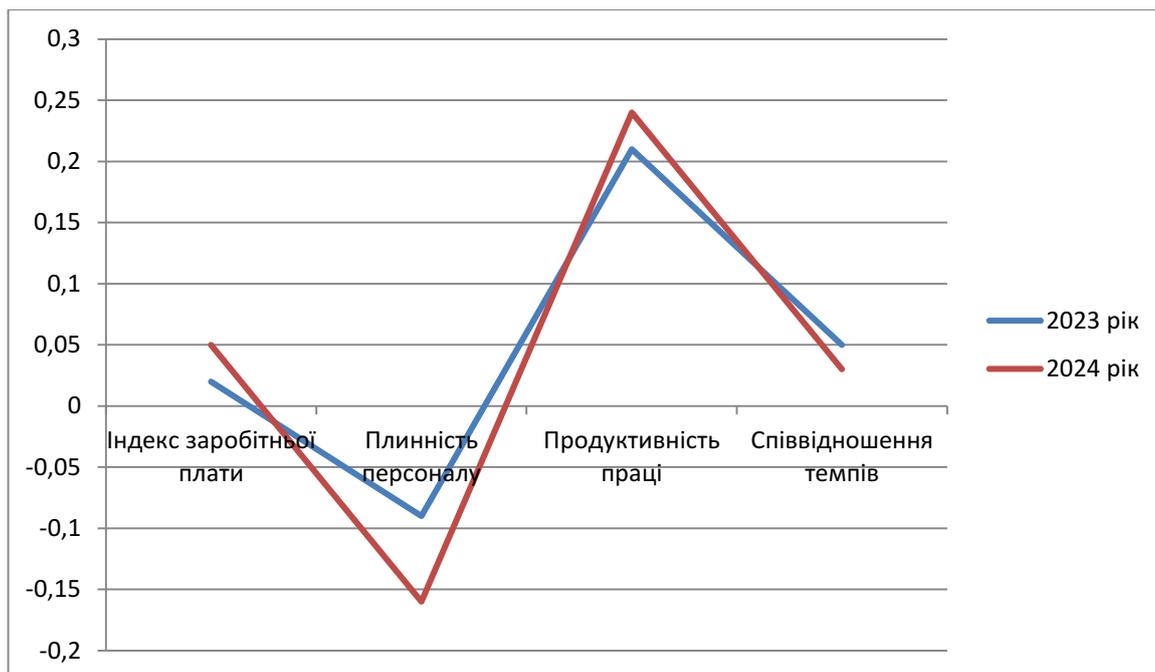


Рис. 3.4 Динаміка зважених показників персоналу

* - побудовано автором

Співвідношення темпів зростання продуктивності праці і чистого доходу від реалізації продукції розраховується для 2023 року:

1. Темп зростання продуктивності праці: $0,84 - 0,67/0,67 = 0,25$

2. Темп зростання чистого доходу: $23,1-23,3/23,1= -0,01$.

3. Співвідношення: $0,25-(0,01)=0,26$, тобто спостерігається перевищення темпів зростання продуктивності праці над темпами чистого доходу від реалізації продукції на 0,26 пунктів.

Співвідношення темпів зростання продуктивності праці і чистого доходу від реалізації продукції розраховується для 2024 року:

1. Темп зростання продуктивності праці: $0,97-0,84/0,84 = 0,16$

2. Темп зростання чистого доходу: $23,1 - 23,1 = 0$.

3. Співвідношення: $0,16 - 0 = 0,16$, тобто спостерігається перевищення темпів зростання продуктивності праці над темпами чистого доходу від реалізації продукції на 0,16 пунктів.

Таким чином, одним із ключових напрямів підвищення ефективності стратегічного управління на підприємстві є запровадження комплексної системи заходів, спрямованої на зниження рівня плинності кадрів. До таких заходів належать усунення чинників, що провокують кадрову нестабільність, зокрема несприятливі умови праці, конфлікти у взаємовідносинах між працівниками та керівництвом або колегами, відсутність можливостей для кар'єрного зростання, недостатній рівень мотивації до виконання професійних обов'язків на посаді чи в компанії загалом. Крім того, значний вплив мають неякісна адаптаційна політика, перевантаження працівників через ненормований графік роботи або надмірну інтенсивність виконуваних завдань.

У подальшому планується здійснити обчислення значення індикатора комплексного стратегічного розвитку підприємства. Це передбачає визначення площі поверхні, яку на загальному полі займає контур обраного для дослідження підприємства. Площа поверхні поля підприємства складається із суми площ кожного окремого показника, яка обчислюється як сума приведенного значення показника на ширину сектору показника (дорівнює одиниці) [167].

В результаті зазначеного підходу, стратегічний контур підприємства розраховується в:

– 2023 році: $8,61 * 1 + 2,33 * 1 + 14,49 * 1 + 0,19 * 1 = 25,62$;

– 2024 році: $8,06 * 1 + 2,33 * 1 + 14,24 * 1 + 0,16 * 1 = 24,79$.

Розрахункові дані дослідження свідчать, що площа стратегічного поля підприємства в 2024 році, у порівнянні з 2023 роком, зменшилася на 3,2%, що є негативною тенденцією.

Здійснений аналіз показників за визначеними перспективами надає підстави для визначення тенденцій зміни кожного з основних напрямів діяльності підприємства. Отримані результати дослідження показують, що підприємство погіршило рівень ефективності стратегічного управління. Водночас, якщо суб'єкт господарювання в подальшому у своїй діяльності буде враховувати основні чинники впливу на ті показники, що мають тенденцію до зменшення, та оперативно на них реагувати, то підприємство матиме можливості для покращення ситуації через підвищення значення вказаних показників.

Розраховані величини інтегральних показників представлено в табл. 3.12, яка слугує підставою для проведення подальших досліджень з оцінки рівня ефективності стратегічного управління підприємством.

Таблиця 3.12

Аналіз стратегічного розвитку ДП «Ліси України»

Показники	Значення		Зміна	
	2023	2024	абсол., +/-	відносна, %
Інтегральний показник «Фінансовий»	8,61	8,06	-0,55	-6,4
Інтегральний показник «Споживчий»	2,33	2,33	-	-
Інтегральний показник «Внутрішні бізнес-процеси»	14,49	14,24	-0,25	-1,7
Інтегральний показник «Менеджмент персоналу»	0,19	0,16	-0,03	-15,8
Індикатор комплексного стратегічного розвитку	6,41	6,20	-0,21	-3,2

* - розраховано автором

На основі розрахунків визначено в динаміці індикатор комплексного стратегічного розвитку підприємства (середньоарифметична величина всіх складових), який відображає успішність (або помилковість) здійснених управлінських рішень на досліджуваному підприємстві.

Відповідно до даних таблиці 3.12, значення індикатора комплексного стратегічного розвитку підприємства мало негативну тенденцію до зменшення на 3,2%, що свідчить про погіршення ефективності стратегічного управління

ДП «Ліси України». Такий результат підтверджує висновки, представлені в розділі 2.3 нашого дослідження, щодо ймовірності короткострокової позитивної тенденції розрахованого рівня поточної ефективності системи управління лісовим господарством.

Інтегральні показники результатів використання сформованої та розрахованої збалансованої системи показників для аналізу стратегічного розвитку підприємства наведені на рис. 3.5.

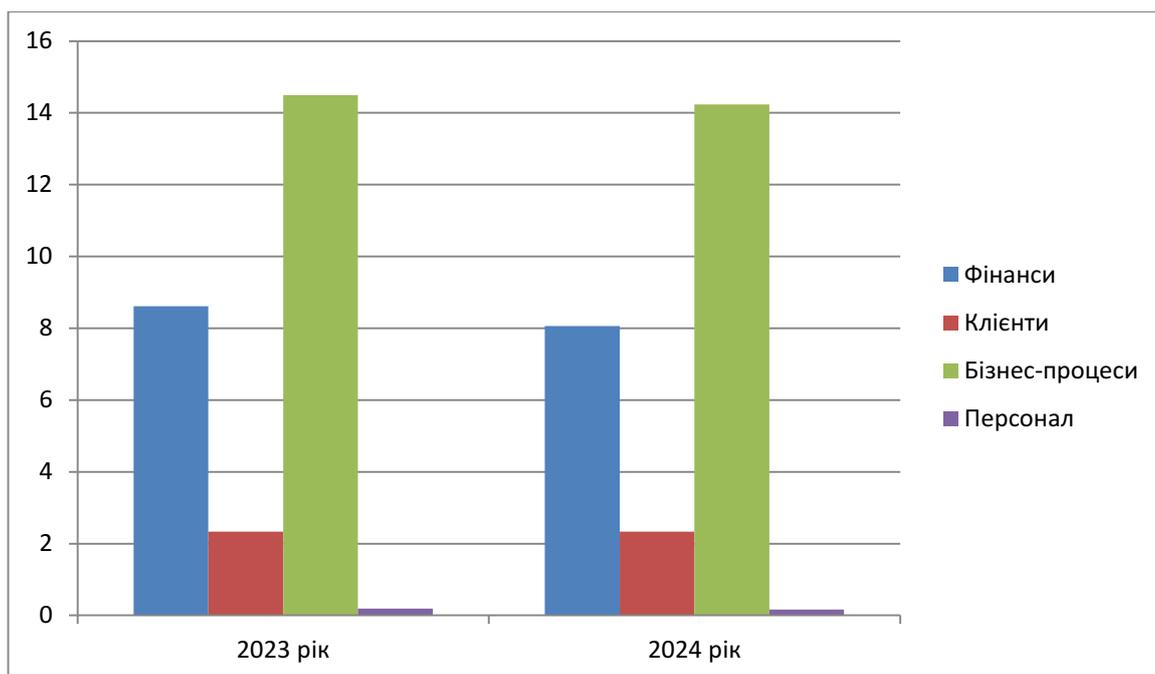


Рис. 3.5 Інтегральні показники стратегічного розвитку ДП «Ліси України»

* - побудовано автором

Таким чином, підводячи підсумки дослідження рівня ефективності стратегічного управління державним сектором лісового господарства України, слід відзначити такі тенденції:

1. Для визначення ефективності рівня стратегічного управління лісовим господарством застосовано метод збалансованої системи показників, в якому використано стандартний набір основних напрямів оцінки: фінансовий, споживчий, внутрішні бізнес-процеси та менеджмент персоналу.

2. В результаті аналізу діяльності ДП «Ліси України» за період 2023-2024 років ідентифіковано негативне зменшення:

- інтегрального показника фінансової перспективи – за рахунок значного зниження власного оборотного капіталу та рентабельності продукції;

- інтегрального показника перспективи внутрішніх бізнес-процесів - за рахунок значного зниження показника фондівдачі;

- інтегрального показника менеджменту персоналу - за рахунок значного збільшення показника плинності персоналу та зниження співвідношення темпів зростання продуктивності праці і чистого доходу.

Інтегральний показник споживчої перспективи в період дослідження мав стабільне значення.

3. Індикатор комплексного стратегічного розвитку ДП «Ліси України» за період 2023-2024 років негативно зменшився на 3,2%.

4. Оптимальний набір показників, включених до збалансованої системи, повинен охоплювати всі основні процеси, що формують стан і тенденції розвитку підприємства, і може бути зміненим в залежності від цілей стратегічного управління.

5. Визначено, що пріоритетними напрямками для підвищення рівня ефективності стратегічного управління лісовим господарством є впровадження системи заходів щодо покращення показників власного оборотного капіталу та рентабельності реалізації продукції як фінансово-економічних чинників, а також фондівдачі та плинності персоналу як організаційно-виробничих чинників ефективного розвитку підприємства. Таке твердження ґрунтується на тому факті, що зазначені показники мали вищі позиції на підприємстві в 2023 році, у порівнянні з 2024 роком.

3.3 Економіко-організаційний механізм формування ефективної системи управління лісовим господарством

Як вже зазначалося, в Державній стратегії управління лісами України до 2035 року та проведеній реформі державного сектора лісового господарства

частково (або повністю) змінено організаційно-правові, фінансово-економічні та виробничі підходи до організації та ведення діяльності підприємств лісогосподарської галузі. Безумовно, що впровадження конкретних заходів зазначеної стратегії сприятиме збільшенню економічного, екологічного та соціального потенціалу лісів, а також покращенню ефективності їх використання за рахунок збільшення загальної площі та еколого-економічної продуктивності, яке в результаті має призвести до переходу лісового господарства на засади сталого і збалансованого розвитку та забезпечити зростання добробуту територіальних громад [117].

Відомо, що формування та реалізація лісової політики будь-якої держави має ґрунтуватися на чітко визначеній і затвердженій стратегії розвитку лісового господарства. Особливе значення в цьому контексті набувають механізми реалізації зазначеної політики, а також розподіл функцій та повноважень між різними органами виконавчої влади. Варто зазначити, що у нашій країні регулювання взаємин між гілками влади у сфері лісового господарства здійснюється відповідно до застарілих положень Лісового кодексу, які вже не відповідають сучасним викликам.

Окремої уваги потребує питання правової регламентації власності на ліси в контексті сучасних умов. На тлі запровадження ринку землі, посилення ролі місцевих громад та процесів централізації управління лісами виникають потенційні конфлікти інтересів. Ця ситуація вимагає правового вирішення з метою забезпечення ефективного управління ресурсами. У зв'язку з цим постає актуальність ухвалення Закону «Про Національну лісову політику», в якому необхідно врахувати такі ключові аспекти:

- сучасний стан національної економіки і військові дії на території України та їх вплив на ефективність лісового господарства;
- неоднорідність лісистості за територіальним розподілом і ресурсним запасом, а також географічна нерівномірність збитків, нанесених лісам військовими діями;

- вразливість лісових до змін клімату підкреслює важливість відновлення захисних лісів, що мають значний екологічний вплив, особливо на півдні країни;

- актуальним залишається врегулювання взаємозв'язку між управлінням державними лісами та підвищенням автономії територіальних громад, зокрема в лісосировинних регіонах;

- тривожними тенденціями є дефіцит робочих місць у таких регіонах, який сприяє масовому відтоку робочої сили за кордон і через мобілізацію, що обумовлює потребу у створенні стійкої системи забезпечення зайнятості;

- важливість деревини як енергетичного ресурсу акцентує необхідність посиленого захисту лісів від самовільних рубок;

- зростає роль лісових угідь як об'єктів зеленого туризму і водночас джерелом якісної сировини для деревообробної галузі;

- невідкладно постає питання підготовки кваліфікованих фахівців для потреб лісового господарства, адже відсутність кадрів, так само як і формальний підхід до інформаційно-іміджевої складової управління, унеможлиблює розвиток підприємств;

- недопрацьованість правових та економічних механізмів впровадження природозберігаючих технологій і розбалансованість вікової структури лісового фонду разом із погіршенням санітарного стану лісів викликають необхідність допрацювання відповідних заходів;

- система захисного лісорозведення та агролісомеліорації потребує комплексної модернізації, включаючи розробку сучасних заходів протидії лісовим пожежам;

- нестача фінансування суттєво обмежує наукову підтримку лісового господарства, ставлячи його розвиток у залежність від зовнішніх обставин.

В контексті формування ефективної системи управління лісовою галузю, насамперед, пропонується використання проблемно-цільового аналітичного підходу для визначення внутрішніх проблем та відповідних

цілей лісового господарства, а також очікуваних результатів внаслідок їх досягнення, що відображено в табл. 3.13.

В нашому випадку, визначений набір проблем в лісовому господарстві не є всеохоплюючим, але він містить економічний, екологічний та соціальний аспект, що говорить про його комплексний характер. В той же час, він враховує лише внутрішньонаціональний аспект, повністю ігноруючи зовнішньополітичні відносини України в контексті виконання міжнародних договорів, а також намагання нашої держави стати повноправним членом Європейського Союзу і відповідно до цього – необхідність адаптації нормативно-правової бази та стандартів до вимог ЄС. До того ж, нагальним питанням для вирішення є неодноразові вимоги Всесвітньої організації торгівлі щодо скасування Україною заборони на експорт необробленої деревної продукції.

Не залежно від згаданого недоліку, проблемно-цільовий підхід до формування ефективної системи управління лісовим господарством має право на використання, а його вдосконалення з вектором на міжнародну співпрацю – питання окремого дослідження.

Таким чином, були ідентифіковані узагальнені внутрішні проблемні напрями, визначено цілі, яких треба досягти в процесі розв'язання вказаних проблем, та запропоновано потенційні результати від їх подолання. В умовах сьогоденних воєнних викликів треба об'єктивно оцінювати можливості нашої економіки для фінансування окремих заходів, що вкрай потрібні для ефективного функціонування лісової галузі, а тому виникає питання щодо бюджетної бази (внутрішньої або залученої зовні) для проведення необхідних трансформаційних процесів в галузі.

В контексті зазначеної фінансової спроможності, слід відмітити, що розробка плану заходів для повоєнного відновлення та розвитку покладено на Національну раду з відновлення України, в якій вже сформовано 24 робочі групи, що займаються підготовкою пропозицій щодо заходів у розрізі окремих економічних секторів.

Проблемно-цільовий підхід до формування ефективної системи управління лісовою галуззю

Проблеми	Цілі	Результат
<ul style="list-style-type: none"> – підтримка загальних функцій лісів щодо екологічного, економічного та соціального розвитку країни в умовах сучасних викликів (війна, зміна клімату); – необхідність системного покращення ороганізації лісогосподарського виробництва для забезпечення цілей країни з огляду на соціально-економічні пріоритети, зокрема, збільшення рівня прибутковості, росту статусу представників лісової професії та ролі практичних науково-дослідних розробок, унеможливлення корупційних ризиків та інших правопорушень; – формування системи прозорих механізмів прийняття управлінських та кадрових рішень на основі принципів інклюзивної економіки, подальший розвиток туристичної індустрії і забезпечення вітчизняних підприємств лісопродукцією 	<ul style="list-style-type: none"> – ефективне управління лісами з метою збільшення лісових площ, збереження біорізноманіття та адаптованого до змін клімату ведення лісового господарства (пожежі та шкідники лісу); – позитивний імідж галузі та її працівників; – забезпечення інформаційних новацій та фінансової стабільності лісової галузі шляхом створення прозорого ринку деревини; - ефективна лісова охорона в контексті «тіньового» обігу деревини; - інклюзивність галузі; – нормативно-правове забезпечення розвитку деревообробної, туристичної та інших галузей національної економіки 	<ul style="list-style-type: none"> – підвищення лісистості країни до 18 %, загального запасу лісів - до 2.5 млрд м³ та збільшення рівня вуглецевого депонування лісів; – зростання екологічної стійкості лісів через боротьбу зі шкідниками, зменшення площі лісових пожеж та їх виявлення на ранній стадії; – модернізація техніки, технологій та обладнання для ефективної лісокультурної, захисної та лісозаготівельної діяльності, цифровізація всіх адміністративно-управлінських процесів в галузі; – оптимальна мережа лісових доріг та належна підготовка кадрів; – ріст економічної ефективності галузі та її прозорості; – створення умов для залучення коштів бізнесу в розвиток деревообробних підприємств та суб'єктів господарювання суміжних галузей

* - доопрацьовано за [83].

Станом на 2025 рік представлено 17 проєктів національних програм відновлення України із загальним бюджетом, що варіюється у межах 733,2-893,2 мільярда доларів США. Ці проєкти передбачають забезпечення прискореного стійкого економічного зростання до 2032 року.

На основі проведеного аналізу, проєкти національних програм відновлення України були класифіковані за трьома категоріями:

- тематика представлена в явній формі: лісовому сектору присвячено окремий розділ, де зазначені конкретні заходи розвитку, а ключові слова в тексті повністю відповідають заявленій темі;

- тематика врахована опосередковано: лісовий сектор згадується як складова частина загальних заходів у рамках національної програми;

- не мають відношення: програми не містять жодного посилання на розвиток лісового сектору.

Перелік програм, у яких враховано потреби та пріоритети розвитку лісового сектору, включає такі проекти програм відновлення України [168]:

- предметно - в чотирьох - Цифрова держава; Відбудова чистого і захищеного середовища; Розвиток секторів економіки з доданою вартістю; Відновлення й модернізація житла та інфраструктури регіонів;

- дотично - у п'ятьох - Прагнення до інтеграції у ЄС; Поліпшення бізнес-середовища; Забезпечення конкурентного доступу до капіталу; Розширення та інтеграція логістики з ЄС; Розвиток системи освіти;

- зовсім не представлено - у вісьмох, що свідчить про недостатню увагу до цієї галузі при формуванні плану відновлення України.

У результаті такого планування може бути втрачено значні економічні переваги, які можуть бути досягнуті через комплексний розвиток лісового сектору. Це також підвищить ризики недостатнього забезпечення майбутніх поколінь лісовими ресурсами, втрати біорізноманіття та деградації цілих екосистем.

Питання розвитку лісового сектору найбільше було враховано у проекті національної програми з відбудови чистого і захищеного середовища. Програма передбачає заходи з відновлення, збереження та охорони лісів, які узгоджені з пріоритетами Лісової стратегії ЄС на період до 2030 року. У рамках цього документа важливу роль відіграє принцип інклюзивності у лісовому господарстві, що розглядається як ключовий фактор сталого розвитку сектору.

Для досягнення більшої відповідності з положеннями Європейського зеленого курсу в національних програмах відбудови України слід інтегрувати проекти, спрямовані на розвиток лісової біоекономіки. Це включає впровадження принципів інклюзивності при розробці бізнес-моделей циркулярної економіки, підтримку галузей лісового туризму і деревообробки, створення міських лісів, стимулювання комплексного використання лісових ресурсів та сприяння співпраці між науковими установами, освітніми закладами й бізнесом [169].

Наразі національні програми відновлення України знаходяться на етапі розробки та обговорення. У зв'язку з цим майбутні дослідження можуть бути спрямовані на вивчення оновлених проектів або схвалених програм відновлення, із подальшим аналізом їхньої структури та розподілу за різними критеріями. Зокрема, доцільно зосередитися не лише на тому, наскільки вони враховують потреби та пріоритети розвитку лісового сектору, але й на кількості проектів, спрямованих на його відновлення та розвиток, обсяг виділених коштів чи залучених інвестицій.

Прикладом ефективної співпраці в галузі лісового господарства між Німеччиною та Україною є Програма двостороннього співробітництва Федерального міністерства продовольства та сільського господарства Німеччини (BMEL) на основі «Спільної декларації про наміри» між BMEL та Міністерством аграрної політики та продовольства України, реалізація якої розпочалася у 2018 році в рамках лісового компоненту проекту «Німецько-український агрополітичний діалог».

Так, перший етап проекту «Технічна підтримка розробки лісової політики та впровадження національної лісової інвентаризації (SFI)» розпочався у жовтні 2021 року і тривав до вересня 2024 року. Його реалізація здійснювалася згідно з «Угодою про реалізацію», укладеною між BMEL як головним виконавцем та Державним агентством лісових ресурсів України.

У 2022 році через серйозні руйнування, завдані війною, а також втрату обладнання та ресурсів для інвентаризації, BMEL ініціював збільшення

фінансування в межах проєкту під назвою «Спеціальна підтримка національної інвентаризації лісів України (SNFI)». Новий етап програми - «Сприяння плануванню та впровадженню багатофункціонального сталого ведення лісового господарства в Україні» - стартував у жовтні 2024 року і триватиме до вересня 2027 року.

Основна мета ініціатив SFI та SNFI полягає у вдосконаленні управлінських та політичних спроможностей у галузі лісового господарства. Пріоритет надається Національній інвентаризації лісів, управлінню державними лісовими ресурсами та стратегічному плануванню. При цьому використовуються європейські й німецькі стандарти, інтегровані у загальний контекст Угоди про асоціацію між Україною та ЄС.

Наявність достовірної інформації про стан лісів і принципи господарювання є ключовою умовою сталого розвитку, що є фундаментом проєкту «Технічна підтримка розвитку лісової політики та впровадження національної інвентаризації лісів» (SFI-проєкт). Однак наслідки російської агресії суттєво знецінили можливості вітчизняного лісовпорядкування, що створює нагальну потребу у його відновленні на основі сучасних європейських практик. І необхідно акцентувати увагу на впровадженні сучасних методів аналізу даних, які мають вагоме значення для різних галузей управління лісами. Для реалізації цих заходів необхідно створити чітко регламентовану законодавчу базу, забезпечити достатнє фінансування робіт і посилити контрольну функцію лісовпорядних органів, яка передбачає активну взаємодію з лісогосподарськими установами для реалізації спільних завдань.

Наступним кроком нашого дослідження є оцінка перспектив (негативних або позитивних) реалізації окремих управлінських заходів організаційно-економічного та нормативно-правового аспектів в діяльності державного сектора лісової галузі [97].

Щодо організаційно-економічного аспекту, то, до прикладу, розглянемо та проведемо оцінку перспектив таким заходам як збільшення обсягів лісозаготівлі (для підвищення показника чистого доходу від реалізації

продукції), ліквідацію потужностей для глибокої переробки деревини на підприємстві. Щодо нормативно-правового аспекту, то, до прикладу, розглянемо та проведемо оцінку перспектив таким заходам як розробка та впровадження Стратегії розвитку ДП «Ліси України», відміна заборони на експорт необробленої деревини та адаптація нормативно-правової бази та стандартів до вимог ЄС.

В таблиці 3.14 відображено експертна оцінка наслідків реалізації зазначених управлінських заходів з метою підвищення ефективності системи управління на ДП «Ліси України». Відповідно до даних таблиці, пропонуються:

1. Збільшення обсягів лісозаготівлі, як об'єктивна необхідність повноцінного використання природного приросту лісових деревостанів, здатне згенерувати (окрім росту показника чистого доходу від реалізації продукції):

- позитивні ефекти: створюватиме додаткові робочі місця та обумовить зростання обсягів виробництва в лісовій і деревообробній галузях; підвищить експорт і відповідно рівень прибутковості для лісового господарства в цілому;

- негативні ефекти: створюватиме додаткове навантаження на ґрунтові та водні ресурси, знизатиме вуглецевий баланс (кліматичні зміни); погіршуватиме міжнародні відносини в контексті потенційного ігнорування підприємством засад і принципів сталого лісокористування.

Тому лише виважене управління лісовим господарством має ймовірність мінімізувати зазначені негативні наслідки збільшеного обсягу лісозаготівлі.

2. Ліквідація глибокої переробки деревини, як напрям спеціалізації та концентрації підприємства на унікальних конкурентних перевагах, здатна згенерувати:

- позитивні ефекти: ліквідація інколи низькорентабельного напряму діяльності обумовить більш ефективне функціонування підприємства в основному сегменті ринку; може призвести до оптимізації бізнес-процесів та збільшення загальної ефективності бізнесу; зменшення витрат на утримання

додаткових функцій; зростання ефективності виробництва через оптимізацію ланцюга постачання;

Таблиця 3.14

Оцінка перспектив окремих управлінських заходів на ДП «Ліси України»

Вид	Захід	Наслідки	
		позитивні	негативні
організаційно-економічний	Збільшення обсягів лісозаготівлі (ріст показника чистого доходу)	Створення додаткових робочих місць та безсумнівне зростання обсягів виробництва в лісовій і деревообробній галузях; підвищення експорту і рівня прибутковості для лісового господарства	Додаткове навантаження на ґрунтові та водні ресурси, зниження вуглецевого балансу; реакція міжнародної спільноти
	Ліквідація глибокої переробки деревини	Ліквідація низькорентабельного напряму діяльності може призвести до оптимізації бізнес-процесів та збільшення загальної ефективності бізнесу; зменшення витрат на утримання додаткових функцій; зростання ефективності виробництва через оптимізацію ланцюгів постачання	Скорочення робочих місць; підвищення доходності у випадку ефективного використання відходів та другорядних деревних ресурсів
нормативно-правовий	Розробка та впровадження Стратегії розвитку підприємства	Збільшення ефективності та зростання прибутковості; підвищення рівня конкурентоспроможності за рахунок стратегічного планування та розширення ринків збуту продукції; залучення кваліфікованого персоналу та зменшення різноманітних ризиків; можливість інноваційного розвитку підприємства та взаємодія з клієнтами та контрагентами	-
	Адаптація нормативно-правової бази та стандартів до вимог ЄС	Стандартизація та узгодженість у законодавстві різних країн; підвищення якості управління лісовим господарством; ріст конкурентоспроможності та залучення інноваційних технологій і продуктів; збільшення інвестицій; відповідність міжнародним зобов'язанням; спрощення адміністративних процесів	Можливий обмежений доступ до європейського ринку деревини та другорядних продуктів лісу
	Відміна заборони на експорт необробленої деревини	Збільшення обсягів експорту лісу, що призведе до зростання доходності підприємства та країни; стимулювання розвитку деревообробної, целюлозно-паперової, лісохімічної промисловостей; створення робочих місць; позитивна реакцію зарубіжних партнерів	Ріст соціального напруження і корупційних схем; часткова втрата лісу, біорізноманіття, водних та ґрунтових ресурсів

* узагальнено та доповнено за [97]

- негативні ефекти: може обумовити скорочення робочих місць, що вплине на зниження соціальної відповідальності підприємства; може функціонувати додатковий напрям діяльності з ефективним використанням відходів та другорядних деревних ресурсів, що підвищує дохідність господарюючого суб'єкта.

Таким чином, ліквідація глибокої переробки деревини на підприємстві, на наш погляд, матиме суперечливі наслідки.

3. Розробка та впровадження Стратегії розвитку ДП «Ліси України», як обов'язкового атрибуту стратегічного управління та планування, матиме вплив на ефективність підприємства та здатна згенерувати лише позитивні ефекти:

– збільшення ефективності та зростання прибутковості через оптимальне та ефективне поєднання всіх ресурсів підприємства на основі розроблених стратегічного і тактичного планів;

– підвищення рівня конкурентоспроможності за рахунок стратегічного планування та потенційного розширення ринків збуту продукції;

– можливість залучення кваліфікованого персоналу та зменшення різноманітних ризиків;

– можливість інноваційного розвитку підприємства, що додає конкурентні переваги;

– в межах маркетингового планування - покращення взаємодії з клієнтами та контрагентами.

4. Адаптація нормативно-правової бази та стандартів до вимог ЄС, як обов'язкова умова сьогодення, може згенерувати:

- позитивні ефекти: стандартизація та узгодженість, що дозволить вирішити розбіжності у різних законодавствах; підвищення якості управління лісовим господарством через впровадження принципів сталого лісокористування та введення високих стандартів охорони навколишнього середовища; ріст конкурентоспроможності за рахунок вирішення технічних та регуляторних узгоджень, а також залучення інноваційних технологій та

продуктів; збільшення інвестицій через формування сприятливого нормативно-правового клімату; міжнародна співпраця - відповідність міжнародним зобов'язанням та сприяння взаємодії у сфері лісового управління; спрощення адміністративних процесів за рахунок зменшення бюрократії та вартості послуг;

- негативні ефекти: можливий обмежений доступ до європейського ринку деревини та другорядних продуктів лісу.

5. Відміна заборони на експорт необробленої деревини, як вимога Всесвітньої організації торгівлі, може згенерувати:

- позитивні ефекти: може збільшити обсяги експорту лісу, що призведе до зростання доходності підприємства та країни; призведе до стимулювання розвитку деревообробної, целюлозно-паперової, лісохімічної галузей промисловості; створення робочих місць у лісовому господарстві та в пов'язаних секторах; може викликати позитивну реакцію зарубіжних партнерів як джерело дешевої сировини;

- негативні ефекти: може збільшитися соціальне напруження через потенційні ризики повтору обезліснених Карпатських гірських лісових масивів; збільшення корупційних схем вивезення незаконно заготовленої деревини; може призвести до більших обсягів вирубування лісів, що обумовить втрату лісових екосистем та біорізноманіття; надмірне використання лісових деревостанів може призвести до завдання збитків водним та ґрунтовим ресурсам.

Таким чином, відміна заборони на експорт необробленої деревини повинна бути проведена лише після прийняття відповідного покрокового алгоритму з максимальним моніторингом та контролем з метою уникнення ризиків від вищезазначених негативних ефектів для навколишнього середовища та територіальних громад.

Проведений аналіз в пункті 3.2 нашого дослідження дозволив обґрунтувати основні напрями покращення економіко-організаційних чинників формування ефективної системи управління ДП «Ліси України» на

основі кількісно розрахованої збалансованої системи показників, що представлено в таблиці 3.15.

Передусім, відобразимо зазначені економіко-організаційні чинники, а також заходи з їх покращення, що має бути пріоритетним завданням менеджменту ДП «Ліси України» в контексті підвищення рівня ефективності системи управління на підприємстві.

Таблиця 3.15

Система заходів покращення економіко-організаційних чинників формування ефективної системи управління на ДП «Ліси України»

№	Чинники	Заходи
1.	Зростання величини власного оборотного капіталу	Залучення інвестиційних та грантових фінансових ресурсів, ріст чистого доходу від реалізації продукції, потенційне пільгове оподаткування прибутку підприємства
2.	Зростання рентабельності реалізації продукції	Ріст чистого доходу від реалізації продукції та/або зменшення її собівартості, впровадження системи контролю за незаконним обігом деревини
3.	Зростання величини фондівіддачі	Ріст чистого доходу від реалізації продукції та/або модернізація лісового виробництва високотехнологічним обладнанням
4.	Зменшення величини показника плинності персоналу	Вирішення проблем щодо сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, впровадження можливості кар'єрного росту, низька адапційна політика тощо

** авторська розробка*

Відповідно до даних таблиці в трьох показниках із чотирьох спостерігається необхідність підвищення показника чистого доходу від реалізації продукції, що свідчить про надзвичайну важливість першочергового зростання обсягів заготівлі деревини на підприємстві, обґрунтовану в таблиці 3.14. Слід додати, що відображений в таблиці захід щодо пільгового оподаткування прибутку підприємства має бути узаконеним в нормативному полі. Нині діє норматив щодо 50-відсоткової знижки сплати податку для ДП «Ліси України» у випадку скерування частини прибутку на інноваційні заходи.

Як вже зазначалося, в контексті повномасштабного вторгнення, післявоєнної відбудови та достатньо короткострокового функціонування монопольного ДП «Ліси України» прийнята «Державна стратегія управління лісами України до 2035 року» потребує певного уточнення та доповнення, зокрема, в контексті розробки та затвердження деталізованої Програми відновлення лісів щодо збільшення їх площі та продуктивності лісових деревостанів.

В контексті нашого об'єкта дослідження, зокрема ДП «Ліси України», це має бути щонайшвидше розроблена та впроваджена вищевказана Стратегія розвитку підприємства, яка б могла сформувати передумови для результативного функціонування ДП «Ліси України» в довгостроковій перспективі.

Проведений аналіз в пункті 3.2 нашого дослідження також дозволив сформувати авторський алгоритм реалізації економіко-організаційного механізму формування ефективної системи управління ДП «Ліси України» на основі кількісно розрахованої збалансованої системи показників, що представлено на рис.3.6.

Слід зазначити, що процес формування ефективної системи управління лісовим господарством в нашому випадку базується на визначенні чотирьох перспектив (напрямів) та розрахунку відповідних показників, які їх характеризують, зокрема: фінансові, споживчі, внутрішні бізнес-процеси та менеджмент персоналу. Саме вони, за нашим твердженням і визначають рівень ефективності або неефективності управлінської діяльності на ДП «Ліси України».

З наведеного на рисунку алгоритму спостерігається два сценарію розвитку лісового господарства на прикладі ДП «Ліси «України» - оптимістичний та песимістичний:

1. Оптимістичний – за умови затвердження відповідної Програми відновлення лісів та збільшення продуктивності лісових насаджень (Стратегії розвитку підприємства) буде реалізовано: залучення інвестиційних та

грантових фінансових ресурсів; впровадження дієвих засобів контролю за незаконним обігом деревини; пільгове оподаткування прибутку; залучення нових внутрішніх та зовнішніх клієнтів; збільшення виробництва недеревної лісової продукції і розвиток зеленого туризму; запровадження прозорих біржових інструментів збуту продукції; впровадження електронних лісорубних квитків, накладних та інших цифрових інструментів обліку продукції; стовідсоткова сертифікація земель лісогосподарського призначення; забезпечення системи ефективного управління персоналом; модернізація лісовиробництва високотехнологічним обладнанням та інноваційним посадковим і насіннєвим матеріалом; прозорість публічних закупівель.

2. Песимістичний - за умови відсутності відповідної Програми відновлення (Стратегії розвитку підприємства) можливі наступні наслідки: відсутність достатнього фінансування підприємства і відповідне зменшення його рентабельності; загальний низький рівень лісистості країни та невиконання президентської програми «Зелена країна» щодо висадки 1 мільярду нових дерев та збільшення за 10 років площі лісів на 1 млн. га; погіршення продуктивності деревостанів через відсутність належних рубок догляду за лісами, а також вікової дисбалансу у структурі лісових насаджень; збільшення самовільних рубань та обігу деревини нелегального походження, зменшення ролі лісів як об'єктів зеленого туризму та мисливства, а також високий рівень браконьєрства.

Перший сценарій обумовить формування ефективної системи управління підприємством та його подальший розвитком.

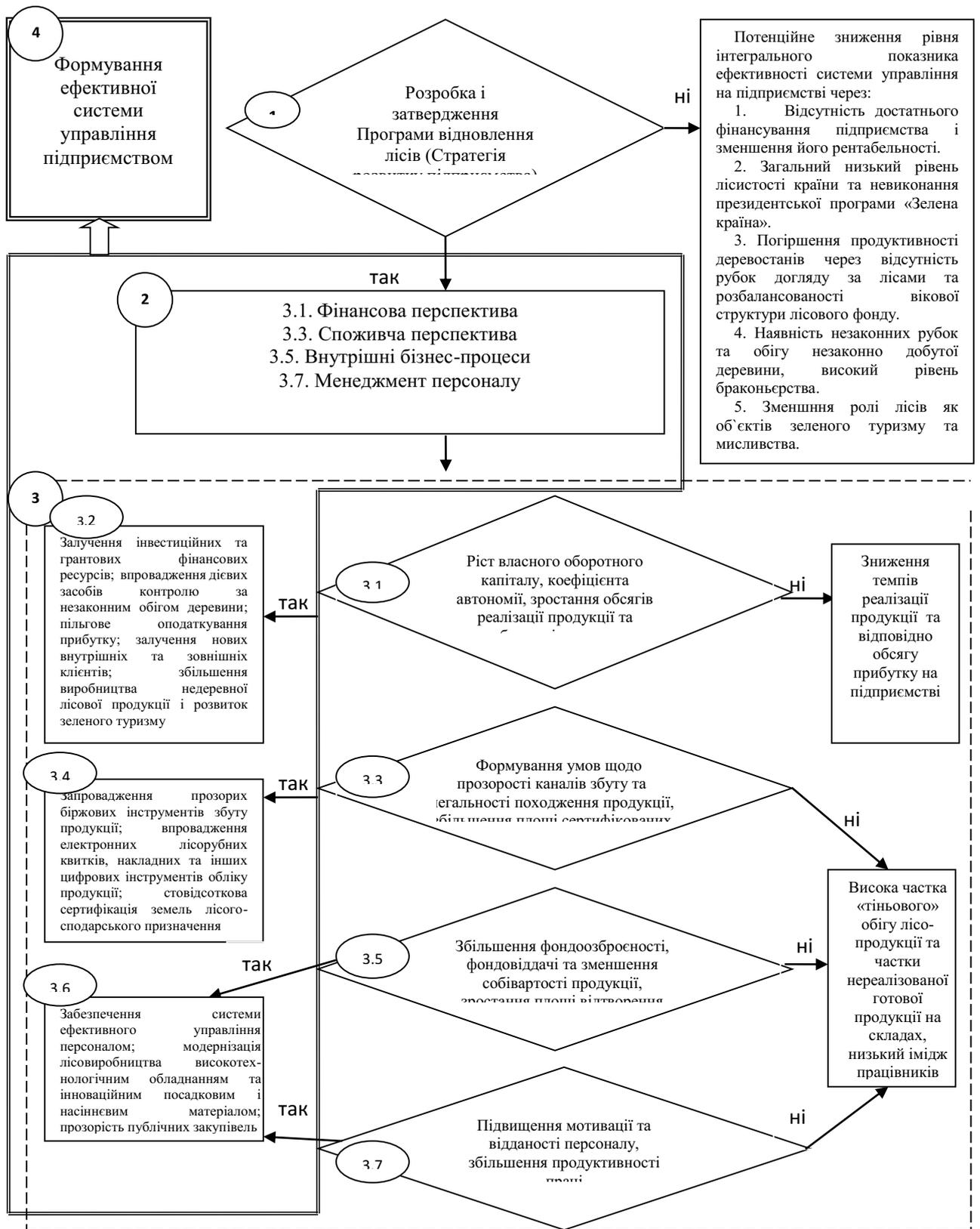


Рис. 3.6 Алгоритм реалізації механізму підвищення ефективності системи управління ДП «Ліси України»

* авторська розробка

Другий сценарій може призвести до потенційного спаду економічної, екологічної та соціальної ефективності галузі лісового господарства, що є надзвичайно негативною і загрозливою перспективою для національної економіки та виконання міжнародних зобов'язань України в площині формування стійкого розвитку лісових екосистем.

Імплементация запропонованого алгоритму реалізації економіко-організаційного механізму підвищення ефективності системи управління ДП «Ліси України» значно підвищить фінансово-економічні показники підприємства, а держава отримає додаткові фінансові ресурси в бюджет, як у виді податків, так і в якості дивідендів на прибуток від діяльності державного підприємства.

В контексті керування збалансованою системою показників на ДП «Ліси України» повинен бути створений відповідний офіс управління стратегією, який забезпечує її виконання у всіх структурних підрозділах підприємства та відповідає за розробку та реалізацію стратегічних планів. Власне в таблиці 3.14 обгрунтовано необхідність розробки Стратегії розвитку ДП «Ліси України».

Таким чином, в результаті проведених досліджень сформовано такі висновки:

1. В контексті формування ефективної системи управління лісовою галузю запропоновано використання проблемно-цільового аналітичного підходу, в результаті чого були ідентифіковані узагальнені внутрішні проблемні напрями, визначено цілі, яких треба досягти в процесі розв'язання вказаних проблем, та обгрунтовано потенційні результати від їх усунення.

2. Національні програми відновлення України перебувають у стадії розробки та обговорення, в тому числі щодо лісової галузі. Серед представлених програм тільки чотири містять окремі розділи, присвячені лісовому господарству, в яких зазначені конкретні заходи щодо розвитку. Питання розвитку лісового сектору найбільше було враховано у проєкті національної програми з відбудови чистого і захищеного середовища.

Програма передбачає заходи з відновлення, збереження та охорони лісів, які узгоджені з пріоритетами Лісової стратегії ЄС на період до 2030 року.

3. Проаналізовано проміжні результати та оцінено перспективи спільних українсько-німецьких проектів з підвищення спроможності лісової галузі в контексті лісової політики, пов'язаної з Національною інвентаризацією лісів, державним управлінням лісовим господарством та плануванням ведення лісового господарства на основі європейського, в тому числі, німецького досвіду.

4. Здійснена експертна оцінка перспектив (негативних або позитивних) реалізації окремих управлінських заходів організаційно-економічного та нормативно-правового аспектів в діяльності державного сектора лісової галузі.

5. На основі аналізу рівня ефективності системи управління на підприємстві визначено систему заходів щодо покращення окремих економіко-організаційних чинників як пріоритетний напрям менеджменту ДП «Ліси України» з підвищення ефективності управлінської системи.

6. Запропоновано алгоритм реалізації економіко-організаційного механізму формування ефективної системи управління ДП «Ліси України» на основі кількісно розрахованої збалансованої системи показників, що базується на визначенні чотирьох перспектив (напрямів) та розрахунку відповідних показників, які їх характеризують, зокрема: фінансові, споживчі, внутрішні бізнес-процеси та менеджмент персоналу. В представленому алгоритмі визначено два сценарію розвитку лісового господарства на прикладі ДП «Ліси України» - оптимістичний та песимістичний.

7. Узагальнено особливості сучасного стану лісового господарства та обґрунтовано необхідність створення офісу управління стратегією розвитку лісового господарства у повоєнний період.

Висновки до 3-го розділу

1. Використання міжнародного досвіду ефективного управління лісовим господарством потребує адаптації до реалій України. Світова практика підкреслює необхідність комплексного підходу до управління лісами, який об'єднує сталий розвиток, законодавче забезпечення, сертифікацію, участь зацікавлених сторін та впровадження інноваційних методів. Такий підхід може бути корисним для реформування українського лісового управління як у контексті гармонізації законодавства з міжнародними стандартами, так і для активізації підприємницького потенціалу галузі. Крім того, стратегія управління лісами в Україні може успішно інтегрувати внутрішні пріоритети з глобальними тенденціями сталого природокористування. Це закладає фундамент для стійкої політики в лісовому господарстві, здатної сприяти довгостроковому розвитку економіки та підвищенню ефективності використання лісових ресурсів.

2. Для визначення ефективності рівня стратегічного управління лісовим господарством застосовано метод збалансованої системи показників, в якому використано стандартний набір основних напрямів оцінки: фінансовий, споживчий, внутрішні бізнес-процеси та менеджмент персоналу. В результаті аналізу діяльності ДП «Ліси України» за період 2023-2024 років ідентифіковано негативне зменшення:

- інтегрального показника фінансової перспективи – за рахунок значного зниження власного оборотного капіталу та рентабельності продукції;
- інтегрального показника перспективи внутрішніх бізнес-процесів - за рахунок значного зниження показника фондівіддачі;
- інтегрального показника менеджменту персоналу - за рахунок значного збільшення показника плинності персоналу та зниження співвідношення темпів зростання продуктивності праці і чистого доходу;
- інтегральний показник споживчої перспективи в період дослідження мав стабільне значення.

Індикатор комплексного стратегічного розвитку ДП «Ліси України» за період 2023-2024 років негативно зменшився на 3,2%.

3. Визначено, що пріоритетними напрямками для підвищення рівня ефективності стратегічного управління лісовим господарством є впровадження управлінських заходів щодо покращення показників власного оборотного капіталу та рентабельності реалізації продукції як фінансово-економічних чинників, а також фондівіддачі та плинності персоналу як організаційно-виробничих чинників ефективного розвитку підприємства. Таке твердження ґрунтується на тому факті, що зазначені показники мали вищі позиції на підприємстві в 2023 році, у порівнянні з 2024 роком.

4. На основі визначених пріоритетних напрямів з підвищення рівня ефективності стратегічного управління ДП «Ліси України» обґрунтовано систему заходів щодо покращення окремих економіко-організаційних чинників як пріоритетний напрям менеджменту підприємства. Відповідно до наведених даних, в трьох показниках із чотирьох ідентифікованих спостерігається необхідність підвищення показника чистого доходу від реалізації продукції, що свідчить про надзвичайну пріоритетність першочергового зростання обсягів заготівлі деревини на підприємстві. Водночас важливим напрямом для підвищення рівня ефективності стратегічного управління підприємством є залучення фінансових ресурсів, впровадження системи контролю за незаконним обігом деревини, модернізація лісового виробництва високотехнологічним обладнанням та вирішення проблем щодо формування належного морально-психологічного клімату в колективі.

5. Запропоновано алгоритм реалізації економіко-організаційного механізму формування ефективної системи управління ДП «Ліси України» на основі кількісно розрахованої збалансованої системи показників, що базується на визначенні чотирьох перспектив (напрямів) та розрахунку відповідних показників, які їх характеризують, зокрема: фінансові, споживчі, внутрішні бізнес-процеси та менеджмент персоналу. В представленому алгоритмі

визначено два сценарію розвитку лісового господарства на прикладі ДП «Ліси України» - оптимістичний та песимістичний.

6. Здійснена експертна оцінка перспектив реалізації окремих управлінських заходів організаційно-економічного та нормативно-правового аспектів в діяльності державного сектора лісової галузі, зокрема: збільшення обсягів лісозаготівлі (для підвищення показника чистого доходу від реалізації продукції), ліквідація потужностей для глибокої переробки деревини на підприємстві, розробка та впровадження Стратегії розвитку ДП «Ліси України», відміна заборони на експорт необробленої деревини та адаптація нормативно-правової бази і стандартів до вимог ЄС. Проведена оцінка перспектив реалізації вказаних управлінських заходів засвідчила про наявність як позитивних, так і негативних наслідків для розвитку лісової галузі, реакції міжнародної спільноти, стану навколишнього середовища та соціальної складової територіальних громад.

Основні наукові результати третього розділу опубліковані у наукових працях, які наведено в списку використаних джерел [165; 167; 169].

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження щодо формування ефективної системи управління лісовим господарством України, можна узагальнити такі висновки:

1. Узагальнено наукові підходи до ідентифікації складових системи управління, що дозволило виокремити такі фундаментальні елементи: кадрове забезпечення, структурно-функціональне забезпечення, методи управління, технічні й технологічні засоби та інформаційні ресурси. Визначено характеристики складових системи управління, які слід оцінювати для встановлення рівня ефективності управлінської системи. Аналіз існуючих підходів до оцінювання ефективності управління підприємством виявив, що широкого поширення набуло трактування цієї категорії через показники ефективності діяльності підприємства загалом. Узагальнено класифікації методів і підходів до оцінювання ефективності управління на дві групи: комплексні методи (переважно експертні), які застосовуються для всебічної оцінки системи управління, та поелементні методи, що використовуються для аналізу окремих складових системи, таких як організаційна структура або потенціал кадрів. Зважаючи на необхідність виявлення напрямів удосконалення системи управління, найбільш ефективним є застосування саме поелементних методів.

2. Уточнено поняття «ефективність управління лісовим господарством» як динамічної категорії, представленої інтегральним показником оцінки ефективності всієї сукупності системи управлінських елементів (організаційно-виробничих, соціально-економічних та інвестиційних) лісової галузі, який відображає її здатність здійснювати беззбиткове функціонування і результативне виконання соціально-екологічних аспектів діяльності в короткостроковій та довгостроковій перспективах.

3. Удосконалено базову методику оцінювання ефективності системи управління лісогосподарським комплексом через: впровадження екологічної

складової замість інвестиційної, який представлено загальною площею поновлених лісів (в т.ч. лісорозведення); для розрахунку організаційно-виробничої складової - заміну коефіцієнту зростання рентабельності основних засобів на коефіцієнт рентабельності активів, а також коефіцієнту зростання рентабельності продукції на коефіцієнт зростання рентабельності діяльності; для визначення соціально-економічної складової – заміну показника приросту продуктивності адміністративно-управлінського персоналу на показник приросту загальної суми сплачених податків та обов'язкових платежів від діяльності лісового господарства, а також ігнорування коефіцієнту рентабельності праці, оскільки він тотожний коефіцієнту прибутку на одного працівника.

4. Здійснена діагностика ефективності системи управління засвідчила, що найвище значення інтегрованого показника відзначається в 2023 році – 2,71 і трохи нижче – в 2024 році. Тобто, за період дослідження найвищий рівень ефективності системи управління лісовим господарством спостерігався в 2023 році, а найнижчий – в 2020 році. До того ж, аналіз свідчить про стрімке зростання величини інтегрованого показника (на 80,2%) за п'ятирічний період дослідження. В загальному висновку, система управління лісовим господарством в дореформений період (2020-2022 роки) мала нижчу ефективність, у порівнянні з показниками діяльності ДП «Ліси України» (2023-2024 роки).

5. Для визначення ефективності рівня стратегічного управління лісовим господарством на ДП «Ліси України» застосовано метод збалансованої системи показників, в якому використано типовий набір основних напрямів оцінки: фінансовий, споживчий, внутрішні бізнес-процеси та менеджмент персоналу. Для кожного з напрямів оцінки обгрунтовано стратегічні цілі, відповідні показники, їх нормативне значення та рекомендовані заходи. Апробовані методичні рекомендації щодо оцінювання ефективності свідчать про необхідність їх удосконалення шляхом впровадження коефіцієнтів

вагомості всіх трьох складових ефективності: організаційно-виробничої, соціально-економічної та екологічної.

6. Визначено, що пріоритетними напрямками для підвищення рівня ефективності стратегічного управління лісовим господарством є впровадження управлінських заходів щодо покращення показників власного оборотного капіталу та рентабельності реалізації продукції як фінансово-економічних чинників, а також фондівіддачі та плинності персоналу як організаційно-виробничих чинників ефективного розвитку підприємства. Таке твердження ґрунтується на тому факті, що зазначені показники мали вищі позиції на підприємстві в 2023 році, у порівнянні з 2024 роком. До того ж, індикатор комплексного стратегічного розвитку ДП «Ліси України» за період 2023-2024 років мав негативну тенденцію до зменшення.

7. На основі визначених пріоритетних напрямів з підвищення рівня ефективності стратегічного управління ДП «Ліси України» обґрунтовано систему заходів щодо покращення окремих економіко-організаційних чинників як пріоритетний напрям менеджменту підприємства. Відповідно до наведених даних, в трьох показниках із чотирьох ідентифікованих спостерігається необхідність підвищення показника чистого доходу від реалізації продукції, що свідчить про надзвичайну пріоритетність першочергового зростання обсягів заготівлі деревини на підприємстві. Водночас важливим напрямом для підвищення рівня ефективності стратегічного управління підприємством є залучення фінансових ресурсів, впровадження системи контролю за незаконним обігом деревини, модернізація лісового виробництва високотехнологічним обладнанням та вирішення проблем щодо формування належного морально-психологічного клімату в колективі.

8. Запропоновано алгоритм реалізації економіко-організаційного механізму формування ефективної системи управління ДП «Ліси України» на основі кількісно розрахованої збалансованої системи показників, що базується на визначенні чотирьох перспектив (напрямів) та розрахунку відповідних

показників, які їх характеризують, зокрема: фінансові, споживчі, внутрішні бізнес-процеси та менеджмент персоналу. В представленому алгоритмі визначено два сценарію розвитку лісового господарства на прикладі ДП «Ліси України» - оптимістичний та песимістичний.

9. Здійснена експертна оцінка перспектив реалізації окремих управлінських заходів організаційно-економічного та нормативно-правового аспектів в діяльності державного сектора лісової галузі, зокрема: збільшення обсягів лісозаготівлі (для підвищення показника чистого доходу від реалізації продукції), ліквідація потужностей для глибокої переробки деревини на підприємстві, розробка та впровадження Стратегії розвитку ДП «Ліси України», відміна заборони на експорт необробленої деревини та адаптація нормативно-правової бази і стандартів до вимог ЄС. Проведена оцінка перспектив реалізації вказаних управлінських заходів засвідчила про наявність як позитивних, так і негативних наслідків для розвитку лісової галузі, реакції міжнародної спільноти, стану навколишнього середовища та соціальної складової територіальних громад.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Козюра В. Д. Еволюція управлінської думки: нарис історії розвитку теорії соціального управління : навч. посіб. / В. Д. Козюра, Ю. В. Ящуринський. – Київ : ДП "Видавничий дім "Персонал", 2008. – 288 с.
2. Lewis Mumford: The Myth of the Machine. Technics and Human Development, 1967, Harcourt Brace Jovanovich, 352 p.
3. Філософський енциклопедичний словник / В. І. Шинкарук (голова редколегії) та ін. – Київ : Інститут філософії ім. Григорія Сковороди НАН України ; Абрис, 2002. – 397 с.
4. Дідковська Л. Г. Історія вчень менеджменту : навч. посіб. / Л. Г. Дідковська, П. Л. Гордієнко. – Київ : Алерта, 2008. – 477 с.
5. Некрасов Я.С. Історія економіки операційного менеджменту. Ефективна економіка. №11, 2010.
6. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : зб. наук. пр. / відп. ред. О. Є. Кузьмін. – Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2012. – 416 с.
7. Дерев'янкін Т. І. Промисловий переворот / Т. І. Дерев'янкін // Енциклопедія історії України : у 10 т. / редкол. : В. А. Смолій (голова) та ін. ; Ін-т історії України НАН України. – Київ : Наукова думка, 2012. – Т. 9. – 944 с.
8. Бертран Р. Історія західної філософії / Р. Бертран ; пер. з англ. Ю. Лісняка, П. Таращука. – Київ : Основи, 1995. – 759 с.
9. Дикань О. В. Історія менеджменту : конспект лекцій / О. В. Дикань. – Харків : УкрДАЗТ, 2010. – 52 с.
10. Кузьмін О. Є. Менеджмент : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Нац. ун-т "Львів. політехніка". – Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2012. – 240 с.
11. F. W. Taylor, [The Principles of Scientific Management](#), Harper & Brothers, New York, 1911.

12. Монастирський Г. Л. Теорія організації : підручник / Г. Л. Монастирський. – Тернопіль : ТНЕУ, 2014. – 288 с.
13. Weber M. The Theory of Social and Economic Organizations / M. Weber; ed. A.M. Henderson and T. Parsons. – N.Y.: Free Press, 1947. – 436 p.
14. Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization / E. Mayo. – Boston: Graduate School Administration, Harvard University, 1946. – 318 p.
15. Maslow A. Theory of Human Motivation / A. Maslow // Psychological Review. – 1943. – № 50. – P. 370–396.
16. McGregor D. The Human Side of Enterprise / D. McGregor. – N.Y.: McGraw-Hill, 1960. – 256 p.
17. Словник термінів з менеджменту, маркетингу і товарознавства у фармації та біотехнології для студентів Інституту хімії та хімічних технологій базових напрямів 6.051401 "Біотехнологія", 6.120201 "Фармація" / уклад. : Д. Б. Баранович, А. М. Кричковська, Л. Р. Журахівська та ін. ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Нац. ун-т "Львівська політехніка". – Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2012. – 128 с.
18. Репський В. І. Про необхідність вивчення кібернетики як засобу формування професійної компетентності майбутніх інженерів-педагогів / В. І. Репський // Педагогічний альманах. – 2018. – Вип. 39. – С. 178–184.
19. Туленков М. В. Сучасний менеджмент (теорії, концепції, моделі) : навч. посіб. / М. В. Туленков, О. Г. Чувардинський, Ю. Ж. Шайгородський. – Київ : Український центр політичного менеджменту, 2017. – 376 с.
20. Політологічний енциклопедичний словник / уклад. Л. М. Герасіна, В. Л. Погрібна, І. О. Поліщук та ін. ; за ред. М. П. Требіна. – Харків : Право, 2015. – 32 с.
21. Юридична енциклопедія. У 6 т. / ред. кол. Ю. С. Шемшученко (відп. ред.) та ін. – Київ : Українська енциклопедія ім. М. П. Бажана, 2001. – Т. 3 : К – М. – 792 с.
22. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, В. В. Гриненко. – Харків : ХНАМГ, 2010. – 279 с.

23. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2003. – 328 с.
24. Deming W. Edwards. Out of the Crisis // MIT Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA: MIT, 1982.
25. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник / Ф. І. Хміль. – Київ : Академвидав, 2007. – 576 с.
26. Мармаза О. І. Основи теорії менеджменту / О. І. Мармаза. – Харків : ТОВ "Планета-принт", 2015. – 139 с.
27. Теорія управління [Електронний ресурс] : навчальний посібник / І. А. Грузіна, І. О. Кінас, І. М. Перерва та ін. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. – 138 с.
28. Менеджмент : навч. посіб. / Н. С. Краснокутська, О. М. Нащокіна, О. В. Замула та ін. – Харків : Друкарня "Мадрид", 2019. – 231 с.
29. Черницька А.М. Розкриття та характеристика підходів до визначення системи управління підприємством. Ефективна економіка № 12, 2012.
30. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / О. С. Іванілов – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 728 с.
31. Селезньова Г.О. Іпполітова І.Я. Ефективність системи управління підприємством. Інфраструктура ринку. - №39, 2020. – С. 238-244.
32. Селезньова Г.О. Іпполітова І.Я. Оцінювання ефективності системи управління підприємством. Ефективна економіка. - №3, 2020.
33. Борщ В. І. Аналітичний інструментарій оцінки ефективності систем управління підприємством в інноваційній економіці. Праці Одеського політехнічного університету. 2012. № 2 (39). С. 318–325. URL: <http://pratsi.opu.ua/app/webroot/articles/1364640463.pdf>
34. Устенко А. О. Система управління підприємством. Вісник Прикарпатського університету. Серія : Економіка. 2014. Вип. 10. С. 96-103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpu_Ekon_2014_10_21 (дата звернення: 03.11.2025).

35. Сіменко І. В. Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика: монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2009. 394 с.
36. Федулова Л. І. Менеджмент організацій. Підручник. Київ: Либідь, 2007. 448 с.
37. Кузьмін О. Є., Георгіаді Н. Г. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства : монографія. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2006. 368 с.
38. Ачкасова Л.М. Експрес-оцінка ефективності управління підприємством. Економіка транспортного комплексу. 2016. № 28. С. 108–117. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2016_28_11 (дата звернення: 15.11.2025).
39. Щеглова О. Ю., Судакова О. І., Лаже М. В. Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення. Науковий вісник Ужгородського національного університету, Випуск 12, частина 2. – 2017. – С. 186-190.
40. Христенко Л.М. Удосконалення оцінки управління ефективністю підприємства : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.04 «Економіка та управління підприємствами (підприємства машинобудівної та металургійної галузей)» / Л.М. Христенко. – Луганск : ВНУ ім. В. Даля, 2007. – 192 с.
41. Осовська Г. В. Основи менеджменту : навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. К. : «Кондор», 2003. 556 с.
42. Краля В.Г., Бальдер А.В. Ефективність управлінської діяльності та її зв'язок із конкурентоспроможністю підприємства. Маркетингові інновації в освіті, туризмі, готельно-ресторанній, харчовій індустрії та торгівлі : Міжнародна науково-практична інтернет-конференція, присвячена 50-річчю заснування ХДУХТ, 3 жовтня 2017 р. Х. : ХДУХТ, 2017. С.256-258.
43. Критерії ефективності роботи продавців та шляхи підвищення. URL: https://dnaop.com/html/34108_3.html
44. Лизньова А. Ю., Кочеткова Ю.Ю. Оцінювання ефективності організаційної структури управління виробничого підприємства Економіка і менеджмент: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку. 2016.

[URL:http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/28_L_uznova.htm](http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/28_L_uznova.htm)

45. Проненко Т. Є. Ефективність прийняття й оцінки управлінських рішень у системі менеджменту. Агросвіт. 2016. № 10. С. 53-55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2016_10_9

46. Тендюк А. О., Васильківський С. М. Методичні підходи до оцінки результативності, якості та ефективності системи менеджменту підприємства. Економічні науки. Сер. : Економіка та менеджмент. 2013. Вип. 10. С. 225-232.

47. Кравчик Ю.В., Польова Н.М., Каткова Т.І. Діагностика ефективності системи управління організацією. Innovation and Sustainability, №3, 2022. – С. 87-94.

48. Петрученко Р.М. Методичні підходи до оцінки ефективності управління лісогосподарським підприємством// Грааль, 2025. - №1.

49. Економічні аспекти управління природними ресурсами та забезпечення сталого розвитку в умовах децентралізації влади в Україні / За наук. ред. акад. НААН України, д.е.н., проф. М.А. Хвесика, д.г.-м.н., проф. С.О. Лизуна. Київ : Державна установа «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України», 2015. 72 с.

50. Камратов С.В. Стратегія підприємств лісової галузі в системі стратегічного управління. Інтелект ХХІ. Науковий економічний журнал. Київ : Видавничий дім «Гельветика». 2018. №2 (2018). С.85 – 88.

51. Матушевич Н.П. Формування фінансових механізмів управління територіальними лісоресурсними активами. Збалансоване природокористування. 2016. № 4. С.31-35.

52. Лицур І.М., Махінько Р.Г. Управління природними ресурсами України в умовах децентралізації влади. Соціально-економічний потенціал України: правове регулювання, проблеми і тенденції розвитку : матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів,

аспірантів та науковців, м. Київ, 19 травня 2017 р. Київ : Університет «Україна», 2017. С.22-24.

53. Матушевич Н.П. Формування фінансових механізмів управління територіальними лісоресурсними активами. *Збалансоване природокористування*. 2016. № 4. С.31-35.

54. A new EU Forest Strategy: for forests and the forest-based sector [Електронний ресурс]. – URL: Available from: http://ec.europa.eu/agriculture/sites/agriculture/files/forest/strategy/staff-working-doc_en.pdf (дата звернення: 20.11.2025).

55. Хвесик М.А., Шубалий О.М., Василик Н.М. Комплексне використання лісоресурсного потенціалу: механізм стимулювання, інституціональне та інноваційно-інвестиційне забезпечення: монографія. Київ : ТОВ «ДКС», 2011. 498 с.

56. Про затвердження Державної цільової програми “Ліси України” на 2010 - 2015 роки: постанова КМУ від 16 вересня 2009 р. № 977. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/> (дата звернення: 20.12.2021).

57. Єдина стратегія розвитку сільського господарства і сільських територій в Україні на 2012–2020 роки: лісове господарство та біоенергетика. URL:<http://fleg.org.ua/wp-content/uploads/2015/03/8.3.-Basic-materials-UKR.pdf> (дата звернення: 20.12.2025).

58. Дубас Р.Г., Камратов С.В. Формування стратегії розвитку підприємств лісового господарства України. *Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління. Серія Економіка* (м.Маріуполь). Науковий журнал. 2017. №4 (77). С.52 – 60.

59. Місцеві податки. Офіційний портал Державної фіскальної служби України – URL: <http://sfs.gov.ua/podatki-ta-zbori/mistsevi-podatki/> (дата звернення: 15.11.2025)

60. A new EU Forest Strategy: for forests and the forest-based sector / Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions /

COM/2013/0659 final URL: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52013DC0659> (дата звернення: 15.11.2025).

61. Сторожук В. Ф. Порівняльний аналіз лісового законодавства України та пов'язаних з ним правових актів на відповідність до законодавчої бази Європейського Союзу з питань сталого управління лісами [Електронний ресурс], 2010. 81 с. URL: http://www.fleg.org.ua/.../4.02.02.Comparative_Analisys_of_Forest_Legislation_Ukraine.pdf (дата звернення: 19.11.2025).

62. Combating Illegal Harvesting and Related Trade of Forest Products in Europe. Report for the MCPPE Workshop held 3-4 November, 2005, in Madrid, Spain. Warszawa, 2007. 63 p.

63. Проблеми доступу місцевого населення до лісових ресурсів та незаконні рубки в лісах Карпат і Західного Полісся : монографія / М.В. Чернявський та ін. Львів : Т-во Зелений Хрест, Ліга-Прес, 2011. 254с.

64. Land Administration in the UNECE Region. Development Trends and Main Principles. Economic Commission for Europe. – New York and Geneva, 2005. – 104 p. – URL: http://www.unece.org/env/documents/2005/wpla/ECE_HBP-140-e.pdf (дата звернення: 14.11.2025).

65. Mayrand K., Paquin M. Payments for Environmental Services: A Survey and Assessment of Current Schemes. International Centre. Montreal, September. 2004. 60 p.

66. Millennium Ecosystem Assessment (MEA). Ecosystems and Human Well-Being: Synthesis. Washington: Island Press. 2005. 155 p.

67. The European Framework for Integrated Environmental and Economic Accounting for Forests: Results of Pilot Applications. – Luxembourg: European Communities, 1999. 57 p. URL: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu> (дата звернення: 10.11.2025).

68. Perelet R.A. (n.d.). Platezhyzaeko sistemnyieu sluhi: teoriia, metodolohiia i zarubezhnyi opyt prakticheskoho ispolzovaniia [Payments for ecosystem services: theory, methodology and foreign experience of practical use]. wildnet.ru. URL: <http://www.wildnet.ru/state/docs/Plateji.pdf> (дата звернення: 25.07.2019).

69. Rauch P. SWOT analysis and SWOT strategy formulation for forest owner cooperations in Austria. Europe journal of forest resources. 2007. № 126 (3). P. 413–420.

70. Ryan R. Dupont, Terry E. Baxter, Louis Theodore. Environmental management: problems and solutions. Lewis Publishers, 1998. 327 p.

71. State of Europe's Forests 2011 Status and Trends in Sustainable Forest Management in Europe Ministerial Conference on the Protection of Forests in Europe. FOREST EUROPE Liaison Unit Oslo, 2010. 337 p.

72. Камратов С.В. Організаційно-економічні аспекти стратегії підприємств лісової сфери України. Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку держави в умовах глобалізації : збірник тез III Міжнародної науково-практичної конференції, 22–23 вересня 2017 р. Хмельницький : Хмельницький університет управління та права, 2017. С. 84–86.

73. Шубалий О.М. Регіональні аспекти формування механізму стратегічного планування і регулювання діяльності комплексних лісогосподарських підприємств. Стратегія розвитку України. 2004. № 1-2. С. 444-451.

74. ЗУ «Про охорону земель», URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/962-15#Text> (дата звернення: 14.11.2025).

75. Дубас Р.Г., Дядченко І.І. Теоретичні засади антикризового управління лісокористуванням півдня України. Науково-практичний журнал «Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку», Київ. 2018. - №15. - С. 66-73.

76. Дядченко І.І. Інструменти ефективного використання лісових ресурсів степової зони України. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Екологічна безпека та збалансоване природокористування в агропромисловому виробництві». - Інститут агроекології та природокористування. - м.Київ, 4-6 липня 2018 р. - С. 70-72.

77. Дядченко І.І. Складові антикризового управління лісовими ресурсами півдня України. Матеріали доповідей міжнародної науково-практичної конференції «Соціально-економічний потенціал України та країн Європи: правове регулювання, проблеми і тенденції розвитку». - Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна». - м.Київ, 17 травня 2018 р. - С. 115-117.

78. Наказ Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України № 494 від 22.07.2021р. «Про затвердження показників регіональних нормативів оптимальної лісистості території і мінімально необхідної захисної лісистості агроландшафтів України» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1043-21#Text> (дата звернення: 14.11.2025).

79. Ковтуненко Ю.В., Олексійчук А.Г. Фінансовий аналіз діяльності підприємства в умовах економічної нестабільності. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 18. С. 234–238.

80. Бабич Р.Б. Стратегія збалансованого лісокористування як складова соціально-економічної політики. *Вісник Сумського НАУ серія «Економіка і менеджмент»*. 2016. № 4 (67). С.106–112.

81. Петрученко Р.М. Реформування системи управління лісами: стан та перспективи// *Вісник Університету «Україна» (Серія «Економіка, менеджмент, маркетинг»)*журнал. № 7 (34) 2023. С. 91-102.

82. Петрученко Р.М. Теоретичні засади формування ефективної системи управління лісовим господарством України. *Вісник Університету «Україна» (Серія «Економіка, менеджмент, маркетинг»)*, № 16 (43) 2025. С. 170-178.

83. Ковальчук С. Я. Відновлення сталого управління лісового господарства у повоєнний період//*Агросвіт*, 2023. - №20. – С. 74-85.

84. Петрученко Р.М. Цифровізація як чинник формування ефективної системи управління лісовим господарством України. *Збірник II-ої Міжвузівської науково-практичної конференції аспірантів та молодих вчених «Інноваційно-інвестиційний розвиток національної економіки України*

(макро- та мікрорівень) в умовах війни» (м.Київ. – 21 листопада 2024 р.). – К.: Університет «Україна», 2024. – С. 141-144.

85. Шестак М. Особливості формування системи управління ефективністю у лісовому комплексі//Економіка природокористування і охорони довкілля: [зб. наук. пр.] Державна установа «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України». – К.: ДУ ІЕПСР НАН України, 2014. – 134 с. С. 98-100.<https://nasplib.isoftware.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/7e0828ee-7ca1-4b2c-afb8-c878d94a54ad/content>

86. Яворський П., Павицька Ю., Кухта П., Литвинова В. Ринок деревини та лісоматеріалів України: як працює та що стримує розвиток? https://kse.ua/wp-content/uploads/2021/12/KSE_Rinok_derevini_ta_lisomaterialiv.pdf

87. Чи може ДП «Ліси України» заготовляти більше та продавати дешевше? <https://www.golos.com.ua/article/386627>

88. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року. URL: http://www.ua.undp.org/content/dam/ukraine/docs/SDGreports/UNDP_Strategy_v06optimized.pdf

89. Shershun, M., Kasiukhnych, V. (2023). The economic component of forest industry development under conditions of military conflict. *Balanced Nature Using*. No. 1. P. 45-52. <https://doi.org/10.33730/2310-4678.1.2023.278538>

90. Державна стратегія управління лісами України до 2035 року. Постанова КМУ від 29.12.2021 р. №1777-р <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1777-2021-%D1%80#Text>

91. Важливість прийняття Державної стратегії управління лісами України <https://wwf.ua/?6007316/forests-strategy>

92. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо збереження лісів» від 20.06.2022 р. за № 2321-IX [<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2321-20#Text>]

93. [Відтепер самосійні ліси та луки захищені від знищення](https://tlu.kiev.ua/pro-nas/novini-zakhodi/novina/article/vidteper-samosiini-lisi-ta-luki-zakhishcheni-vid-znishchennja-parlament-ukhvaliv-u-drugomu-chitanni-zakonopro.html)
<https://tlu.kiev.ua/pro-nas/novini-zakhodi/novina/article/vidteper-samosiini-lisi-ta-luki-zakhishcheni-vid-znishchennja-parlament-ukhvaliv-u-drugomu-chitanni-zakonopro.html>

94. Довідка щодо лісового господарства України
<https://komekolog.rada.gov.ua/uploads/documents/36973.pdf>

95. Цегельник Н. І. Економічний стан лісової галузі в Україні та його вплив на сталий розвиток лісогосподарських підприємств. Агросвіт. 2021. No 13-14. С. 17–24.

96. Постанова Кабінету Міністрів України від 07 вересня 2022 року No 1003 «Деякі питання реформування управління лісової галузі». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1003-2022-%D0%BF#Text>

97. Портна О.В. Оптимізація системи управління виробничо-господарською діяльністю підприємств лісової галузі України//Економіка та суспільство, випуск №58, 2023.

98. Публічний звіт голови державного агентства лісових ресурсів України за 2022 рік. Офіційний сайт Державного агентства лісових ресурсів. URL: https://forest.gov.ua/storage/app/sites/8/publich_zvit/publichnii-zvit-za-2022.pdf

99. Наказ про перетворення ДП «Ліси України» на акціонерне товариство, 100 відсотків акцій якого належить державі <https://e-forest.gov.ua/wp-content/uploads/2025/10/Nakaz-267-vid-26.09.2025-bez-IPN.pdf>

100. Реформа лісової галузі потрібна для забезпечення потреб армії - експерт https://www.unian.ua/economics/finance/grivnyav-bankivskihobminnikahznachnoproslaskilkiteperkoshtuyevalyutakursvalyutna_11_lipnya_noviniukrajina_11898423.html

101. Петрученко Р. Ефективність системи управління лісовим господарством України // Збалансоване природокористування: традиції, перспективи та інновації. Частина 1. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 15 травня 2025 р.) – К.: ДІА, 2025. – С. 95-96.

102. Офіційний сайт ГО “Відкритий ліс”. URL: <https://www.openforest.org.ua/> (дата звернення: 22.10.2025)

103. Нульова толерантність до корупції передбачає активну позицію - гендиректор ДП "Ліси України". Офіційний сайт інтернет-видання Інтерфакс-Україна. URL: <https://interfax.com.ua/news/interview/955422.html> (дата звернення: 22. 09.2025).

104. Уряд дав старт реформі лісової галузі URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-dav-start-reformi-lisovoi-haluzi> (дата звернення: 22.09.2025 р.).

105. Данькевич С.М. Фінансовий потенціал держлісгоспів Малого Полісся України у забезпеченні збалансованого використання земель лісогосподарського призначення. *Збалансоване природокористування*. 2020. № 4. С. 50–63.

106. Сертифікація ланцюга поставок FSC URL: https://ua.bmcertification.com/sertif%D1%96kats%D1%96yalantsyugapostavokfsc/?gclid=CjwKCAjwyaWZBhBGEiwACslQo7YUpnArx7P514VyvsFW020uvz_zz0

107. Zibtsev, S., Burns, J., Buck A., Kraхner, F. (2024). Forest science and education in Ukraine: Priorities for action. In: Findings from the Forum on Ukraine Forest Science and Education: Needs and Priorities for Collaboration (21–22 November 2023, International Institute for Applied Systems Analysis. Laxenburg, Austria). <https://doi.org/10.5281/zenodo.10803101>

108. Alonso, V., Soloviy, I., Chelepis, T., Lavnyy, V., Kehayova, E., Lippe, R., Wippel, B., Schweinle, J. (2023). A step forward to enhance the wood processing industry: identifying its challenges: a case study in Ukraine. In: Deal for Green? Contribution of managerial economics, accounting, and cross-sectoral policy analysis to climate neutrality and forest management. Ljubljana. P. 194-199.

109. Шевчук К. Як війна вплинула на українських виробників. Приклад деревообробної галузі. Економічна правда. 2023. 12 січня.

110. Poliakova, L., Abruscato, S. (2023). Supporting the recovery and sustainable management of Ukrainian forests and Ukraine's forest sector. FOREST EUROPE. Bonn. 67 p.

111. Методика визначення шкоди та збитків, заподіяних лісовому фонду внаслідок збройної агресії Російської Федерації. Наказ Міндовкілля від 05.10.2022 № 414. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z130822#Text>

112. Європейські партнери висловили готовність підтримати Україну у повоєнному відновленні лісів URL: <https://mepr.gov.ua/news/39673.html>

113. Шубалий О.М. Стратегічне планування економічної діяльності господарських комплексів (на прикладі лісогосподарських комплексів Волинської області) [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук. 08.06.01 / О.М. Шубалий; НАН України Ін-т регіон. досліджень. – Л., 2006. – 21 с.

114. Фурдичко О.І. Ефективність ресурсно-виробничого потенціалу лісогосподарського комплексу (теорія, методологія, практика) / О.І. Фурдичко. – Львів : Світ, 1995. – 228 с.

115. Лісова стратегія ЄС до 2030 року https://ligno.com.ua/uk/news/67_eu_foreststrategy_for2030.html

116. Публічний звіт Голови Державного агентства лісових ресурсів України за 2024 рік; режим доступу: <https://forest.gov.ua/agentstvo/komunikaciyi-z-gromadskisty/publicni-zviti-derzhlisagentstva/publicnyi-zvit-holovy-derzhavnoho-agentstva-lisovykh-resursiv-ukrainy-za-2024-rik>

117. Визначення пріоритетів лісової політики в Україні та обґрунтування необхідності надання консультацій проекту SFI <https://www.sfi-ukraine.org.ua/wp-content/uploads/2025/02/nste-marchuk-report-ukr.pdf>

118. Публічний звіт Голови Державного агентства лісових ресурсів України за 2020 рік; режим доступу: <https://forest.gov.ua/storage/app/sites/8/%D0%BF%D1%83%D0%B1%D0%BB%D1%96%D1%87%D0%BD%D1%96%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8/publicniy-zvit-derzhlisagentstva-za-2020.pdf>

119. Публічний звіт Голови Державного агентства лісових ресурсів України за 2021 рік; режим доступу: <https://forest.gov.ua/storage/app/sites/8/%D0%BF%D1%83%D0%B1%D0%BB%D1%96%D1%87%D0%BD%D1%96%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8/publichniy-zvit-za-2021.pdf>

120. Публічний звіт Голови Державного агентства лісових ресурсів України за 2023 рік; режим доступу: <https://forest.gov.ua/storage/app/sites/8/uploaded-files/%D0%9F%D1%83%D0%B1%D0%BB%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%93%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B8%202023.pdf>

121. Фінансова звітність ДП «Ліси України» за 2024 рік. <https://e-forest.gov.ua/finansova-zvitnist-za-2024-rik/>

122. Фінансова звітність ДП «Ліси України» за 2023 рік. <https://e-forest.gov.ua/finansova-zvitnist-2023/>

123. Беліменко С. В., Паляничко Н.І. Структура фіскального механізму в контексті розвитку збалансованого лісогосподарського землекористування // Агросвіт. №6, 2024. С.149-157.

124. Петрученко Р.М. Фінансово-економічна складова формування ефективної системи управління лісовим господарством України // Вісник Університету «Україна» (Серія «Економіка, менеджмент, маркетинг»), № 14 (41) 2025. С. 127-134.

125. Петрученко Р.М. Формування ефективної системи управління лісовим господарством України // Молодь: освіта, наука, духовність: тези доповідей XXII Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів і молодих вчених (м. Київ. – 16–18 квітня 2025 р.). – К.: Університет «Україна», 2025.

126. Петрученко Р.М. Реформа системи управління державними лісами України. Збірник Міжвузівської науково-практичної конференції аспірантів та молодих вчених «Інноваційно-інвестиційний розвиток національної

економіки України (макро- та мікрорівень) в умовах війни» (м.Київ. – 23 листопада 2023 р.). – К.: Університет «Україна», 2023. – С. 9-14.

127. Декларація Ріо-де-Жанейро щодо навколишнього середовища та розвитку ООН [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/995_455.

128. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. – A Res/70/1. – 21. –2015. – 44 p. [Electronic source]. – Available from: [http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?\\$symbol=A/RES/70/1&Lang=E](http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?$symbol=A/RES/70/1&Lang=E)

129. Participatory Forest management in the Caribbean: Impacts and Potential. – CANARI. – 2002. – Policy Brief. – № 1. – 4 p.

130. Arts B. Forest governance: mainstream and critical views / B. Arts, I.J. Visseren-Hamakers // ETFRN News 53. – 2012. – P. 3–10.

131. Лесюк Г.М. Сучасні соціально-економічні підходи до управління лісовим господарством України // Економіка та суспільство, 2017. - №8.

131. Guidelines for participatory forest management. – Robin wood Plus. – 2013. – 56 p. [Electronic source]. – Available from: http://www.robinwoodplus.eu/uploaded/files/file_6a8ffb9ec130.pdf

132. Bruña-García X. Public participation: a need of forest planning / X Bruña-García, M.F. Marey-Pérez //iForest 7. – 2014. – P. 216–226.

133. Lawrence A. Research and Participatory Forest Management: Comparing the Priorities of Resource Users and Development Professionals / A. Lawrence, K. Green // Forestry, Forest Users and Research: New Ways of Learning. – ETFRN, Wageningen, Netherlands. – 2000. – P. 63–70.

134. Gilmour D. Forty years of community-based forestry. A review of its extent and effectiveness / D. Gilmour // FAO Forestry Paper. – 2016. – 168 p.

135. Maraseni T.N. Community Based Forest Management Systems in Developing Countries and Eligibility for Clean Development Mechanisms / T.N. Maraseni, G. Cockfield, A. Apan // Journal of Forest and Livelihood. – 2005. № 4. – P. 31–42.

136. Pant S. Evaluating the opportunities and barriers to successful community forests in Nepal using case studies / S.Pant // [Electronic source]. – Available from: http://www.tokyofoundation.org/sylff/wp-content/uploads/2015/03/SRA-Final-Article_PANT.pdf.

137. Миронець М.А., Ширко Б.Ф., Іванів Р.Г. Підприємницький потенціал: економічна сутність, види та значення. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки. 2022. Вип. 4. С. 101-114.

138. Павелко О. В., Миронець М. А., Попчук Д.О. Економічна сутність, оцінка та класифікація необоротних активів як підгрунтя для їх обліку та ефективного використання підприємницького потенціалу. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. 2024. № 2(106). С. 114–130. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/31519/> (дата звернення: 08.10.2025).

139. Павелко О. В., Миронець М. А., Поліщук О.І. Теоретико-методичні аспекти організації обліку окремих видів необоротних матеріальних активів як важливої складової підприємницького потенціалу. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. 2023. № 1(101). С. 116–133. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/26166/> (дата звернення: 08.10.2025).

140. Офіційний сайт Світового банку. <https://data.worldbank.org/indicator/NV.AGR.TOTL.ZS?view=chart>.

141. Миронець, М. (2025). Світовий досвід управління підприємницьким потенціалом лісового господарства. *Економіка та суспільство*, (79). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-13>.

142. Лесюк Г. М. Інституційні засади удосконалення системи управління лісовим господарством України. Дисертація (PhD), Державний вищий навчальний заклад Національний лісотехнічний університет України. Львів. 2021. 256 с.

143. Dewees P. Forest Institutions in Transition: Experiences and Lessons from Eastern Europe. SSRN Electronic Journal. URL: 2005.

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1296163 (дата звернення: 08.10.2025).

144. Полякова Л. В. Моделі управління державними лісами. Лісовий і мисливський журнал. 2016. Вип. 3. С. 6-12.

145. Moroz V. International experience and strategies for forest management in the context of growing forest pollution. Scientific Reports of the National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, 2024, 20(6), 33-49. doi: 10.31548/dopovidi/6.2024.33. (дата звернення: 08.10.2025).

146. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1997. – № 24.

147. Лесюк Г.М. Економіко-правове регулювання участі громадськості в управлінні лісовим господарством України / Г.М. Лесюк // Нова економіка на світовому, державному та регіональному рівнях: проблеми та розвиток: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції (Київ, 20–21 травня 2016 р.). – К.: Київський економічний науковий центр, 2016. – С. 70–73.

148. Дубовіч І.А., Лесюк Г.М. Перспективи застосування в Україні зарубіжного досвіду управління лісовим господарством // Причорноморські економічні студії. Випуск 20, 2017. – С. 82-87.

149. State of Finland's forest. – Metsahallitus Forestry Ltd. [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.metsa.fi/web/en/state-owned-forestry-company>.

150. Шубалий О.М. Трансформація еколого-економічних відносин у лісовому секторі: механізми та інститути / О.М. Шубалий // Дис. на здоб. наук. ст. д.е.н. – Київ, 2015. – 448 с. [Електронний ресурс]. – Доступний з: http://ecos.kiev.ua/share/upload/files/theses/shubaliy/thesis_shubaliy.pdf

151. Markus Lier Finland's forests 2017 / Markus Lier, Kari T. Korhonen, Tarja Tuomainen, Jari Viitanen, Antti Mutanen // Natural Resources Institute Finland, Luke. – 2017. [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.luke.fi/wp-content/uploads/2017/06/finlands-forests-facts-2017-www.pdf>

152. Marttila V. Finland's National Strategy for Adaptation to Climate Change / Marttila V., Granholm H., Laanikari J., Aalto A., Heikinheimo P. – Ministry of Agriculture and Forestry, Helsinki. – 2005. – 281 p.

153. Sonja N. Oswalt Forest Resources of the United States, 2012: a technical document supporting the Forest Service 2015 update of the RPA Assessment / Sonja N. Oswalt, W. Brad Smith, Patrick D. Miles, and Scott A. Pugh // Gen. Tech. Rep. WO-91. Washington, DC: U.S. Department of Agriculture, Forest Service, Washington Office. – 218 p.

154. National Roadmap for Responding to Climate Change. – United States Department of Agriculture. – 2001. – 32p. [Electronic resource].–Accessmode: [https:// www.fs.fed.us/climatechange/pdf/Roadmapfinal.pdf](https://www.fs.fed.us/climatechange/pdf/Roadmapfinal.pdf)

155. Forest land ownership. – Natural Resources Canada [Electronic resource]. – Access mode: [https:// www.nrcan.gc.ca/forests/canada/ownership/17495](https://www.nrcan.gc.ca/forests/canada/ownership/17495)

156. State of Canada's Forests. Annual Report 2016. – Natural Resources Canada, Canadian Forest Service, Ottawa. – 72 p.

157. Барський Ю., Поліщук В. Фінансове стимулювання сталого розвитку лісового господарства регіонів України. *Економічний форум*. 2015. № 1. С. 13–23.

158. Хорошко О.В. Сучасний стан системи управління державними лісогосподарськими підприємствами та шляхи її удосконалення // *Економіка та суспільство*, 2021. - №24.

159. The State Forests National Forest Holding. [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.lasy.gov.pl/en/our-work/sf-national-forest-holding/organization>.

160. Толчанова З.О. Шляхи реформування лісового господарства України з урахуванням закордонного досвіду / З.О. Толчанова // *Науковий вісник Волинського національного університету ім. Лесі Українки*. Економіка: зб. наук. праць. Вип. Луцьк, 2008. – С. 103-107.

161. Polish National Strategy for Adaptation to Climate Change (NAS 2020) Ministry of the Environment. – Warsaw, 2013. – 59 p.

162. Hijaba Ykhanbai. Mongolia forestry outlook study / Hijaba Ykhanbai // Working Paper No. APFSOS II/ WP/ 2009/ 21. – Food and Agriculture Organization of the United Nations, Regional Office for Asia and The Pacific. – 2010. – 49 p.

163. Соловій І.П. Особливості державно-приватного партнерства в умовах реформування системи управління лісами та лісовим господарством України / І.П. Соловій, Г.М. Лесюк // Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. – 2016. – Т. 21, Вип. 8. – С. 89-93.

164. Sotirov M., Pokorny B., Kleinschmit D., Kanowski P. International Forest Governance and Policy: Institutional Architecture and Pathways of Influence in Global Sustainability. *Sustainability* 2020, 12(17), 7010; <https://doi.org/10.3390/su12177010> (дата звернення: 08.11.2025).

165. Петрученко Р.М. Світовий досвід формування системи управління лісовим господарством. Збірник III-ої Міжвузівської науково-практичної конференції аспірантів та молодих вчених «Інноваційно-інвестиційний розвиток національної економіки України (макро- та мікрорівень) в умовах війни» (м.Київ. – 24 грудня 2025 р.). – К.: Університет «Україна», 2025. – С. 39-43.

166. Ксьондз С. В., Підгірна В. С., Сеньовська Я. В. Обґрунтування напрямів підвищення ефективності економічної діяльності лісових господарств. *Агросвіт*. 2019. № 20. С. 64–70. DOI: [10.32702/2306-6792.2019.20.64](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.20.64)

167. Петрученко, Р. (2025). Оцінка ефективності системи стратегічного управління лісовим господарством України. *Grail of Science*, (60), 200–206. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.26.12.2025.020>

168. Лесюк, Г., Соловій, І. (2024). Роль лісового сектору України в національному плані повоєнного відновлення і Європейському зеленому курсі: попередній аналіз. *Економіка України*. 67. 08 (753). 88-104.

169. Петрученко Р.М. Інклюзивний аспект повоєнної відбудови лісової галузі: національні програми і проблеми. Інклюзивне освітнє середовище: проблеми, перспективи та кращі практики: тези доповідей XXV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 25-27 листопада 2025 р.). – К.: Університет «Україна», 2025. – С.1287-1290. ISBN 978-966-388-740-1. https://uu.edu.ua/upload/Nauka/IOS/2025/ios_25.pdf.

ДОДАТКИ

Підприємство **ДЕРЖАВНЕ СПЕЦІАЛІЗОВАНЕ ГОСПОДАРСЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО "ЛІСИ УКРАЇНИ"** Дата (рік, місяць, число) **2023, грудень, 31**

Територія **Печерський район міста Києва** за КАТОТГ **1** UA80000000000624772

Організаційно-правова форма господарювання **Державне підприємство** за КОПФГ **140**

Вид економічної діяльності **Лісівництво та інша діяльність у лісовому господарстві** за КВЕД **02.10**

Середня кількість працівників **2** **29 818**

Адреса, телефон **Руставелі Шота, буд. 9А, м. КИЇВ, 01601**

Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "ч" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на **31 грудня 2023** р.

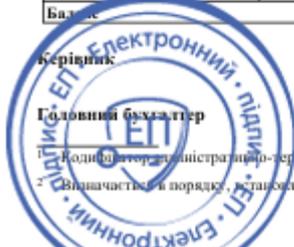
Форма №1 Код за ДКУД **1801001**

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	11 155	250 650
первісна вартість	1001	12 207	279 125
накопичена амортизація	1002	1 052	28 475
Незавершені капітальні інвестиції	1005	38	554 037
Основні засоби	1010	151 795	3 451 355
первісна вартість	1011	329 802	9 149 904
знос	1012	178 007	5 698 549
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	187	1 197
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	187	2 252
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	1 055
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	16 734
інші фінансові інвестиції	1035	-	85
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	192
Відстрочені податкові активи	1045	612	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиторські витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	23
Усього за розділом I	1095	163 787	4 274 273
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	62 979	2 014 393
виробничі запаси	1101	17 223	568 584
незавершене виробництво	1102	15 406	155 784
готова продукція	1103	30 350	1 285 845
товари	1104	-	4 180
Поточні біологічні активи	1110	-	7 639
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5 421	204 408
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	177	65 985
з бюджетом	1135	2 031	682 039
у тому числі з податку на прибуток	1136	1 603	2 590
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	628	25 509
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	32 179	1 050 308
готівка	1166	-	470
рахунки в банках	1167	32 179	1 049 838
Витрати майбутніх періодів	1170	54	7 701
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

Продовження додатку А

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	1 941	144 922
Усього за розділом II	1195	105 410	4 202 904
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	269 197	8 477 177

Пасива	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	19 529	527 413
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	320 671
Капітал у дооцінках	1405	359	113 504
Додатковий капітал	1410	169 205	3 925 300
емісійний дохід	1411	-	-
закончені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	500	1 395
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(2 789)	-
Неоплачений капітал	1425	(1)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	186 803	4 567 612
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	8 368
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	5 572
Довгострокові забезпечення	1520	33 452	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	31 214
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань	1532	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1533	-	-
резерв незароблених премій	1534	-	-
інші страхові резерви	1535	-	-
Інвестиційні контракти	1540	-	-
Привинний фонд	1545	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	33 452	45 154
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	10 178
товари, роботи, послуги	1615	4 816	1 472 457
розрахунками з бюджетом	1620	5 877	1 042 813
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	299 416
розрахунками зі страхування	1625	230	47 764
розрахунками з оплати праці	1630	1 070	247 629
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	2 280	289 131
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	5 111	660 905
Доходи майбутніх періодів	1665	667	24 678
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	28 891	68 856
Усього за розділом III	1695	48 942	3 864 411
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість акцій недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	269 197	8 477 177



Б.О.Юрї
 Б.П.Мірошнікова
 О.В.Вікторїєва

Болохоєць Юрій Віталійович

Мірошнікова Ольга Вікторівна

1. Бюджетно-статистичні територіальні одиниці та території територіальних громад.
 2. Відношення в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство **ДЕРЖАВНЕ СПЕЦІАЛІЗОВАНЕ ГОСПОДАРСЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО "ЛІСИ УКРАЇНИ"** (найменування)

Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ 2024 01 01 44768034

Коды

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за Рік 2023 р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

ДОКУМЕНТ ПРИНЯТО

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	23 058 244	-
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(15 986 445)	(-)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	7 071 799	-
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	453 343	500
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(2 610 062)	(3 901)
Витрати на збут	2150	(591 826)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(809 119)	(-)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	3 514 135	-
збиток	2195	(-)	(3 401)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	66	-
Інші доходи	2240	53 130	-
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(5 099)	(-)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(26 292)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-



Продовження додатка Б

і продовження додатка з

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	3 535 940	-
збиток	2295	(-)	(3 401)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(665 194)	612
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	2 870 746	-
збиток	2355	(-)	(2 789)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	18 185	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	18 185	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	3 273	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	14 912	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2 885 658	(2 789)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	4 109 532	10
Витрати на оплату праці	2505	7 651 992	3 126
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 600 889	661
Амортизація	2515	727 139	-
Інші операційні витрати	2520	6 773 707	104
Разом	2550	20 863 259	3 901

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



Б.Юрій
Віталійович
Мірошнікова
Ольга
Вікторівна

Болоховець Юрій Віталійович

Мірошнікова Ольга Вікторівна

Додаток В

Підприємство	ДЕРЖАВНЕ СПЕЦІАЛІЗОВАНЕ ГОСПОДАРЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО "ЛІСИ УКРАЇНИ"	Дата (рік, місяць, день)	за Д
Територія	Печерський район міста Києва	за КАТОТТГ	1
Організаційно-правова форма господарювання	Державне підприємство	за КОПФГ	140
Вид економічної діяльності	Лісівництво та інша діяльність у лісовому господарстві	за КВЕД	02.10
Середня кількість працівників	2 23 717		
Адреса, телефон	Руставелі Шота, буд. 9А, м. КИЇВ, 01601		
Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			v
за міжнародними стандартами фінансової звітності			

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на **31 грудня 2024** р.

Форма №1 Код за ДКУД **1801001**

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	250 650	431 930
первісна вартість	1001	279 125	464 374
накопичена амортизація	1002	28 475	32 444
Незавершені капітальні інвестиції	1005	554 037	659 342
Основні засоби	1010	3 451 355	4 129 851
первісна вартість	1011	9 149 904	10 254 067
знос	1012	5 698 549	6 124 216
Інвестиційна нерухомість	1015	-	32 312
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	36 045
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	3 733
Довгострокові біологічні активи	1020	1 197	1 336
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	2 252	1 464
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	1 055	128
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	16 734	16 734
інші фінансові інвестиції	1035	85	85
Заборгованість за внесками до статутного капіталу інших підприємств	1036	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	192	20
Відстрочені податкові активи	1045	-	8 295
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізичні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	23	-
Усього за розділом I	1095	4 274 273	5 279 905
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	2 014 393	1 659 001
виробничі запаси	1101	568 584	510 397
незавершене виробництво	1102	155 784	114 509
готова продукція	1103	1 285 845	1 031 836
товари	1104	4 180	2 259
Поточні біологічні активи	1110	7 639	7 935
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	204 408	81 878
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	65 985	70 723
з бюджетом	1135	682 039	13 826
у тому числі з податку на прибуток	1136	2 590	331
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	25 509	33 315
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 050 308	1 344 660
готівка	1166	470	-
рахунки в банках	1167	1 049 838	1 344 660
Витрати майбутніх періодів	1170	7 701	4 692
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-

Продовження додатка В

резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	144 922	137 527
Усього за розділом II	1195	4 202 904	3 353 557
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	8 477 177	8 633 462

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	527 413	527 413
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	113 504	60 756
Додатковий капітал	1410	3 925 300	4 971 173
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	1 395	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-	-
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	4 567 612	5 559 342
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	8 368	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	4 306
Довгострокові забезпечення	1520	5 572	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	31 214	11 149
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Проговіний фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	45 154	15 455
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видавці	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	10 178	289
товари, роботи, послуги	1615	1 472 457	1 043 064
розрахунками з бюджетом	1620	1 042 813	999 357
у тому числі з податку на прибуток	1621	299 416	43 080
розрахунками зі страхування	1625	47 764	4 053
розрахунками з оплати праці	1630	247 629	33 045
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	289 131	322 512
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	660 905	603 011
Доходи майбутніх періодів	1665	24 678	16 101
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	68 856	37 233
Усього за розділом III	1695	3 864 411	3 058 665
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста валютна активність недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	8 477 177	8 633 462



БОЛОХОВЕЦЬ
Юрій
Віталійович
Е.П. Мірошнікова
Ольга
Вікторівна

Болоховець Юрій Віталійович

Мірошнікова Ольга Вікторівна

1. Бюджетна територія - територіальний одиниць та територій територіальних громад.

2. Визначений порядок, встановлений центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Додаток Д

Підприємство **ДЕРЖАВНЕ СПЕЦІАЛІЗОВАНЕ ГОСПОДАРСЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО "ЛІСИ УКРАЇНИ"**
(найменування)

Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ: 2025 01 01
44768034

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за Рік 2024 р.

Форма № 2 Код за ДКУД: 1801003

КОДИ

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	23 105 905	23 058 244
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестрахування</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(16 008 921)	(15 986 445)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	7 096 984	7 071 799
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	461 538	453 343
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(3 081 041)	(2 610 062)
Витрати на збут	2150	(542 158)	(591 826)
Інші операційні витрати	2180	(1 003 122)	(809 119)
у тому числі:	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	2 932 201	3 514 135
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	3	66
Інші доходи	2240	119 121	53 130
у тому числі:	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	(1 776)	(5 099)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(14 948)	(26 292)
Додаток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-



Продовження додатка Д

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	3 034 601	3 535 940
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(554 555)	(665 194)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	2 480 046	2 870 746
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	59 338	18 185
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	59 338	18 185
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	10 681	3 273
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	48 657	14 912
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2 528 703	2 885 658

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 278 724	4 109 532
Витрати на оплату праці	2505	7 098 442	7 651 992
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 396 435	1 600 889
Амортизація	2515	730 787	727 139
Інші операційні витрати	2520	8 229 992	6 773 707
Разом	2550	20 734 380	20 863 259

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



Юрій
Віталійович
EP Болохоєць
Ольга
Вікторівна

Болохоєць Юрій Віталійович

Мірошнікова Ольга Вікторівна

**СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ
(LIST OF ASPIRANT'S PUBLICATIONS FOR THE TOPIC OF THE
THESIS)**

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації (*Scientific works, which certify the approbation of the thesis materials*).

1. Публікації у наукових фахових виданнях України:

1. Петрученко, Р. (2025). Методичні підходи до оцінки ефективності управління лісогосподарським підприємством. *Grail of Science*, (55), 105–110. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.22.08.2025.010>

2. Петрученко Р.М. Реформування системи управління лісами. Стан та перспективи// Вісник Університету «Україна». Серія «Економіка, менеджмент, маркетинг», № 7 (34), 2023. - С. 91-102. <https://doi.org/10.36994/2707-4110-2023-7-34-10>

3. Петрученко Р.М. Теоретичні засади формування ефективної системи управління лісовим господарством України. Вісник Університету «Україна». Серія «Економіка, менеджмент, маркетинг», № 16 (43) 2025. - С. 170-178. <https://doi.org/10.36994/2707-4110-2025-16-43-13>

4. Петрученко Р.М. Фінансово-економічна складова формування ефективної системи управління лісовим господарством України // Вісник Університету «Україна». Серія «Економіка, менеджмент, маркетинг», № 14 (41) 2025. - С. 127-134. <https://doi.org/10.36994/2707-4110-2025-14-41-11>

5. Петрученко, Р. (2025). Оцінка ефективності системи стратегічного управління лісовим господарством України. *Grail of Science*, (60), 200–206. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.26.12.2025.020>

*2. Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації
(Scientific works, which certify the approbation of the thesis materials):*

6. Петрученко Р.М. Цифровізація як чинник формування ефективної системи управління лісовим господарством України. Збірник II-ої Міжвузівської науково-практичної конференції аспірантів та молодих вчених «Інноваційно-інвестиційний розвиток національної економіки України (макро- та мікрорівень) в умовах війни» (м.Київ. – 21 листопада 2024 р.). – К.: Університет «Україна», 2024. – С. 141-144.
https://uu.edu.ua/upload/Nauka/Electronni_naukovi_vidannya/2024/Zbirnik_materiialiv_Konferenc_IEM_2024.pdf

7. Петрученко Р. Ефективність системи управління лісовим господарством України // Збалансоване природокористування: традиції, перспективи та інновації. Частина 1. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 15 травня 2025 р.) – К.: ДІА, 2025. – С. 95-96.
https://drive.google.com/file/d/1nNI4tjeZhCjzyL4He7vDMLZ6jP6n_CP4/view?usp=drive_link

8. Петрученко Р.М. Формування ефективної системи управління лісовим господарством України // Молодь: освіта, наука, духовність: тези доповідей XXII Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів і молодих вчених (м. Київ. – 16–18 квітня 2025 р.). – К.: Університет «Україна», 2025. С. 176-178.
https://uu.edu.ua/upload/Nauka/Molod_osvita_nauka_duhovnist/2025/molod25_conference_22.pdf

9. Петрученко Р.М. Реформа системи управління державними лісами України. Збірник Міжвузівської науково-практичної конференції аспірантів та молодих вчених «Інноваційно-інвестиційний розвиток національної економіки України (макро- та мікрорівень) в умовах війни» (м.Київ. – 23 листопада 2023 р.). – К.: Університет «Україна», 2023. – С. 9-14.
https://uu.edu.ua/upload/Nauka/Electronni_naukovi_vidannya/2023/Zbirnuk_konferentsiya_2023.pdf

10. Петрученко Р.М. Світовий досвід формування системи управління лісовим господарством. Збірник III-ої Міжвузівської науково-практичної

конференції аспірантів та молодих вчених «Інноваційно-інвестиційний розвиток національної економіки України (макро- та мікрорівень) в умовах війни» (м.Київ. – 24 грудня 2025 р.). – К.: Університет «Україна», 2025. – С. 39-43.

https://uu.edu.ua/upload/Nauka/Electronni_naukovi_vidannya/2025/Zbirnuk_konferentsiya_2025.pdf

11. Петрученко Р.М. Інклюзивний аспект повоєнної відбудови лісової галузі: національні програми і проблеми. Інклюзивне освітнє середовище: проблеми, перспективи та кращі практики: тези доповідей XXV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 25-27 листопада 2025 р.). – К.: Університет «Україна», 2025. – С.1287-1290. ISBN 978-966-388-740-1.

https://uu.edu.ua/upload/Nauka/IOS/2025/ios_25.pdf



№ 10.35-130 від 03.11. 2025 р.

ДОВІДКА
про впровадження результатів дослідження
Петрученка Романа Михайловича
в навчальний процес

Результати дисертаційного дослідження Р.М. Петрученко «Економіко-організаційні чинники формування ефективної системи управління лісовим господарством України» використовуються в освітньому процесі в Інституті економіки та менеджменту у формі лекційних та практичних занять з навчальних дисциплін «Економіка природокористування» та «Актуальні економічні проблеми національного господарства, регіонів та підприємств» для ОКР «магістр» та «доктор філософії».

Зокрема, для визначення рівня ефективності стратегічного управління лісовим господарством використовується запропонована для галузі система показників за класичними перспективами: фінансовою, споживчою, внутрішніми бізнес-процесами та менеджментом персоналу, яка слугує вагомою підставою для порівняння ефективності системи управління лісовим господарством в динаміці.

Директор
Інституту економіки і менеджменту,
д.е.н, професор



 Світлана НЕСТЕРЕНКО

**ДЕРЖЛІСАГЕНТСТВО
ДЕРЖАВНЕ СПЕЦІАЛІЗОВАНЕ ГОСПОДАРСЬКЕ
ПІДПРИЄМСТВО
«ЛІСИ УКРАЇНИ»
(ДП «ЛІСИ УКРАЇНИ»)
ФІЛІЯ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ ЛІСОВИЙ ОФІС»**
пров. Медичний, 4, м. Черкаси, 18009, тел. (0472) 37-03-75 e-mail:
tcentralnyi.lo@e-forest.gov.ua, ЄДРПОУ 45625546

№ _____

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Петрученка Романа Михайловича
на тему:
«Економіко-організаційні чинники формування ефективної системи
управління лісовим господарством України»

Філія «Центральний лісовий офіс» ДП «Ліси України» впровадила запропоновані автором удосконалені методичні рекомендації щодо оцінки ефективності системи управління лісовим господарством, зокрема: впровадження екологічної складової замість інвестиційної, який представлено загальною площею поновлених лісів (в т.ч. лісорозведення); заміни коефіцієнту зростання рентабельності основних засобів на коефіцієнт рентабельності активів, а також коефіцієнту зростання рентабельності продукції на коефіцієнт зростання рентабельності діяльності - для розрахунку організаційно-виробничої складової; заміни показника приросту продуктивності адміністративно-управлінського персоналу на показник приросту загальної суми сплачених податків та обов'язкових платежів від діяльності лісового господарства, а також ігнорування коефіцієнту рентабельності праці, оскільки він тотожний коефіцієнту прибутку на одного працівника - для визначення соціально-економічної складової.

Таким чином, запровадження вказаних методичних рекомендацій слугуватиме вагомою підставою для порівняння ефективності системи управління лісовим господарством в регіональному розрізі.

Директор



Володимир КАСЮХНИЧ



UB
Філія «Центральний лісовий офіс»
№13179/36.4-3-2025 від 08.12.2025
КЕП: КАСЮХНИЧ В. Ю. 08.12.2025 08:41
5E984D526F82F38F04000000E6F2AC01FD044006



Український ордена «Знак Пошани» науково-дослідний інститут
лісового господарства та агролісомеліорації ім. Г.М. Висоцького
ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО
«КЛАВДІЄВСЬКА ЛІСОВА НАУКОВО-ДОСЛІДНА СТАНЦІЯ»
(ДП «КЛАВДІЄВСЬКА ЛНДС»)
вулиця Вербна, 4, селище Клавдієво-Тарасове, Бучанський район, Київська область, 07850
тел. (04577) 2-62-40, e-mail: klav_lisgosp@ukr.net
Код ЄДРПОУ 00992065

09.12.2025 № 1126/11

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Петрученка Романа Михайловича
на тему:

**«Економіко-організаційні чинники формування ефективної системи
управління лісовим господарством України»**

Державне підприємство «Клавдієвська лісова науково-дослідна станція» впровадило запропонований автором напрям повоєнного відновлення лісового господарства щодо розробки системи віддаленого моніторингу стану лісів, які перебувають у зонах із вибухонебезпечними предметами та в місцях проведення бойових дій, що є важливим завданням для забезпечення екологічного нагляду в умовах обмеженого фізичного доступу. Враховуючи специфіку зазначених територій, розробка базується на широкому використанні дистанційних методів дослідження, таких як супутникові знімки, безпілотні літальні апарати та інші технології спостереження, що дозволяє унеможливити негативний вплив людського фактора, мінімізувати ризики для персоналу та забезпечити точний аналіз змін у стані лісових екосистем.

Вказане запровадження забезпечить оперативне отримання актуальних даних про санітарний стан лісових насаджень, включаючи виявлення пожеж, самовільних вирубок, оцінку росту дерев та їх продуктивності.

Директор

Олександр ЛАВРЕНЮК

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 13:24:31 25.02.2026

Назва файлу з підписом: Дисертація_Петрученко.pdf.asice
Розмір файлу з підписом: 2.9 МБ

Перевірені файли:
Назва файлу без підпису: Дисертація_Петрученко.pdf
Розмір файлу без підпису: 3.9 МБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: ПЕТРУЧЕНКО РОМАН МИХАЙЛОВИЧ
П.І.Б.: ПЕТРУЧЕНКО РОМАН МИХАЙЛОВИЧ
Країна: Україна
РНОКПП: 3005517374
Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА
Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 13:24:29
25.02.2026
Сертифікат виданий: КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"
Серійний номер: 5E984D526F82F38F04000000D4EAE01FF26C606
Алгоритм підпису: ДСТУ 4145
Тип підпису: Удосконалений
Тип контейнера: Підпис та дані в архіві (розширений) (ASiC-E)
Формат підпису: З повними даними для перевірки (XAdES-B-LT)
Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2025.08.25 13:00