



**ЗВО «ВІДКРИТИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ РОЗВИТКУ  
ЛЮДИНИ «УКРАЇНА»**

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**ПОПОВ РУСЛАН ВІКТОРОВИЧ**

УДК 338.4+005.332.4:303.4]:630\*9]](477)(043.3)

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЛІСОВОГО  
ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ**

Спеціальність 051 «Економіка»

Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

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

\_\_\_\_\_ /Р.В. Попов

Науковий керівник:

**Дубас Ростислав Григорович**

доктор економічних наук, професор

**Київ - 2026**

## АНОТАЦІЯ

Попов Р.В. **Організаційно-економічні механізми забезпечення конкурентоспроможності лісового господарства України.** Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

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

Встановлено, що в науковій літературі визначено три основні ієрархічні рівні функціонування систем управління конкурентоспроможністю, зокрема, на мікрорівні розглядається конкурентоспроможність суб'єктів господарювання та їхньої продукції, на мезорівні – конкурентоспроможність кластерів, комплексів та галузей, а на макрорівні – конкурентоспроможність територій і країн.

Узагальнено класифікації підходів до чинників, що формують конкурентоспроможність галузі (підприємства). Аналіз сучасних концептуальних підходів засвідчив, що найбільш об'єктивним способом оцінки конкурентоспроможності різних секторів національної економіки є визначення інтегральної конкурентоспроможності підприємств або кластерів, які формують відповідну галузь. Здійснена класифікація конкурентних проблем, що характеризують сучасний стан галузі лісового господарства в Україні, в результаті якої виокремлено та надано характеристики відповідних складових зазначеної класифікації - природно-кліматичні та політичні, організаційно-правові і технологічні та фінансово-економічні конкурентні проблеми.

Відзначено високий економічний, соціальний та екологічний потенціал лісового господарства в контексті збільшення обсягу запасу деревини та щорічного її приросту. Зазначено, що в Україні лісові насадження розташовані нерівномірно, а рівень лісистості у природних зонах не відповідає оптимальному значенню. У віковій структурі лісів домінують середньовікові насадження, що вказує на тенденцію до поступового старіння лісів і спричиняє

погіршення їхньої санітарної ситуації, зокрема через збільшення уразливості до хвороб і зовнішніх екологічних чинників. Крім того, в лісовому господарстві спостерігається позитивний перехід від суцільних рубок до поступових та вибіркових систем господарювання. Відзначається тенденція збільшення селекційно-насінневих центрів та ріст заготівлі лісового насіння як джерела майбутніх лісових насаджень, що формують основу для розвитку прибуткових напрямків діяльності лісового господарства в майбутньому. При цьому рівень лісовідновлення мав негативну тенденцію до зменшення в останній період дослідження, що обумовлено скороченням попиту на деревину в країні.

Здійснено аналіз ієрархії конкурентних переваг в розрізі національної економіки з визначенням функцій кожного ієрархічного рівня та формою їх вираження. Досліджено характеристику переваг міжгалузевої інтеграції в межах національної економіки: країна, галузь, банківські та інвестиційні установи, суб'єкти господарювання. Визначено концепт негативних чинників формування конкурентних переваг у лісовому господарстві, зокрема, проблеми пошкодження та руйнування об'єктів лісової галузі через військову агресію, а також лісових ділянок, пройдених окупацією (або в прифронтових регіонах) із наявністю вибухонебезпечних речовин та складної безпекової ситуації в цілому. До цього необхідно додати площі лісових територій Криму та південного сходу країни, які тимчасово окуповані і виведені із господарського користування.

Запропоновано методологічний підхід щодо оцінки конкурентоспроможності лісової галузі на основі співставлення визначених показників діяльності (як складових інтегрального показника) в 2020-2022 та 2023-2024 роках, тобто за умови функціонування кількох сотень юридичних осіб в 2020-2022 роках, у порівнянні з одним суб'єктом господарювання в 2023-2024 рр. Визначено наявний алгоритм інтегральної оцінки конкурентоспроможності лісової галузі за допомогою середньгеометричної величини, в якому вдосконалена існуюча методика містить певні зміни,

зокрема, нівельована необхідність застосування показників оцінки конкурентоспроможності продукції та іміджу галузі лісового господарства в умовах його чистої монополії.

Обґрунтоване трактування поняття «конкурентоспроможність лісового господарства» як показника результативності господарювання на основі особливостей функціонування, пов'язаних із соціо-еколого-економічними пріоритетами лісової галузі, яка має низку галузевих характеристик (лісові насадження мають тривалий цикл вирощування, що формує значне відтермінування отримання доходів; галузь повинна виконувати екологічні функції - поглинання вуглецю, очищення водою, відновлення деградованих та екодеструктивних земель; лісове господарство сприяє розвитку мисливської, рекреаційної та туристичної діяльності, які становлять важливу соціальну складову суспільства тощо).

Об'єднання лісогосподарських підприємств у ДП «Ліси України» сприяло покращенню фінансово-господарської діяльності лісового господарства, зокрема, його рентабельність (за період 2020-2024 рр.) підвищилася у 10 разів, чистий прибуток – в 11,5 разів, продуктивність праці - на 183%, середньомісячна заробітна плата працівників - на 131%, загальна вартість активів - на 65%, рівень конкурентоспроможності - на 49,7%. В той же час, розрахована частка продукції лісового господарства в загальному обсязі внутрішнього валового продукту України за період дослідження становила лише 0,26-0,36%.

Слід відмітити нарощування інформаційного (впровадження відкритих електронних аукціонів та електронного лісорубного квитка, фотофіксація лісоматеріалів, реалізація національної інвентаризації лісів, відкриття інтернет-магазину «ДроваЄ»), інтелектуального (збільшення рівня сертифікованих територій, використання різноспектральних супутникових знімків для ідентифікації температурних аномалій, формування мапи лісових насаджень) та екологічного потенціалів лісового господарства (близько 16 %

лісів Державного агентства лісових ресурсів України мають заповідний статус, постійне створення рекреаційних пунктів та зон відпочинку).

На основі проведеного аналізу запропоновано ключові напрями розвитку лісової галузі, спрямовані на зростання її конкурентоспроможності, зокрема, придбання сучасного обладнання для лісорозведення та заготівлі деревини; впровадження технологій з насінництва та плантаційного вирощування дерев; продовження цифровізації лісової галузі для оптимізації процесів і боротьби з тіньовими операціями; будівництво та реконструкція доріг для енергоефективного транспортування лісоматеріалів; створення логістичних центрів, що включають програмне забезпечення та інформаційні платформи для ефективного маркетингу лісопродукції тощо.

В державному секторі лісового господарства сформувався ринок чистої монополії, оскільки на ДП «Ліси України» припадає 85-88% реалізованої продукції лісокористування на внутрішньому ринку. Узагальнено структуру конкурентних переваг отриманого монопольного становища галузі лісового господарства, що включає ресурсні, технологічні, інформаційні та збутові аспекти. Використання матриці «Бостон консалтинг груп» діяльності лісового господарства свідчить про ідентифікацію його в матриці «зірка», оскільки темпи зростання та його частка на ринку лісової продукції достатньо високі (відповідно темпи зростання обсягу реалізації більше 10% та найбільша частка за обсягом реалізації продукції на ринку - 85%). Даний формат матриці передбачає стратегію розвитку суб'єкта дослідження «Збільшення частки ринку (зростання)», спрямовану на зростання обсягу продукції або/та підтримку переваг власної продукції.

На основі проведених розрахунків із застосуванням економіко-математичних моделей прогнозне значення інтегрального показника конкурентоспроможності лісового господарства в 2030 році становитиме 0,464 (коефіцієнт апроксимації – 0,954). Величина інтегрального показника конкурентоспроможності лісового господарства потенційно збільшиться

на 0,1135 пункти, що становить 32% його зростання за шість прогностичних років (2025-2030 рр.) порівняно з базовим 2024 роком та на 0,3162 пункти, що становить 214% його зростання за п'ять фактичних і шість прогностичних років (2020-2030 рр.).

Розроблено модель ефективного механізму внутрішньонаціонального конкурентоспроможного розвитку лісового господарства, суть якої полягає в наявності конкурентних переваг (початкові атрибути), що мають результативно трансформуватися шляхом здійснення ефективної системи управління лісовим господарством (на рівні ДП «Ліси України» - оптимальне поєднання природних, трудових, фінансових, матеріальних і логістичних ресурсів, інноваційних продуктів з інструментами зовнішнього середовища – лобювання та використання податкових та кредитних стимулів) в отримання високоякісної та сертифікованої лісової продукції (послуг) в конкурентному ціновому сегменті.

Обґрунтовано дескриптивну модель формування стратегічних цілей конкурентоспроможного розвитку лісового господарства, що передбачає формування цільових установок соціального, екологічного, економічного розвитку і цільових установок системи управління відповідно за таким алгоритмом: аналіз і прогноз стратегічного розвитку лісової галузі; формування основних стратегічних орієнтирів розвитку лісового господарства; формування системи стратегічних цільових установок соціо-еколого-економічного розвитку лісової галузі; визначення показників, що характеризують стан кожної з підсистем лісового господарства; розрахунку кількісних значень визначених показників; встановлення критеріїв відповідності (несуперечності) кількісних значень показників; визначення порогових значень кількісних показників розвитку галузі, критичних для її безпеки; вибір і затвердження методів оцінки ефективності цільових показників; проведення аналітичного дослідження, спрямованого на перевірку

кількісних показників на предмет їх внутрішньої узгодженості, безпечності та ефективності.

**Ключові слова:** організаційно-економічні механізми, конкурентоспроможність, лісове господарство, конкурентні переваги, цільові показники, стратегічні цілі, інтегральний показник конкурентоспроможності, інформаційний та інтелектуальний потенціали.

## ANNOTATION

Popov R.V. **Organizational and economic mechanisms for ensuring the competitiveness of Ukraine's forestry.** Qualifying scientific work on the rights of the 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.

It has been established that three main hierarchical levels of functioning of competitiveness management systems have been identified in the scientific literature, in particular, at the micro level the competitiveness of business entities and their products is considered, at the meso level – the competitiveness of clusters, complexes and industries, and at the macro level – the competitiveness of territories and countries.

The classification of approaches to factors that form the competitiveness of an industry (enterprise) is generalized. The analysis of modern conceptual approaches has shown that the most objective way to assess the competitiveness of various sectors of the national economy is to determine the integrated competitiveness of enterprises or clusters that form the relevant industry. A classification of competitive problems that characterize the current state of the forestry industry in Ukraine has been carried out, as a result of which the characteristics of the relevant components of the specified classification have been identified and provided - natural-climatic and political, organizational-legal and technological and financial-economic competitive problems.

The high economic, social and environmental potential of forestry is noted in the context of increasing the volume of wood reserves and its annual growth. It is noted that in Ukraine, forest stands are unevenly located, and the level of forest cover in natural zones does not correspond to the optimal value. The age structure of forests is dominated by middle-aged stands, which indicates a tendency to gradual aging of forests and causes a deterioration in their sanitary situation, in particular due to increased vulnerability to diseases and external environmental factors. In addition, a positive transition from clear-cutting to gradual and selective management systems is observed in forestry. There is a tendency to increase the number of breeding and seed centers and an increase in the collection of forest seeds as a source of future forest stands, which form the basis for the development of profitable areas of forestry activity in the future. At the same time, the level of forest regeneration had a negative tendency to decrease in the last period of the study, which is due to the reduction in demand for wood in the country.

The analysis of the hierarchy of competitive advantages in the context of the national economy was carried out with the definition of the functions of each hierarchical level and the form of their expression. The characteristics of the advantages of inter-sectoral integration within the national economy were studied: the country, the industry, banking and investment institutions, and business entities. The concept of negative factors of the formation of competitive advantages in forestry was determined, in particular, the problems of damage and destruction of forest sector objects due to military aggression, as well as forest areas that have been occupied (or in front-line regions) with the presence of explosives and a difficult security situation in general. To this it is necessary to add the areas of forest territories of Crimea and the south-east of the country that are temporarily occupied and withdrawn from economic use.

A methodological approach is proposed to assess the competitiveness of the forestry industry based on a comparison of certain performance indicators (as components of an integral indicator) in 2020-2022 and 2023-2024, that is, assuming the operation of several hundred legal entities in 2020-2022, compared to one

business entity in 2023-2024. An existing algorithm for the integral assessment of the competitiveness of the forestry industry using the geometric mean value is determined, in which the improved existing methodology contains certain changes, in particular, the need to use indicators for assessing the competitiveness of products and the image of the forestry industry in the conditions of its pure monopoly is eliminated.

A well-founded interpretation of the concept of «competitiveness of forestry» as an indicator of management effectiveness based on the features of functioning related to the socio-ecological and economic priorities of the forestry sector, which has a number of industry characteristics (forest plantations have a long growth cycle, which forms a significant deferral of income; the industry must perform environmental functions - carbon absorption, purification of water bodies, restoration of degraded and eco-destructive lands; forestry contributes to the development of hunting, recreational and tourist activities, which constitute an important social component of society, etc.).

The unification of forestry enterprises into the State Enterprise «Forests of Ukraine» contributed to the improvement of the financial and economic activities of forestry, in particular, its profitability (for the period 2020-2024) increased 10 times, net profit - 11.5 times, labor productivity - by 183%, average monthly salary of employees - by 131%, total asset value - by 65%, competitiveness level - by 49.7%. At the same time, the calculated share of forestry products in the total gross domestic product of Ukraine for the study period was only 0.26-0.36%.

It should be noted the increase in information (implementation of open electronic auctions and electronic logging tickets, photo fixation of timber, implementation of a national forest inventory, opening of the DrovaE online store), intellectual (increasing the level of certified areas, use of multi-spectral satellite images to identify temperature anomalies, formation of a map of forest stands) and ecological potential of forestry (about 16% of the forests of the State Agency of Forest Resources of Ukraine have reserve status, constant creation of recreational areas and recreation areas).

Based on the analysis, key areas of development of the forest industry aimed at increasing its competitiveness were proposed, in particular, the acquisition of modern equipment for afforestation and timber harvesting; the introduction of technologies for seed production and plantation tree cultivation; continued digitalization of the forest industry to optimize processes and combat shadow operations; construction and reconstruction of roads for energy-efficient transportation of timber; creation of logistics centers that include software and information platforms for effective marketing of forest products, etc.

A pure monopoly market has formed in the state forestry sector, since the State Enterprise «Forests of Ukraine» accounts for 85-88% of the forest products sold on the domestic market. The structure of competitive advantages of the obtained monopoly position in the forestry industry is summarized, which includes resource, technological, informational and sales aspects. The use of the "Boston Consulting Group" matrix of forestry activities indicates its identification in the "star" matrix, since the growth rates and its share in the forest products market are quite high (respectively, the growth rates of sales volume are more than 10% and the largest share in terms of sales volume on the market is 85%). This matrix format provides for a development strategy of the research subject "Increase in market share (growth)", aimed at increasing the volume of production or/and supporting the advantages of its own products.

Based on the calculations performed using economic and mathematical models, the forecast value of the integrated indicator of forestry competitiveness in 2030 will be 0.464 (approximation coefficient - 0.954). The value of the integrated indicator of forestry competitiveness will potentially increase by 0.1135 points, which is 32% of its growth over the six forecast years (2025-2030) compared to the base year 2024 and by 0.3162 points, which is 214% of its growth over the five actual and six forecast years (2020-2030).

A model of an effective mechanism for domestic competitive development of forestry has been developed, the essence of which lies in the presence of competitive advantages (initial attributes), which should be effectively transformed through the

implementation of an effective forestry management system (at the level of the State Enterprise «Forests of Ukraine» - the optimal combination of natural, labor, financial, material and logistical resources, innovative products with external environmental tools - lobbying and the use of tax and credit incentives) into obtaining high-quality and certified forest products (services) in a competitive price segment.

A descriptive model of the formation of strategic goals for the competitive development of forestry is substantiated, which involves the formation of targets for social, environmental, economic development and targets for the management system, respectively, according to the following algorithm: analysis and forecast of the strategic development of the forestry sector; formation of the main strategic guidelines for the development of forestry; formation of a system of strategic targets for the socio-ecological and economic development of the forestry sector; determination of indicators characterizing the state of each of the forestry subsystems; calculation of quantitative values of the determined indicators; establishment of criteria for compliance (consistency) of quantitative values of indicators; determination of threshold values of quantitative indicators of the development of the industry, critical for its safety; selection and approval of methods for assessing the effectiveness of target indicators; conducting an analytical study aimed at checking quantitative indicators for their internal consistency, safety and efficiency.

**Keywords:** organizational and economic mechanisms, competitiveness, forestry, competitive advantages, target indicators, strategic goals, integrated indicator of competitiveness, information and intellectual potential.

## 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. Попов Р.В. Фінансові результати і перспективи розвитку лісового господарства України// Вісник Університету «Україна» (Серія «Економіка, менеджмент, маркетинг»). № 8 (35) 2023. С. 70-78. (0,6 ум. друк. арк.)  
<https://doi.org/10.36994/2707-4110-2023-8-35-07>

2. Дубас Р.Г., **Попов Р.В.** Окремі підсумки реформи системи управління лісовим господарством України // Вісник Університету «Україна» (Серія «Економіка, менеджмент, маркетинг»), № 11 (38), 2024. С. 61-70. (0,6/0,3 ум. друк. арк.) (внесок здобувача: ідентифіковано проблемні питання здійсненої реформи лісового господарства). <https://doi.org/10.36994/2707-4110-2024-11-38-05>

3. Дубас Р.Г., **Попов Р.В.**, Колісник А.Г., Манейло Д.С. Організаційно-економічні передумови формування конкурентоспроможної системи управління лісовим господарством України// Вісник Університету «Україна» (Серія «Економіка, менеджмент, маркетинг»). № 12 (39) 2024. С. 65-73. (0,8/0,3 ум. друк. арк.) (внесок здобувача: виокремлено перелік організаційно-економічних чинників формування конкурентоспроможності лісового господарства). <https://doi.org/10.36994/2707-4110-2024-12-39-06>

4. Попов Р.В. Оцінка конкурентоспроможності лісового господарства України. *Грааль науки*. - №55, 2025. - С. 118-123. (0,5 ум. друк. арк.)  
<https://archive.journal-grail.science/index.php/2710-056/issue/view/22.08.2025/43>  
<https://doi.org/10.36074/grail-of-science.22.08.2025.012>

5. Попов Р.В. Формування стратегічних цілей конкурентоспроможного розвитку лісового господарства// Вісник Університету «Україна» (Серія «Економіка, менеджмент, маркетинг»). № 16 (43) 2025. С. 179-189. (0,6 ум.

друк. арк.) <https://ekonomics.com.ua/s290-formuvannya-strategichnih-ciley-konkurentospromojnogo-rozvitku-lisovogo-gospodarstva>  
<https://doi.org/10.36994/2707-4110-2025-16-43-14>

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

6. Кутліна І.Ю., **Попов Р.В.** Окремі аспекти розвитку малого бізнесу в умовах воєнного стану // Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку : Матеріали III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Київ, 29 жовтня 2022 року) : тези доповідей / відп. ред. П. В. Захарченко. Київ, 2022. С. 75-77 (0,3/0,1 ум. друк. арк.). (Здобувачем обґрунтовано передачу переробного виробництва деревини в приватний сектор економіки) [https://library.knuba.edu.ua/books/zbirniki/25/27\\_10\\_22.pdf](https://library.knuba.edu.ua/books/zbirniki/25/27_10_22.pdf)

7. Попов Р.В. Фінансові перспективи повоєнного розвитку лісового господарства 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. 15-17. (0,2 ум. друк. арк.).  
[https://uu.edu.ua/upload/Nauka/Electronni\\_naukovi\\_vidannya/2023/Zbirnuk\\_konferentsiya\\_2023.pdf](https://uu.edu.ua/upload/Nauka/Electronni_naukovi_vidannya/2023/Zbirnuk_konferentsiya_2023.pdf)

8. Попов Р.В. Фінансова складова 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. 52-55. (0,2 ум. друк. арк.).  
[https://uu.edu.ua/upload/Nauka/Electronni\\_naukovi\\_vidannya/2024/Zbirnik\\_materialiv\\_Konferenc\\_IEM\\_2024.pdf](https://uu.edu.ua/upload/Nauka/Electronni_naukovi_vidannya/2024/Zbirnik_materialiv_Konferenc_IEM_2024.pdf)

9. Попов Р.В. Діагностика конкурентоспроможності галузі лісового господарства. Collection of Scientific Papers with the Proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Conference «Modern Scientific Research: Theoretical and Practical Aspects» (August 25-27, 2025, Riga, Latvia). European Open Science Space, 2025. 213 p. С. 57-60. (0,2 ум. друк. арк.) <https://www.eoss-conf.com/arkhiv/modern-scientific-research-theoretical-and-practical-aspects-25-08-25/>

10. Попов Р.В. Конкурентні переваги інклюзивного розвитку лісового господарства України. Інклюзивне освітнє середовище: проблеми, перспективи та кращі практики: тези доповідей XXV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 25-27 листопада 2025 р.). – К.: Уні верситет «Україна», 2025. – С. 1326-1329. ISBN 978-966-388-740-1 (0,2 ум. друк. арк.) [https://uu.edu.ua/upload/Nauka/IOS/2025/ios\\_25.pdf](https://uu.edu.ua/upload/Nauka/IOS/2025/ios_25.pdf)

11. Попов Р.В. Лісові ресурси та конкурентоспроможність їх використання. 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. 178– 182. (0,2 ум. друк. арк.). [https://uu.edu.ua/upload/Nauka/Electronni\\_naukovi\\_vidannya/2025/Zbirnuk\\_konferentsiya\\_2025.pdf](https://uu.edu.ua/upload/Nauka/Electronni_naukovi_vidannya/2025/Zbirnuk_konferentsiya_2025.pdf)

## ЗМІСТ

	<b>ВСТУП.....</b>	<b>17</b>
<b>РОЗДІЛ 1</b>	<b>ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА .....</b>	<b>28</b>
	1.1. Поняття та зміст конкурентоспроможності, основні концепції та чинники, що її формують.....	28
	1.2. Методологічні та методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності лісового господарства.....	50
	1.3. Конкурентоспроможний розвиток лісової галузі: проблеми та перспективи.....	71
	Висновки до розділу 1.....	91
<b>РОЗДІЛ 2</b>	<b>ДОСЛІДЖЕННЯ ІСНУЮЧОГО РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА.....</b>	<b>99</b>
	2.1. Ресурсний та виробничий потенціал лісового господарства.....	94
	2.2. Організаційно-економічні концепти формування конкурентних переваг в лісовому господарстві.....	114
	2.3. Оцінка конкурентоспроможності лісового господарства	135
	Висновки до розділу 2.....	148
<b>РОЗДІЛ 3</b>	<b>ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ.....</b>	<b>151</b>
	3.1. Прогнозування рівня конкурентоспроможності лісового господарства.....	151

3.2. Розробка механізму конкурентоспроможного розвитку лісового господарства.....	167
3.3. Формування стратегічних цілей конкурентоспроможного розвитку лісової галузі.....	184
Висновки до розділу 3.....	199
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>202</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>206</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>227</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасні умови обумовлюють наявність низки ендогенних та екзогенних викликів у функціонуванні вітчизняного лісового господарства, в першу чергу, пов'язаних з повномасштабним вторгненням країни-агресора та трансформацією інституціональної архітектури лісокористування (об'єднання державних лісових господарств в монопольне державне спеціалізоване господарське підприємство «Ліси України»). Крім того, поглиблення процесів децентралізації влади внаслідок реформи місцевого самоврядування поглибило суперечності в питанні добровільної передачі самозаліснених територій на баланс ДП «Ліси України» як основи потенційного розширеного лісорозведення.

Продовження високого податкового навантаження на ДП «Ліси України» у вигляді справляння дивідендів (50-80% від обсягу чистого доходу (прибутку) підприємства), постійно зростаючої рентної плати за користування лісовими ресурсами та впровадженого земельного податку обумовлює обмежене використання власних фінансових ресурсів підприємством для його розвитку. Принципове виведення достатньо рентабельної переробки деревини (продукції з високою часткою доданої вартості) з переліку напрямів діяльності «Ліси України» зменшило його диверсифікованість та обумовило скорочення частини чистого доходу від реалізації продукції галузі.

В той же час, лісове господарство продовжує бути важливою ланкою національної економіки, в першу чергу, як об'єкт соціальної та екологічної значущості. В цьому аспекті, роль лісових біогеоценозів переоцінити неможливо, що підтверджується вітчизняними та зарубіжними дослідженнями щодо необхідності перегляду глобальних, національних і регіональних уявлень про значення лісів в контексті кліматичних змін, проблем з депонуванням вуглецю та збагаченням атмосфери киснем, у забезпеченні матеріальних і нематеріальних потреб людства, включаючи другорядні лісові ресурси, прижиттєві та побічні користування лісом.

В контексті формування конкурентоспроможного вітчизняного лісового господарства економічна складова перебуває у пріоритеті, оскільки нині економічна безпека є одним з найвагоміших чинників національної безпеки країни. Не зважаючи на це, забезпечення конкурентоспроможності лісової галузі необхідно розглядати в соціо-еколого-економічних аспектах, надаючи в кожному конкретному випадку лісокористування чи лісорозведення економічну, соціальну або екологічну перевагу.

Проте необхідно зазначити, що на рівні національної економіки лісове господарство займає досить низькі позиції серед інших галузей народного господарства, оскільки в галузі виробляють та реалізують продукцію у межах 0,3-0,4% від загального ВВП держави. Лісистість території України становить 15,9%, що нижче оптимального рівня, але запас деревини в лісах і його щорічний приріст займають передові позиції в рейтингу країн Європи. Негативними чинниками функціонування лісового господарства є нерівномірність насаджень по території країни, значна частина лісових масивів знаходяться в радіоактивно забрудненій зоні, більше половина лісів є штучно вирощеними, що збільшує їх уразливість до шкідників та пожеж. У віковій структурі лісів домінують середньовікові насадження, що вказує на тенденцію до поступового старіння лісів, спостерігається негативна тенденція зменшення рівня лісовідновлення, що обумовлено скороченням попиту на деревину.

В той же час, необхідно відзначити позитивні тенденції функціонування лісового господарства в результаті зміни системи управління, зокрема, підвищення його рентабельності та прибутковості, зростанні інвестицій в матеріально-технічну базу галузі та збільшення обсягів будівництва (реконструкції) лісових доріг, нарощуванні інформаційного та інтелектуального потенціалів, цифровізації з метою оптимізації процесів і боротьби з тіньовими операціями в лісовій галузі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В останні десятиліття спостерігається достатня кількість наукових досліджень, присвячених

проблемам лісового господарства в Україні. Такі автори як Ю. Марчук, А. Бобко, А. Карпук, І. Лицур, М. Попков, Г. Шевченко, О. Дребот та інші досліджують існуючі проблеми лісівництва та лісового господарства, в тому числі екологічного характеру.

У працях І. Антоненко, В. Голяна, Р. Дубаса, Б. Колісника, Є. Мішеніна, О. Павліщук, І. Опенька, В. Ткача, А. Торосова, М. Шершуна, О. Фурдичка, О. Шкуратова, О. Шубалого та інших досліджуються проблеми та напрями їх вирішення економічного і соціального характеру.

С. Нестеренко, І. Дядченко, О. Дзюбенко, В. Чернець, І. Лицур в своїх дослідженнях розробляли та обґрунтовували певні напрями зміцнення конкурентоспроможності підприємств лісової галузі, але за останній час радикально змінилася структура управління лісовим господарством, зникло державне фінансування у сфері лісорозведення, лісовирощування та лісозаготівель та виникли інші чинники, що впливають на функціонування галузі.

Таким чином, в наукових дослідженнях відсутні механізми забезпечення конкурентоспроможності лісового господарства у сьогоденних умовах реформування галузі, не розроблено моделі визначення стратегічних цілей у контексті формування її конкурентоспроможності, не в повній мірі ідентифіковано конкурентні переваги і конкурентні проблеми лісового господарства, що й зумовило вибір теми, мети та завдань дисертації.

**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 «Трансформаційні процеси в лісовому господарстві України: економічний, соціальний та екологічний аспекти» (номер держреєстрації 0123U105231), де автором обґрунтовані модель ефективного механізму внутрішньонаціонального конкурентоспроможного розвитку лісового господарства та дескриптивна модель формування стратегічних цілей зазначеного розвитку.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є поглиблення теоретичних, методичних та практичних підходів щодо розроблення організаційно-економічних механізмів забезпечення конкурентоспроможності лісового господарства України.

Реалізація поставленої мети зумовила вирішення таких завдань:

- розкрити зміст конкурентоспроможності галузі, основні чинники, що її формують та здійснити класифікацію конкурентних проблем сучасного стану галузі лісового господарства;

- дослідити характеристику переваг міжгалузевої інтеграції в межах національної економіки та визначити концепт негативних чинників формування конкурентних переваг у лісовому господарстві в умовах повномасштабного вторгнення;

- обґрунтувати та запропонувати методологічні та методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності лісового господарства;

- визначити авторське тлумачення поняття «конкурентоспроможність лісового господарства» як показника результативності господарювання;

- дослідити формування ринку чистої монополії в державному секторі лісового господарства та узагальнити структуру конкурентних переваг монопольного становища лісової галузі;

- здійснити оцінку рівня конкурентоспроможності лісового господарства на основі проведення діагностики його фінансово-господарської діяльності;

- на основі економіко-математичних моделей розрахувати прогнозне значення рівня конкурентоспроможності лісового господарства;

- розробити модель ефективного механізму внутрішньонаціонального конкурентоспроможного розвитку лісового господарства на основі існуючих конкурентних переваг та результативної управлінської складової на ДП «Ліси України»;

- обґрунтувати модель формування стратегічних цілей конкурентоспроможного розвитку лісової галузі шляхом встановлення

цільових установок соціального, екологічного, економічного розвитку і цільових установок системи управління за визначеним алгоритмом.

*Об'єктом досліджень* є процес формування організаційно-економічних механізмів забезпечення конкурентоспроможності лісового господарства.

*Предметом досліджень* є теоретико-методологічні підходи до розробки організаційно-економічних механізмів забезпечення конкурентоспроможності лісового господарства в умовах кардинальної реформи управління державного сектору лісової галузі.

**Методи дослідження.** Теоретико-методологічну та методичну основу дисертаційного дослідження становлять фундаментальні положення сучасної економічної теорії, економіки природокористування та економіки лісового господарства, а також наукові доробки вітчизняних та зарубіжних дослідників у сфері оцінки конкурентоспроможності галузей та суб'єктів господарювання. У процесі проведеного дослідження використано такі методи наукового пізнання: *метод системного аналізу* – для розроблення моделі ефективного механізму внутрішньонаціонального конкурентоспроможного розвитку лісового господарства в умовах воєнного стану та реформи державного сектору лісового господарства; *комплексний підхід* – для виокремлення структури конкурентних переваг отриманого монопольного становища державного сектору лісового господарства та класифікації негативних чинників у формуванні конкурентоспроможного лісового господарства; *абстрактно-логічний метод* – для обґрунтування моделі формування стратегічних цілей конкурентоспроможного розвитку лісового господарства; *метод кореляційного аналізу* – для прогнозування значень рівня конкурентоспроможності лісового господарства; *графічний метод* – для візуалізації якісних і кількісних характеристик фінансово-господарської діяльності лісового господарства.

*Інформаційною базою дослідження* є чинні нормативно-законодавчі акти України і центральних виконавчих органів влади у сфері охорони й

використання природних ресурсів, матеріали Державного агентства лісових ресурсів України, ДП «Ліси України» та Державної служби статистики України, сучасні лісівничо-економічні дослідження вітчизняних та зарубіжних учених, аналітичні розрахунки автора, інформація з електронних інтернет-ресурсів.

**Наукова новизна отриманих результатів.** Найважливіші наукові результати дисертаційного дослідження, що характеризуються новизною і виносяться на захист, полягають у такому:

*удосконалено:*

- модель ефективного механізму внутрішньонаціонального конкурентоспроможного розвитку лісового господарства, суть якої полягає в наявності в ньому конкурентних переваг (початкові атрибути), що мають результативно трансформуватися шляхом здійснення ефективної системи управління лісовим господарством (на рівні ДП «Ліси України» - оптимальне поєднання природних, трудових, фінансових, матеріальних і логістичних ресурсів, інноваційних продуктів з інструментами зовнішнього середовища – лобіювання та використання податкових та кредитних стимулів) в отримання високоякісної та сертифікованої лісової продукції (послуг) в конкурентному ціновому сегменті;

– методологічний підхід щодо оцінки конкурентоспроможності лісової галузі на основі співставлення визначених показників діяльності (як складових інтегрального показника) в 2020-2022 та 2023-2024 роках, тобто за умови функціонування кількох сотень юридичних осіб в 2020-2022 роках у порівнянні з одним суб'єктом господарювання в 2023-2024 рр., а також методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності лісового господарства на основі інтегрального показника, в якому, на відміну від існуючих, нівельована необхідність застосування показників оцінки конкурентоспроможності продукції та іміджу галузі лісового господарства в умовах його чистої монополії;

- концепт негативних чинників формування конкурентних переваг у лісовому господарстві з урахуванням сучасних викликів, який, на відміну від існуючих, враховує проблеми пошкодження та руйнування об'єктів лісової галузі через військову агресію, а також площі лісових територій Криму та південного сходу країни, які тимчасово окуповані і виведені із господарського користування та земельні деокуповані ділянки (або ті, що знаходяться в прифронтових районах) із наявністю вибухонебезпечних речовин та складною безпековою ситуацією в цілому;

- модель формування стратегічних цілей конкурентоспроможного розвитку лісового господарства, яка, на відміну від існуючих, передбачає формування цільових установок соціального, екологічного, економічного розвитку і цільових установок системи управління відповідно за таким алгоритмом: аналіз і прогноз стратегічного розвитку лісової галузі; формування основних стратегічних орієнтирів розвитку лісового господарства; формування системи стратегічних цільових установок соціо-еколого-економічного розвитку лісової галузі; визначення показників, що характеризують стан кожної з підсистем лісового господарства; розрахунку кількісних значень визначених показників; встановлення критеріїв відповідності (несуперечності) кількісних значень показників; визначення порогових значень кількісних показників розвитку галузі, критичних для її безпеки; вибір і затвердження методів оцінки ефективності цільових показників; проведення аналітичного дослідження, спрямованого на перевірку кількісних показників на предмет їх внутрішньої узгодженості, безпечності та ефективності;

*набули подальшого розвитку:*

– трактування поняття «конкурентоспроможність лісового господарства» як показника результативності господарювання на основі особливостей функціонування, пов'язаних із соціо-еколого-економічними пріоритетами лісової галузі, яка має низку галузевих характеристик (лісові насадження мають тривалий цикл вирощування, що формує значне

відтермінування отримання доходів; галузь повинна виконувати екологічні функції - поглинання вуглецю, очищення водойм, відновлення деградованих та екодеструктивних земель; лісове господарство сприяє розвитку мисливської, рекреаційної та туристичної діяльності, які становлять важливу соціальну складову суспільства тощо);

- розрахунок прогнозного значення інтегрального показника конкурентоспроможності лісового господарства на основі застосування економіко-математичних моделей (коефіцієнт апроксимації – 0,954), який засвідчив про його позитивне зростання на 0,1135 пункти, що становить 32% його росту за шість прогнозних років (2025-2030 рр.) порівняно з базовим 2024 роком та на 0,3162 пункти, що становить 214% його зростання за п'ять фактичних і шість прогнозних років (2020-2030 рр.);

- дослідження щодо структури конкурентних переваг отриманого монопольного становища державного сектору лісового господарства (в результаті створення державного лісогосподарського підприємства ДП «Ліси України»), що включає ресурсні, технологічні, інформаційні та збутові аспекти, а також класифікації конкурентних проблем, що характеризують сучасний стан галузі лісового господарства в Україні, в результаті якої з деталізацією виокремлено відповідні складові: природно-кліматичні та політичні; організаційно-правові і технологічні; фінансово-економічні;

- оцінка фінансово-господарської діяльності лісового господарства, яка засвідчила, що його рентабельність (за період 2020-2024 рр.) підвищилася у 10 разів, чистий прибуток – в 11,5 разів, рівень конкурентоспроможності - на 49,7% (частка продукції лісового господарства в загальному обсязі внутрішнього валового продукту України за період дослідження становила 0,26-0,36%), на основі чого запропоновані ключові напрями розвитку лісової галузі, спрямовані на зростання її конкурентоспроможності, зокрема, придбання сучасного обладнання для лісорозведення та заготівлі деревини; впровадження технологій з насінництва та плантаційного вирощування дерев;

продовження цифровізації лісової галузі для оптимізації процесів і боротьби з незаконним обігом деревини; будівництво та реконструкція доріг з метою економії логістичних втрат; формування хабів, що включають програмне забезпечення та інформаційні платформи для ефективного маркетингу лісопродукції тощо.

**Практичне значення отриманих результатів.** Теоретичні та прикладні результати, що пов'язані з розробленням організаційно-економічних механізмів забезпечення конкурентоспроможності лісового господарства в частині переведення самозаліснених сільськогосподарських угідь у лісові землі, ефективнішого використання недеревної сировини, нарощення масштабів агролісомеліоративних заходів, рекреаційного лісокористування, використовуються в управлінській діяльності Державного підприємства «Ліси України».

Досягнуті практичні результати дисертаційного дослідження щодо застосування запропонованої моделі формування стратегічних цілей конкурентоспроможного розвитку лісового господарства, яка передбачає формування цільових установок соціального, екологічного, економічного розвитку і цільових установок системи управління підтверджується її використанням у діяльності філії «Центральний лісовий офіс» ДП «Ліси України (довідка №13180/36.4-3-2025 від 08.12.2025р.). Результати щодо ідентифікованого концепту негативних чинників формування конкурентних переваг у лісовому господарстві з урахуванням вимог воєнного стану, який враховує проблеми пошкодження та/або руйнування об'єктів матеріально-технічної бази лісогосподарської галузі, які тимчасово виведені (або втрачені) із господарського користування, впроваджено в діяльність Державного підприємства «Клавдієвська лісова науково-дослідна станція» (довідка №1127/11 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 розроблена структура конкурентних переваг отриманого монопольного становища державного сектору лісового господарства в результаті створення ДП «Ліси України», а також концепт негативних чинників формування конкурентних переваг у лісовому господарстві з урахуванням вимог воєнного стану (довідка № 10.35-129 від 22.10.2025 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Сформовані в дисертації теоретичні положення та практичні рекомендації належать особисто автору та є результатом його особистих наукових розробок. Дисертація є самостійно виконаною та завершеною науковою працею. У роботі розв'язано важливе науково-прикладне завдання – розроблено організаційно-економічні механізми забезпечення конкурентоспроможності лісового господарства України з обґрунтуванням ефективного механізму внутрішньонаціонального конкурентоспроможного розвитку лісової галузі. Наукові результати дослідження є внеском як у розвиток економіки лісокористування загалом, так і для ідентифікації конкурентних переваг та конкурентних проблем сучасного функціонування лісового господарства. Із наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дисертації використані лише ті ідеї та положення, які одержано автором особисто.

**Апробація результатів дисертації.** Основні теоретичні положення та практичні здобутки дисертаційної роботи були оприлюднені, обговорені й схвалені на 6-ти міжнародних та всеукраїнських конференціях, зокрема: III Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку» (м.Київ, 29 жовтня 2022 р.); 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.); 3-rd International Scientific and Practical Conference «Modern Scientific Research: Theoretical and Practical Aspects» (August 25-27, 2025, Riga, Latvia); XXV Міжнародній науково-практичній конференції «Інклюзивне освітнє середовище: проблеми, перспективи та кращі практики» (Київ, 25-27 листопада 2025 року), III-ій 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.** Результати дисертації викладено в 11 наукових працях загальним обсягом 3,3 ум. друк. арк., що належить автору, у тому числі: 5 статтях у наукових фахових виданнях України категорії «Б», включених до міжнародних наукометричних баз даних (3,1 ум. друк. арк., з яких 2,3 ум. друк. арк. належать автору) та 6 матеріалах науково-практичних конференцій (1,3 ум. друк. арк., з яких 1,1 ум. друк. арк. належать автору).

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертація складається зі анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Обсяг основного тексту – 189 сторінок машинописного тексту, що еквівалентно близько 7,6 ум. друк. арк. Робота містить 27 таблиць, 33 рисунки, 7 додатків на 13 сторінках, список використаних джерел складається з 178 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА

#### 1.1 Поняття та зміст конкурентоспроможності, основні концепції та чинники, що її формують

У своїй сутності поняття «конкурентоспроможність» в економічному контексті характеризується як здатність суб'єктів господарювання (галузей, країн) вести суперництво з іншими аналогічними суб'єктами як на внутрішньому (національному), так і на зовнішньому (міжнародному) ринках.

У прикладному аспекті це явище розглядається як одне з ключових понять, що широко застосовується в економічній теорії та практиці [1]. Водночас воно виступає багатогранною категорією, яка трактується як суперництво або боротьба за досягнення вищих результатів.

У загальному (неекономічному) сенсі «конкурентоспроможність» визначається як здатність витримувати конкуренцію та протистояти конкурентам, тоді як конкуренція трактується як суперництво або боротьба за отримання більших переваг. Поняття «спроможний» в цьому контексті відображає здатність до здійснення певних дій.

Особливо важливо відзначити існування ряду термінів, пов'язаних із сучасною теорією конкуренції, серед яких відзначимо «конкурентоспроможність», «конкурентоздатність», «конкурентна позиція», «конкурентний статус», та «конкурентні переваги». Ці категорії потребують детального аналізу і досліджень, зважаючи на постійно змінні умови функціонування господарюючих суб'єктів.

Однак питання, що стосуються конкурентоспроможності окремих галузей економіки, недостатньо вивчені. На цьому тлі надзвичайно важливо дослідити сутність поняття конкурентоспроможності на рівні конкретних галузей, беручи до уваги існуючі наукові напрацювання з аналізу аналогічних концепцій.

У сучасних умовах, які визначаються впливом глобалізаційних процесів, повномасштабним вторгненням та обмеженістю природних ресурсів, важливим завданням стає забезпечення конкурентоспроможності ключових галузей економіки. Пріоритетним аспектом є оцінка цього показника, оскільки саме вона значною мірою визначає необхідність оптимального розвитку підприємств і галузей через ідентифікацію конкурентних переваг з подальшою їх реалізацією.

Засновником теорії конкуренції традиційно вважається Адам Сміт. Однак, значний внесок у формування теорії конкурентного середовища здійснили такі науковці, як Джоан Робінсон, Едвард Чемберлін, Альфред Маршалл, Джон Кларк, Френк Мартін, Девід Рікардо та Карл-Альберт Роджерс. Особливого розвитку теорія конкурентоспроможності набуває у 70-х роках ХХ століття, коли сформувалися окремі її напрями, зокрема:

1. Представниками американського напрямку стали Майкл Портер [2] із концепцією національних конкурентних переваг і Майкл Енрайт [3] із концепцією регіональних кластерів.

2. Британська школа, яка представлена такими науковцями, як Дж. Даннінг (еклектична ОЛП-парадигма) [4] та К. Фрімен (концепція техно-економічної парадигми) [5].

3. Скандинавська школа з представниками Б.-А. Лундваллом і Б. Джонсоном (концепція економіки навчання) [6], Г. Асхаймом (концепція регіоні дослідження) та Е. Рейнертом («індекс якості» економічної діяльності) [7], які зробили значний внесок у сучасні підходи до аналізу конкурентоспроможності.

На сьогодні поширена різноманітність авторських підходів в трактуванні поняття «конкурентоспроможність», які або деталізують набір чинників, що забезпечують певний рівень конкуренції, або базуються на різних методологічних підходах до його визначення. Зокрема, С. Хамініч [8] розглядає конкурентоспроможність як відносну характеристику, яка має властивості порівнянності (аналіз об'єктів у співставленні) та динамічності

(змінність показника залежно від ефективності діяльності підприємства). Це також комплексна порівняльна характеристика, що демонструє перевагу оцінювальних показників діяльності досліджуваного підприємства над показниками його конкурентів.

У праці П. Л. Алтухова [9, с. 3] конкурентоспроможність підприємства також визначається через наявність порівняльних переваг, які дане підприємство має у співвідношенні з конкурентами. А. Е. Воронкова, В. П. Пономарьов та Г. І. Дібніс [10] трактують це поняття як сукупність можливостей підприємства в цілій низці аспектів (фінансових, виробничих, кадрових, ресурсних), які взаємозалежні один від іншого.

О. О. Гетьман і В. М. Шаповал [11] наголошують на здатності підприємства займати визначену ринкову нішу у певний період часу. Дж. Л. Гібсон, Д. М. Іванцевич та Д. Х. Донеллі визначають конкурентоспроможність як здатність підприємства утримувати певний сегмент ринку, а Н. Грицишина [12] базує її визначення на рівні переваг підприємства даного ринку та його порівняльних перевагах щодо інших конкурентів.

М. П. Денисенко, А. П. Гречан і К. О. Шилова [13, с. 36] вважають конкурентоспроможність комплексною порівняльною характеристикою, що відображає успішність на ринку протягом визначеного часу, виходячи із сукупності показників діяльності підприємства та його конкурентів. І. З. Должанський і Т. О. Загорна [14, с. 28] трактують це поняття через здатність виробляти і реалізовувати продукцію якісно й економічно ефективно при достатньому технологічному рівні, одночасно оптимально використовуючи власні та позикові ресурси.

Єрмак А.В. [15, с. 43] зазначає, що конкурентоспроможність є складною синтетичною категорією, яка характеризує здатність підприємства ефективно функціонувати та розвиватися відповідно до визначених стратегічних цілей. Вона відображає можливість суб'єкта господарювання конкурувати товарами з іншими учасниками ринку, задовольняючи потреби конкретної групи споживачів у визначений проміжок часу. На думку О.Є. Кузьміна та Н.І.

Горбаль [16, с. 34], конкурентоспроможність полягає у здатності підприємств досягати конкурентних переваг над іншими учасниками на певному ринку. М.М. Радєва та П.М. Маслов [17, с. 176] трактують її як результат накопичення конкурентних переваг, які проявляються через низьку ціну, високу якість продукції та значні масштаби виробництва. В.І. Крамаренко та колеги [17, с. 177] розглядають конкурентоспроможність як комплекс соціально-економічних характеристик, котрі відображають становище суб'єкта господарювання на ринку. Д. Черваньов та Л. Названова [18, с. 24] визначають її як здатність до ефективної господарської діяльності, що приносить прибуток у конкурентному середовищі, використовуючи весь наявний ресурсний потенціал підприємства.

Л. Гладка, В. Васильєва та К. Шинкаренко [19] пропонують розглядати конкурентоспроможність як здатність об'єкта витримувати ринкову конкуренцію у порівнянні з аналогічними об'єктами. Таким чином, конкурентоспроможність виражається у можливості успішно протистояти конкурентам. Т. Харченко [20] підкреслює залежність конкурентоспроможності від економічних, соціальних та політичних факторів, визначаючи її як позицію країни або окремого товаровиробника на внутрішньому і зовнішньому ринках.

І. Піддубний та Л. Піддубна [21] наголошують на системному характері конкурентоспроможності, вказуючи на її причинно-наслідкові зв'язки з ключовими параметрами ринкової системи. Автори обґрунтовують, що конкурентоспроможність є інтегрованою властивістю господарюючого суб'єкта, яка обумовлює реалізацію встановлених цілей і необхідних результатів для позиціонування в ринковому просторі, використовуючи системно-праксеологічний підхід до аналізу цього явища.

Г. Скудар зазначає [22], що поняття конкурентоспроможності є багатогранною економічною категорією, яку можна розглядати на різних рівнях: товару, підприємства, галузі або країни. Автор стверджує, що

конкурентоспроможність залежить від економічних, соціальних та політичних чинників, які визначають позицію країни або виробника.

Таким чином, в науковій літературі [23, 24] виокремлюються три основні ієрархічні рівні для функціонування систем управління конкурентоспроможністю. На мікрорівні розглядається конкурентоспроможність суб'єктів господарювання та їхньої продукції, на мезорівні – конкурентоспроможність кластерів, комплексів та галузей, а на макрорівні – конкурентоспроможність територій і країн. Ці рівні тісно пов'язані між собою, оскільки конкурентоспроможність країни та галузі залежить від здатності окремих виробників забезпечувати конкурентність своєї продукції.

З огляду на взаємозв'язок між цими рівнями, важливо проаналізувати характерні риси поняття конкурентоспроможності для таких її носіїв як товар, підприємство, галузь або промисловий комплекс. Як вже зазначалося, рівень конкурентоспроможності виробленої продукції безпосередньо впливає на показники об'єктів вищих рівнів.

Проте, серед науковців немає єдиного підходу до визначення сутності поняття конкурентоспроможності товару, що підтверджується аналізом різних досліджень. М. Белявцев і Л. Іваненко [25] визначають конкурентоспроможність продукції як сукупність якісних та вартісних характеристик товару, котрі забезпечують його перевагу над іншими товарами на ринку у задоволенні конкретної потреби.

О. Кузьмін [26] у своїх дослідженнях трактує її як набір характеристик продукту, які відповідають умовам ринку в певний момент часу. Ю. Іванов, О. Тищенко та Н. Дробітько вважають [27], що конкурентоспроможність товару охоплює всі властивості продукції, які сприяють її ефективному продажу та забезпечують домінування на одному чи кількох ринках. Вони наголошують, що це поняття проявляється лише під час реалізації товару і визначається покупцем через його відповідність очікуванням споживача. А. Юданов додає

[28], що конкурентоспроможність товару – це рівень його привабливості для споживача, який приймає рішення про покупку.

Щодо категорії конкурентоспроможності підприємства, то найбільш поширеним є визначення здатності суб'єкта господарювання змагатися на внутрішніх або зовнішніх ринках, ефективно використовуючи при цьому свій потенціал.

Конкурентоспроможність підприємства можна охарактеризувати як можливість ефективно здійснювати господарську діяльність та реалізовувати її на практиці в умовах конкурентного ринку [29]. В. Вінокуров визначає цю категорію як здатність підприємства успішно вести конкурентну боротьбу та протистояти конкурентним викликам у певному сегменті ринку [29]. Ю. Перський доповнює дане визначення, наголошуючи на здатності підприємства не лише вести боротьбу з конкурентами, а також постійно ідентифікувати, формувати та результативно використовувати конкурентні переваги оперативніше за інших [29]. Дещо інший підхід відзначається колективом авторів, до складу якого входять В. Пономаренко, О. Тридід і М. Кизим [30]. Вони вважають, що конкурентоспроможність господарюючого суб'єкта залежить від наявності внутрішнього потенціалу на ньому.

Розглядаючи поняття «конкурентоспроможність галузі», яке також має різні трактування, можна виділити ключові особливості цього терміна. Так, О. Гохберг [31] пропонує розглядати конкурентоспроможність галузі як здатність створювати продукцію, яка відповідає вимогам внутрішнього та зовнішніх ринків, забезпечуючи стабільний розвиток і зростання відповідної галузі в умовах відкритого (конкурентного) ринку.

П. Пуцентейло [32] акцентує увагу на здатності галузей виробляти додану вартість через зростання ефективності використання як виробничих факторів, так і формування інвестиційної привабливості та освоєння нових ринків. Крім того, дослідник зазначає, що синергетичний ефект галузі об'єднує переваги підприємств і макроекономічного середовища, тим самим посилюючи їх.

На думку І. Спіридонова [30], ключовою характеристикою конкурентоспроможності галузі повинні бути конкурентні переваги, які обумовлюють виробництво високоякісної продукції й задовольняють потреби цільових груп клієнтів у функціональній цінності, ринковій інноваційності та доступності. Водночас ця продукція має постачатися клієнтам у заздалегідь визначені терміни відповідно до попиту.

Т. Борисова [33] визначає конкурентоспроможність галузі як властивість суб'єктів мезорівневої конкуренції (галузей, видів економічної діяльності, кластерів), які орієнтовані на реальне чи прогнозоване задоволення потреб споживачів у порівнянні з іншими конкурентними суб'єктами.

О. Доровський [34] додає своє трактування, розглядаючи конкурентоспроможність галузі як здатність суб'єктів господарювання певної галузі задовольняти потреби споживачів на внутрішньому (зовнішньому) ринках, а також унеможливити ризики економічній безпеці країни від зовнішніх загроз при одночасному залученні інвестицій.

У сучасній економічній літературі питання конкурентоспроможності промислового комплексу майже не опрацьовано. Група дослідників під керівництвом академіка НАН України В. Геєця [35] визначає його конкурентоспроможність через здатність промислового сектора економіки витримувати конкуренцію завдяки наявному потенціалу (зокрема структурним характеристикам) і досягненню оптимального рівня функціонування. Тобто, сутність дефініції «конкурентоспроможність промислового комплексу» можна визначити як фактичну або потенційну здатність забезпечувати, а в перспективі - зміцнювати стабільне становище на даному ринковому сегменті шляхом рентабельного використання всіх доступних ресурсів та потенціалів.

Термін «конкурентоспроможність», як вже зазначалося, за своєю природою характеризує здатність економічних систем - підприємств, галузей чи країн - вести ефективне суперництво з іншими аналогічними суб'єктами як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Деякі науковці, такі як О.О. Гетьман, Дж. Л. Гібсон, Н.І. Горбаль та інші, визначають пріоритет конкурентоспроможності підприємства через його можливість зайняти певну ринкову нішу та утримувати відповідний рівень на ній. Однак цей підхід не завжди здається релевантним, адже він може бути сформований не лише за рахунок конкурентоспроможності підприємства, але й через монополізоване становище чи унікальність продукції.

Інша група дослідників, серед яких І.З. Должанський, Т.О. Загорна та С. Хамініч, акцентує увагу на ефективному використанні власних та залучених ресурсів як ключовому факторі конкурентоспроможності підприємства. Хоча таке формулювання є досить простим, воно не враховує комплексного впливу техніко-технологічних, організаційно-управлінських і соціально-психологічних аспектів діяльності.

Ще одна група науковців - І.З. Должанський, А.В. Єрмак, Т.О. Загорна та М.М. Радева - визначає конкретні критерії конкурентоспроможності (низька ціна, високий рівень обслуговування, якість продукції та ефект масштабу). Однак їхній підхід є дещо обмеженим, оскільки не враховує фінансовий потенціал, природні ресурси, кадрові можливості, соціальні аспекти, місцерозташування підприємства та вплив нормативно-податкових змін.

Більшість дослідників погоджується з тим, що конкурентоспроможність підприємства можлива за наявності певних конкурентних переваг. Деякі з них вважають єдиною перевагою конкурентоспроможну продукцію, але це твердження видається недостатнім, оскільки продукція є лише однією з передумов досягнення конкурентоспроможності.

З огляду на проведений аналіз трактувань поняття конкурентоспроможності підприємства, найбільш оптимальне визначення пропонують А.П. Гречан, М.П. Денисенко, С. Хамініч та К.О. Шилова, згідно якого вона відображає міру переваги сукупності певних оцінювальних показників порівняно з аналогічними показниками підприємств-конкурентів. Цей перелік показників може змінюватися чи доповнюватися залежно від

сектора економіки, виду діяльності підприємства або специфіки конкурентного середовища.

Слід зазначити, що конкурентоспроможність підприємства вирізняється певними атрибутами, зокрема, динамічність, просторовість, порівнюваність, системність, предметність, об'єктивність тощо.

Просторовий аспект конкурентоспроможності полягає в тому, що підприємство може бути успішним на одному ринку, але водночас виявляти недостатню конкурентоздатність на іншому.

Динамічність, у свою чергу, проявляється у зміні рівня конкурентоспроможності підприємства залежно від періоду часу: високий показник у одному періоді може знижуватися в наступному, що потребує оцінки відповідних параметрів у динаміці.

Порівнюваність означає, що конкурентоспроможність оцінюється відносно інших підприємств, які виробляють аналогічні товари, виконують подібні роботи чи надають схожі послуги.

Предметний підхід передбачає оцінку конкурентоспроможності за численними критеріями, які включають якість продукції, професійний рівень персоналу, забезпеченість підприємства ресурсами, а також застосування ефективних управлінських та маркетингових практик.

Системність вимагає аналізу максимальної кількості чинників, що впливають на конкурентоспроможність, із використанням наукових методів та практичних інструментів дослідження.

Атрибутивний підхід акцентує увагу на унікальних характеристиках товару, його властивостях чи технології виробництва, які створюють конкурентну перевагу підприємства.

Об'єктивність передбачає базування оцінки конкурентоспроможності на аналітичних даних, бухгалтерській та статистичній звітності, що забезпечує достовірність досліджень.

З огляду на вище сказане, конкурентоспроможність залишається відносною характеристикою, яка не є статичною. Її змінюваність залежить від

різних факторів: купівельної спроможності споживачів, ринкових умов і навіть змін у законодавчій базі. Незважаючи на це, підприємство потенційно може характеризуватися достатнім рівнем конкурентоспроможності завдяки виробничій ефективності. Це можливо завдяки використанню сучасного обладнання, впровадженню новітніх технологій, залученню висококваліфікованих кадрів та ефективному управлінському менеджменту.

Наукові дослідження пропонують широкий спектр факторів, які формують конкурентоспроможність підприємства (Додаток А). Так, Кадирус І.Г. визначає ключові з них [36]: застосування принципів стратегічного менеджменту; забезпечення підприємства сучасними технологіями з урахуванням економічних обмежень; використання новітніх методів планування та прийняття рішень; інтеграція основних управлінських функцій на всіх стадіях життєвого циклу продукту; проведення заходів щодо посилення конкурентоспроможності підрозділів тощо.

Загалом, формування належного рівня конкурентоспроможності є багатограним процесом, який охоплює як стратегічне планування, так і тактичний менеджмент, впровадження інноваційних продуктів та ефективне управління процесами.

Наданий перелік факторів конкурентоспроможності підприємств демонструє певну фрагментарність, що зумовлює необхідність застосування системного підходу до їх класифікації. Такий підхід спрямований на формування конкурентних переваг та забезпечення досягнутих позицій підприємств на ринку.

В межах проведеного дослідження рекомендовано використання модифікованої класифікації факторів конкурентоспроможності, розробленої Кузьмінім О. Є. [37], яка ґрунтується на диференціації факторів за трьома критеріальними групами: середовище функціонування підприємства, змістові характеристики, а також рівень регульованості факторів.

Середовище функціонування підприємства розглядається через призму SWOT-аналізу та матриці Бостонської консалтингової групи. Зазначені інструменти дозволяють ідентифікувати внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства разом із можливостями і загрозами, що виникають у зовнішньому середовищі. Ці аспекти можуть впливати на рівень конкурентоспроможності як позитивно, так і негативно.

Автор класифікації пропонує поділити фактори зовнішнього середовища на ті, що мають прямий вплив (безпосередньо визначають конкурентоспроможність), та опосередковані фактори (впливають через взаємодію з прямими).

Критеріальна група за змістовими характеристиками є ключовою в структурі класифікації, оскільки охоплює внутрішні елементи, які становлять основний потенціал конкурентоспроможності підприємства. Їх значення може варіюватися залежно від об'єктивних чинників, таких як купівельна спроможність споживачів, зміни у законодавчо-податковій базі або кон'юнктура ринку.

Фактори, поділені за рівнем регульованості, включають дві групи: ті, що контролюються управлінськими рішеннями підприємства (регульовані або частково регульовані), та ті, на які підприємство впливати неспроможне (нерегульовані). Такий поділ створює основу для визначення можливостей адаптації підприємства до мінливих умов господарської діяльності.

Поглиблений аналіз середовища функціонування дозволив виділити три групи факторів:

1. Фактори зовнішнього середовища прямої дії - до цієї групи належать регуляторні заходи органів державної влади для підтримки ринкової економіки - сприятливе законодавство у сфері підприємництва, активність конкурентів, характеристика споживчих потреб, умови постачальників ресурсів та інфраструктура. Відповідно до цієї класифікації також враховується вплив профспілок та інших зацікавлених сторін.

2. Фактори зовнішнього середовища непрямої дії - до цієї категорії включаються результати науково-технічного прогресу в конкретних галузях, глобальні події та їх вплив на національну економіку, соціально-культурні та політичні обставини, а також економічні наслідки військових дій чи громадянських конфліктів.

3. Фактори внутрішнього середовища - ця група охоплює кваліфікований персонал, технологічне устаткування та обладнання, результативний менеджмент із застосуванням передових управлінських практик, фінансові ресурси (власні та залучені), оптимальні функціональні та ресурсоекономічні характеристики продукції, а також показники продуктивності, рентабельності та фондівіддачі виробництва.

Таким чином, застосування запропонованого системного підходу сприяє детальному аналізу і розумінню багатомірного характеру факторів конкурентоспроможності, а також дозволяє розробляти ефективні корпоративні стратегії задля посилення конкурентних позицій підприємства.

До змістових характеристик факторів конкурентоспроможності належать такі складові: наявність сучасної техніко-технологічної бази (передове обладнання, транспортні засоби, технології та основні засоби), ефективні управлінські системи, які забезпечують узгодженість функцій управління в часі та просторі (планування, організація, мотивація, контроль, регулювання) і прийняття оптимальних рішень; фінансово-економічні аспекти, включаючи фінансову стійкість та платоспроможність суб'єкта господарювання; соціально-психологічні чинники - гідні умови праці, сприятливий морально-психологічний клімат та сучасна корпоративна культура; природно-геокліматичні фактори (зручне місцезнаходження підприємства з доступом до природних ресурсів та транспортної інфраструктури); ресурсні аспекти; товарні чинники, які забезпечують відповідність асортименту продукції потребам споживачів; екологічні обмеження; інфраструктурні умови (оперативність і доступність фінансових і

консалтингових послуг); галузеві аспекти, включаючи нормативно-правове забезпечення й міжнародні стандарти.

Усі фактори конкурентоспроможності підприємства розділяються за рівнем регульованості. До регульованих належать техніко-технологічні, управлінські та соціально-психологічні фактори. Частково регульованими є екологічні та інфраструктурні фактори, а галузеві та природно-географічні особливості відносять до нерегульованих чинників.

Існують також інші класифікації факторів впливу на конкурентоспроможність. Одна з них [38] включає чотири групи: конкурентоспроможність продукції; ресурсний потенціал (технічне забезпечення, структура виробництва, кадровий склад); організаційна структура та менеджмент (організаційно-правова форма господарювання); інформаційно-комунікаційні зв'язки.

У межах ще однієї класифікації фактори поділяються на внутрішні та зовнішні [39]. Зовнішні чинники характеризуються наявністю на ринку протягом певного часу системи діючих підприємств; функціонуванням національних і міжнародних інституцій, а також іншими зовнішніми умовами та факторами, які мають глобальне охоплення та прямо або опосередковано впливають на діяльність конкретного підприємства.

Дослідження впливу зовнішніх факторів на конкурентоспроможність підприємства є ключовою передумовою для стратегічного планування його довгострокового розвитку, розробки тактичних дій та реалізації заходів, спрямованих на перетворення потенційних загроз у можливості. Зазвичай, для аналізу зовнішнього середовища застосовують такі інструменти, як PEST-аналіз, SWOT-аналіз і матриця БКГ. Ці методи дозволяють не лише ідентифікувати загрози, але й своєчасно встановлювати чинники, які можуть негативно вплинути на ефективність функціонування підприємства [40].

Внутрішні фактори визначаються як контрольовані аспекти фінансово-господарської діяльності організації. До основних компонентів внутрішнього середовища належать:

1. Ефективність управлінських систем і структур підприємства, що включає організаційні та виробничі моделі управління, а також професійний рівень управлінського персоналу.

2. Технологічний розвиток підприємства, зокрема модернізація матеріально-технічної бази та впровадження прогресивних виробничих технологій, що сприяє покращенню конкурентоспроможності.

3. Якість використовуваних ресурсів, таких як сировина, матеріали та напівфабрикати, які впливають на швидкість їх оброблення, рівень утворення відходів та загальну ефективність виробничих процесів.

4. Ефективність системи реалізації продукції через маркетингову політику, розвиток каналів збуту та вдосконалення комунікаційних інструментів, включаючи персональні продажі, рекламну діяльність і заходи стимулювання продажів.

Таким чином, оцінювання та управління конкурентоспроможністю повинно враховувати комплексний вплив як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що визначають зміцнення або послаблення конкурентних переваг. Конкурентоспроможність підприємства тісно пов'язана із його управлінськими функціями, тобто уособлює механізм спільних зусиль керівних і виконавчих структур для формування ефективного бізнес-середовища як на національному рівні, так і в світовому контексті [39].

Відомо, що основними функціями менеджменту є планування, організація, мотивація, контроль і регулювання. Оскільки управління конкурентоспроможністю є підсистемою загальної системи менеджменту, до нього можна застосувати всі зазначені функції:

- розробка стратегічних і тактичних планів з визначенням ключових показників конкурентоспроможності;
- формування організаційної структури підприємства для підвищення його конкурентних позицій;
- створення мотивуючих програм для персоналу з метою стимулювання зростання показників конкурентоспроможності;

- систематичний моніторинг рівня конкурентоспроможності з подальшим корегуванням напрямків діяльності для усунення негативного впливу непередбачуваних чинників.

Отже, управління конкурентоспроможністю можна розглядати як процес ухвалення послідовних рішень, спрямованих на мінімізацію негативного впливу зовнішнього середовища та забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства.

Узагальнено, управління конкурентоспроможністю підприємства може трактуватися як [41]:

- комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення продукції, розвиток нових каналів збуту, ідентифікації цільової аудиторії та підвищення ефективності рекламної діяльності;

- складова загальної системи управління, що інтегрує управлінські функції підприємства;

- процес планування та створення необхідних фінансово-економічних умов для підтримання належного рівня конкурентоспроможності продукції;

- відкрита система, що складається з головної і керованої частин, які взаємодіють у просторі й часі, утворюючи цілісну структуру;

- цілісний процес, який об'єднує планування, організацію, мотивацію та контроль, спрямовані на реалізацію місії підприємства.

Високий рівень конкурентоспроможності здебільшого є стратегічною метою підприємства. Для її досягнення необхідно забезпечувати оптимальну узгодженість між елементами підсистем і управлінськими механізмами.

Сучасні умови вимагають формування такої системи управління, яка здатна оперативно адаптуватися до непередбачуваних ситуацій як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі. Зазначимо, що пропозиція нового конкурентного продукту є лише стартовим етапом підприємницької діяльності для виходу на ринок. Подальше утримання стабільного сегменту - це процес управління конкурентоспроможністю, що враховує вплив як зовнішніх, так і внутрішніх факторів [42].

Ефективна система управління конкурентоспроможністю передбачає стимулювання персоналу. У разі узгодженості інтересів стейкхолдерів виробничого процесу досягається максимальна ефективність управління за допомогою визначеного інструментарію менеджменту. Якщо цього не забезпечити, складно буде позитивно впливати на чинники формування конкурентоспроможності, як внутрішні, так і зовнішні.

Ключовим елементом забезпечення належного рівня конкурентоспроможності є не тільки виробництво якісної продукції, яка відповідає запитам ринку, але й здатність підприємства зайняти власну нішу. Конкурентоспроможність товару органічно поєднана з конкурентоспроможністю самого підприємства - одне є частиною іншого [43]. Це пояснює залежність можливостей підприємства успішно конкурувати на ринку від здатності ресурсо-забезпечувального процесу гарантувати йому особливі переваги.

Управління конкурентоспроможністю вимагає від менеджменту пошуку механізмів для ефективного функціонування в конкурентному середовищі з урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників. Успішність такого управлінського процесу визначає ефективність виробничої фінансової та виробничо-збутової діяльності і сприяє збереженню або збільшенню конкурентних позицій на ринку у перспективі.

Зростання конкурентних переваг підприємства є закономірним результатом успішного ефективного менеджменту, раціонального використання ресурсів та внутрішньокорпоративних стратегій. Це процес, який формує фундамент для досягнення однієї з головних цілей підприємства - підвищення його конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність підприємства виступає інтегральною метою діяльності, що включає зміцнення позицій на внутрішніх і зовнішніх ринках, створення умов для забезпечення довгострокового розвитку.

Однак сучасні умови значно ускладнюють реалізацію високого потенціалу фінансово-господарської діяльності. Тривала війна, фінансово-

економічна стагнація в країні, зростання конкурентного тиску, соціально-політична нестабільність і правова невизначеність створюють додаткові виклики для підприємств. Сучасний бізнес повинен не лише адаптуватися до ринкових умов, але й враховувати зовнішні обмеження, які можуть впливати на його розвиток. У цьому контексті менеджменту повинно приділятися чимало уваги розробці ефективних механізмів для зміцнення конкурентоспроможності.

Одним із важливих засобів забезпечення сталого розвитку підприємства є розробка стратегічних планів із впровадження конкретних заходів та інструментів, спрямованих на покращення конкурентоспроможності. При цьому особливу роль відіграє діагностика стану підприємства та аналіз перспектив його розвитку, що дозволяє створювати основу для ефективного планування [44].

Не менш важливим є врахування взаємозалежності всіх напрямків роботи та ресурсів підприємства. Лише гармонійне їх об'єднання в управлінській системі - кадрових, виробничих, інноваційних, фінансових та інвестиційних факторів - забезпечує досягнення стратегічних цілей і слід інтегрувати ці складові у єдиний механізм для реалізації визначеної місії.

Для оцінки напрямків управління конкурентоспроможністю слід розглядати їх як фактори внутрішнього та зовнішнього впливу [44]. Управління внутрішніми факторами передбачає стимулювання збуту продукції, оптимізацію цінової політики, розширення асортименту, систематичну інноваційну діяльність, підвищення платоспроможності, оперативне переналагодження виробничих процесів, ефективну мотивацію персоналу, посилення ділової активності, адаптацію організаційної структури до видів діяльності підприємства, розширення каналів збуту і поліпшення оперативності управлінських рішень.

Зовнішні чинники включають створення сприятливого податкового середовища, підтримку кредитування, розвиток ринкової інфраструктури, підвищення добробуту населення, контроль виконання антимонопольного

законодавства, зняття бар'єрів для відкриття бізнесу, державну підтримку ключових галузей економіки, зростання інвестиційної привабливості країни та забезпеченість природними ресурсами. Таким чином, комплексне управління зазначеними напрямками сприяє формуванню міцного фундаменту для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

До напрямів управління процесом підвищення конкурентоспроможності можна віднести такі ключові аспекти як формування оптимальної цінової політики для продукції, забезпечення ефективної кредитної політики банків щодо виробників, сприятливий державний підхід до інвестицій, використання диференційованої системи оподаткування для підприємств, що виготовляють конкурентоспроможну продукцію, а також державне регулювання імпоротно-експортної діяльності. До цього переліку додається інформаційна підтримка управління, дослідження ринку шляхом аналізу діяльності конкурентів, впровадження товарів-аналогів, стимулювання споживачів через доступ до дешевих товарних кредитів, оцінка масштабів і стабільності ринку [45].

Для вирішення зазначених завдань критично важливим є визначення сутності конкурентоспроможності галузі. Вона полягає у наявності конкурентних переваг порівняно з аналогічними галузями за кордоном [46]. Це може включати оптимальну структурну організацію галузі, що складається з висококонкурентних підприємств-лідерів, розвинену інфраструктуру, гнучку систему співпраці як всередині галузі, так і за її межами, прогресивну науково-технічну і виробничо-технічну базу та ефективну систему збуту продукції.

Особлива увага приділяється впливу інноваційної активності підприємств на загальний рівень конкурентоспроможності галузі. Н. Побережець [47] акцентує на певних особливостях галузевої конкуренції: втрата рівня конкурентоспроможності має місце тоді, коли знижується частка галузі в національному експорті або зростають обсяги імпорту щодо даної продукції в загальному обсязі споживання. Подібна тенденція спостерігається

і на міжнародному рівні у випадках зменшення частки світового експорту або збільшення частки імпорту.

П. Пуцентейло [32] виділяє основні фактори впливу на розвиток конкурентоспроможності галузі: позиціонування на світовому ринку через експортну орієнтованість виробництва, позиціонування на внутрішньому ринку порівняно із транснаціональними компаніями, рівень концентрації підприємств у галузі, забезпеченість ресурсами та кооперація через кластери. Важливу роль відіграють історична прихильність споживачів до продукції вітчизняних виробників, а також регулювання тіньового сектора й правовий захист підприємств.

У контексті дослідження факторів конкурентоспроможності галузей економіки наукові доробки І. Должанського та Т. Загорної [14] розмежовують ці чинники на зовнішні та внутрішні групи. До зовнішніх факторів конкурентоспроможності автори відносять: соціально-політичний стан країни, економічні зв'язки, наявність конкуренції, територіальне розташування виробничих сил, доступність сировинних ресурсів, загальний рівень технічного і технологічного розвитку, систему управління галузями, концентрацію виробництва, а також законодавчу базу. Внутрішні фактори охоплюють: систему і методи управління підприємствами галузі, технологічний рівень та організацію виробничих процесів, довгострокове планування, орієнтацію на маркетингову концепцію та інноваційну спрямованість виробництва.

О. Кузьмін [48] пропонує власну класифікацію чинників конкурентоспроможності галузі, також розділяючи їх на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх належать: ефективна державна підтримка малого та середнього бізнесу, високий рівень загальної конкурентоспроможності країни, дієве правове регулювання економіки, відкритість суспільства і ринків, науково-обґрунтоване державне регулювання, якісне інформаційне забезпечення, інтеграція як на внутрішньому рівні, так і в міжнародному середовищі, низькі податкові ставки, гармонізація національної системи

стандартизації з міжнародними нормами, підтримка наукових та інноваційних проектів, доступні природні ресурси, якісна система підготовки кадрів управління, висока конкуренція у різних сферах діяльності, а також місцеві сприятливі ґрунтово-кліматичні умови.

Внутрішні фактори включають: стабільний попит на продукцію галузі, оптимальну концентрацію і кооперацію підприємств галузі, наявність висококваліфікованого персоналу, конкурентоспроможних контрагентів, ефективну систему використання ресурсів, високий рівень інноваційності, внутрішню систему забезпечення конкурентоспроможності, сертифікованість продукції, ексклюзивність товарів, значну частку конкурентоспроможних підприємств і продукції галузі, а також вагому роль експорту високотехнологічної продукції.

Додатково уваги заслуговує погляд дослідників [49], які акцентують увагу на ключових факторах конкурентоспроможності галузі. Серед них виділяються ресурсний (показники витрат ресурсів на одиницю готової продукції), ціновий (рівень і динаміка цін на ресурси і продукцію), а також фактор середовища (вплив економічної політики держави).

О. Беззубченко [50] пропонує багатофакторний підхід до аналізу конкурентоспроможності галузі, наголошуючи на важливості людських ресурсів (якість, кількість та їхня вартість), природних ресурсів (доступність та якість), фінансів (вартість капіталу та обсяги інвестицій), інформаційного забезпечення (обсяг і якість технічної інформації), інфраструктури (її рівень розвитку та вартість), технологічних процесів (інновації), соціально-політичного середовища, а також привабливості галузі за показниками фінансової ефективності.

Усі запропоновані підходи до визначення поняття конкурентоспроможності заслуговують на увагу, однак вони лише частково охоплюють цю дефініцію у контексті державного сектору лісогосподарської галузі. У зв'язку з цим пропонується таке трактування поняття «конкурентоспроможність лісового господарства» як показника

результативності господарювання на основі особливостей функціонування, пов'язаних із соціо-еколого-економічними пріоритетами лісової галузі, яка має низку галузевих характеристик (лісові насадження мають тривалий цикл вирощування, що формує значне відтермінування отримання доходів; галузь повинна виконувати екологічні функції - поглинання вуглецю, очищення водойм, відновлення деградованих та екодеструктивних земель; лісове господарство сприяє розвитку мисливської, рекреаційної та туристичної діяльності, які становлять важливу соціальну складову суспільства тощо) [51].

Ці особливості функціонування лісогосподарських підприємств обґрунтовують потребу у розробці окремого визначення конкурентоспроможності лісової галузі.

Серед головних викликів, які гальмують посилення конкурентоспроможності національного лісового комплексу, фахівці виділяють такі проблеми [52]:

- експлуатація морально і фізично застарілого устаткування (рівень оновлення технічних засобів становить приблизно 5% на рік, тоді як ступінь їх зносу сягає 55–65%);

- недостатня фінансова спроможність українських виробників, що створює труднощі у розрахунках з партнерами та знижує конкурентоспроможність;

- обмежена інвестиційна привабливість галузі, яка залежить переважно від власних ресурсів та кредитів;

- дефіцит кваліфікованих спеціалістів у поєднанні з низьким рівнем оплати праці;

- різке подорожчання сировини та матеріалів через інфляційні процеси;

- недостатнє впровадження інноваційних технологій;

- загальна низька конкурентоспроможність економіки України;

- невдосконала нормативно-правова база.

Для розвитку національного лісового господарства та підвищення його конкурентності необхідні заходи стратегічного характеру:

- проведення технологічної модернізації виробництва для скорочення витрат матеріалів та підвищення якості продукції до міжнародних стандартів;
- інтеграція інноваційних підходів у виробничі процеси для розширення асортименту продукції та охоплення різних сегментів внутрішнього і міжнародного ринків;
- поліпшення інвестиційної привабливості лісогосподарського комплексу для залучення фінансових ресурсів за більш вигідними умовами;
- активізація виходу українських товарів на зовнішні ринки та скорочення імпорту аналогічної продукції;
- розвиток виробництва високотехнологічних товарів;
- централізована підтримка галузі з урахуванням брендингу українського лісового господарства;
- прийняття необхідних нормативно-правових актів.

Варто зазначити, що наведений перелік напрямів розвитку вітчизняного лісового господарства та посилення його конкурентоспроможності може бути розширений або скоригований, зокрема з огляду на актуальні виклики сучасності.

## **1.2. Методологічні та методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності лісового господарства**

У наукових джерелах, що присвячені оцінці конкурентоспроможності, досі не сформовано загальноприйнятого методологічного підходу. Неоціненна участь Майкла Портера у розвиток теорії конкурентоспроможності, чия відома модель «п'яти сил» здобула світове визнання [2; 54]. Вона дає змогу аналізувати конкурентне середовище в певній галузі через окремі ключові аспекти. Вказана модель описує систему факторів, які визначають рівень конкурентоспроможності виробників у конкретній галузі. Вона розкриває, як ці чинники можуть сприяти зміцненню або, навпаки, послабленню позицій виробників на ринку [54]:

$$C = F(P_P, P_D, S_F, S_E), \quad (1.1)$$

де  $C$  – конкурентоспроможність;

$P_P$  – параметри факторів виробництва;

$P_D$  – параметри попиту на продукцію;

$S_F$  – стратегія товаровиробників, їх структура та характер конкуренції між ними;

$S_E$  – наявність постачальників ресурсів та інших стейкхолдерів.

Для оцінювання конкурентоспроможності галузі Вайрас і Тенг [55] рекомендують розраховувати два індекси: технологічного розвитку та комерційної активності. Їхні значення визначаються на основі експертних оцінок.

У свою чергу, дослідники Циганков, Петрашко та Кальченко [56] наголошують на важливості врахування показника «експортної квоти» під час аналізу конкурентоспроможності промислової галузі. Цей показник обчислюється за наступною формулою:

$$K_e = E/GDP * 100\% \quad (1.2)$$

де  $K_e$  – експортна квота;

$E$  – річний обсяг національного експорту;

$GDP$  – валовий внутрішній продукт країни за аналогічний період.

С. Лісовенко [56] пропонує використовувати індекс «умов торгівлі» як інструменту для оцінки конкурентоспроможності певного сектора економіки. Цей індекс відображає співвідношення між експортними та імпортними цінами, що дозволяє аналізувати рівень конкурентоспроможності національної галузі у порівнянні з іншими країнами. Зниження експортних цін, спричинене підвищенням ефективності виробництва, може стимулювати зростання обсягів експорту за умови наявності достатньої еластичності попиту:

$$I_t = P_x P_m \quad (1.3)$$

де  $I_t$  – індекс «умови торгівлі»;

$P_x$  – індекс експортних цін (в одиницях національної чи іншої валюти);

$P_m$  – індекс імпортних цін.

Оцінити рівень конкурентоспроможності товару на глобальному ринку можливо за допомогою індексу виявлених порівняльних переваг. Цей показник характеризує відхилення частки певного товару в світовому експорті країни від загальної частки цієї країни в міжнародній торгівлі.

М. Шевченко [57] розробила методику комплексної оцінки конкурентоспроможності вітчизняних галузей промисловості. Її підхід враховує етапи життєвого циклу галузі, вона застосовує портфельний аналіз, експертні висновки і зважає на вплив нестабільності, яка виникає внаслідок процесів економічної інтеграції.

В межах запропонованої методики перший етап оцінювання конкурентоспроможності промислових секторів країни передбачає використання матричного методу для формування портфеля галузей з високим експортним потенціалом, враховуючи при цьому етапи життєвого циклу цих галузей. На наступному етапі здійснюється оцінка поточного рівня конкурентоспроможності шляхом анкетування експертів - керівників провідних промислових підприємств, продукція яких успішно реалізується на міжнародних ринках. Отримані результати опитування стають основою для розрахунку ефективного показника, через який визначається запропонований індекс конкурентоспроможності українських галузей промисловості.

В. Петров [58] підходить до аналізу конкурентоспроможності секторів за допомогою таких показників: динаміка прибутковості та загального обсягу прибутку, рівень економічного розвитку країни, а також співвідношення між експортом та імпортом продукції конкретної галузі в порівнянні з аналогічними даними інших країн.

Дослідження конкурентоспроможності фармацевтичної галузі є об'єктом уваги низки науковців. Зокрема, О. Доровський [34] пропонує її

оцінювати через інтегральний показник, який охоплює виробничі, наукові, організаційні, фінансові й інвестиційні аспекти, враховуючи їхню відносну вагомість. А. Головачев [59] акцентує увагу на раціональному використанні ресурсів і конкурентоспроможності продукції чи послуг компаній, виділяючи групові та узагальнюючі показники цього явища.

Групові показники дозволяють оцінити ринкову позицію (зокрема, участь у зовнішній торгівлі та присутність на ключових ринках), рівень забезпечення ресурсами (основні та оборотні засоби, технології, інтелектуальні й інформаційні ресурси), ефективність їх використання (продуктивність праці й капіталу, рентабельність), стратегічний потенціал (розробка та впровадження нових продуктів) та рівень кооперації в межах галузі. Узагальнюючі показники включають інтегровану факторну продуктивність праці, рівень ділової активності, рентабельність продукції та активів.

Вагомий внесок у систематизацію методологій оцінювання конкурентоспроможності підприємств і галузей зробила В. Закирова [60]. Її ієрархічна модель, побудована на основі кластерного аналізу, спрямована на формування конкурентних переваг шляхом задоволення потреб споживачів і посилення позицій у межах галузі, що в результаті впливає на загальний економічний стан.

А. Остапенко [61] визначає конкурентоспроможність галузі трьома ключовими чинниками: підприємствами-виробниками, їхньою продукцією, яка відповідає запитам споживачів, та часткою ринку, яку вони займають. Автор також пропонує формулу для розрахунку рівня конкурентоспроможності галузі певної країни:

$$K_{zj} = \sum m K_{izj} \quad (1.4)$$

де  $K_{zj}$  – рівень конкурентоспроможності галузі  $z$ -ї країни, представленої в  $j$ -му сегменті ринку;

$K_{izj}$  – рівень конкурентоспроможності  $i$ -го підприємства  $z$ -ї країни, представленої в  $j$ -му сегменті ринку;

$M$  – кількість виробників продукції  $z$ -ї країни, представленої в  $j$ -му сегменті ринку.

У таблиці 1.1 наведено переваги та недоліки окремих підходів до оцінки конкурентоспроможності галузі.

Результати аналізу сучасних концептуальних підходів свідчать про те, що найбільш об'єктивним способом оцінки конкурентоспроможності різних секторів національної економіки є розгляд інтегральної конкурентоспроможності підприємств або кластерів, які формують відповідну галузь.

Для належного аналізу конкурентоспроможності як підприємств, так і галузей чи регіонів, використовуються методи якісної та кількісної оцінки [62]. Якісні методи, хоча й широко застосовуються, характеризуються суб'єктивною природою, оскільки здебільшого не підлягають математичним розрахункам. Через це отримані результати зазвичай не можуть слугувати основою для точного розрахунку параметрів підвищення (зниження) конкурентоспроможності оцінюваного об'єкта. У протиріччя цьому, кількісні методи забезпечують можливість об'єктивного визначення конкурентних переваг, що є фундаментом для обґрунтування та прийняття ефективних управлінських рішень, спрямованих на їх вдосконалення [33].

Окрім зазначеного, більшість розглянутих методологічних підходів покладається на суб'єктивні експертні висновки, що також впливає на їхню точність. Хоча ідеально об'єктивної та всебічної методології для оцінки конкурентоспроможності підприємств і галузей не існує, при її розробці необхідно враховувати певний набір принципів, серед яких виділяються такі [63-66]:

- використання показників, адаптованих для математичному аналізу;
- забезпечення порівнянності даних щодо попереднього, поточного та майбутнього (прогнозованого) рівнів конкурентоспроможності;
- врахування стадії життєвого циклу продукту при оцінці конкурентоспроможності.

**Переваги та недоліки окремих підходів до оцінки  
конкурентоспроможності галузі**

Критерій оцінки	Переваги	Недоліки
Оцінка конкурентоспроможності окремих підприємств або їх об'єднань у межах галузі	Дає змогу виявити ключових лідерів, чия діяльність значно сприяє формуванню конкурентних переваг у цій галузі.	Методика розрахунку може бути доволі простою, проте процес збору об'єктивних даних для аналізу конкурентоспроможності окремих підприємств залишається складним. Експертні оцінки часто мають високий рівень суб'єктивності.
Конкурентоспроможність продукції галузі	Забезпечується можливість проводити порівняльний аналіз конкурентоспроможності галузей у різних країнах. При цьому процес розрахунків залишається досить простим, а доступ до необхідних даних не передбачає серйозних труднощів.	Некоректне ототожнення конкурентоспроможності окремого продукту з конкурентоспроможністю всієї галузі, відсутність належного обґрунтування при виборі товарів для аналізу, а також ігнорування впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.
Аналіз експортного потенціалу галузі (на основі моделі М. Портера, експортної квоти, індексу «умов торгівлі»)	Дає змогу оцінити рівень конкурентоспроможності продукції в цій галузі. Такий підхід дозволяє проводити порівняння конкурентоспроможності галузей у різних країнах, при цьому потрібні дані зазвичай доступні й легко піддаються обробці.	Існують певні обмеження, зокрема, цей метод прирівнює конкурентоспроможність окремого продукту до конкурентоспроможності галузі в цілому, може базуватися на необґрунтованій вибірці товарів та не враховує вплив як внутрішніх, так і зовнішніх факторів на розвиток галузі.
Внутрішньогалузева кооперація	Надає інформацію про стан галузі та її зовнішньоторговельні операції в розрізі окремих товарних категорій.	Подана інформація характеризує актуальний стан ситуації, проте не розкриває причин змін у відповідних показниках.
Метод індексів	Формує можливість для міжнародного порівняння	Оцінювання, опираючись на експертні висновки, ставить перед собою задачу об'єктивного визначення вагових коефіцієнтів для різних секторів економіки.
Інтегральний показник	Дозволяє оцінити вплив як внутрішніх, так і зовнішніх факторів на ефективність галузі, а також здійснити порівняння з іншими країнами.	Під час аналізу залучаються експертні судження, що створює труднощі з об'єктивним оцінюванням значущості кожного окремого фактора.

*Джерело: сформовано з [60; 61]*

Що стосується існуючих методів оцінювання конкурентоспроможності

- методи на основі аналізу порівняльних переваг;
- методи, засновані на концепції рівноваги в межах фірм та галузей;
- методи, орієнтовані на теорію ефективної конкуренції;
- підходи, що базуються на теорії якості продукції;
- матричні методи оцінювання;
- інтегративні підходи;
- методи, засновані на теорії мультиплікатора;
- методи визначення конкурентної позиції з урахуванням стратегічного потенціалу суб'єкта господарювання;
- методи порівняння з еталонним рівнем.

Таким чином, створення універсальної системи оцінки конкурентоспроможності залишається складним завданням, яке потребує комбінування кількісних і якісних підходів при одночасному дотриманні принципів обґрунтованості та адаптивності до поточних умов функціонування економічних суб'єктів.

Перша категорія методів оцінки конкурентоспроможності є однією з найбільш поширених і базується на принципах міжнародного розподілу праці, зокрема на теорії порівняльних переваг, розробленій Д. Рікардо. Згідно з цим підходом, підприємства можуть зміцнювати свої конкурентні позиції завдяки наявним порівняльним перевагам, що дозволяє знижувати витрати на виробництво, порівняно з конкурентами. Однак цей метод має суттєвий недолік - він забезпечує статичний результат, що не дає можливості оцінювати ефективність адаптації підприємства до змін в умовах зовнішнього середовища.

У рамках вказаного підходу конкурентоспроможність оцінюється через здатність підприємства ефективно використовувати виробничі фактори порівняно з іншими суб'єктами господарювання. Для цього аналізуються такі показники як процентні ставки, вартість обладнання, а також співвідношення рівня оплати праці і цін на матеріали. Низькі значення цих показників вважаються ознакою міцної конкурентної позиції. Проблемою цього підходу

є орієнтація виключно на зовнішні умови діяльності підприємства, при цьому внутрішні фактори залишаються поза увагою.

Значна частина оцінки конкурентоспроможності базується на принципах ефективної конкуренції. Цей підхід передбачає порівняльний аналіз позицій підприємства в галузі в контексті показників її конкурентів і загальних галузевих даних.

Як правило, для аналізу використовують три групи показників: ефективність виробництва і продажів, продуктивність процесів, а також фінансова стійкість. Конкурентоспроможність визначається шляхом зіставлення індивідуальних та інтегральних показників підприємства з даними її конкурентів і середніми значеннями по галузі. На основі проведеного аналізу формуються висновки щодо відносної конкурентоспроможності досліджуваних підприємств.

Водночас цей метод не позбавлений недоліків. Одним із таких аспектів є умовний характер поділу показників на дві групи, між якими існує тісний взаємозв'язок. Інтерпретація отриманих результатів, навіть для окремих показників, може бути доволі непростою, а оцінка загальної конкурентоспроможності підприємства ускладнюється. Крім цього, даний підхід не дозволяє відстежувати динаміку ключових факторів впливу на конкурентоспроможність.

Ще одним методом оцінки є підхід, заснований на теорії якості товару. Основна увага в цьому випадку приділяється споживчій цінності продукції. Характеристики продукту зіставляються з аналогічними параметрами продукції конкурентів. Однак цей спосіб має низку обмежень: він недостатньо враховує ефективність виробничих і збутових процесів, а також часто ототожнює конкурентоспроможність товару із загальною конкурентоспроможністю компанії. Крім того, метод доцільний лише для підприємств, що виробляють один вид продукції [1].

Наступні, матричні методи, які запропоновані та обґрунтовані в 60-х роках ХХ століття для оцінки конкурентоспроможності підприємств, мають

значну наукову цінність. Їх головна перевага полягає у можливості аналізу змін конкурентних переваг у динаміці. Ця методологія базується на теорії життєвого циклу продукту, яка передбачає проходження продукції (технології) через певні етапи: впровадження, ріст, насичення, спад і зникнення з ринку. На кожному із цих етапів обсяг продажів і ринкова частка підприємства змінюються, що суттєво впливає на динаміку продажів. Однак практичне застосування цих методів ускладнюється через труднощі в побудові матриць та трактуванні отриманих даних.

Ефективним інструментом для оцінки конкурентоспроможності підприємства виступає метод інтегральної оцінки, який базується на двох ключових критеріях: рівень задоволення потреб споживача та ефективність виробничих процесів. Серед його переваг можна виділити простоту розрахунків і чіткість інтерпретації результатів. Проте цей метод не дозволяє виконувати глибокий аналіз або визначати приховані резерви для поліпшення конкурентоспроможності.

Інший підхід до оцінки базується на теорії мультиплікаторів. Цей метод дозволяє непрямо оцінити конкурентні переваги підприємств у межах одного кластеру порівняно з іншими, враховуючи якість продукції. Однак його недоліком є складність створення числової моделі для послідовного відображення залежностей між різними показниками.

Серед сучасних підходів заслуговує уваги метод, який розглядає конкурентоспроможність підприємства крізь призму стратегічного потенціалу. Тут основний акцент робиться на аналізі внутрішніх умов діяльності підприємства з метою виявлення його конкурентних переваг та можливостей їх розвитку. Цей підхід передбачає використання комплексного показника оцінювання стратегічного потенціалу підприємства, котрий ґрунтується на численних елементах потенціалу з урахуванням вагових коефіцієнтів кожного з них. Проте труднощі доступу до необхідної інформації та високі витрати часу на розрахунки формують значні виклики при використанні цього методу.

Існують також специфічні методи оцінювання, що базуються на порівнянні з визначеними стандартами, наприклад, таксономічний аналіз і метод радару. Таксономічний аналіз застосовується для порівняльної оцінки фінансово-економічних та виробничих показників підприємств щодо встановлених еталонів. Метод радару передбачає візуалізацію конкурентоспроможності через площину графіку: більша площа радару сигналізує про сильні сторони підприємства. Головним недоліком обох методів є те, що вони не враховують динаміки ринкового середовища та його впливу.

Оцінка існуючих методів виявила їх обмеженість та відсутність універсального рішення. Це підкреслює необхідність створення комплексного підходу до визначення конкурентоспроможності підприємств, заснованого на принципах системності, об'єктивності, безперервності, оптимальності та конструктивності [68]. Найбільш точні результати можна отримати завдяки комбінуванню кількісного та якісного аналізу з використанням кількох методик одночасно. У рамках якісного аналізу слід враховувати фактичний та прогнозований стан конкурентного середовища, а також ключові фактори, які на нього впливають.

Для проведення належного аналізу необхідно зібрати дані щодо актуального стану конкурентного середовища та його перспективного розвитку, враховуючи всі ключові чинники впливу. Слід пам'ятати, що конкуренція охоплює не тільки змагальність між компаніями в межах однієї галузі. Значну роль відіграють виробники альтернативної продукції, рівень суперництва серед продавців, можлива поява нових гравців на ринку, а також позиції постачальників і вподобання споживачів.

Оцінка конкурентного середовища потребує проведення всебічного аналізу, який охоплює кілька ключових етапів:

- визначення меж ринку шляхом ідентифікації переліку взаємозамінних товарів;

- аналіз учасників ринку, включаючи встановлення кількості й складу як постачальників, так і споживачів;
- окреслення географічних меж ринку, тобто визначення території, на якій здійснюється конкуренція;
- оцінювання загального обсягу ринку через вимірювання обсягів продажів;
- структурний аналіз ринку на кількісному рівні, зокрема оцінка кількості учасників, їхніх часток, ступеня концентрації, а також умов входу на ринок і його відкритості для торгівлі з іншими регіонами чи країнами;
- структурний аналіз ринку на якісному рівні з метою виявлення бар'єрів для нових гравців, які прагнуть увійти в ринок;
- оцінку потенціалу компаній на ринку, щоб визначити їхні перспективи розвитку.

На основі отриманої інформації формулюються висновки щодо рівня конкуренції на конкретному ринку.

З урахуванням цього, постає необхідність цілеспрямованого підходу до формування конкурентоспроможності лісового господарства через вдосконалення його показників. Першим кроком у цьому напрямку є розробка комплексу заходів для посилення конкурентоспроможності галузі. Основним критерієм тут має бути перелік ключових ефективних показників, які, у свою чергу, підвищенням своїх значень сприятимуть зміцненню позицій галузі на ринку в цілому.

Відповідно до іншої класифікації [27], усі існуючі підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства, можна розділити на чотири групи за класифікаційними ознаками. При цьому один метод може належати до декількох груп залежно від його характеристик.

Перша група базується на напрямі формування інформаційної бази і включає:

- критеріальні методи, що характеризуються використанням абсолютних значень показників у натуральному або фінансовому вигляді, вважаються найбільш точними;

- експертні методи, побудовані на аналізі думок кваліфікованих фахівців у відповідній галузі.

Друга група класифікації враховує спосіб представлення кінцевих результатів і складається з:

- графічних методів, що відображають результати за допомогою графіків, діаграм та інших візуальних об'єктів;

- логічних методів, які передбачають застосування логічних припущень та алгоритмів для аналізу;

- математичних методів, що використовують факторні моделі для оцінювання інтегральних показників або ряду числових даних.

Третя група охоплює можливість формування управлінських рішень і включає:

- одномоментні методи, побудовані на статистичних даних для аналізу ситуації на нині без прогнозування майбутніх змін;

- стратегічні методи, що дозволяють оцінювати не лише поточний стан підприємства, але й перспективи його розвитку для планування довгострокових стратегій.

Четверта група базується на способі оцінювання й охоплює:

- індикаторні методи, що дозволяють створювати інтегральну оцінку шляхом аналізу набору показників та стандартів;

- матричні методи, які аналізують взаємозв'язки між елементами конкуренції та оцінюють їх динаміку.

Окрім зазначених класифікацій, існують класифікаційні підходи інших авторів. Наприклад, Р. Жовновач [22] пропонує окрему систему класифікації методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств:

- матричні методи, які визначають кількісний інтегральний показник рейтингу підприємства або графічно ідентифікують позицію суб'єкта

господарювання за низкою параметрів. Вони також дозволяють аналізувати аспекти діяльності підприємства, ринкову позицію та розробляти напрямки розвитку. До основних моделей відносяться матриця Бостонської консалтингової групи, Ансоффа, Мак Кінсі, матриці Портера, SWOT-аналіз тощо;

- графічні методи, які забезпечують візуальні результати аналізу у вигляді графіків, діаграм, картограм та моделей життєвого циклу;

- індексні методи, які представляють розвиток підприємства через інтегральну характеристику змін у часі чи просторі відносно еталона. Сюди включають методи оцінки конкурентоспроможності продукції, теорії ефективної конкуренції, рівноваги фірми й галузі, а також бенчмаркінг. Ці підходи дозволяють використовувати різноманітні механізми оцінювання для отримання об'єктивного бачення поточного стану підприємства та його перспектив розвитку;

- аналітичні методи базуються на виконанні розрахунково-аналітичних операцій із вхідними даними. У залежності від конкретної методики аналізу ці методи можуть передбачати як прості арифметичні обчислення, так і складні розрахунки. Автор виділяє серед основних методів: метод різниць, метод рангів, метод балів, методи експертних оцінок, а також метод системи диференційних рівнянь [22].

З практичного погляду цікавою є класифікація, запропонована Н. Краснокутською [28, с. 146]. Дослідниця обґрунтувала власний підхід до класифікації методів оцінки потенціалу суб'єкта господарювання на основі таких критеріїв: характер оціночних показників, зв'язок із об'єктом оцінки, універсальність використання, методику дослідження оцінних показників та спосіб узагальнення результатів оцінки.

На основі зазначених критеріїв автором була визначена наступна класифікація:

- за характером показників - кількісні, якісні та змішані методи;

- за зв'язком із об'єктом оцінки - методи прямої оцінки та опосередкованої оцінки;

- за універсальністю застосування - універсальні методи (декомпозиції, індексний, коефіцієнтний, експертних оцінок і метод балів) та специфічні (вартісні) методи, серед яких витратний підхід, методи капіталізації, дисконтованих потоків тощо;

- за методикою дослідження - детермінований факторний аналіз, таксономічний аналіз, порівняння, використання нечітких множин;

- за способом узагальнення результатів - на основі одного показника або моделювання зведеного (адитивні моделі, мультиплікативні моделі, рейтингові оцінки комплексного характеру, а також моделі еластичності і графоаналітичне моделювання) [28].

Проведений нами аналіз показав, що найбільш розповсюдженими серед науковців є вартісні методи оцінки потенціалу конкурентоспроможності підприємства. В їх основі лежить визначення витрат на створення такого потенціалу. У цьому контексті важливо розглянути модель оцінки потенціалу, запропоновану Є. Лапіним, яка базується на вартісній оцінці витрат:

$$\text{ЕПП} = \text{КПР} \cdot \text{Ч} (\text{ОБК} + \text{ФО} + \text{ОЗ} + \text{ПТР} + \text{ІП}) \quad (1.5),$$

де ЕПП - економічний потенціал підприємства;

КПР - коефіцієнт, що враховує вплив на потенціал підприємства природно-ресурсного чинника;

ОБЗ, ФО, ОЗ - відповідно оборотні кошти; фонди обігу; середньорічна вартість основних засобів підприємства;

ПТР - потенціал трудових ресурсів підприємства;

ІП - інтелектуальний потенціал підприємства [27].

Розглянута модель має досить обмежений підхід, оскільки вартісна оцінка потенціалу підприємства здебільшого фокусується на вартості майна, витратах на підтримання його функціонування, а також частково на витратах, пов'язаних із забезпеченням інноваційного процесу та навчання персоналу.

У цьому контексті Н. Краснокутська запропонувала адитивну модель оцінювання вартості ресурсного потенціалу підприємства. Ця модель базується на визначенні сумарної скоригованої вартості його складових у поточних ринкових цінах з урахуванням усіх необхідних коригувань, таких як знос або зміни ринкової кон'юнктури залежно від місця розташування.

Щонайперше, відзначимо, що, не зважаючи на різноманітні методологічні та методичні підходи щодо оцінювання конкурентоспроможності галузі, власне для лісового господарства можуть бути застосовані ті, які спроможні діагностувати її в якості єдиного суб'єкта господарювання вітчизняної галузі – державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси України».

Як уже було відзначено, конкурентоспроможність можна оцінювати за допомогою як якісних, так і кількісних методів. Якісні підходи загалом не піддаються математичній формалізації, через що вони носять суб'єктивний та фрагментарний характер. Крім того, результати таких оцінок часто недостатньо придатні для обґрунтування конкретних стратегічних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності. У свою чергу, кількісні методи дозволяють більш об'єктивно визначати конкурентну позицію підприємства (галузі) та слугують основою для ухвалення ефективних управлінських рішень як у поточному, так і в перспективному плануванні [66].

Одним із популярних методів є метод аналізу ієрархій, який характеризується систематизованим підходом до визначення складових, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Цей підхід полягає в порівнянні окремих елементів конкурентоспроможності з аналогами. Основні етапи використання цього методу охоплюють такі етапи [69]:

- визначення критеріїв оцінки та їхніх аналогів;
- присвоєння кожному критерію певного значення;
- оцінка вагомості кожного критерію порівняно з іншими;
- порівняння об'єктів за окремими критеріями;
- опрацювання матриць порівнянь критеріїв.

Ще одним методом оцінки є аналіз рівня продажів. Цей підхід базується на твердженні, що конкурентоспроможність підприємства характеризується особливостями реалізованої продукції, яка свідчить про перевагу цього суб'єкта перед конкурентами. У межах такого методу основним критерієм виступає частка продажу товару на ринку порівняно з іншими виробниками. Конкурентоспроможність визначається як ймовірність того, що споживач віддасть перевагу певному товару. При цьому нерідко застосовуються експертні методи для оцінювання цих показників та формування висновків про перевагу одного товару над іншим.

Дослідження існуючих підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств демонструє їхню обмеженість. Більшість методів охоплюють лише окремі аспекти діяльності: конкурентоспроможність продукції, ефективність менеджменту, виробничої діяльності або маркетингової політики. Інша група методів базується на суб'єктивних висновках експертного оцінювання. Комплексної методології, що охоплює всі аспекти конкурентоспроможності підприємства, нині немає.

Одним з поширених методів є побудова та аналіз двовимірних матриць. Такі матриці утворюються відповідно до принципу системи координат: одна ось відображає показники, як-от аналіз поточного стану або оцінка перспектив розвитку підприємства, ринку чи галузі, а друга - дані про конкурентоспроможність відповідних напрямів господарювання. Серед найвідоміших є матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ). Згідно з цією теорією, підприємства, які займають значну частку на ринку, що швидко розвивається, мають найбільшу конкурентоспроможність [70].

Особливої уваги заслуговують маркетингові методи оцінки, які враховують поведінку споживачів та характеристики товарів, а також сукупність чинників, що визначають ефективність маркетингової діяльності підприємства. Найважливішими серед таких факторів є ефективність постачання продукції, організація післяпродажного і гарантійного обслуговування та імідж компанії [71].

Алгоритм описаних методів передбачає реалізацію низки послідовних етапів:

- визначення потреб споживачів щодо якісних і економічних характеристик продукції;
- оцінювання рівня конкурентоспроможності товару, основане на встановлених характеристиках;
- аналіз конкурентоспроможності та ефективності маркетингової діяльності підприємства;
- узагальнення результатів оцінювання конкурентоспроможності продукції та обґрунтування відповідних управлінських заходів.

Методи, які застосовуються в рамках даного підходу, базуються на аналізі таких показників як рентабельність продажів окремих товарів та їх частка на ринку. За цією методологією товар із найвищою рентабельністю продажів та найбільшою часткою ринку виробника вважається найбільш конкурентоспроможним. Узагальнений показник конкурентоспроможності визначається для всієї сукупності продукції, а кожному товару присвоюється відповідний ранг. Позитивною характеристикою запропонованого методу можна вважати його здатність визначати ті напрями діяльності, зокрема конкретні види продукції, які забезпечують підприємству значну частку прибутку. Це, своєю чергою, дозволяє приймати ефективні управлінські рішення стосовно наявної збутової політики. Однак суттєвим недоліком методології є нехтування іншими чинниками, що впливають на конкурентоспроможність підприємства [72].

Підсумовуючи результати дослідження методів оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємств, слід зазначити, що універсальної методології, яка б задовольняла всі вимоги та була позбавлена слабких сторін, суб'єктивізму чи обмежень, наразі не існує. Узагальнюючи концептуальні підходи до оцінювання конкурентоспроможності, важливо враховувати такі атрибути під час розробки універсальної методології:

- метод повинен бути орієнтованим на досягнення конкретної мети - покращення функціонування підприємства, підвищення його конкурентоспроможності, уточнення або коригування стратегічної поведінки організації;

- методологія повинна характеризуватися комплексністю, поєднуючи кілька перевірених ефективних підходів і методів;

- з огляду на складність оцінюваного явища доцільним є застосування інтегральних показників для формування узагальнених висновків;

- при оцінюванні варто враховувати як індивідуальні показники (для аналізу окремих аспектів діяльності й специфічних видів продукції), так і комплексні (для формування управлінських рішень, що охоплюють стратегічні пріоритети розвитку);

- обчислення індивідуальних показників має базуватися на еталонному підході, який дозволяє співвідносити конкурентну позицію суб'єкта господарювання зі структурами певного сегменту ринку, орієнтуючись на середні чи найкращі галузеві показники;

- оцінювання ефективності існуючих організаційно-виробничих та фінансово-господарських систем підприємства, їхньої здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі або протидіяти конкурентним впливам є критично важливим елементом методики. Інакше кажучи, спочатку здійснюється аналіз ефективності використання підприємством свого конкурентного потенціалу, а вже потім оцінюються споживчі та економічні властивості продукту.

На даний момент проблема оцінки конкурентоспроможності лісогосподарських підприємств залишається недостатньо вивченою. Водночас підприємства лісової галузі мають низку специфічних особливостей, які створюють необхідність розроблення або вдосконалення власної методики оцінки конкурентоспроможності.

Особливості лісогосподарських підприємств включають такі аспекти:

- функціонування підприємств залежить не тільки від економічних факторів, а й від соціальних і екологічних імперативів;
- тривалий цикл вирощування лісу, який передбачає віддалений період одержання економічних вигід та доходів;
- переважно державна (комунальна) форма власності, що обмежує доступ до інвестиційних ресурсів;
- залежність фінансових результатів від природно-кліматичних та ґрунтових умов;
- практично монополізований сегмент внутрішнього ринку заготівлі деревини (80-85%);
- великий відсоток зносу основних засобів як фізично, так і морально.

Нині, в умовах цифрової доступності спостерігаються дослідження методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності лісогосподарського виробництва. Одним із таких підходів є метод, запропонований Андрійчуком І.В. та Пінчуком І.Р. [73]. Цей комплексний метод охоплює аналіз основних техніко-економічних показників виробничо-господарської діяльності, проведення стратегічного аналізу (переважно SWOT-аналіз) та здійснення інтегральної оцінки [74; 75]. Основною перевагою цього підходу є використання показників, які легко обчислюються на основі з використанням фінансової звітності підприємств.

Послідовність здійснення оцінки конкурентоспроможності лісогосподарських підприємств за цією методикою включає такі етапи:

1. Визначення цілей оцінки та вибір конкурентних підприємств в межах однієї природно-кліматичної зони (наприклад, Полісся, Карпати, Лісостеп або Степ).
2. Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності досліджуваних підприємств.
3. Проведення стратегічного аналізу виробничо-господарської діяльності.
4. Встановлення оціночних критеріїв з переліком часткових показників:

- показники ефективності виробництва (рентабельність діяльності підприємства);
- фінансові показники (коефіцієнти придатності основних засобів, платоспроможності, рентабельності активів тощо);
- показники конкурентного потенціалу (фондовіддача, продуктивність праці);
- ефективність збуту продукції (рентабельність реалізації);
- соціальні показники (середньомісячна зарплата працівників, коефіцієнт плинності кадрів);
- екологічні показники (обсяги лісорозведення та природне поновлення);
- конкурентоспроможність продукції, яку оцінюють за співвідношенням якості та вартості продукції [76-78];
- імідж підприємства на основі експертної оцінки якості продукції та рівня довіри до підприємства. Для оцінки конкурентоспроможності продукції та іміджу лісогосподарських підприємств використовують результати експертного аналізу. У ньому слід врахувати якість і ціну лісової продукції та наданих послуг, професійність працівників, компетентність керівництва, рівень довіри до підприємства, а також сформований гудвіл.

5. Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності здійснюється за допомогою середньгеометричної із застосуванням відповідної математичної формули. Ця комплексна методика враховує специфіку лісогосподарських підприємств і дозволяє адаптувати оцінку до їхніх реальних умов функціонування [76]:

$$K_i = \sqrt[8]{K_1 * П1 * K_2 * П2 * K_3 * П3 * K_4 * П4 * K_5 * П5 * K_6 * П6 * K_7 * П7 * K_8 * П8} \quad (1.6),$$

де  $K_i$  - інтегральний показник конкурентоспроможності лісогосподарського підприємства;

П1- П8 – значення оціночних критеріїв конкурентоспроможності;

K1 - K8 – відповідні коефіцієнти вагомості.

Додатково за кожним оціночним критерієм експертним методом визначають коефіцієнт вагомості [79, с. 9-10]. У результаті проведених

експертних обчислень розраховано такі значення коефіцієнтів вагомості для відповідних критеріїв [73; С. 69]:

- 1) ефективність виробництва (П1) – 0,212;
- 2) фінансовий стан підприємства (П2) – 0,136;
- 3) конкурентний потенціал (П3) – 0,103;
- 4) ефективність збуту продукції (П4) – 0,14;
- 5) соціальна ефективність (П5) – 0,103;
- 6) екологічність виробництва (П6) – 0,04;
- 7) конкурентоспроможність продукції (П7) – 0,171;
- 8) імідж підприємства (П8) – 0,1.

Підприємство з найвищим інтегральним показником вважається найбільш конкурентоспроможним.

Також варто відзначити, що аналіз основних техніко-економічних показників діяльності проводиться у динаміці. Для прогнозування рівня інтегрального показника в майбутньому Андрійчук І.В. та Пінчук І.Р. рекомендують застосування економіко-математичних моделей, зокрема лінійної, поліноміальної, логарифмічної, степеневі та експоненціальної функцій.

Запропонована методика оцінювання є досить ефективною, оскільки дозволяє обґрунтовувати необхідні заходи для покращення конкурентоспроможності підприємств галузі. Однак її недоліком залишається певний рівень суб'єктивізму експертів галузі, через що оцінки конкурентоспроможності продукції та іміджу підприємства можуть бути недостатньо релевантними. Тому нами пропонується нівелювати їх вплив на інтегральний показник конкурентоспроможності, прийнявши їх значення за одиницю.

В контексті запропонованої методики розглянемо регіональний підхід, який, на наш погляд, може бути ефективною методикою для оцінювання конкурентоспроможності лісового господарства в цілому. Він базується на розгляді рівня конкурентоспроможності суб'єктів господарювання

лісогосподарського комплексу в межах адміністративної одиниці, враховуючи особливості основних природних зон і для прикладу автори досліджували [80]:

- Полісся - аналіз діяльності лісогосподарських підприємств Житомирського обласного управління лісового та мисливського господарства;
- Лісостеп - розгляд показників підприємств Черкаського обласного управління лісового та мисливського господарства;
- Степ - оцінка роботи підприємств Миколаївського обласного управління лісового та мисливського господарства.

Така методологія дозволяє з одного боку проводити оцінку регіональної конкурентоспроможності лісогосподарських комплексів на загальнонаціональному рівні, з іншого - визначати чинники, що найбільш суттєво впливають на конкурентні переваги кожного регіону. На основі проведених авторами розрахунків були визначені показники та критерії конкурентоспроможності лісогосподарських підприємств Житомирського, Черкаського й Миколаївського регіонів.

З використанням вище представленої формули інтегральної оцінки (1.7) були отримані інтегральні показники конкурентоспроможності типових регіональних комплексів у межах зазначених природних зон України. За результатами аналізу найбільш конкурентоспроможним виявилось Черкаське обласне управління лісового та мисливського господарства, тоді як найнижчі показники продемонструвало Миколаївське управління.

На жаль, представлена методика оцінки конкурентоспроможності лісового господарства мала місце для використання до 2023 року, після чого всі державні лісогосподарські підприємства були об'єднані в одну юридичну особу – ДП «Ліси України». Таким чином, нами пропонується оцінювати конкурентоспроможність лісової галузі на основі співставлення визначених показників діяльності в 2020-2020 та 2023-2024 роках, тобто при функціонуванні кількох сотень юридичних осіб в 2020-2022 роках у порівнянні з одним суб'єктом господарювання в 2023-2024 рр.

### **1.3 Конкурентоспроможний розвиток лісової галузі: проблеми та перспективи**

На сучасному етапі роль лісового господарства для країни складно переоцінити, адже ця галузь є важливою складовою національної економіки як промисловий (добувний) сектор. Водночас, лісова галузь виступає, мабуть, єдиною просторово-територіальною основою для збереження екологічного балансу. Вона забезпечує підтримку тривалості життя населення, сприяє поступовому відновленню деградованих земель і водних ресурсів, а також регулюванню киснево-вуглецевої рівноваги, серед інших важливих функцій. Власне, лісове господарство, через своє призначення, повинно виконувати повний виробничий цикл, включаючи оптимальне вилучення, постійне відновлення та комплексне використання лісових ресурсів під належним контролем.

Проте необхідно зазначити, що на економічному рівні національне лісове господарство займає досить скромні позиції серед інших галузей. Перед війною суб'єкти цієї галузі виробляли та реалізовували продукцію у межах лише 0,5% загального ВВП країни [81]. За даними, до 2022 року, щорічні прирости лісових біогеоценозів в Україні становили 50-55 млн м<sup>3</sup>, тоді як лісгосподарські підприємства вилучали тільки близько 15 млн м<sup>3</sup> [82]. Це свідчить про недостатню ефективність галузі, що впливає на її конкурентоспроможність.

Діяльність лісового господарства передбачає виконання низки ключових завдань [83-87]:

- 1) забезпечення соціальних функцій, пов'язаних з відтворенням, збереженням та збільшенням земель лісового призначення;
- 2) реалізація виробничо-господарських функцій задля раціонального використання лісових ресурсів, виробництва промислової продукції та товарів для населення, а також надання послуг;

3) підтримка екологічної ролі лісів, включаючи покращення ґрунтозахисних, водозахисних та інших охоронних функцій, разом із запобіганням негативним кліматичним змінам.

Основною сировинною базою для таких підгалузей, як деревообробна, лісохімічна та целюлозно-паперова промисловість, нині виступає державне підприємство «Ліси України». Найбільше деревини споживає будівельний сектор - йому поставляється приблизно 60% пиломатеріалів та іншого будівельного лісу. Також значним попитом користуються видобувні галузі промисловості (вугільна й залізородна), оскільки для видобутку 1000 тонн вугілля потрібно витратити приблизно 30-35 м<sup>3</sup> деревини [88]. Високотоварні пиломатеріали затребувані у суднобудуванні та для виробництва телеграфних стовпів. Окремо варто згадати зростаючу роль паливних дров в умовах підвищення цін на основні енергоресурси (нафта, газ та вугілля). Лісові ресурси все більше використовуються як джерело енергії, особливо в дотаційних громадах - для потреб населення та громадських закладів.

На сьогодні ліси в Україні здебільшого перебувають у державній або муніципальній власності (99,9%). Це створює певні проблеми, зокрема щодо впровадження сучасних процесів і технологій, які могли б фінансуватися як із власних, так і залучених джерел. Така ситуація виникла через загальноновизнаний підхід, згідно з яким державна власність повинна бути основною у тих випадках, коли приватний сектор може становити ризики для національної безпеки або неспроможний забезпечити соціально-екологічний розвиток важливих галузей економіки [89]. Проте, в такому випадку, світовий досвід показує, що розвиток лісового господарства неможливий без додаткових фінансових ресурсів.

Відсутність комплексного і ефективного використання лісових ресурсів виникає через фінансову неможливість оновлення техніки, обладнання та технологій, проблеми експлуатації лісів у прифронтових регіонах чи важкодоступних гірських місцевостях, а також тривалі терміни окупності інвестицій через природні процеси вирощування лісів. Усе це знижує інтерес

внутрішнього та зовнішнього капіталу до співпраці з галуззю. Рішення проблеми залучення інвестицій могло б бути знайдено шляхом створення відповідних умов, насамперед правових, що сприятиме залученню як міжнародних фінансово-промислових корпорацій, так і вітчизняних підприємств до фінансування галузі.

Щоб оптимізувати використання лісових ресурсів і забезпечити конкурентний розвиток лісового господарства, важливо дослідити економічне поняття про ліс. Сутність цього поняття була вперше обґрунтована Т.С. Лобовіковим [90]. Він визначає ліс як економічне явище, що входить до складу процесів суспільного виробництва матеріальних благ та їх розподілу.

На думку автора, ліс є матеріальним носієм суспільних відносин лише тоді, коли залучений до сфери виробництва та розподілу благ, тобто коли до нього застосована суспільно-організована праця. Якщо ж ліс не інтегрований у ці процеси й не виражає суспільні виробничі відносини, він залишається тільки природним явищем і втрачає економічний вимір.

Питання про те, чи всі ліси або їх частина можуть бути включені в економічну сферу, залишається предметом дискусій. Варто зазначити, що значна частина світових лісів досі не освоєна господарсько. Утім, більшість із них піддавалися обстеженню, вивченню або охоронним заходам, що вимагало людських зусиль. Важливо врахувати, що не кожна корисна діяльність є виробничою. Лише ті дії, що спрямовані на перетворення природних матеріалів або енергії в продукт для задоволення людських потреб, можуть вважатися виробництвом. Згідно з одним підходом, кількісні зміни лише на певному етапі породжують нову якість. Тому мінімальна продуктивна діяльність у неосвоєних лісах ще не перетворює їх у господарсько освоєні та економічно значущі.

Отже, чи можна розглядати ліс як економічне явище, якщо він не залучений до процесу виробництва і розподілу матеріальних благ, не є об'єктом трудової діяльності або засобом виробництва.

Фахівці лісового господарства схиляються до думки, що навіть господарсько не освоєний ліс із територією, впорядкованою квартално, вже має економічну складову і включається до сфери матеріального виробництва [91].

В суспільстві економічні відносини нерозривно пов'язані з власністю, яка часто розглядається як основа економіки. Будь-який об'єкт власності стає економічним явищем через зв'язок із відносинами власності. Усі ліси підпадають під певні форми права власності - державну, приватну чи колективну - і цим самим входять до сфери економічної взаємодії. Ліс набуває економічного значення тоді, коли встановлюються реальні економічні відносини людей, а проголошені права власності починають діяти. Господарське використання стає основою для таких правовідносин, перетворюючи ліс із природного ресурсу в важливу економічну складову.

Ліси, вирощені завдяки суспільній праці, набувають товарної форми і економічної вартості. Це залишається актуальним навіть за умови, що не всі ресурси та функції лісів можна обміняти або продати. Еквівалентний обмін у лісовій сфері реалізується через купівлю-продаж продукції. Прикладом може бути передача відновленого лісу із компенсацією витрат або продаж лісу для рубки із погодженою оплатою.

Природні ліси, що ростуть без втручання людської праці, набувають вартості тільки з моменту їх залучення до виробничих і розподільних процесів. До цього часу такі ліси оцінюються за потенційною вартістю. Реальна економічна оцінка лісів ґрунтується на їх характеристиках якості, місця розташування і спроможності приносити диференційований дохід при реалізації продукції або наданні послуг.

Ліс є однією з найтриваліших природних екосистем, основним типом рослинного покриву Землі та важливим видом відновлювальних ресурсів. Процес його використання та наступного відновлення в циклічному повторенні становить основу принципу відтворення лісових ресурсів.

Поняття «лісові ресурси» охоплює запаси деревини, продукти побічного недеревного користування та лісові насадження, які виконують захисні, водорегулюючі, санітарно-гігієнічні й інші функції. Відтворення лісових ресурсів передбачає використання й оновлення запасів деревини як об'єкта лісоексплуатації, а також інших продуктів лісу (живиця, ягоди, гриби, лікарські рослини, мисливська фауна тощо) та посилення корисних функцій лісових насаджень [51].

Лісові ресурси відіграють роль джерела деревної сировини (запаси лісу на корені), засобу виробництва в лісовому господарстві (лісоземельне угіддя), а також є важливим елементом біосфери і природоохоронної системи (лісова екосистема). В економічному аспекті лісові ресурси включають як деревостан (ліс на корені), так і землі лісогосподарського призначення, які, поєднуючись, стають головним засобом виробництва в цій галузі. Особливістю лісових ресурсів є їхня універсальність, адже будь-яка ділянка лісу одночасно виконує функцію природного ресурсу, виробничого засобу й екосистеми з домінуючим характером певної функції для конкретної місцевості [92].

Природне середовище та всі пов'язані з ним природні ресурси (земля-грунт, ліс, вода, тваринний і рослинний світ) разом із природними умовами (атмосферне середовище, світло, тепло) слугують основою процесу відтворення лісових ресурсів. Роль природних умов у житті лісу настільки важлива, що в умовах природного поновлення і росту можуть відбуватися без втручання людини. Самовідновлення лісу нерідко розглядають як специфічну ознаку лісового господарства, хоча це не зовсім правильно, адже його не можна повністю прирівнювати до природних властивостей лісу як ресурсу [85].

Участь людини в процесі вирощування лісу загалом незначна. Наприклад, при рубці деревини у 100-річному віці частка робочого часу становить менше 1% від загального періоду виробництва лісу [86]. Протягом основного часу ріст лісу відбувається самостійно завдяки здатності деревно-чагарникової рослинності накопичувати органічну масу. Ліс виступає як

природний механізм трансформації сонячної енергії, мінеральних речовин і вологи у деревину та інші продукти.

Інтенсифікація лісового господарства впливає на відсоток витрат робочого часу в період вирощування стиглого деревостану. Чим більше втручання людини у процеси вирощування, тим більша частка робочих витрат.

Відтворення лісових ресурсів можливе лише за умови поєднання двох процесів: створення й підтримки запасів деревини на корені (лісовирощування) та вилучення менш продуктивних деревостанів (рубка). Ці два компоненти одного процесу нерідко суперечливі: збільшення рубки обмежує продуктивний потенціал насаджень, а їх збереження - зменшує запаси для користування.

Лісовирощування і лісокористування фактично є двома стадіями виробництва головного продукту лісового господарства - деревини. Перша стадія триває від моменту закладки насаджень або сприяння природному поновленню до формування стиглого деревостану. Тривалість цього періоду залежить від породи дерев і природно-кліматичних умов і може займати кілька десятиліть. Друга стадія - заготівля стиглого лісу - здійснюється щорічно та потребує значних запасів деревини різних вікових класів, рівень яких перевищує встановлені щорічні обсяги лісокористування. Потреба утримувати на корені великі ресурси деревини зумовлена тривалістю фази лісовирощування. У завершальній стадії, що передбачає рубку лісу, одночасно вирішуються як екологічні, так і економічні завдання в галузі лісівництва. Характер лісокористування безпосередньо впливає на спосіб відновлення лісу, тобто технологію його вирощування. Особливо це помітно під час вибіркового методу рубки, коли фази заготівлі лісу та лісовирощування настільки інтегровані між собою, що в окремих випадках складно провести чітку межу між завершенням одного етапу та початком іншого.

Лісівниче поняття про ліс отримало фундаментальне обґрунтування, зокрема в працях Г.Ф. Морозова та В.М. Сукачова [93], де було сформульовано теоретичні засади вчення про ліс, зосереджені на

закономірностях органічної єдності деревостану, ґрунту та інших компонентів біогеоценозу лісу. Згідно з визначенням В.М. Сукачова, лісовий біогеоценоз представляє собою ділянку лісу, яка є однорідною за складом, структурою та властивостями своїх компонентів, а також за взаємовідносинами між ними. Це включає як живі складові (рослинний покрив, тваринний світ і мікроорганізми), так і неживі (атмосферні гази та теплові ресурси, сонячна енергія, ґрунтово-гідрологічні умови). Всі ці компоненти пов'язані між собою обміном речовин та енергії.

Сутність концепції біогеоценозу, розробленої зазначеними вченими, полягає у розумінні лісу як форми рослинності, що інтегрує живі та неживі його компоненти в органічну єдність, де живі речовини виступають провідним та активним елементом. Ліс розглядається не лише як частина біосфери, але й як динамічний елемент, що постійно взаємодіє з навколишнім середовищем. Кожен біогеоценоз має специфічний баланс енергії (світлової та теплової), а також органічної та неорганічної речовини. Ґрунт, ґрунтоутворні породи, вода та атмосфера слугують першопочатковими матеріалами в біогеоценозі, тоді як рослини, тварини й мікроорганізми виконують функцію трансформаторів обміну речовин і енергії. Основним показником інтенсивності біогеоценозних процесів є утворення біомаси - кількість речовини, накопиченої в біоценозі або біосфері, що вимірюється у одиницях сирої чи сухої маси або в енергетичних одиницях (калоріях) на одиницю площі чи об'єму. З приміткою, що 99% біомаси земної кулі припадає на рослинний масив, а лише 1% - на тваринний [94].

Таким чином, ліс як лісовий біогеоценоз є одним із ключових типів рослинного покриву Землі. Він об'єднує фітоценози, основну структуру яких утворюють деревні рослини, розташовані на значних територіях. Усі компоненти лісу перебувають у постійній взаємодії між собою, включаючи багатоклітинних тварин, мікроорганізми та атмосферу.

Лісівничий аспект вчення про ліс має велике наукове значення для економіки лісового господарства, оскільки він дозволяє узгодити лісівничі та економічні уявлення про цей природний об'єкт.

Погляд на ліс як багатогранну екосистему з множинним функціональним призначенням сприяє формуванню цілісного підходу до аналізу його економічної цінності. Здатність лісових ресурсів забезпечувати потреби людства стала визначальним фактором матеріального виробництва ще на ранніх етапах розвитку суспільства. Необхідність задоволення попиту на деревину та інші продукти лісу спричинила появу окремої сфери людської діяльності - лісового господарства.

Результати аналізу наукових підходів до визначення сутності лісівничо-економічного поняття про ліс розширюють зміст цього терміну та створюють основу для більш точного вибору об'єкта оцінки.

Сутність еколого-економічної оцінки лісових ресурсів варто аналізувати з позиції філософського осмислення поняття «оцінка». Ця категорія пов'язана з проблематикою цінності, яка відображає реальні взаємозв'язки людини з природними явищами. При цьому цінність не повинна ототожнюватися із самим об'єктом, а має розкривати його значення через здатність задовольняти потреби суспільства. Тут людські потреби виступають як суб'єктивний компонент цінності, тоді як об'єктивний визначається реальними властивостями об'єкта, що обумовлюють його цінність.

Відповідно до цієї філософської концепції оцінку лісових ресурсів потрібно здійснювати через аналіз їх впливу на результати суспільного виробництва. Завдяки своїм корисним властивостям ліси стають оцінюваними економічними ресурсами. Однак ті лісові масиви, які є недоступними, розташовані у віддалених районах або мають низьку якість, не перебувають у сфері економічного попиту та не використовуються для жодної господарської мети. Вони фактично залишаються природними ресурсами. Попри це, велика частина лісів може використовуватися для отримання різноманітної продукції

чи надання послуг. Отже, об'єктом оцінки стають властивості лісових ресурсів задовольняти соціальні потреби.

Ліси, разом із землями лісогосподарського призначення, належать до категорії економічних ресурсів у разі їх залучення до виробництва інших ресурсів, продуктів або надання послуг. До того ж, ресурси, які використовуються з економічною метою, формують частину загальних виробничих активів. У контексті лісу виробничі ресурси визначають економічно оцінену частину фізичних запасів лісових масивів. Такі ресурси можна поділити на дві основні категорії [95]. Перша категорія включає лісові землі, продуктивність яких варіюється, сприяючи утворенню ренти на кращих ділянках у порівнянні з менш продуктивними. У цьому випадку лісові землі виступають як засіб виробництва. Натомість, насадження на корені, які зростають на цих землях, класифікуються як капітал і здебільшого оцінюються через кінцеву вартість продукції чи послуг, отриманих у результаті їх використання.

У формуванні ключового ресурсу лісу – деревного запасу – беруть участь не лише праця людини, але й природні сили. У кожному продукті праці завжди присутній природний компонент. Унаслідок взаємодії природних та виробничих факторів, що впливають на лісовий біогеоценоз, виникає поточний приріст органічної речовини (такий як деревина, органічна маса об'єктів побічного користування, ресурси фауни тощо), який залишається частиною біогеоценозу. Через це він не може розглядатися як товарна продукція. Ліс, як біогеоценоз або система «деревостан-грунт», у процесі лісогосподарської діяльності суттєво не змінюється (включаючи ґрунт), а його стан підтримується та найчастіше покращується. Також можливим є перетворення нелісових біогеоценозів на лісові. У процесі користування лісові біогеоценози не зношуються, а тому витрати на їх вирощування мають включатися до вартості деревини під час її заготівлі та реалізації як матеріального результату праці і носія вартості.

Економічне оцінювання лісових ресурсів слід проводити з урахуванням загального ефекту від споживання суспільством різноманітної продукції та корисностей, які надає ліс. Це можливо лише за умови сприйняття лісу як комплексу ресурсів і властивостей, освоєння яких забезпечує відповідний економічний результат. Варто також визначити реальну та потенційну цінність кожного елементу лісових ресурсів [96].

Залежно від поставлених цілей, об'єктами оцінювання можуть стати:

- ліс як тип земельного угіддя і багатофункціональний об'єкт користування;
- земля як основний засіб у сфері лісового господарства;
- деревостан – як предмет і продукт праці;
- ресурси побічного користування: сінокосіння, випас худоби, тимчасове чи постійне сільськогосподарське використання, збір дикорослих плодів та ягід, грибів, хмелю, моху, лікарської сировини тощо;
- ресурси прижиттєвого користування: заготівля деревних соків і живиці;
- другорядні деревні ресурси: наприклад, заготівля гілок для корму, лубу, берести, ялинок для святкових потреб тощо;
- ресурси мінерального походження: видобуток торфу, піску, глини, граніту чи мінеральних вод.

Список складових лісових ресурсів не охоплює всі корисності, які можуть виникнути в процесі суспільного розвитку. Зростання використання сировинних ресурсів лісу разом із акцентом на соціальну та екологічну ролі лісів значно підвищує важливість лісового господарства для економіки держави.

Таким чином, оцінка конкурентоспроможності повинна враховувати як соціальні, так і екологічні аспекти функціонування лісової галузі. Для аналізу використовуються загальновідомі індикатори, такі як розподіл лісових насаджень за віковими групами; площі, що постраждали від шкідників чи пожеж; основні породи дерев; середній приріст деревини на гектар покритих

рослинністю земель; площа заходів із лісопоновлення та лісорозведення, а також наявність насаджень уздовж водойм і регламентованих рекреаційних зон. Важливим показником є чисельність тварин і птахів у лісових масивах. Динамічний аналіз цих даних дозволяє визначити загальні тенденції конкурентоспроможності лісового господарства з огляду на соціальні та екологічні критерії.

У багатьох зарубіжних країнах стратегічний розвиток лісового сектору реалізується через національні та регіональні лісові програми. Вони не лише виконують функцію планування, але й слугують платформою для узгодження інтересів усіх стейкхолдерів. Іншими словами, стратегічні орієнтири в лісовому господарстві не формуються виключно центральним органом виконавчої влади. Це результат договірного процесу, що враховує різноманітні точки зору. Наприклад, у Німеччині та Австралії такий процес організовується як на загальнодержавному рівні, так і в межах адміністративних одиниць. У розвинених економіках наявність національних лісових програм є поширеною практикою, такі програми функціонують у Бельгії, Литві, Португалії, Фінляндії, Іспанії, Ірландії, Данії, Чехії, Греції, Угорщині та Швейцарії [97]. В Україні ж наразі відсутня узгоджена національна лісова програма. Проте за умов децентралізації можливе часткове впровадження механізмів узгодження інтересів стейкхолдерів.

Зазначимо, що використання лісових ресурсів здебільшого відбувається протягом довготривалих періодів у якості засобів виробництва. Лісові насадження відіграють важливу роль у запобіганні ерозії ґрунтів (водної та вітрової), забезпеченні атмосфери киснем, поглинанні вуглецевих сполук, охороні водойм і річкових басейнів. Землі лісогосподарського призначення є носіями природно-кліматичних властивостей, використовуваних для формування лісових біогеоценозів і здійснення людської діяльності. У той час як сировинні ресурси лісу як предмети праці мають значно коротший період експлуатації. З огляду на ці особливості функціонування лісової галузі необхідно ретельно підходити до формування конкурентної стратегії.

Важливо керуватися принципами сталого та збалансованого розвитку, узгоджуючи екологічні, економічні та соціальні пріоритети в кожному управлінському рішенні.

Зазначена специфіка функціонування лісової галузі свідчить про необхідність дослідження негативних чинників її конкурентоспроможного розвитку, що відображені в таблиці 1.2.

Як відомо, значна частина українських лісів є штучно створеними, і тому вони потребують особливої уваги та догляду з боку людини. В історичному контексті присутні спроби уряду реалізувати стратегії реформування лісової галузі для покращення її ефективності та зміцнення конкурентоспроможності.

Варто зазначити, що певні стратегічні напрямки розвитку лісового господарства були визначені в Концепції реформування та розвитку цієї галузі, яка була ухвалена відповідним розпорядженням Кабінету Міністрів України № 208-р від 18 квітня 2006 року [98]. Проте даний документ мав здебільшого декларативний характер і не супроводжувався змінами в правовій базі. Він не передбачав реорганізацію виконавчих органів, формування нових ринкових інститутів чи розвиток перспективних організаційних форм підприємництва.

Загальнодержавна програма «Ліси України» [99], серед іншого, передбачала створення 430 тисяч гектарів нових лісів і захисних смуг протягом 2010-2015 років. Однак багато поставлених завдань, таких як інвентаризація лісових насаджень, закріплення їх за землекористувачами, відновлення агролісомеліоративної служби та створення захисних насаджень на еродованих землях, залишилися невиконаними в передбачені строки та об'єми [100]. Особливої уваги заслуговують спроби уряду запровадити систему стратегічного управління лісовою галуззю.

У липні 2017 року на засіданні Кабінету Міністрів України було повідомлено про підготовку Міністерством економічного розвитку та торгівлі плану передачі в концесію 333 державних лісогосподарських підприємств [101].

**Ідентифікація факторів негативного впливу на конкурентоспроможність лісового господарства**

<b>Фактори</b>	<b>Характеристика наслідків</b>
Природно-кліматичні умови	Зміна клімату призводить до погіршення якості лісових ресурсів та відсутності приросту лісистості країни
Повномасштабне вторгнення	Втрата значних територій лісових насаджень, їх замінування в результаті окупації, руйнування об'єктів лісової інфраструктури та основних засобів галузі
Світовий ринок	Ріст попиту на лісопродукцію та відповідно конкуренції на світовому ринку
Державне регулювання	Повна заборона експорту необробленої деревини (втрата експортної виручки) та законодавча недостатність боротьби з проявами тінізації та корупції. Відсутність Національної лісової політики
Контроль і моніторинг	Відсутність об'єктивної та оновленої інвентаризації лісових ресурсів, недостатній рівень діяльності лісової охорони
Економічні умови	Інфляційні процеси обумовлюють ріст цін на паливно-енергетичні ресурси, обладнання, техніку, запасні частини тощо. Знижується платоспроможність населення та зростає податковий тиск на суб'єкти господарювання.
Монополізація ринку	Започаткування ДП «Ліси України» спричинило монополізацію більшості ринку лісового господарства
Лісоресурсний потенціал	Погіршення біологічної стійкості лісових насаджень в результаті зростання частки штучних деревостанів. Дисбаланс вікової структури лісових насаджень, зростання незаконної вирубки деревини і збільшення кількості лісових пожеж.
Ринкова інфраструктура	Втрата логістичних маршрутів, недостатність інструментів цифровізації галузі, затратність банківського і страхового обслуговування
Трудові ресурси	Повномасштабне вторгнення спричинило нестачу фахівців в галузі через мобілізаційні та міграційні процеси в країні
Технології виробництва	Галузь потребує оновлення основних фондів, їх реконструкції і модернізації, оскільки відсутні енерго- та матеріалоощадливі технології вирощування, заготівлі та охорони лісових ресурсів
Інноваційна складова	Відсутність зовнішніх інвестицій обумовлює неадекватну частку інноваційних продуктів в галузі.
Якість продукції	Низька частка експортно-орієнтованої продукції з високою доданою вартістю, частково проведено лісову сертифікацію
Маркетинг та інфраструктура	Слабкий розвиток логістичної інфраструктури та дистрибуції. Недостатність каналів збуту продукції та доріг для проведення лісгосподарських заходів
Система обліку	Недосконалий облік запасів, сировини, матеріалів, напівфабрикатів, готової лісопродукції
Організаційна структура	Непрозора система управління лісовою галузю, недієвий контроль та моніторинг

\* сформовано і доповнено автором за [91]

За думкою уряду, саме концесія мала стати основною формою використання лісових ресурсів країни. Представлена концепція розвитку

галузі була покликана сприяти підвищенню її ефективності, вирішенню соціальних, екологічних та економічних проблем, а також зменшенню рівня корупції.

Наступним етапом у реформуванні системи управління лісовою галуззю стало прийняття Кабінетом Міністрів України Розпорядження від 29 грудня 2021 року № 1777-р «Про схвалення Державної стратегії управління лісами України до 2035 року» [102]. Даний документ, вже частково реалізований на практиці і в його положеннях було передбачено передачу функцій здійснення господарської діяльності у сфері лісового та мисливського господарства єдиному державному лісгосподарському підприємству «Ліси України». В той же час, відповідно до Конституції України, ліси є об'єктами права власності українського народу і їхній розвиток та реформування системи управління повинні мати підтримку суспільства.

Для посилення конкурентоспроможності галузі виникає необхідність у розробці детального плану (програми) розвитку, що забезпечить стабільне функціонування лісового господарства. Це має бути досягнуто через підвищення ефективності системи управління з обов'язковим раціональним використанням лісових ресурсів, в тому числі, екологічних функцій лісових насаджень.

Враховуючи необхідність негайного розв'язання існуючих проблем, основними завданнями такого плану мають стати [100]:

- удосконалення законодавчої та нормативно-правової бази галузі з урахуванням міжнародних принципів сталого розвитку та лісового управління;

- збільшення лісистості у південних і південно-східних регіонах шляхом залучення сільськогосподарських земель, де це науково обґрунтовано і доцільно;

- збереження біологічного різноманіття лісових біогеоценозів;

- економічно ефективно використання лісових ресурсів;

– постійне нарощування лісоресурсного та лісоекологічного потенціалу територій;

– підвищення стійкості лісових екосистем до впливу негативних чинників навколишнього середовища, включно з антропогенним навантаженням і кліматичними змінами;

– оптимізація лісогосподарського виробництва на територіях, що мають лісосировинний потенціал;

– сприяння зайнятості сільського населення та вирішення соціально-економічних проблем у регіонах із високою лісистістю;

– забезпечення практичного змісту роботи установ лісогосподарської науки й освіти, в тому числі, із залученням закордонних партнерів.

Ці заходи мають стати базою для конкурентоспроможного розвитку галузі та збереження її екологічної й економічної значущості.

Вирішення зазначених завдань сприятиме соціо-еколоого-економічному розвитку країни, а також підвищенню рівня капіталізації потенціалу лісового комплексу територій і регіонів України. Зокрема, це стане можливим через створення та вдосконалення системи ефективного управління лісовим господарством. Налагодження такої системи дозволить впроваджувати організаційно-технологічні заходи задля подолання екодеструктивного стану лісових екосистем і мінімізувати економіко-екологічні втрати, спричинені нерациональним використанням лісових ресурсів [103].

На сьогодні структура управління галуззю, яка перебуває у підпорядкуванні Державного агентства лісових ресурсів України, побудована так, щоб одночасно забезпечити розробку довгострокової стратегії розвитку та створити дієві механізми її реалізації через систему планування.

Сучасна тенденція в багатьох високорозвинених країнах світу акцентує увагу на екологічній функції лісів як стабілізуючому факторі довкілля. Ці країни все менше орієнтуються на отримання прибутку від продажу деревини. Наприклад, у Німеччині бюджетні витрати на ведення лісового господарства перевищують податкові надходження від цієї діяльності [104]. Таким чином,

лісове господарство не варто розглядати як компонент фінансової стабільності держави, адже в довгостроковій перспективі екологічні функції лісів набувають пріоритетного значення.

Стратегічні підходи до управління лісовою галуззю мають бути орієнтовані на такі ключові напрями [101]:

- збільшення площ земель, призначених для лісогосподарської діяльності;
- підвищення продуктивності та екологічного потенціалу лісових насаджень;
- забезпечення принципу безперервного та невиснажливого лісокористування;
- збереження біологічного різноманіття лісових екосистем;
- розвиток інфраструктури та поліпшення показників ефективності галузі.

Враховуючи стратегічний євроінтеграційний напрям розвитку України, необхідно зосередити зусилля на створенні природно-ресурсних комплексів на рівні територіальних громад. Це має здійснюватися шляхом раціонального використання регіональних природних активів і впровадження логічно-алгоритмічних етапів. Вищезазначена стратегія повинна забезпечувати інтеграцію до європейського простору на засадах чіткого інституціонального розподілу повноважень, економічної самодостатності та принципу субсидіарності [105; 106].

Згідно з першим принципом управління природними активами, необхідно впорядкувати взаємини між державною та місцевою владою. Основна мета цього процесу – гармонізувати конституційну норму, яка визначає володіння народом природними ресурсами, із нормами, що регулюють їхнє управління та розпорядження від імені народу уповноваженими державними органами влади та місцевого самоврядування. Другий принцип передбачає надання територіям права самостійно управляти власними активами, а також можливості розпоряджатися делегованими

економічними ресурсами, включаючи природні, та результатами їх використання у господарських процесах. Третій принцип орієнтований на формування відносин між центральною і місцевою владою, які мають ґрунтуватися на максимальному забезпеченні самодостатнього розвитку територій. Державна підтримка повинна надаватися лише тоді, коли території не здатні самостійно забезпечити свій розвиток [105].

Крім того, майбутня національна політика розвитку лісової галузі України повинна відповідати базовим положенням Лісової стратегії Європейського Союзу, ухваленої 20 вересня 2013 року. Стратегія визначає три ключові принципи розвитку європейського лісового господарства [107]:

- стале та багатофункціональне управління лісами, яке забезпечує збалансоване використання лісових ресурсів і послуг, а також охорону лісів;
- ефективність використання ресурсів, що включає оптимізацію внесків лісів та лісового сектору в розвиток сільських територій, економічне зростання та створення робочих місць;
- глобальна відповідальність за стан лісів, сприяння сталому виробництву та споживанню лісової продукції.

Виникає необхідність розробки національної політики розвитку лісової галузі України. Це обумовлено потребою ліквідувати негативні явища у сфері лісокористування, що виникли внаслідок переходу від командно-адміністративної системи менеджменту до недостатньо обґрунтованих управлінських ринкових рішень. Особливу увагу слід приділити концептуальним напрямам, таким як відновлення лісових ресурсів та розширення площ насаджень, а також збільшення сировинних ресурсів для забезпечення потреб споживачів власною продукцією [108].

У державному управлінні лісового сектора важливо змінити основний фокус: об'єктами контролю мають бути не підприємства або організації лісового господарства в їхньому поточному статусі, а самі ліси України. Пріоритет повинен надаватися управлінню процесом розширеного

відновлення лісових ресурсів як на національному, так і на регіональному рівнях у межах конкретних територіальних одиниць.

Існуюча система управління лісовим комплексом України зорієнтована переважно на виконання суто галузевих завдань, що не завжди узгоджується із загальнодержавними інтересами. У таких умовах значно стримується розвиток нових виробничих відносин, обмежується автономія організаційно-господарських структур різних рівнів, посилюється відокремлення управлінського апарату від працівників лісової галузі, а також знижується оперативність прийняття стратегічних рішень щодо розвитку лісогосподарського виробництва, метою якого має бути усунення фінансової нестабільності, задоволення потреб в лісосировинних ресурсах та забезпечення екологозахисних функцій лісів [109].

Очевидною є необхідність реформування існуючої управлінської системи в секторі лісового господарства, що має відбуватися з урахуванням реальних економічних викликів і перспектив розвитку галузі. Ціль вдосконалення механізмів управління лісовими ресурсами має полягати не лише в задоволенні корпоративних, групових чи особистих інтересів окремих учасників процесу реформ, а насамперед у створенні ефективних економіко-правових інструментів для регулювання лісовирощування та лісоексплуатації [110]. В цьому процесі надзвичайно важливо врахувати інтереси суспільства, держави та кожного громадянина, що становить складну проблему, але її вирішення можливе через поетапне впровадження реформ управлінської системи, спрямованих на балансування інтересів держави, регіонів і місцевих громад, зокрема шляхом адаптації найкращих світових практик.

Слід взяти до уваги широкий спектр функцій лісів, які варіюються від захисних і заповідних до експлуатаційних, а також нерівномірну лісистість територій країни. Особливе значення мають перспективи розвитку лісогосподарських підприємств Півдня та Сходу України, діяльність яких здебільшого обмежується виконанням екологічних і захисних функцій.

Ці фактори зумовлюють необхідність використання диференційованих підходів до управління галуззю та запровадження різноманітних форм її фінансування. Специфіка функціонування лісового господарства також визначає ряд економічних і правових обмежень у забезпеченні належного рівня екологічних та соціальних функцій лісових ресурсів як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективі.

Економічні обмеження проявляються, наприклад, у неспроможності лісового господарства Півдня України досягти рентабельності без додаткового фінансування через відсутність високоякісного лісосировинного потенціалу в їх кліматичній зоні. Крім того, навіть у регіонах з високим сировинним потенціалом фінансові труднощі залишаються актуальними. Зокрема, до 2023 року дивіденди державних лісгосподарських підприємств становили 80-90% їхнього прибутку, що унеможливило проведення масштабної модернізації технічного обладнання й технологічних процесів.

У правовому аспекті критичні обмеження пов'язані з розширенням природно-заповідного фонду країни. На територіях цих об'єктів заборонено проведення рубок головного користування, що значною мірою позбавляє галузь високоякісної деревини у віці промислової стиглості. На даний час понад 50% земель лісового фонду України належать до категорій захисності (лише менша частина – до експлуатаційних), що призводить до заготівлі ділової деревини виключно через санітарні рубки, які часто виконуються суцільним методом - економічно найменш затратним. Такий підхід забезпечує більші обсяги заготівлі деревини з одиниці площі, проте здебільшого отримується деревина, пошкоджена внаслідок діяльності шкідників чи стихійних явищ, таких як буреломи. До того ж поточне податкове законодавство сприяє зростанню витрат у галузі, підвищуючи рентну плату за спеціальне використання лісових ресурсів (попенну плату).

Стратегічне управління в лісовій галузі має ще низку специфічних особливостей, які потребують уваги. Серед ключових аспектів слід виділити необхідність ефективної роботи державної лісової охорони з виявлення,

попередження та ліквідації лісових пожеж. До важливих елементів охорони та захисту лісів також відносяться боротьба із незаконними рубками, протидія шкідникам та хворобам дерев, а також запобігання будь-яким негативним впливам на лісові екосистеми. Крім того, створення захисних лісових насаджень і полезахисних лісових смуг відіграє значну роль у підтриманні екологічної рівноваги та реалізації державної політики в сфері охорони довкілля, а також в боротьбі з ерозією ґрунтів.

Фінансове забезпечення процесних та продуктивних інновацій у лісовому господарстві є актуальною й нагальною потребою. Центральна роль у цьому процесі має належати державі, яка повинна розробити й впровадити низку нормативно-правових актів. Це включає кілька важливих заходів [111-112]: законодавчу підтримку у вигляді пільгових кредитів і податкових преференцій для лісової галузі; регулювання механізмів страхування, особливо в умовах впровадження інноваційних рішень; створення системи державних гарантій для взаємодії з іноземними інвесторами.

Окрім джерел фінансування, виділено ключові напрями розвитку лісової галузі, спрямовані на зростання її конкурентоспроможності. Зокрема, це придбання сучасного обладнання для лісорозведення та заготівлі деревини, впровадження технологій з насінництва та плантаційного вирощування дерев. Також важливим є оновлення доріг для енергоефективного транспортування лісоматеріалів і розвитку безвідходних технологій для виробництва біопалива. Важливий акцент слід зробити на створенні логістичних центрів, що включають програмне забезпечення та інформаційні платформи для ефективного маркетингу лісопродукції, а також на формуванні інфраструктури для мисливського господарства та рекреаційної діяльності.

З огляду на запропоновані джерела фінансування та напрями розвитку, лісове господарство має потенціал стати конкурентоспроможним сектором економіки, притримуючись при цьому вимог екологічної та соціальної відповідальності.

## Висновки до 1-го розділу

1. Виокремлено три основні ієрархічні рівні щодо функціонування систем управління конкурентоспроможністю. На мікрорівні розглядається конкурентоспроможність суб'єктів господарювання та їхньої продукції, на мезорівні – конкурентоспроможність кластерів, комплексів та галузей, а на макрорівні – конкурентоспроможність територій і країн. Ці рівні тісно пов'язані між собою, оскільки конкурентоспроможність країни та галузі залежить від здатності окремих виробників забезпечувати конкурентність своєї продукції.

2. Узагальнено класифікації підходів до чинників, що формують конкурентоспроможність підприємства. Досліджено переваги та недоліки окремих методологічних підходів до оцінки конкурентоспроможності галузі. Результати аналізу сучасних концептуальних підходів свідчать про те, що найбільш об'єктивним способом оцінки конкурентоспроможності різних секторів національної економіки є визначення інтегральної конкурентоспроможності підприємств або кластерів, які формують відповідну галузь.

3. Узагальнено існуючі класифікації методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств та обґрунтована необхідність формування комплексного підходу до визначення конкурентоспроможності лісового господарства, заснованого на принципах системності, об'єктивності, безперервності, оптимальності та конструктивності. Більшість методів охоплюють лише окремі аспекти діяльності: конкурентоспроможність продукції, ефективність менеджменту, виробничої діяльності або маркетингової політики. Інша група методів базується на суб'єктивних висновках експертного оцінювання.

4. Лісова галузь має низку специфічних особливостей, які свідчать про необхідність розроблення або вдосконалення власної методики оцінки її

конкурентоспроможності. Визначено наявний алгоритм інтегральної оцінки конкурентоспроможності лісової галузі за допомогою середньгеометричної величини та досліджено існуючий регіональний підхід, який базується на розгляді рівня конкурентоспроможності суб'єктів господарювання лісогосподарського комплексу в межах адміністративної одиниці, враховуючи особливості основних природних зон.

5. Пропонується методологічний підхід щодо оцінки конкурентоспроможності лісової галузі на основі співставлення визначених показників діяльності в 2020-2022 та 2023-2024 роках, тобто за умови функціонування кількох сотень юридичних осіб в 2020-2022 роках у порівнянні з одним суб'єктом господарювання в 2023-2024 рр.

6. Ідентифіковано негативні чинники та їх наслідки для конкурентоспроможного розвитку лісової галузі. В історичному контексті досліджено нормативно-правові акти щодо реформування лісової галузі з метою покращення її ефективності та зміцнення конкурентоспроможності. Визначено існуючі основні проблеми галузі та перспективи їх розв'язання: збільшення площ земель, призначених для лісогосподарської діяльності; підвищення продуктивності та екологічного потенціалу лісових насаджень; забезпечення принципу безперервного та невиснажливого лісокористування; збереження біологічного різноманіття лісових екосистем; розвиток інфраструктури та поліпшення показників ефективності галузі.

7. Виділено ключові напрями розвитку лісової галузі, спрямовані на зростання її конкурентоспроможності, зокрема, придбання сучасного обладнання для лісорозведення, заготівлі та переробки деревини, впровадження технологій з насінництва та плантаційного вирощування дерев; оновлення доріг для енергоефективного транспортування лісоматеріалів і розвитку безвідходних технологій для виробництва біопалива; створення логістичних центрів, що включають програмне забезпечення та інформаційні платформи для ефективного маркетингу лісопродукції, а також формування

інфраструктури для мисливського господарства та рекреаційної діяльності, особливо в Поліссі та поблизу мегаполісів.

8. Запропоноване трактування поняття «конкурентоспроможність лісового господарства» як показника результативності господарювання на основі особливостей функціонування, пов'язаних із соціо-еколого-економічними пріоритетами лісової галузі, яка має низку галузевих характеристик (лісові насадження мають тривалий цикл вирощування, що формує значне відтермінування отримання доходів; галузь повинна виконувати екологічні функції - поглинання вуглецю, очищення водойм, відновлення деградованих та екодеструктивних земель; лісове господарство сприяє розвитку мисливської, рекреаційної та туристичної діяльності, які становлять важливу соціальну складову суспільства тощо).

Основні наукові результати першого розділу опубліковані у наукових працях, які наведено в списку використаних джерел [51, 112].

## **РОЗДІЛ 2.**

### **ДОСЛІДЖЕННЯ ІСНУЮЧОГО РІВНЯ**

### **КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА**

#### **2.1. Ресурсний та виробничий потенціал лісового господарства**

Станом на 01.01.2025 р. організаційна структура Державного агентства лісових ресурсів України (надалі – Держлісагентство, ДАЛРУ) охоплює 9 територіальних органів, 74 підприємства, установи та організації, з яких 40 розташовані на тимчасово окупованих територіях. Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 7 вересня 2022 року № 1003 [113], яка регламентує трансформаційні процеси в системі управління галуззю, територіальні органи агентства були замінені міжрегіональними територіальними управліннями.

Новостворені міжрегіональні управління забезпечують координацію формування і реалізації державної політики у сфері лісових відносин, а також організовують ведення лісового та мисливського господарства у відповідних регіонах.

Для ефективного управління лісовим господарством на галузевому рівні було створене ДП «Ліси України» через об'єднання підприємств, які перебували у сфері управління агентства. Підприємство «Ліси України» відповідає за повний цикл лісгосподарських робіт, починаючи від садіння лісу і закінчуючи рубками головного користування. До того ж, у сфері управління Держлісагентства знаходяться наукові та навчальні установи, заповідники, національні парки, а також інші організації.

Проект ЗУ «Про особливості управління об'єктами державної власності в лісовій галузі та порядок утворення і діяльності спеціалізованого державного лісгосподарського акціонерного товариства «Ліси України» [114] містить положення щодо форматів створення і функціонування акціонерного товариства у лісовій сфері.

В Україні історично сформувалась система розподілу державних лісів серед багатьох постійних лісокористувачів, тобто ліси передані у постійне користування підприємствам, установам та організаціям, які належать до різних міністерств і відомств.

Загальна площа лісів України станом на 01.01.2019 р. становить 10 379 тисяч гектарів, які перебувають у підпорядкуванні таких відповідних структур [115]:

- Державного агентства лісових ресурсів України - 7580 тис. га (73,0%);
- органів місцевого самоврядування – 1250 тис. га (12,0%);
- на землях запасу (не були надані у користування) – 777 тис. га (7,5%);
- Державного агентства з управління зоною відчуження – 218 тис. га (2,1%);
- Міністерства екології та природних ресурсів України – 164 тис. га (1,6%);
- Міністерства оборони України – 133 тис. га (1,3%);
- Міністерства інфраструктури України – 118 тис. га (1,1%);
- Адміністрації Президента України – 61 тис. га (0,6%);
- Міністерства освіти і науки України 22 тис. га (0,2%);
- Національного університету біоресурсів і природокористування -18 тис. га (0,2%);
- громадян, яким надані ліси у власність і користування – 17 тис. га (0,2%);
- інших міністерств і відомств тощо – 21 тис. га (0,2%).

Слід зазначити, що з 10,4 млн га земель лісогосподарського призначення 9,6 млн га покриті лісовою рослинністю. Лісистість території країни складає 15,9%. За останні 50 років площа лісів України збільшилася на 21%, а запас деревини зріс майже утричі, досягаючи приблизно 2102 млн м<sup>3</sup> [116].

Щорічна середня зміна запасу деревини становить близько 35 млн. м<sup>3</sup>. У лісах під управлінням Держлісагентства середнє щорічне приростання запасу на 1 гектар дорівнює 4 м<sup>3</sup>, варіюючись від 5 м<sup>3</sup> у Карпатах до 2,5 м<sup>3</sup> у Степовій

зоні. Постійне збільшення запасів ресурсів свідчить про високий економічний та екологічний потенціал українських лісів.

Однак ліси в Україні розташовані нерівномірно, переважно в Поліссі та Українських Карпатах, а їх насиченість у природних зонах відчутно відрізняється і не відповідає оптимальному рівню. Саме за оптимального рівня ліси здійснюють найсприятливіший вплив на кліматичні умови, стан ґрунтів, водні ресурси, а також ефективно протидіють процесам ерозії. Водночас такий рівень сприятиме більшому економічному зиску шляхом забезпечення максимальної продуктивності деревини [117].

Для наочності на рис. 2.1 відображено оптимальна та фактична лісистість території країни за природними зонами – найбільше відхилення цього показника спостерігається в Криму.

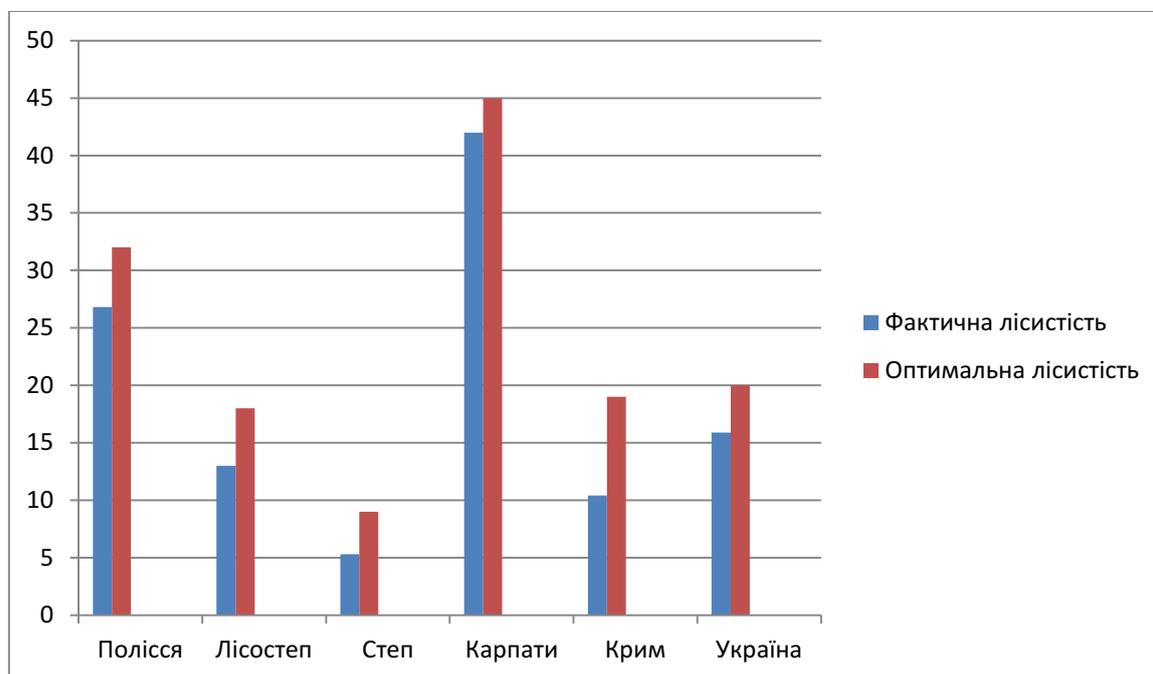


Рис. 2.1. Лісистість території України за природними зонами, %  
\*- узагальнено за [118]

Хоча лісове господарство займає відносно малу частку у ВВП України (0,3–0,6%), виробництво продукції, виконання робіт і надання послуг у цій галузі демонстрували позитивну динаміку в період 2000-2020 років [116].

Як вже зазначено, управління лісами в Україні здебільшого здійснюється державними та комунальними лісовими підприємствами, які підпорядковуються державним органам або територіальним громадам. З розмежуванням земель комунальним підприємствам передано близько 1,3 млн га лісових земель, якими постійно користуються органи місцевого самоврядування. Менше ніж 0,2% площі лісів належить приватним землевласникам. Близько 0,8 млн га лісових земель отримали статус заповідних територій і залишаються невикористаними (землі запасу) [117].

Слід зазначити, що понад половину лісових насаджень країни складають штучно створені лісові масиви, які потребують більш ретельного догляду та постійного моніторингу, оскільки чутливі до шкідників та лісових пожеж.

У віковій структурі лісів домінують середньовікові насадження, водночас стиглі та перестиглі дерева становлять лише 18,7% (рисунок 2.2).

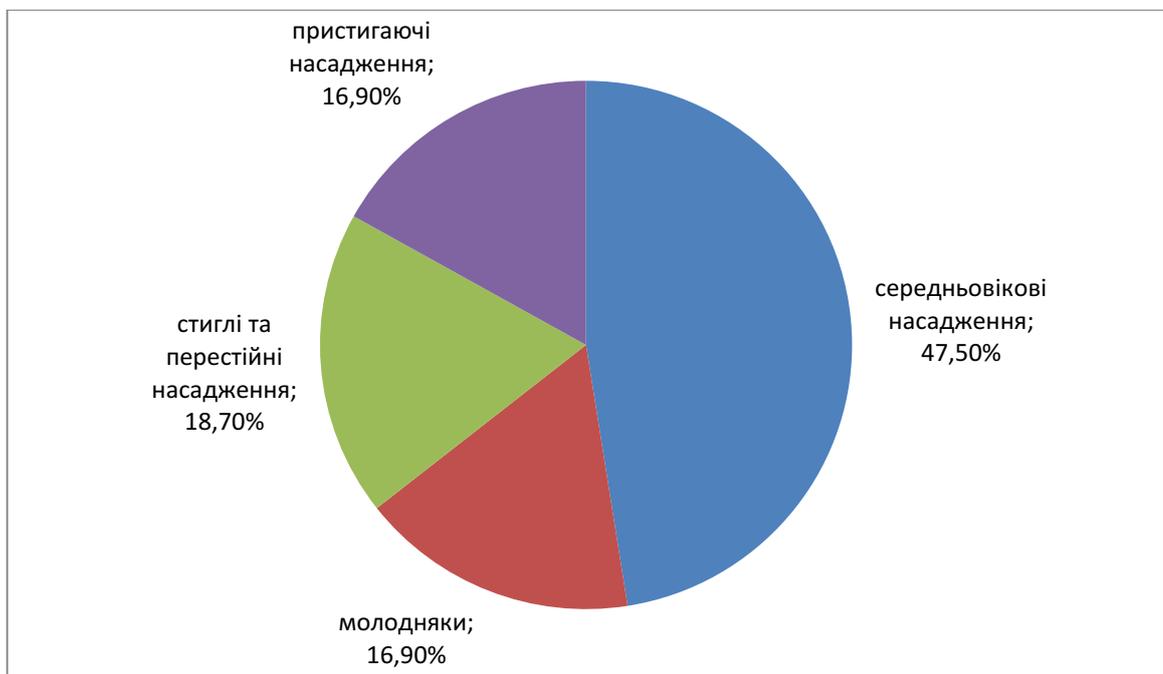


Рис. 2.2. Вікова структура лісових насаджень України

\*- узагальнено за [118]

Середній вік лісових насаджень перевищує 60 років, що вказує на тенденцію до поступового старіння лісів і спричиняє погіршення їхньої

санітарної ситуації, зокрема через збільшення уразливості до хвороб і зовнішніх екологічних чинників.

Ліси України представлені різноманітними деревними породами (понад 30 видів), але найбільш поширеними є сосна звичайна, дуб черешчатий, бук західний, ялина європейська, береза повисла, вільха сіра та чорна, граб східний тощо. Слід зазначити, що насадження хвойних деревних порід займають 43% загальної лісовкритої площі, з яких сосна звичайна становить 35%. Твердолистяні породи також займають 43%, а дуб та бук складають приблизно 37% покритої лісом території.

В ресурсному аспекті Україна характеризується достатньо високим загальним запасом деревини в лісах - 2,3 млрд. м<sup>3</sup>. Щорічно в Україні природний приріст деревини складає близько 35 млн. м<sup>3</sup>, а середній показник приросту на гектар у лісах під управлінням Держлісагентства становить 3,9 м<sup>3</sup>, хоча цей показник варіюється: у Карпатах досягає 5,0 м<sup>3</sup>, а в Степовій зоні - лише 2,5 м<sup>3</sup>.

Загальний запас деревини поступово збільшується, що підкреслює вагомий потенціал національної лісової галузі. На кожен гектар припадає приблизно 235 м<sup>3</sup> деревини, що ставить Україну на 10-те місце в Європі.

Важливим для потенційного зростання лісоресурсного потенціалу є процес поновлення лісів та лісорозведення. У період з 2000 по 2010 рік спостерігалось пришвидшене лісовідновлення: середньорічна площа складала 53 тис. га, перевищивши середні показники за 1969–1978 роки (50 тис. га), хоча все ж залишалася нижчою за показник періоду 1949–1955 років (122 тис. га) [94].

Водночас після 2013 року ситуація змінилася. У 2018 році площа суцільних рубок склала 40,1 тисячі гектарів, тоді як у 2019 році відновлено лісів на площі лише 42 тисячі гектарів і створено нові ліси на площі 2,2 тис. га. Тобто рівень відновлення лісів на гектар площі рубок головного користування був у межах 1,1 га. Хоча роботи з відтворення лісів за площею перевищують суцільні рубки і є тенденція до розширення лісових ресурсів загалом, площа

відновлення виявилася меншою на 1,8 тисячі га порівняно з 2018 роком. Причинами такого зменшення була відсутність державної підтримки для проведення робіт із лісорозведення та складна процедура отримання земель для створення нових лісових насаджень. За період дослідження 2020-2024 рр. наведено динаміку поновлення лісів та лісорозведення в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка площі відтворення лісів, тис.га**

№	Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення	
							абсолют	відносн
1	Площа	39,9	44,6	32,3	35,1	35,2	-4,7	-11,7

\*- узагальнено за [118]

Слід відзначити, що з 2017 року спостерігається сталість у скороченні частки суцільних рубок. Це позитивно вплинуло на природне поновлення: більше третини територій вирубок демонструють стабільно високий рівень самовідновлення завдяки заходам із сприяння природному регенераційному процесу. Така тенденція пояснюється переходом від суцільних рубок до поступових та вибіркового систем господарювання, як це практикується в європейських країнах. Наочно динаміку робіт з відтворення лісових насаджень відображено на рис. 2.3.

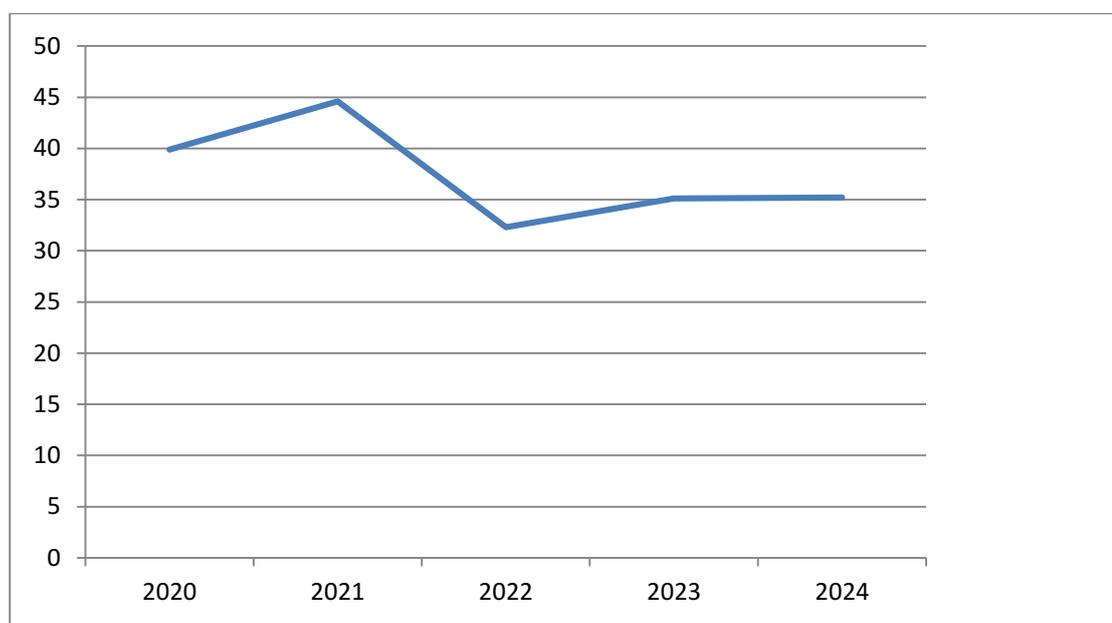


Рис. 2.3. Динаміка робіт з відтворення лісових насаджень, тис. га

\*- узагальнено за [118]

Слід відмітити і нарощування інформаційного потенціалу лісового господарства. Держлісагентство створило та представило спеціальний вебсайт для демонстрації реалізації програми Президента України «Зелена країна» ([zelenakraina.gov.ua](http://zelenakraina.gov.ua)). На цьому ресурсі можна знайти:

- дані про кількість рослин;
- інформацію про акцію Держлісагентства «Створюємо ліси разом», у межах якої кожен охочий може безкоштовно долучитися до висадки дерев.

Станом на початок реалізації програми «Зелена країна», за даними сайту, учасники висадили 703,3 мільйона дерев, що становить 70,3% виконання запланованого.

Важливою складовою формування лісоресурсного потенціалу країни є процес заготівлі лісового насіння як джерела майбутніх лісових насаджень.

Протягом 2024 року державні підприємства, установи та організації під управлінням Держлісагентства заготовили 839,8 тонни лісового насіння, що на 76,3 тонни (або на 9%) більше порівняно з показниками 2023 року. Для порівняння: у 2020 році було заготовлено 632,6 тонни насіння, у 2021 році – 935,4 тонни, у 2022 році – 565,3 тонни, а у 2023 році – 763,5 тонни.

Наочно вказану динаміку представлено на рис. 2.4.

Станом на 01.01.2025 р. у ДП «Ліси України» функціонують сім лісових селекційно-насінневих центрів (ЛСНЦ). Вони працюють на базі таких філій: «Ківерцівське лісове господарство» (Волинська область), «Вигодське лісове господарство» (Івано-Франківська область), «Овруцьке спеціалізоване лісове господарство» (Житомирська область), «Ізяславське лісове господарство» (Хмельницька область), «Чорноліське лісове господарство» (Кіровоградська область), «Чортківське лісове господарство» (Тернопільська область) та «Львівський лісовий селекційно-насінневий центр» (Львівська область).

Розширення виробничих потужностей дасть змогу забезпечити якісним садивним матеріалом потреби для відновлення лісів, реалізації програми Президента України «Зелена країна», а також сприятиме відновленню зруйнованих та пошкоджених деревостанів через воєнні дії.



Рис. 2.4. Динаміка заготівлі насіння ДАЛРУ, тон  
\*- узагальнено за [118]

Лісові ландшафти становлять ключовий компонент природно-заповідного фонду (ПЗФ) України, займаючи пріоритетні позиції серед різноманітних типів природоохоронних територій. У структурі заповідних земель кожен другий гектар належить до лісогосподарського призначення або значиться як лісові території на інших категоріях земель. Варто зазначити, що рівень заповідності в лісових угіддях переважає середній загальнодержавний показник майже в усіх регіонах країни.

Станом на сьогодні близько 16 % лісів у зоні управління Державного агентства лісових ресурсів України мають заповідний статус. Протягом останніх сорока років площа природно-заповідного фонду в межах лісів під управлінням цього агентства зросла вчетверо - від 0,3 млн га у 1978 році до 1,3 млн га у 2024 році, супроводжуючись підвищенням рівня заповідності з 5,5 % до 16 %.

Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23 грудня 2020 року № 1628 [119] обумовило передачу ще низки установ природно-заповідного фонду зі сфери управління Держлісагентства до Міністерства захисту довкілля

та природних ресурсів України (Міндовкілля). У рамках цієї передачі в 2021 році було передано шість природних заповідників і один національний природний парк загальною площею 97,5 тис. гектарів.

З 2019 року відповідно до Указів Президента України були вилучені близько 100 тис. га лісових земель для використання під природно-заповідні об'єкти і передані у постійне користування Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України.

На теренах лісів Держлісагентства функціонує близько 3,4 тисячі територій та об'єктів природно-заповідного фонду, загальна площа яких становить приблизно 1,3 млн гектарів. Серед них:

- природоохоронні установи (національні природні парки) площею 137,7 тис. га;

- заказники, заповідні урочища, регіональні ландшафтні парки, а також окремі природоохоронні зони без вилучення земель у постійних землекористувачів, загальною площею близько 1,2 млн га. Охорона таких територій здійснюється за рахунок коштів користувачів лісових угідь.

Наступним етапом дослідження інтелектуального потенціалу галузі є процес сертифікації в лісовому господарстві як механізм оцінки відповідності практик національного лісового господарства міжнародним принципам сталого розвитку. Метою лісової сертифікації є забезпечення збалансованого економічного, екологічного та соціального управління лісами шляхом виконання стандартів, які мають міжнародне визнання і викликають довіру.

За даними організації FSC (Forest Stewardship Council), станом на 01.01.2025 р. площа сертифікованих лісів в Україні дорівнює 4,852 млн гектарів, охоплюючи 102 сертифікати системи ведення лісового господарства. З них, площа сертифікованих лісів під управлінням Держлісагентства складає 4,739 млн гектарів та охоплена 97 сертифікатами системи господарського управління з-поміж 146 філій ДП «Ліси України» [118].

В контексті підвищення інтелектуального потенціалу галузі слід відмітити, що останній державний облік лісів України було проведено станом

на 1 січня 2011 року. Внаслідок військової агресії росії проти України під загрозою опинилися й заплановані заходи щодо Національної інвентаризації лісових ресурсів, цикл якої розпочався у 2021 році і мав завершитися у 2025 році. До прикладу, в результаті ідентифікації самозалісених земель (вкритих лісовою рослинністю) Київщині в обсязі 716 тис. га виокремлено 102 тис. га, (14,2% земель) як самозалісені та потенційно можуть використовуватися для ведення лісового господарства [120].

Попри введення воєнного стану, в Україні продовжується реалізація національної інвентаризації лісів, започаткованої у 2021 році. Діяльність в цьому напрямку координується Центром національної інвентаризації лісів при ВО «Укрдержліспроєкт». У рамках роботи здійснюється система регулярних вибіркового обстежень, спрямована на формування статистично обґрунтованих даних щодо кількісних та якісних характеристик стану і динаміки лісових екосистем, а також їх ресурсного потенціалу.

В таблиці 2.2 відображена в динаміці інформація щодо обсягів фінансування та результатів проведення інвентаризації лісів за період 2021-2024 роки.

*Таблиця 2.2*

**Фінансування національної інвентаризації лісів, тис. грн**

Рік	Обсяг фінансування	Обстежено ділянок, од.
2021	4892,0	909
2022	1354,7	296
2023	8598,7	2930
2024	1245,4	721

\*- узагальнено за [118]

Отримана інформація є ключовою для потреб державного управління, розробки стратегічних напрямків розвитку лісового господарства, ведення державного лісового кадастру, здійснення комплексного моніторингу навколишнього середовища, а також для формування звітності на міжнародному рівні з питань лісового сектору.

Для наочності відображено динаміку фінансування національної інвентаризації лісів на рисунку 2.5.

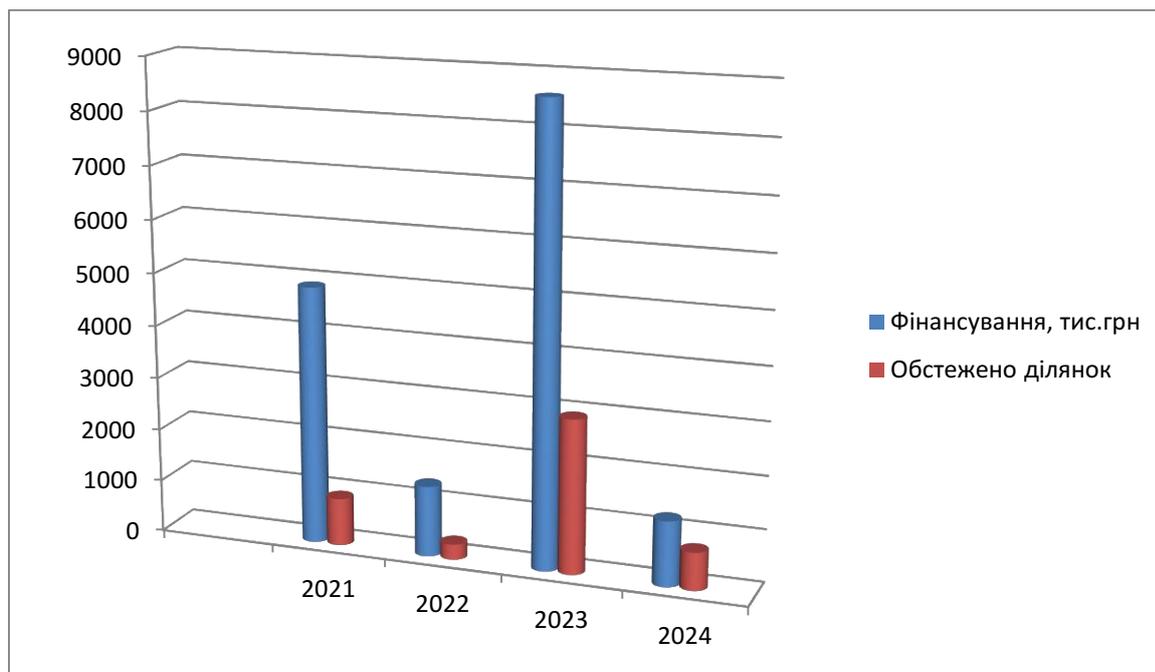


Рис. 2.5. Динаміка фінансування інвентаризації лісів

\*- узагальнено за [118]

У межах організації охорони та захисту лісів, з урахуванням постанови Кабінету Міністрів України від 20 травня 2022 року № 612 [121], що затверджує порядок охорони і захисту лісів, керівникам міжрегіональних управлінь лісового та мисливського господарства, а також підприємств і установ у сфері управління доручено здійснювати патрулювання лісової території. До цієї роботи залучаються представники територіальних органів Національної поліції України, інших державних структур, місцеві органи самоврядування та громадські інспектори з охорони довкілля (за їхньою згодою). На території лісів, підпорядкованих Держлісагентству, діє понад 700 мобільних рейдових груп, до складу яких входять близько 2,8 тисячі осіб, з яких 2,4 тисячі - представники державної лісової охорони [118].

Причини та передумови виникнення лісопорушень залишаються стабільними і включають такі ключові аспекти:

- соціальні чинники, які переважно більшістю обумовлюються низькою обізнаністю населення щодо екологічного значення повноцінного збереження лісів;

- недостатність економічного розвитку окремих регіонів, що характеризується високим рівнем безробіття серед місцевих жителів, які займаються заготівлею деревини для задоволення життєвих потреб, низькими заробітними платами тощо;

- економічні фактори, зокрема прагненням до нелегалних доходів громадянами, які займаються заготівлею високоякісних порід для власної переробки чи комерційного продажу.

Упродовж 2024 року було зафіксовано 4,6 тисяч випадків незаконної рубки загальним обсягом 34,3 тисяч кубічних метрів. Завдані збитки оцінено в 817 млн гривень, з яких добровільно сплачено та стягнуто через суди лише 13,1 млн гривень, що складає приблизно 1,6% від загальної суми шкоди [118].

Для забезпечення надійного і постійного захисту та охорони лісів Державне агентство лісових ресурсів України активно інтегрує сучасні підходи до моніторингу та контролю за станом лісових пожеж, поєднуючи традиційні методи із використанням новітніх технологій. Серед основних засобів протидії пожежам у лісах слід відзначити мережу пожежно-спостережних веж.

Ці споруди забезпечують контроль над значними територіями лісового фонду, сприяючи оперативному виявленню джерел загоряння. Станом на 2025 рік у лісах функціонує мережа із 486 пожежно-спостережних веж (щогл), із яких 402 оснащені сучасними телевізійними системами спостереження для оперативного реагування [118].

Протягом звітного періоду було ліквідовано 1,994 лісові пожежі на площі близько 24,0 тисяч гектарів. Із цього числа 215 інцидентів класифіковано як великі пожежі, що охопили загальну територію в 22,0 тис. гектарів, включаючи понад 1,6 тис. гектарів верхових пожеж. Середня площа

однієї пожежі становила 12,0 га, а орієнтовний обсяг збитків оцінено в понад 13,8 млрд гривень.

Значну роль у ліквідації пожеж відіграла Державна служба України з надзвичайних ситуацій (ДСНС), яка долучалася до боротьби з 1,117 випадками пожеж, що складає близько 57% від загальної кількості.

Динаміка кількості лісових пожеж, їх площа та завдані збитки за досліджуваний період детально представлено в таблиці 2.3 і на рисунку 2.6.

Для підвищення точності та оперативності моніторингу Держлісагентство активно використовує супутникові знімки, які дозволяють ідентифікувати температурні аномалії у межах лісового фонду. Цей метод є особливо ефективним для виявлення загорянь у віддалених або важкодоступних регіонах, де мережа пожежно-спостережних веж відсутня або недостатньо розвинена.

Таблиця 2.3

**Динаміка лісових пожеж та отриманих збитків**

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення	
						абсол.	віднош.
Кількість лісових пожеж, од.	2502	0,659	1009	593	1994	-508	-20,3
Площа лісових земель, пройдена пожежами, га	74600	289	15500	907	24000	-50600	-67,8
Збитки, заподіяні лісовими пожежами, млн.грн	19100	2,0	400	7	13800	-5300	-27,8

\*- розраховано за [118; 122-125]

До повномасштабного вторгнення Російської Федерації, з метою забезпечення безпечного відпочинку населення в лісах, на території України було облаштовано близько 1,7 тисяч рекреаційних пунктів. На сьогодні їх кількість скоротилася до приблизно 1,1 тисячі, що становить лише близько 60% від попереднього рівня.

У межах всеукраїнської програми розвитку рекреації на 2024 рік ДП «Ліси України» створено 55 нових стандартних рекреаційних пунктів [118].

Передбачається облаштування різних типів зон відпочинку по всій країні: від найпростіших до сучасних комплексів із розвинутою інфраструктурою.

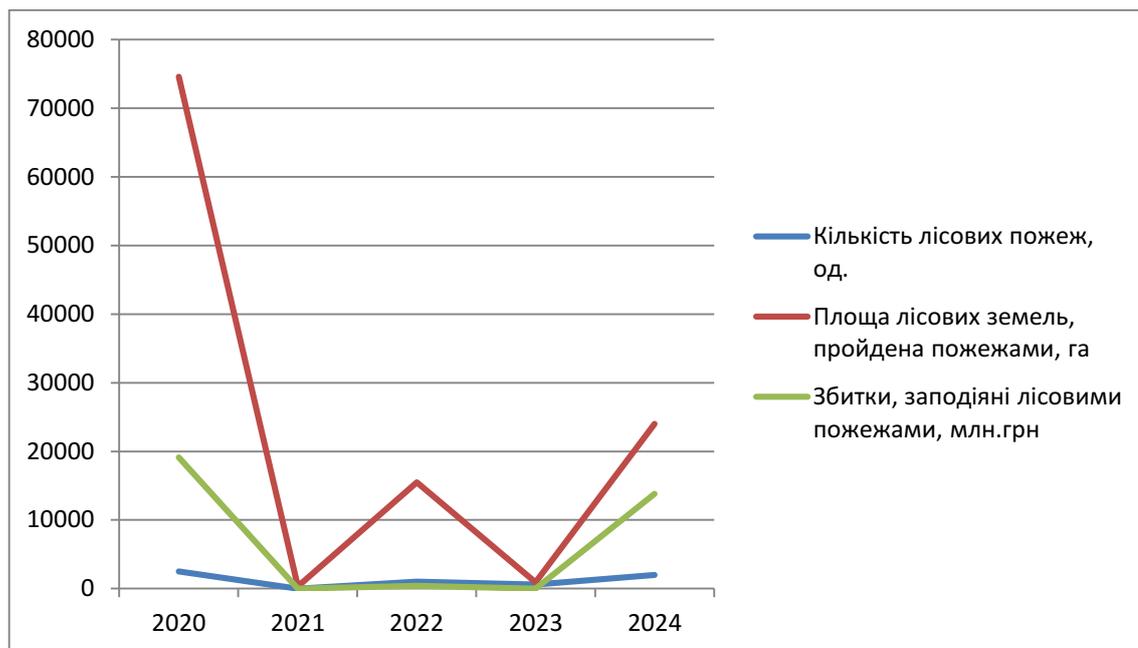


Рис. 2.6. Динаміка лісових пожеж та отриманих збитків

\*- розраховано за [118; 122-125]

Розвиток і захист лісів є невід'ємною складовою їх збереження. Державні спеціалізовані лісозахисні підприємства займаються організацією та реалізацією заходів для охорони лісових насаджень від впливу шкідників, хвороб, господарської діяльності та інших природних і антропогенних факторів.

У 2024 році ухвалено Концепцію розвитку цих підприємств на період 2025-2029 років [118]. Одним із її ключових напрямків стане систематичне навчання спеціалістів державної лісової охорони та лісозахисту, проведення щорічних технічних тренінгів із залученням науковців і міжнародних експертів, що сприятиме імплементації новітніх технологій захисту лісів, підвищенню професійної компетентності працівників і посиленню ефективності лісозахисних заходів.

Співпраця із закордонними організаціями також дозволить перейняти передовий досвід у цій галузі. У рамках покращення діяльності лісозахисних підприємств у 2024 р. було розпочато пілотний науково-дослідний проєкт

спільно із ДП «Харківлісозахист», УкрНДІЛГА та Шведським університетом сільськогосподарських наук. Проєкт націлений на формування клонових плантацій ясена для тестування стійкості шведських клонів до халарового некрозу та ясеневої смарагдової вузькотілої златки [118].

З урахуванням специфіки природних зон України - Полісся, Лісостепу, Степу, Карпат і Криму - здійснюється детальний моніторинг і діагностика регіональних шкідників і хвороб лісу.

Для оптимізації роботи у 2024 році була проведена реорганізація структури лісозахисних підприємств, внаслідок чого замість семи існуючих (без урахування тимчасово окупованого ДП «Кримлісозахист») створено чотири нові підприємства. При цьому припинили діяльність такі організації як «Рівнелісозахист», «Вінницялісозахист» і «Івано-Франківськлісозахист» [118].

До негативних чинників формування конкурентних переваг у лісовому господарстві нині залишається проблеми пошкодження та руйнування об'єктів лісового господарства через військову агресію. У разі деокупації підприємства часто залишаються без необхідного обладнання і техніки, оскільки війська агресора вивозять усе доступне майно. Значні збитки зафіксовано на підприємстві ВО «Укрдержліспроект», відповідальному за лісовпорядкування, а також у селекційно-насінневому центрі міста Лиман, який відкрили у грудні 2021 року для забезпечення східних підприємств садивним матеріалом із закритою кореневою системою. Загалом через агресію було втрачено понад 300 одиниць техніки.

Близько 170 тис. гектарів територій та об'єктів природно-заповідного фонду Держлісагентства перебувають у зоні бойових дій або на тимчасово окупованій території (Національний природний парк «Кремінські ліси», до прикладу). На цих ділянках господарська діяльність наразі призупинена, а через відсутність доступу немає можливості провести обстеження чи оцінити рівень завданих пошкоджень. Це стосується кількох областей: Донецької, Луганської, Запорізької, Миколаївської, Херсонської та Харківської.

Окремі території природно-заповідного фонду зазнали пошкоджень унаслідок будівництва фортифікаційних споруд. Дослідження стану таких ділянок у прикордонних районах також ускладнене через обмежений доступ до них.

Складна ситуація склалася і на природоохоронних територіях, які пройшли через окупацію. Основною проблемою тут є розмінування, що особливо актуально для Житомирської, Київської, Сумської та Чернігівської областей. Реальні масштаби пошкоджень можна буде оцінити тільки після проведення обстежень у цих районах, що можливе лише після завершення розмінування.

Станом на кінець 2024 року, на підконтрольній Україні території площа деокупованих земель лісового фонду, які перебувають у сфері управління Держлісагентства, становить близько 0,9 млн га. З них приблизно 0,1 млн га припадає на території, які перебували в зоні бойових дій, а орієнтовно 0,8 млн га залишаються тимчасово окупованими.

Крім того, доступ до деяких лісових ділянок достатньо обмежений уздовж північної частини України в межах Волинської, Рівненської, Житомирської, Київської, Чернігівської та Сумської областей, що безпосередньо мають кордон із білоруссю та росією.

На звільнених від окупації територіях активно проводять розмінування і станом на кінець 2024 р. було очищено та обстежено 75,3 тисяч гектарів лісів [118].

ДП «Ліси України» здійснює заходи з очищення земель від вибухонебезпечних предметів із залученням підрядників через відкриті тендери. Це важливо не лише для запобігання підвищенню рівня пожежної безпеки в лісах, але й відкриває можливості для реалізації важливих міжнародних проєктів. За рахунок цього протягом 2024 року додатково розмінувано 27,7 гектарів лесових територій за кошти підприємства.

Незважаючи на ці заходи, станом на початок 2025 р. близько 450 тис. гектарів лісових земель залишаються потенційно забрудненими

вибухонебезпечними предметами й вимагають подальшого обстеження та очищення.

Через збройну агресію в лісах підприємств і організацій, підпорядкованих Держлісагентству, зафіксовано суттєві втрати. Незаконні рубки охопили загальний обсяг у 13,5 тисяч м<sup>3</sup> деревини, а лісові пожежі пройшли по площі 34,5 тисяч гектарів. Завдані збитки через пожежі оцінюються приблизно у 6,962 мільярдів гривень, а через незаконні рубки та пошкодження дерев - у 0,393 мільярда гривень [118].

Для аналізу наслідків і встановлення суми завданих збитків діє Комісія з визначення шкоди на землях лісогосподарського призначення та інших природних об'єктах. Вона працює відповідно до постанови Кабінету Міністрів України [126] та методик Міністерства захисту довкілля і природних ресурсів України [127]. На основі її діяльності орієнтовно визначено суму шкоди у розмірі 2,470 мільярда гривень.

Для потреб Збройних Сил України та інших військових формувань з початку повномасштабної війни галузю було безоплатно передано 818 одиниць техніки, включаючи автомобілі, трактори та спеціалізоване обладнання. З них 47 одиниць було передано у 2024 році [118].

Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України № 560 від 11 травня 2011 року «Про затвердження Порядку затвердження проектів будівництва і проведення їх експертизи» [128], Держлісагентством узгоджено 67 проектів ДП «Ліси України» для будівництва 227,4 км лісових автомобільних доріг.

Протягом 2024 року було збудовано та капітально відремонтовано 253,6 км таких доріг. При цьому, завдяки публічним закупівлям залучено підрядні організації для реалізації 55 об'єктів загальною протяжністю 191,1 км. Ще 19 об'єктів завдовжки 62,5 км збудовано господарським способом, використовуючи власні фінансові ресурси філій ДП «Ліси України».

Найбільші обсяги робіт виконано у філіях Поліського лісового офісу - 177,5 км, Столичному - 39 км, Подільському -16,7 км і Карпатського - 13,6 км.

У зв'язку з несприятливими погодними умовами, будівництво 18 об'єктів перенесено на 2025 рік. З них 13 об'єктів (приблизно 41 км) буде реалізовано через підрядні організації, а 5 об'єктів (21,4 км) – власними ресурсами. Для підготовки до 2025 року вже оголошено публічні тендери на будівництво 11 об'єктів загальною довжиною в 37,5 км [118].

Прийняття постанови Кабінету Міністрів України № 1239 від 25 жовтня 2024 року «Про внесення змін до деяких постанов щодо здійснення рубок в лісах України» [129] сприятиме збільшенню темпів і масштабів будівництва лісових доріг.

Усі закупівельні процедури здійснювалися відповідно до вимог законодавства, зокрема Закону України «Про публічні закупівлі».

З метою модернізації матеріально-технічної бази ДП «Ліси України» було закуплено 163 автомобілі підвищеної прохідності, 139 пікапів, 44 одиниці тракторної техніки, 41 лісопожежний модуль, 23 пожежні модулі на причепах, 12 причіп-платформ і 8 одиниць ґрунтообробного обладнання. У межах механізації процесів заготівлі та транспортування деревини придбано також 55 напівпричепів з маніпулятором та 6 потужних лісових маніпуляторів [118].

Для ефективного функціонування підприємств додатково придбано один адміністративний автомобіль та три мікроавтобуси для організації перевезень працівників.

Наприкінці, слід відзначити ще одну особливість, яка впливає на можливість ефективного функціонування лісового господарства. У 2005 році Україною на законодавчому рівні було введено заборону на експорт необробленої деревини цінних та рідкісних порід за межі митного кордону [130]. В 2015 році відповідним Законом України «Про внесення змін до Закону України «Про особливості державного регулювання діяльності суб'єктів підприємницької діяльності, пов'язаної з реалізацією та експортом лісоматеріалів» щодо тимчасової заборони експорту лісоматеріалів у необробленому вигляді» заборона була розширена на усі породи [131]. В 2019 р. ЄС ініціював розгляд питання щодо відповідності введеної заборони

існуючій Угоді про Асоціацію України з ЄС. У підсумку, Україні було рекомендовано відмінити заборону, встановлену вищезазначеною нормою [132]. Попередньо, питання щодо мораторію планується вирішити ухваленням Закону України «Про ринок деревини», однак запропоновані норми, за свідченням експертів, обумовлюють потенційну наявність корупційних ризиків в питаннях експорту лісоматеріалів [132]. На наш погляд, вказаний мораторій слід залишити чинним, особливо у воєнний час, який потребує необроблену деревину у великій кількості.

Підводячи підсумки дослідження, узагальнемо такі висновки:

1. Постійне збільшення запасів ресурсів, як за площею, так і за обсягом запасу деревини та її приросту, свідчить про високий економічний, соціальний та екологічний потенціал українських лісів. В той же час, в Україні лісові насадження розташовані нерівномірно, переважно в Поліссі та Українських Карпатах, а рівень лісистості у природних зонах не відповідає оптимальному значенню. У віковій структурі лісів домінують середньовікові насадження, водночас стиглі та перестиглі дерева становлять лише 18,7%, що вказує на тенденцію до поступового старіння лісів і спричиняє погіршення їхньої санітарної ситуації, зокрема через збільшення уразливості до хвороб і зовнішніх екологічних чинників

2. Слід відзначити, що в лісовому господарстві спостерігається позитивний перехід від суцільних рубок до поступових та вибіркових систем господарювання. При цьому рівень лісовідновлення мав негативну тенденцію до зменшення в останній період дослідження, що обумовлено скороченням рівня заготівлі деревини в країні.

3. Відзначається тенденція збільшення селекційно-насінневих центрів та ріст заготівлі лісового насіння як джерела майбутніх лісових насаджень, які формують основу для розвитку прибуткових напрямків діяльності лісового господарства в майбутньому. Здійснена реорганізація структури лісозахисних підприємств, а також започаткована міжнародна співпраця щодо діагностики

шкідників і хвороб лісу свідчить про зміцнення рівні конкурентоспроможності лісового господарства.

4. Спостерігається ефективна діяльність в лісовому господарстві щодо запобігання лісовим пожежам та самовільним рубанням, а також оптимальне уникнення максимальних збитків від них внаслідок інвестицій у мобільну техніку для швидкого реагування на надзвичайні ситуації. Відзначається позитивний ріст рівня інвестування в матеріально-технічну базу галузі та збільшення обсягів будівництва (реконструкції) лісових доріг.

5. Слід відмітити нарощування інформаційного (створення Telegram-боту лісової галузі, впровадження відкритих електронних аукціонів та електронного лісорубного квитка, фото фіксація лісоматеріалів, реалізація національної інвентаризації лісів, відкриття інтернет-магазину «ДроваЄ»), інтелектуального (збільшення рівня сертифікованих територій, використання різноспектральних супутникових знімків для ідентифікації температурних аномалій, формування мапи лісових насаджень) та екологічного потенціалів лісового господарства (близько 16 % лісів Державного агентства лісових ресурсів України мають заповідний статус, постійне створення рекреаційних пунктів та зон відпочинку).

6. До негативних чинників формування конкурентних переваг у лісовому господарстві нині слід віднести проблеми пошкодження та руйнування об'єктів лісової галузі через військову агресію, а також великих площ, пройдених окупацією (або на прифронтових ділянках) із наявністю вибухонебезпечних речовин та безпекової складової в цілому. До цього необхідно додати площі лісових територій Криму та південного сходу країни, які тимчасово окуповані і виведені із господарського користування.

## **2.2 Організаційно-економічні концепти формування конкурентних переваг в лісовому господарстві**

Щонайперше, відзначимо сучасні екологічні пріоритети в питанні формування конкурентних переваг на підприємствах вітчизняного лісового господарства.

Головними завданнями світового Зеленого нового курсу [133] є зменшення залежності від викопного вуглецю та деградації екосистем, стимулювання глобального економічного відновлення, підтримка сталого інклюзивного зростання та створення нових робочих місць. Особливу увагу приділено п'яти ключовим напрямам для інвестицій: енергоефективність у будівлях, розробка технологій відновлюваної енергії, розвиток стійких транспортних систем, екологічна інфраструктура (зокрема ліси), а також розширення сталого сільського господарства, включаючи органічне виробництво.

Лісовий сектор відіграє центральну роль у реалізації вищезазначених трансформацій. Долучення до цілей зеленої економіки, які стосуються кліматичної політики, передбачає скорочення викидів парникових газів і збільшення використання джерел відновлюваної енергії. Ключовими напрямками є перетворення біомаси в енергію, розвиток зеленої інфраструктури та будівництво із залученням лісопродукції. Лісові ресурси також забезпечують важливу функцію поглинання вуглецю, що сприяє боротьбі зі змінами клімату.

Україна має значний потенціал у лісовій галузі для підтримки зеленої економіки. За оцінками фахівців УкрНДІЛГА, корисні функції українських лісів мають еколого-економічну вартість приблизно \$4,7 млрд. США. Згідно з міжнародною класифікацією екосистемних послуг, регулюючі та обслуговуючі послуги становлять близько 50 %, включаючи депонування вуглецю і вироблення кисню (\$35 млн. США). Культурні послуги, такі як

рекреація, екотуризм і соціальні функції, оцінюються в \$1,2 млрд. США (26 %) [133].

Засади зеленої економіки сприяють модернізації лісогосподарського виробництва, впровадженню енергоощадних технологій у деревообробній галузі, становленню лісового туризму та підвищенню екологічної обізнаності щодо важливості охорони лісів. Завдяки цим заходам забезпечується збереження довкілля, створюються можливості для сталого розвитку і покращується добробут громадян. Слід зазначити, що збільшення попиту на екологічно чисту продукцію і послуги підсилює роль зелених інвестицій в галузь. Попри значний потенціал, вона не в повній мірі виконує свої функції щодо сприяння сталому розвитку країни. Лісовій галузі необхідно активніше впроваджувати принципи зеленої економіки для збереження природного середовища та підтримки економічного зростання.

Одним із ключових аспектів реформування державного сектору лісового господарства є перехід до лісівництва, максимально наближеного до природних умов.

Такий підхід передбачає наступні напрямки [134-135]:

1. Відмова від суцільних рубок головного користування на користь поступових або вибіркового рубок, що сприятиме збереженню біорізноманіття, зниженню негативного впливу на лісові екосистеми та матиме позитивний соціальний ефект.

2. Скорочення частки штучно створених лісових культур і активне використання місцевих видів дерев при провадженні заходів з лісовідновлення та лісорозведення.

3. Формування змішаних насаджень із збалансованими віковими та видовими структурами, що будуть краще адаптовані до природних умов і стійкіші до впливу негативних факторів середовища.

4. Пріоритетне впровадження принципів наближеного до природи лісівництва в екологічно вразливих зонах.

5. Розробка і реалізація лісогосподарських заходів поблизу населених пунктів із метою мінімізації ризиків виникнення лісових пожеж.

В Україні на широкому загалі поки що не існує яскравих прикладів практичного застосування такого підходу, оскільки наразі ще бракує відповідної нормативно-правової бази та практичних рекомендацій для повноцінного впровадження цих принципів.

Для реалізації основних завдань лісової галузі, в тому числі і для формування лісівництва, наближеного до природи, щонайперше, проаналізуємо в динаміці (таблиця 2.4) рівень фінансування лісової галузі із державного бюджету по таких трьох програмах, а саме [118; 122-125]:

- програма 2709010 «Керівництво та управління у сфері лісового господарства»;

- програма 2709060 «Ведення лісового та мисливського господарства, охорона і захист лісів в лісовому фонді», виключно на функціонування бюджетних установ та установ природно-заповідного фонду;

- програма 2701040 «Наукова і науково-технічна діяльність у сфері захисту довкілля та природних ресурсів».

Відповідно даних таблиці за звітний період певного зменшення зазнало фінансування з державного бюджету програми 2701040 «Наукова і науково-технічна діяльність у сфері захисту довкілля та природних ресурсів» (на 20,0%) та програми 2709010 «Керівництво та управління у сфері лісового господарства» (на 5,4%). В той же час фінансування програми 2709060 «Ведення лісового та мисливського господарства, охорона і захист лісів в лісовому фонді» суттєво збільшилося (на 43,9%). В цілому, на потреби лісового господарства за період 2020-2024 роки спостерігається позитивне збільшення видатків державного бюджету на 20,7%.

**Динаміка фінансування лісового господарства із загального фонду  
державного бюджету, млн. грн**

Програма	Роки					Зміна,%
	2020	2021	2022	2023	2024	
Керівництво та управління у сфері лісового господарства	134,1	133,7	127,7	115,3	126,9	-5,4
Ведення лісового та мисливського господарства, охорона і захист лісів в лісовому фонді	159,8	189,0	194,0	205,9	230,0	43,9
Наукова і науково-технічна діяльність у сфері захисту довкілля та природних ресурсів	15,0	14,9	13,5	12,0	12,0	-20,0
<b>ВСЬОГО</b>	<b>305,7</b>	<b>337,6</b>	<b>335,2</b>	<b>333,3</b>	<b>368,9</b>	<b>20,7</b>

\*- розраховано за матеріалами [118; 122-125].

Для наочності відображено вказану динаміку на рисунку 2.7.

Законом України № 2621 від 22 грудня 2018 року були внесені зміни до Бюджетного кодексу України [136], які доповнили частину третю статті 29 пунктом 13-4 та частину четверту статті 30 пунктом 15-1. Згідно з цими змінами, передбачено механізм наповнення спеціального фонду Державного бюджету за рахунок рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів, що стосується деревини, заготовленої в межах рубок головного користування. Кошти спеціального фонду спрямовуються на фінансування низки заходів, зокрема: ведення лісового та мисливського господарства, охорону і захист лісів у лісовому фонді підприємств на території південно-східного регіону України, проведення національної інвентаризації лісів, організацію лісовпорядкування та ведення державного лісового кадастру.

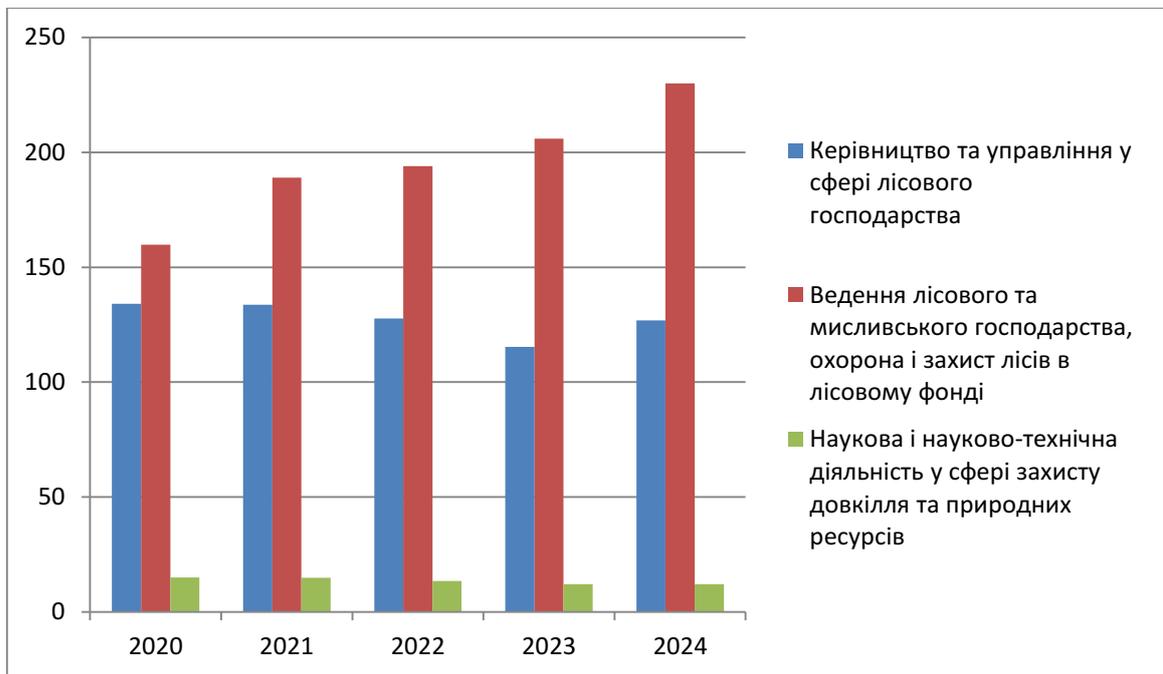


Рис. 2.7. Динаміка фінансування лісового господарства із загального фонду державного бюджету, млн. грн

\*- розраховано за матеріалами [118; 122-125].

Надходження до спеціального фонду держбюджету здійснюється відповідно до обсягу рентної плати, яка отримується від діяльності філій ДП «Ліси України» та інших державних підприємств, що перебувають у віданні Держлісагентства України.

Однак Законом України «Про Державний бюджет України на 2024 рік» № 3460-IX від 9 листопада 2024 року [137], в межах бюджетної програми КПКВК 2709060 «Ведення лісового та мисливського господарства, охорона і захист лісів у лісовому фонді», видатки спеціального фонду за рахунок надходжень від рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів, включаючи деревину, заготовлену під час рубок головного користування, не були передбачені.

Протягом 2024 року кошти спеціального фонду Державного бюджету України були використані такими підприємствами, які були деокуповані наприкінці 2022 року, зокрема: ДП «Степовий філіал УкрНДІЛГА», ДП «Харківська ЛНДС», ДП «Новгород-Сіверська ЛНДС», ВО «Укрдержліспроєкт», ДП «Слов'янське лісове господарство», ДП «Лиманське

лісове господарство», ДП «Великокомпаніївське лісомисливське господарство», ДП «Великоанадольське лісове господарство» і ДП «Олешківське лісомисливське господарство».

Фінансування було спрямовано на реалізацію таких пріоритетних напрямків:

- проведення лісовпорядних робіт (лісовпорядкування, камеральні та польові роботи), виконання національної інвентаризації лісів і забезпечення ведення державного лісового кадастру;

- відновлення лісів;

- охорону і захист лісів (зокрема, заходи протипожежної безпеки);

- надання послуг з охорони лісів;

- створення захисних лісових насаджень і полезахисних смуг.

Використання фінансових ресурсів відбувалося відповідно до Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для фінансування заходів із ведення лісового і мисливського господарства, охорони і захисту лісів у межах лісового фонду, а також створення захисних насаджень і полезахисних смуг. Цей порядок був затверджений постановою КМУ № 1016 від 20 грудня 2017 року [138].

За даними Єдиної державної системи електронного обліку деревини (таблиця 2.5), обсяги заготівлі ліквідної деревини підприємствами Держлісагентства від усіх видів рубок за 2024 рік становили близько 12,6 млн м<sup>3</sup>, з яких лісоматеріалів круглих біля 5,8 млн м<sup>3</sup>, довгомірних лісоматеріалів - 0,2 млн м<sup>3</sup>, деревини дров'яної промислового використання - 3,6 млн м<sup>3</sup> та деревини дров'яної непромислового використання (дров паливних) - 3,0 млн м<sup>3</sup>.

Структура заготівлі лісоматеріалів в Україні, млн.м<sup>3</sup>

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 [118]

Відповідно до даних таблиці, спостерігається загальна тенденція зменшення заготівлі лісоматеріалів в Україні за період дослідження на 16,3%. Це відбулося за рахунок зменшення лісозаготівлі як на підприємствах Державного агентства лісових ресурсів (на 17,6%), так і в інших лісокористувачів (на 8,0%).

Для наочності відображено вказану динаміку на рисунку 2.8.

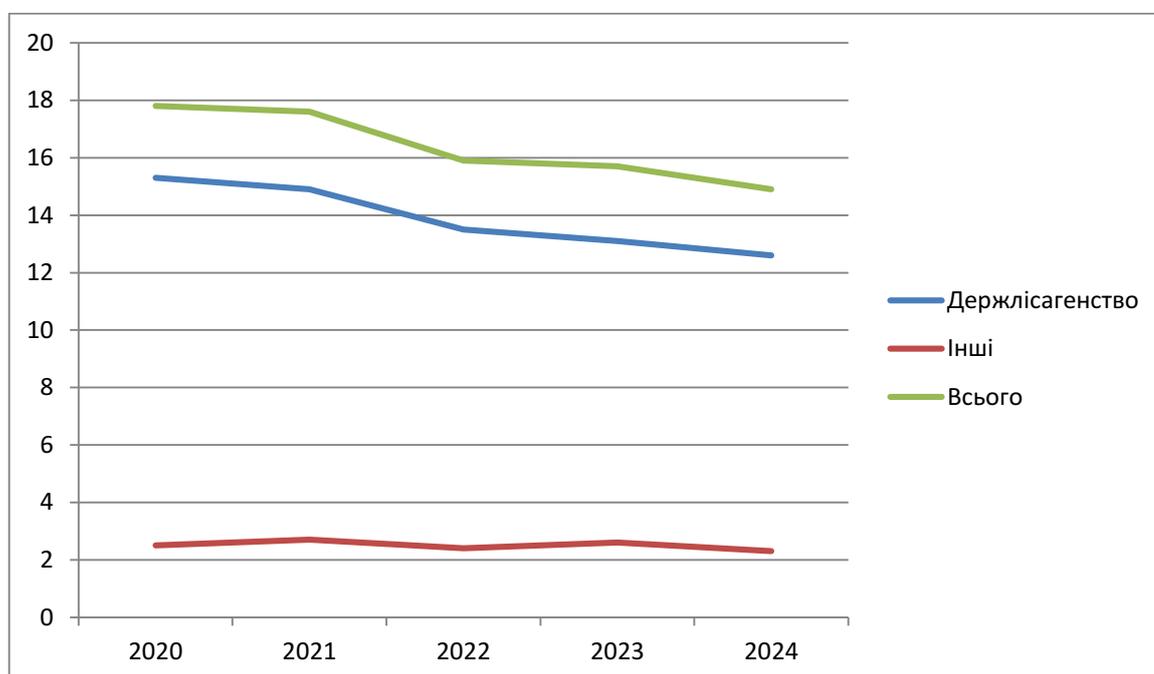


Рис. 2.8. Структура заготівлі лісоматеріалів в Україні, млрд.м<sup>3</sup>

\*- розраховано за [118]

Запас деревини в українських лісах оцінюється приблизно в 2,3 млрд. м<sup>3</sup>, а щорічний природний приріст складає близько 35 млн.м<sup>3</sup>. У лісах Держлісагентства середній приріст на гектар становить близько 3,9 м<sup>3</sup>.

Використання щорічного приросту в Україні нині перебуває на рівні приблизно 40 %, тоді як у країнах ЄС цей показник значно вищий - досягає 70-80 %, а в окремих випадках навіть 90 % [118]. Це свідчить про наявність значного економічного та екологічного потенціалу українських лісів.

Структура заготівлі деревини за групами порід виглядає наступним чином: хвойні породи становлять 7,5 млн. м<sup>3</sup>, твердолистяні - 3,8 млн. м<sup>3</sup>, а м'яколистяні - 1,3 млн. м<sup>3</sup>.

Як видно з таблиці 2.6, для внутрішнього користування в 2024 році було реалізовано 12,7 млн м<sup>3</sup> лісоматеріалів, що становило 1,5% зменшення, у порівнянні з 2020 роком. В структурі реалізації відображені такі сортименти: лісоматеріали круглі - понад 5,9 млн. м<sup>3</sup>, деревина дров'яна промислового використання - 3,8 млн. м<sup>3</sup> та деревина дров'яна непромислового використання - 3,0 млн. м<sup>3</sup>.

Таблиця 2.6

#### Динаміка показників реалізації лісоматеріалів

Показник	Реалізовано лісоматеріалів					Зміна,%
	2020	2021	2022	2023	2024	
Загальний обсяг, млн м <sup>3</sup>	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 <sup>3</sup> реалізованої деревини (без ПДВ), тис.грн	0,85	1,4	1,74	1,72	1,81	113

\*- розраховано за [118]

Відповідно до даних таблиці, загальний обсяг реалізованих лісоматеріалів (без ПДВ) становив понад 23,0 млрд. грн. Лісогосподарські підприємства показали зменшення загального обсягу реалізації на 0,2 млн. м<sup>3</sup> порівняно до базового періоду, але, у зв'язку з підвищенням цін на лісоматеріали, отримали збільшення доходу від їх реалізації на 12 млрд гривень.

Середньозважена вартість одного знеособленого кубометра реалізованих лісоматеріалів за 2024 рік становила 1810 грн (без ПДВ), що на 960 грн (або 113 %) більше, ніж в 2020 році. Спостерігається тенденція незначного зменшення реалізації лісоматеріалів в Україні за період дослідження на 1,5%. Одночасно відзначається як суттєве збільшення загальної вартості реалізованої продукції (на 109%), так і вартості знеособленого 1 м<sup>3</sup> реалізованої деревини (113%). В той же час, частка чистого доходу від реалізації продукції підприємств лісової галузі у валовому внутрішньому продукту України в 2024 році становила лише 0,3% [118].

Слід зауважити про інфляційні процеси в Україні, які відбувалися за період нашого дослідження. Середній курс долара США за 2020 рік становив 26,96 грн, а за 2024 рік – 40,15 грн, тобто знецінення гривні становило приблизно 48,9%. Нами була проігнорована зазначена статистика, оскільки витрати на сировину, паливо, оплату праці в лісовому господарстві також мали тенденцію до зростання, але урахування вказаного чинника може слугувати для окремих досліджень.

Для наочності відображено вказану динаміку на рисунку 2.9.

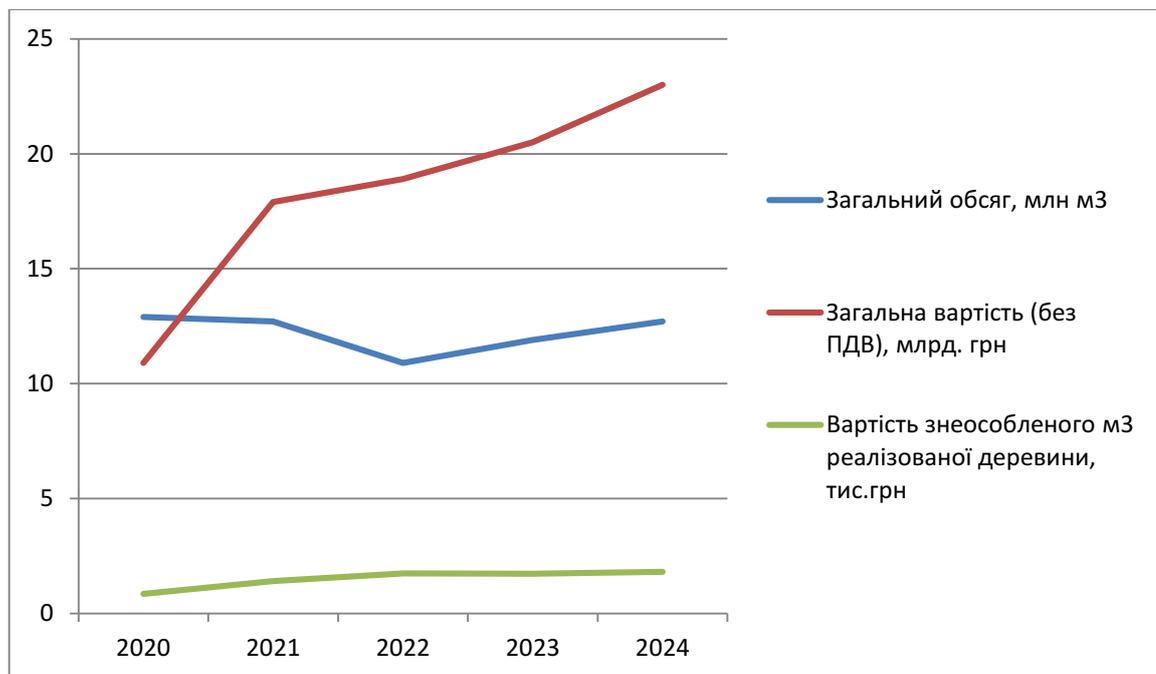


Рис. 2.9. Динаміка показників реалізації лісоматеріалів

\*- розраховано за [118]

Необхідною складовою дослідження функціонування лісової галізі є аналіз її соціальної компоненти, зокрема є його бюджетонаповнююча характеристика, результати в динаміці про яку відображено в таблиці 2.7. Відповідно до представлених розрахунків, суб'єктами господарювання ДАЛРУ в 2024 році сплачено:

- 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.

Відзначається за період 2020-2024 рр. стрімке збільшення платежів до державного бюджету – на 82,7% та Єдиного соціального внеску – на 33,3%, що призвело до збільшення на 52,34% в цілому податкового тиску на лісове господарство.

Загалом, в залежності від періоду дослідження, частка перерахованих лісовою галузю податків і зборів коливається в межах 39-41% її чистого доходу.

*Таблиця 2.7*

**Динаміка сплати податків та обов'язкових платежів в лісовому господарстві України, 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 за [118; 122-125; 139-140]

Для наочності відображено вказану динаміку на рисунку 2.10.

В контексті формування організаційних передумов формування конкурентних переваг лісової галузі є необхідність дослідити процеси діджиталізації, які в ній відбуваються.

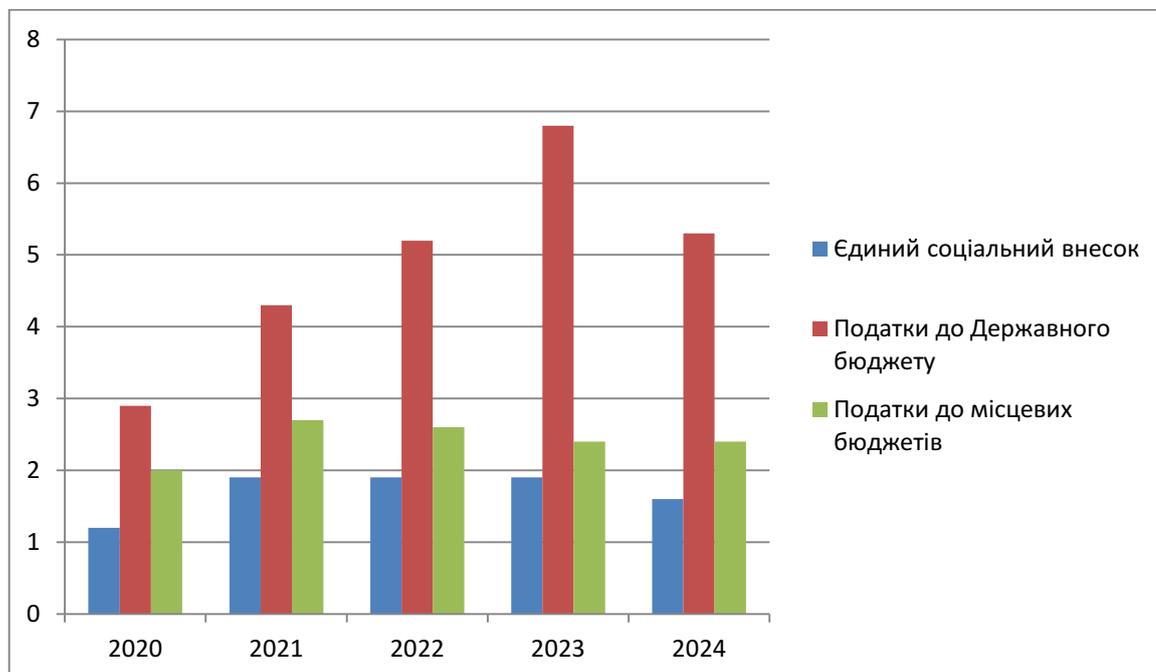


Рис. 2.10. Динаміка сплати податків та обов'язкових платежів в лісовому господарстві, млрд. грн

\*- розраховано за [118; 122-125; 139-140]

Цифровізація є важливим компонентом євроінтеграційного процесу України, що має ключове значення для подальшого розвитку як окремих галузей, так і національної економіки загалом. Державне агентство лісових ресурсів спільно з Міністерством захисту довкілля та природних ресурсів України здійснюють активні заходи зі створення прозорого та ефективного цифрового середовища у лісовій галузі, впроваджуючи сучасні технологічні рішення. У цьому контексті підтримку цифровізації галузі забезпечує меморандум, підписаний із UNDP Ukraine (Програмою розвитку Організації Об'єднаних Націй), що відкриває широкі можливості для залучення суттєвих інвестицій не лише у лісову сферу, але й в інші перспективні напрямки. У

нинішніх умовах війни така підтримка має надзвичайно критичне значення для економічної стабілізації країни [134; 135].

Протягом 2020–2024 років Державне агентство лісових ресурсів реалізувало низку інноваційних проєктів із цифровізації, які своєчасно відповідають нагальним потребам галузі. Цифровізація виступає не лише інструментом для забезпечення якісного обліку та детінізації ринку, але й важливим механізмом для посилення безпеки, зокрема зменшення ризиків виникнення лісових пожеж, що є питанням глобального значення.

Наприкінці 2019 року урядом України було запущено експериментальний проєкт із впровадження електронних аукціонів у лісовій сфері. Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 04.12.2019 р. «Про реалізацію експериментального проєкту щодо проведення електронних аукціонів з продажу необробленої деревини» [141], великі лісгосподарські підприємства були зобов'язані продавати щонайменше 25% загального обсягу заготівлі через систему Prozorro.Продажі. Експериментальні правила торгівлі функціонували з 01.02.2020 р. до 01.04.2021 р. Впровадження регулярних електронних аукціонів сприяло оптимізації торгових процесів та зниженню витрат покупців. Серед ключових переваг використання цифрового формату торгів порівняно з традиційними голосовими аукціонами варто виокремити такі: прозорість ціноутворення, можливість участі у торгах в режимі онлайн, а також підвищення рівня конкурентності серед покупців.

Електронні торги також унеможливають процес змови щодо встановлення цін чи розподілу лотів. Таким чином, електронні аукціони з продажу необробленої деревини стали ефективним і перспективним рішенням, яке продемонструвало свою результативність у поточному функціонуванні галузі.

На шляху до цифровізації лісової галузі реалізується низка важливих ініціатив, спрямованих на підвищення ефективності управління лісовими ресурсами та прозорості процесів їх використання. Одним із ключових етапів стала можливість збирання інформації про стан лісів за допомогою аналізу

космічних знімків. Наприкінці 2021 року Державне агентство лісових ресурсів України почало використовувати різноспектральні космічні знімки, що дозволяють визначати межі лісових територій та формувати контури лісових насаджень. Завдяки цьому вдалося встановити площу самозаліснених ділянок, до прикладу, у Житомирській області їх налічується 180 тисяч гектарів. Законодавчими змінами Верховної Ради України передбачено переведення таких земельних масивів до складу лісового фонду, що дозволить проводити відповідне лісове господарство на цих територіях. У найближчих планах - завершення створення електронної карти українських лісів, яка буде регулярно оновлюватися та інтегруватися із системою електронного обліку деревини. Це дозволить автоматично перевіряти законність заготівлі деревини на конкретних ділянках [134].

Також за підтримки UNDP Ukraine розпочався проєкт зі створення 3D-карти лісів, яка забезпечить збір детальних даних про деревину, зокрема породний склад, діаметр та висоту дерев. Такі дані дозволять з високою точністю прогнозувати можливу кількість заготівлі на різних ділянках та інтегрувати їх до системи електронного обліку деревини.

Цифровізація процесів у лісовій галузі продовжується і в напрямку удосконалення системи обліку деревини. Чинна система електронного обліку фіксує інформацію про заготівлю та реалізацію деревини і всі її користувачі зобов'язані вносити дані до єдиного реєстру. Проте на цьому не зупиняються - Держлісагентство планує створити нову систему з більш широким функціоналом, яка включатиме модуль із матеріалами лісовпорядкування та 3D-зображеннями попередньо проведених досліджень. Така система забезпечить взаємозв'язок між електронним лісорубним квитком, товарно-транспортною накладною, фотофіксацією деревини та сертифікатом її походження. Уся інформація буде доступною через особистий кабінет користувача, а відстежити походження кожної партії деревини стане можливим аж до конкретного лісництва. Прозорість процесів особливо

важлива для збереження доступу українських підприємств до ринку ЄС в умовах війни.

Ще одним важливим нововведенням стало створення Telegram-бота для лісової галузі - спільна ініціатива Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України разом із Державним агентством лісових ресурсів. Цей інструмент дозволяє громадянам інформувати про лісові пожежі чи незаконні дії у лісах, наприклад, полювання. Бот сприяє оперативному спілкуванню між громадськістю та державними органами, а також є платформою для отримання актуальної інформації про стан українських лісів.

У 2022 році Державне агентство лісових ресурсів України запустило офіційний інтернет-магазин «ДроваЄ», де можна зручно придбати дрова онлайн. Процес покупки максимально спрощений: користувач реєструється на платформі, обирає філію, тип та необхідний обсяг продукції, визначає спосіб доставки і здійснює оплату. Ця ініціатива не лише полегшує придбання дров для споживачів, а й може забезпечити додатковий прибуток у майбутньому.

Як було зазначено у попередньому параграфі дослідження, у 2022 році в Україні відбулася масштабна реорганізація державного сектора лісового господарства відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України «Деякі питання реформування управління лісової галузі» від 7 вересня 2022 року № 1003 [113]. У рамках цієї реформи понад 150 державних лісгосподарських підприємств були об'єднані в єдине державне спеціалізоване господарське підприємство «Ліси України» (далі - ДП «Ліси України»).

Попри критичні зауваження щодо проведених змін у лісовій галузі, важливо навести ключові досягнення реформи, зокрема ті, які запропоновані О. Місюрою. Серед них варто виділити такі [142]:

- 1) адміністративні та господарські функції чітко розмежовано між Державним агентством лісових ресурсів України та ДП «Ліси України»;
- 2) замість понад 150 окремих суб'єктів господарювання сформовано єдине державне підприємство «Ліси України»;

3) запроваджено відкритий та прозорий механізм реалізації деревини, пиломатеріалів та відходів переробки через аукціони;

4) покращився рівень виконання договорів купівлі-продажу деревини, який наразі становить близько 90%;

5) впроваджено цифрові інструменти контролю, зокрема фотофіксацію деревних колод на лісовозах;

6) повністю припинено переробку лісоматеріалів на виробничих площах філій ДП «Ліси України»;

7) здійснюється реалізація майнових комплексів філій підприємства, які раніше спричиняли корупційні ризики;

8) планується використання системи Прозоро для замовлення послуг лісозаготівлі, що вже демонструє суттєву економію фінансових ресурсів.

На особливу увагу заслуговує проблема тінізації економічної діяльності лісового господарства, яка може сягати 20-25% доходу державного сектора лісової галузі. Така корупційна активність значною мірою спричиняється участю співробітників цієї сфери. Саме тому, у структурі ДП «Ліси України» створено департамент безпеки, основним завданням якого є розробка комплексної програми протидії існуючим зловживанням [112]. Ефективна робота цього департаменту може стати важливим фактором збільшення фінансових надходжень підприємства.

Отже, підсумовуючи зазначене, варто наголосити, що нині практично весь державний сектор галузі лісового господарства перебуває в стадії переформатування. У результаті реформ утворено одну юридичну господарську особу, фінансові успіхи якої значною мірою залежатимуть від професійності й доброчесності конкретних фахівців. Високий рівень цих характеристик має гарантувати об'єктивна і незалежна конкурсна комісія для відбору кадрів.

Оскільки, 85-88% всієї заготовленої деревини приходить на ДП «Ліси України», подальший аналіз, починаючи з 2023 року, буде здійснюватися на основі діяльності вказаного суб'єкта господарювання.

Першим кроком зазначеного аналізу є проведення оцінки фінансово-господарської діяльності ДП «Ліси України» за 2020-2024 роки на основі офіційної фінансової звітності (додатки А, Б, В, Д), що відображено в таблицях 2.8-2.10.

Слід зауважити, що дані, приведені в таблиці за 2020-2022 рік, стосуються діяльності понад 300 суб'єктів господарювання в 2020 році, та 160-200 підприємств в 2021-2022 році, які були в підпорядкуванні Державного агентства лісових ресурсів України як окремі юридичні особи. За 2023-2024 роки наведено дані, які отримало новостворене ДП «Ліси України».

За результатами фінансово-господарської діяльності державного сектора лісового господарства України за 2020-2024 роки спостерігаються такі фінансові результати:

- отримано чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 2,3 млрд. грн більше, що становить 59,3% росту;
- величина чистого прибутку від діяльності зросла на 2,3 млрд. грн, що приблизно в 12 разів перевищує показник базового року;

*Таблиця 2.8*

### **Основні показники фінансових результатів діяльності державного лісгосподарського комплексу**

№	Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення	
							абсолют	відносна
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 [118; 122-125; 139-140]

- рівень рентабельності зріс на 9,7 пункти, що приблизно в 10 разів перевищує показник базового року.

Для наочності відобразимо динаміку фінансових результатів діяльності державного сектора лісового господарства України на рисунку 2.11.

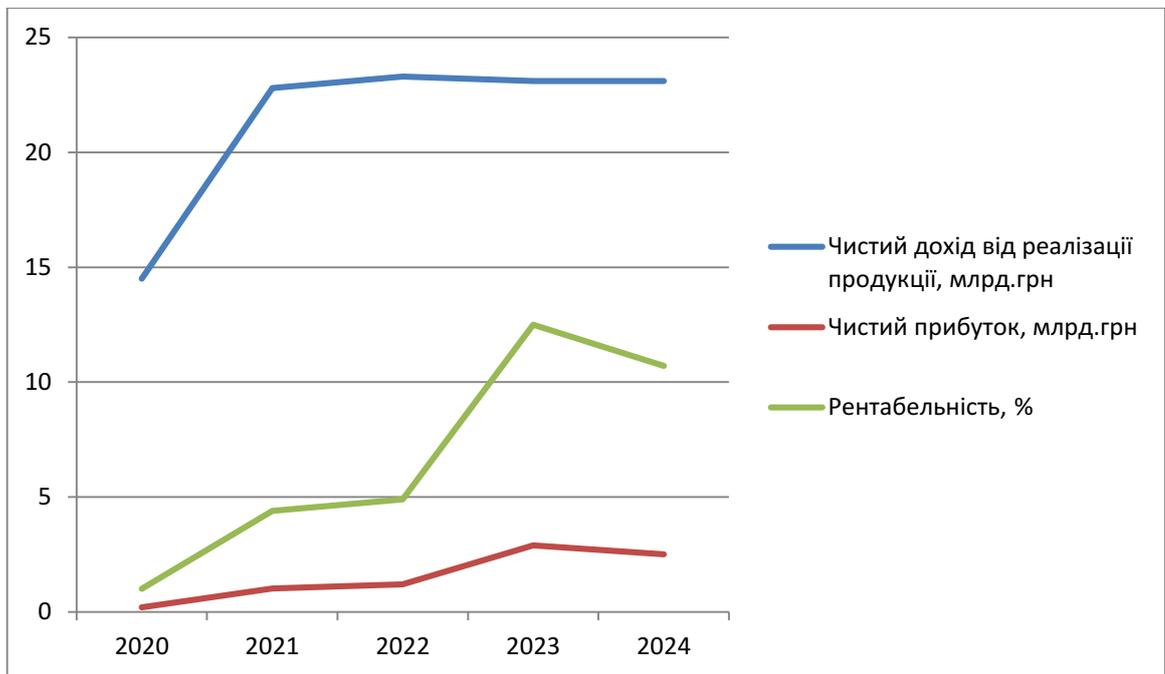


Рис. 2.11. Динаміка фінансових результатів діяльності державного сектора лісового господарства

\* - розраховано автором за [118; 122-125; 139-140]

За результатами фінансово-економічної діяльності державного сектора лісового господарства України за 2020-2024 роки спостерігаються такі тенденції (таблиця 2.9):

- збільшилася на 3,4 млрд. грн загальна вартість активів, що становить 65% росту;
- рівень зносу основних засобів мав позитивну тенденцію до незначного зменшення – на 3,2%;
- чисельність персоналу суттєво зменшилася на 18,4 тис.осіб або на 43,7%;
- середньомісячна заробітна плата працівників збільшилася на 13910 грн (або на 131%);
- продуктивність праці мала тенденцію до значного збільшення на 630,7 млн. грн (або на 183%).

Для наочності відобразимо динаміку основних показників фінансово-економічної діяльності державного сектора лісового господарства України на рисунку 2.12.

Таблиця 2.9

**Основні показники фінансово-економічної діяльності державного сектора лісового господарства\***

№	Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення	
							абсолют	відносн
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 у зв'язку з реорганізацією лісгосподарських підприємств галузі в 2021 р.

\*\* - розраховано автором за [118; 122-125; 139-140; 143-145]

За результатами виробничо-господарської діяльності державного сектора лісового господарства України за 2020-2024 роки спостерігаються такі тенденції (таблиця 2.10):

- загальна площа лісів, що перебувають в постійному землекористуванні, зменшилася на 13,6%, що обумовлено тимчасово окупованими територіями;

- обсяг заготівлі деревини мав тенденцію до певного зменшення на 2.7 млн. м<sup>3</sup> (або на 17,6%), причини будуть вказані нижче.

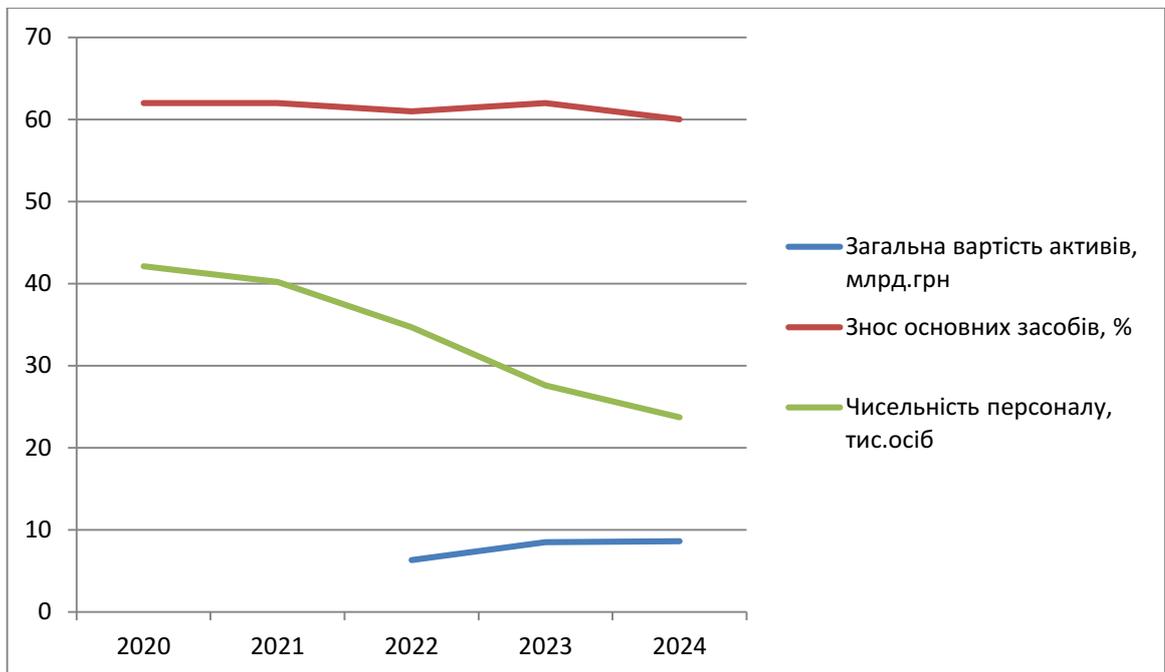


Рис. 2.12. Динаміка основних показників фінансово-економічної діяльності державного сектора лісового господарства

\* - розраховано автором за [118; 122-125; 139-140; 143-145]

Аналізуючи дані, представлені в таблиці, можна зробити висновок, що об'єднання державних лісогосподарських підприємств в одну структуру (ДП «Ліси України») здебільшого позитивно позначилося на фінансово-господарській діяльності. Основні переваги включають зростання рентабельності та продуктивності праці, чому сприяли консолідація ресурсів багатьох суб'єктів господарювання і скорочення витрат на адміністративний персонал.

Таблиця 2.10

**Основні показники виробничо-господарської діяльності державного сектора лісового господарства**

№	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	Заготівля деревини, млн. м <sup>3</sup>	15,3	14,9	13,5	13,1	12,6	-2,7	-17,6

\* - розраховано автором за [118; 122-125; 139-140]

Однак певним недоліком стало скорочення обсягів заготівлі деревини у 2024 році порівняно з 2023 роком. Це спричинено падінням попиту на лісоматеріали в умовах війни та пов'язаними з цим викликами. Наслідком зазначеної тенденції стало незначне зменшення чистого доходу від реалізації продукції, що пояснюється кількома факторами.

Для наочності відобразимо динаміку основних показників виробничо-господарської діяльності державного сектора лісового господарства України на рисунку 2.13.

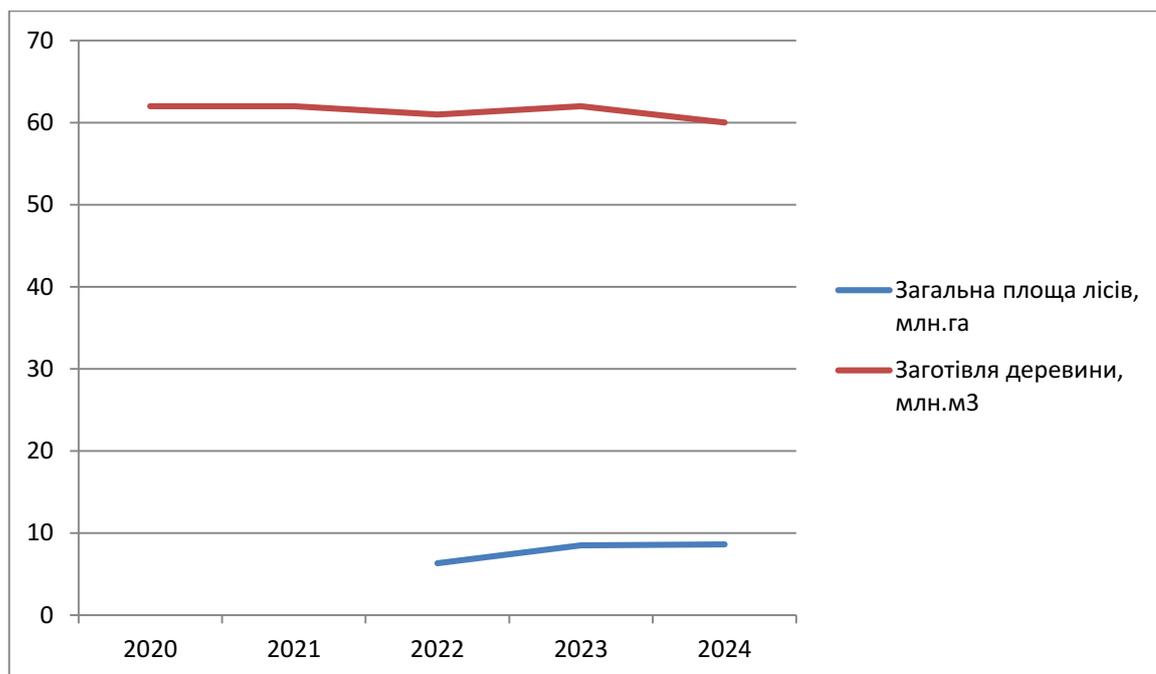


Рис. 2.13. Динаміка основних показників виробничо-господарської діяльності державного сектора лісового господарства

\* - розраховано автором за [118; 122-125; 139-140]

За інформацією керівництва ДП «Ліси України» [146], основними причинами зниження рівня прибутковості в 2024 році (у порівнянні з 2023 р.) стали:

1. Широкомасштабне вторгнення Росії, яке спричинило прискорення інфляції. У порівнянні грудня 2023 і 2024 років індекс споживчих цін зріс до 112%, тоді як вартість одного кубометра деревини підвищилася лише на 5%. В результаті, швидше зростання витрат на матеріали, енергоносії, комунальні

послуги та залучення сторонніх організацій порівняно з темпом подорожчання основної продукції компанії негативно вплинуло на чистий дохід.

2. Збільшення обсягів безоплатних поставок лісової продукції для потреб Збройних Сил України, що також скоротило доходи підприємства. Попри виклики, підприємство успішно адаптується до змін, демонструючи потенціал для подальшого зростання.

На думку деяких експертів [147; 148], реформування системи управління лісовим господарством у контексті підвищення його конкурентоспроможності (формування конкурентних переваг) дозволило досягти низки результатів, зокрема:

1. Запровадження єдиної юридичної особи ДП «Ліси України», що значно зменшило можливість реалізації корупційних схем, які були поширеним явищем у системі численних державних лісгосподарських підприємств.

2. Забезпечення оперативного доступу до публічної інформації про обсяги продажу і купівлі деревини за чіткими єдиними правилами для всіх учасників.

3. Використання цифрових інструментів для фотофіксації деревини, що значно ускладнює заниження її сортиментності та відповідної вартості (приміром, через систему ТТН-ліс).

4. Упровадження електронного сертифікату походження продукції, який мінімізує втручання людського фактора та знижує ризик корупції.

5. ДП «Ліси України» цілком припинило переробну діяльність як джерело потенційних зловживань, та відбулося вирівнювання рівня заробітної плати працівників незалежно від регіону їх роботи, що позитивно впливає на соціальний статус фахівців галузі.

У той же час пропонуються додаткові напрями удосконалення конкурентних позицій лісової галузі [149; 150]:

- продовження процесу цифровізації, що дозволить значною мірою вивести галузь із «тіньової економіки»;

- ухвалення Закону України «Про ринок деревини», який встановить чіткі права та обов'язки для усіх учасників ринку - бірж, продавців та покупців;

- лобіювання продовження мораторію на експорт необробленої деревини, який сприяв розвитку деревообробного сектора національної економіки, продукція якого з високою доданою вартістю забезпечує додаткові надходження до державного і місцевого бюджетів.

### **2.3 Оцінка конкурентоспроможності лісового господарства**

У сфері лісового господарства нами в попередніх параграфах дослідження рекомендовано до впровадження методик оцінювання конкурентоспроможності галузі, запропоновану Андрійчуком І.В. та Пінчуком І.Р., що наведено в наукових працях [73; 79]. Ця методика передбачає оцінку низки ключових чинників (критеріїв) та відповідних показників, що визначають формування конкурентоспроможності лісогосподарських підприємств.

Визначені в методиці критерії включають:

- критерій ефективності виробництва - представлений показником рентабельності діяльності, що характеризує успішність бізнес-операцій підприємства;

- критерій фінансового стану підприємства, який оцінюється за допомогою таких показників, як коефіцієнт придатності основних засобів, рівень платоспроможності, рентабельність активів тощо;

- критерій конкурентного потенціалу підприємства, що охоплює фондівдачу та продуктивність праці, які відображають здатність підприємства ефективно використовувати ресурсний потенціал;

- критерій ефективності збуту продукції, який включає показник рентабельності реалізації і частку експорту продукції в загальному обсязі її реалізації;

- критерій соціальної ефективності, що визначається коефіцієнтом плинності кадрів і середньомісячним розміром заробітної плати, які є показниками стабільності персоналу та його мотивації;

- критерій екологічності виробництва, обумовлений площею відновлення лісів, зокрема їхнього штучного насадження (лісорозведення), що демонструє екологічну відповідальність підприємства;

- критерії конкурентоспроможності продукції та іміджу підприємства, які формують зовнішнє сприйняття продукції та самого суб'єкта господарювання.

Зазначені автори також рекомендують оцінювати ефективність збуту за показником частки експорту продукції у загальній її структурі. Однак застосування цього показника в лісогосподарській галузі значно ускладнене через дію Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про особливості державного регулювання діяльності суб'єктів підприємницької діяльності, пов'язаної з реалізацією та експортом лісоматеріалів» щодо тимчасової заборони експорту лісоматеріалів у необробленому вигляді» [131]. Відповідно до цього закону, здійснення експорту необроблених лісоматеріалів наразі заборонено, що значно звужує можливості експорту для лісогосподарських підприємств.

У традиційному підході для оцінки конкурентоспроможності продукції та іміджу підприємств варто спиратися на результати експертного аналізу. Він охоплює такі аспекти, як якість і ціна продукції, професіоналізм працівників, компетентність керівництва, рівень довіри до підприємства та сформований гудвіл. Проте для лісогосподарських підприємств вказане завдання ускладнюється через їхній специфічний статус монополістів на внутрішньому ринку. Такий стан речей робить аналіз їхньої конкурентоспроможності та іміджу доволі непростим, а в окремих випадках навіть неможливим.

Ця ситуація склалася через те, що більшість лісогосподарських підприємств були організовані або реорганізовані давно, й наразі мають приблизно однакові показники щодо сформованого іміджу (до періоду

створення ДП «Ліси України»). Конкуренентоспроможність їхньої продукції також можна вважати рівною, оскільки всі суб'єкти господарювання працюють у межах однієї території ще з часу, коли не існувало централізованого монопольного підприємства.

Щодо якості продукції, то вона визначається подібними технологічними процесами та обладнанням для виробництва (заготівлі), що використовуються підприємствами. Таким чином, враховуючи наведені обставини, пропонується визначити критерій оцінки конкурентоспроможності продукції та іміджу лісогосподарських підприємств за одиницю для можливості проведення подальшого порівняння рівнів конкурентоспроможності.

В базовій методиці автори для визначення конкурентного потенціалу пропонують використовувати два показника – фондівдача та продуктивність праці; для визначення соціальної ефективності - показники середньомісячної зарплати працівників та коефіцієнт плинності кадрів; для оцінки фінансового стану - показники придатності основних засобів, платоспроможності, рентабельності активів тощо.

У зв'язку з неможливістю розрахунку значень окремих показників в 2021-2022 роках (відбувалося об'єднання лісогосподарських підприємств, що унеможливило отримання достовірної фінансової звітності), нами прийнято рішення щодо обчислення окремих критеріїв конкурентоспроможності через розрахунок таких показників фінансово-господарської діяльності лісового господарства [151-154]:

- критерій, що характеризує фінансовий стан підприємства - коефіцієнти придатності основних засобів та рентабельності активів;
- критерій, що характеризує соціальну ефективність - розмір середньомісячної заробітної плати;
- критерій, що характеризує ефективність збуту продукції - показник рентабельності реалізації за чистим прибутком;
- критерій, що характеризує конкурентний потенціал підприємства - показник продуктивності праці та коефіцієнт оборотності активів.

Розрахунок критеріїв екологічності виробництва та ефективності виробництва буде здійснюватися на основі показників, передбачених в прийнятій методиці. На наш погляд, зміна вищезазначених показників не впливатиме на інтегральний показник конкурентоспроможності лісового господарства, оскільки вони в тій чи іншій мірі характеризують відповідні критерії.

Таким чином, на основі даних фінансової та статистичної звітності, відображених в таблицях 2.8-2.10 (параграф 2.2), необхідно здійснити розрахунок всіх критеріїв (показників), за допомогою яких обчислюється інтегральний показник конкурентоспроможності.

Проведений розрахунок необхідних показників в динаміці представлено в таблиці 2.11, результати якої також можуть слугувати основою для узагальнення певних тенденцій, які не були проаналізовані в попередніх параграфах дослідження, зокрема:

Таблиця 2.11

**Розрахунок показників для визначення критеріїв  
конкурентоспроможності лісового господарства**

№	Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення	
							абсолют	віднош
1	Рентабельність, %	1,0	4,4	4,9	12,5	10,7	9,7	-
2	Рентабельність активів	0,04	0,12*	0,19	0,34	0,29	0,25	625
3	Коефіцієнт придатності основних засобів	0,38	0,38	0,39	0,38	0,40	0,02	5,3
4	Продуктивність праці, млн.грн/особу	344,4	567,2	671,5	836,9	975,1	630,7	183
5	Коефіцієнт оборотності активів	2,78	3,24*	3,70	2,72	2,69	-0,09	-3,2
6	Рентабельність реалізації за чистим прибутком	0,014	0,045	0,052	0,126	0,108	0,094	671
7	Середньомісячна заробітна плата, тис. грн	10,6	14,0	19,6	21,1	24,5	13,9	131
8	Загальна площа відтворення лісів, тис. га	39,9	44,6	32,3	35,1	35,2	-4,7	-11,7

\* - у зв'язку з відсутністю фінансової звітності в даному періоді, прийнято середньоарифметичне значення показника 2020 та 2022 років

- показник рентабельності активів мав позитивну тенденцію до суттєвого збільшення в 6,2 рази;
- коефіцієнт придатності основних засобів мав позитивну тенденцію до незначного збільшення на 5,3%;
- коефіцієнт оборотності активів мав негативну тенденцію до незначного зменшення на 3,2%;
- показник рентабельності реалізації за чистим прибутком мав позитивну тенденцію до суттєвого збільшення в 6,7 разів;
- показник загальної площі відтворення лісів мав негативну тенденцію до незначного зменшення на 11,7%.

Для наочності відобразимо проведену оцінку окремих проаналізованих показників лісового господарства в динаміці відображено на рисунку 2.14.

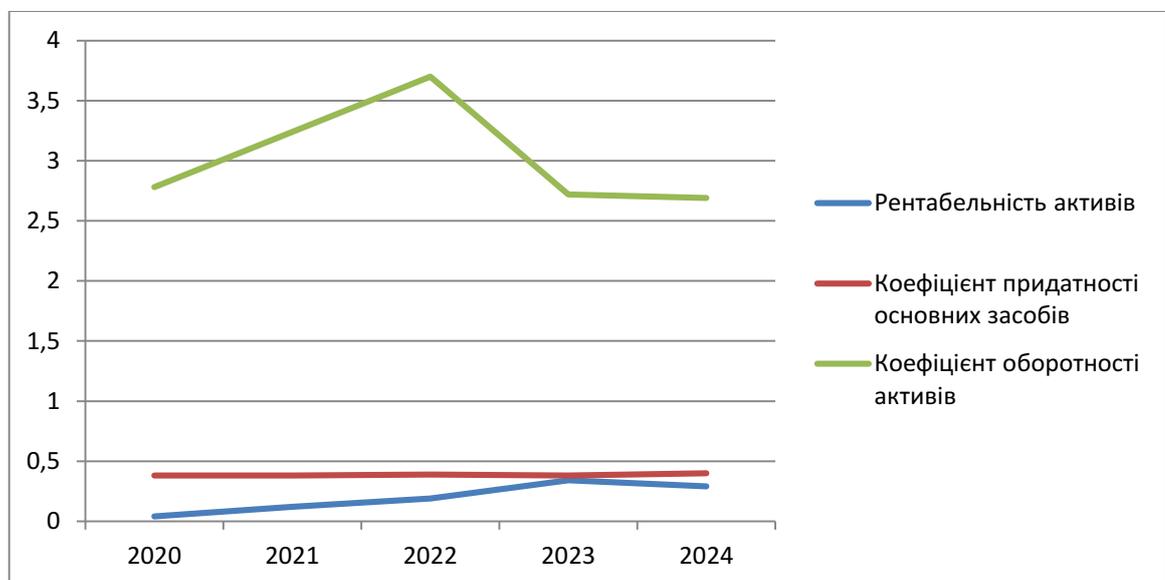


Рис. 2.14. Динаміка окремих показників для визначення критеріїв конкурентоспроможності лісового господарства

Джерело: сформовано автором

Слід зазначити, що в наведених матеріалах використано окремі критерії, які представлені декількома показниками. До прикладу, згідно прийнятих нами в дослідженні методичних рекомендацій оцінка такого критерію конкурентоспроможності як конкурентний потенціал підприємства заключається в розрахунку показника продуктивності праці та коефіцієнта оборотності активів.

В такому випадку пропонується у вказаному розрахунку визначати значення критерію через суму показників, що його презентують. Узагальнені розрахунки величини критеріїв через відповідні показники представлено в таблицях 2.12-2.17.

Таблиця 2.12

### Оцінка ефективності виробництва

№	Показники	2020	2021	2022	2023	2024
1	Рентабельність, %	1,0	4,4	4,9	12,5	10,7

Джерело: сформовано автором

В таблиці 2.12 представлено в динаміці рівень ефективності виробництва в лісовому господарстві, який визначається одним розрахунковим показником – рентабельність діяльності.

Таблиця 2.13

### Оцінка фінансового стану

№	Показники	2020	2021	2022	2023	2024
1	Рентабельність активів	0,04	0,12	0,19	0,34	0,29
2	Коефіцієнт придатності основних засобів	0,38	0,38	0,39	0,38	0,40
Критерій		0,42	0,50	0,58	0,72	0,69

Джерело: сформовано автором

В таблиці 2.13 представлено в динаміці рівень фінансового стану підприємства в лісовому господарстві, який визначається двома розрахунковими показниками – рентабельність активів та коефіцієнт придатності основних засобів.

Таблиця 2.14

### Оцінка конкурентного потенціалу

№	Показники	2020	2021	2022	2023	2024
1	Продуктивність праці, млрд.грн/особу	0,34	0,57	0,67	0,84	0,97
2	Коефіцієнт оборотності активів	2,78	3,24	3,70	2,72	2,69
Критерій		3,12	3,81	4,37	3,56	3,66

Джерело: сформовано автором

В таблиці 2.14 представлено в динаміці рівень конкурентного потенціалу в лісовому господарстві, який визначається двома розрахунковими показниками – продуктивність праці та коефіцієнт оборотності активів.

Таблиця 2.15

#### Оцінка ефективності збуту продукції

№	Показники	2020	2021	2022	2023	2024
1	Рентабельність реалізації за чистим прибутком	0,014	0,045	0,052	0,126	0,108

Джерело: сформовано автором

В таблиці 2.15 представлено в динаміці рівень ефективності збуту продукції в лісовому господарстві, який визначається одним розрахунковим показником – рентабельність реалізації продукції за чистим прибутком.

Таблиця 2.16

#### Оцінка соціальної ефективності

№	Показники	2020	2021	2022	2023	2024
1	Середньомісячна заробітна плата, тис. грн	10,6	14,0	19,6	21,1	24,5

Джерело: сформовано автором

В таблиці 2.16 представлено в динаміці рівень соціальної ефективності в лісовому господарстві, який визначається одним розрахунковим показником – середньомісячна заробітна плата.

Таблиця 2.17

#### Оцінка екологічності виробництва

№	Показники	2020	2021	2022	2023	2024
1	Загальна площа відтворення лісів, тис. га	39,9	44,6	32,3	35,1	35,2

Джерело: сформовано автором

В таблиці 2.17 представлено в динаміці рівень екологічності виробництва в лісовому господарстві, який визначається одним

розрахунковим показником – загальна площа відтворення (поновлення та лісорозведення) лісів.

Наприкінці процесу здійснення оцінки, необхідно розрахувати інтегральний показник конкурентоспроможності лісового господарства, який проводиться за математичною формулою, представлену в пункті 1.2 дослідження:

$$K_i = \sqrt[8]{K1 * П1 * K2 * П2 * K3 * П3 * K4 * П4 * K5 * П5 * K6 * П6 * K7 * П7 * K8 * П8}$$

До того ж, нами були представлено значення коефіцієнтів вагомості для всіх критеріїв конкурентоспроможності, що обгрунтовані авторами методики:

- ефективність виробництва (П1) – 0,212;
- фінансовий стан підприємства (П2) – 0,136;
- конкурентний потенціал (П3) – 0,103;
- ефективність збуту продукції (П4) – 0,14;
- соціальна ефективність (П5) – 0,103;
- екологічність виробництва (П6) – 0,04;
- конкурентоспроможність продукції (П7) – 0,171;
- імідж підприємства (П8) – 0,1.

Оскільки нами було представлено удосконалену модель розрахунку конкурентоспроможності (не врахування критеріїв іміджу підприємства та конкурентоспроможності продукції), формула трансформується в:

$$\sqrt[8]{0,212 * П1 * 0,136 * П2 * 0,103 * П3 * 0,14 * П4 * 0,103 * П5 * 0,04 * П6 * 0,171 * 0,1}$$

Використовуючи всі раніше отримані дані за відповідними критеріями конкурентоспроможності та виконавши необхідні математичні обчислення, можна сформувати таблицю 2.18. У ній представлено динаміку інтегральної оцінки конкурентоспроможності лісового господарства, що слугує завершальним етапом нашого дослідження.

За допомогою отриманих значень можна порівняти рівень конкурентоспроможності галузі в 2020-2022 (до реформування системи управління лісового господарства) та 2023-2024 роках (після створення ДП «Ліси України») і здійснити аналіз отриманих результатів.

Таблиця 2.18

### Динаміка оцінки конкурентоспроможності лісового господарства

№	Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення	
							абсолют	%
1	Інтегральний показник	0,14776	0,22638	0,24254	0,31105	0,3044	0,15664	106

Джерело: сформовано автором

Відповідно до даних таблиці 2.18, спостерігається суттєве зростання значення показника конкурентоспроможності лісового господарства на 0,15664 пункти (або на 106%).

Для наочності відобразимо проведену оцінку конкурентоспроможності лісового господарства в динаміці за 2020-2024 роки, що представлено на рисунку 2.15.

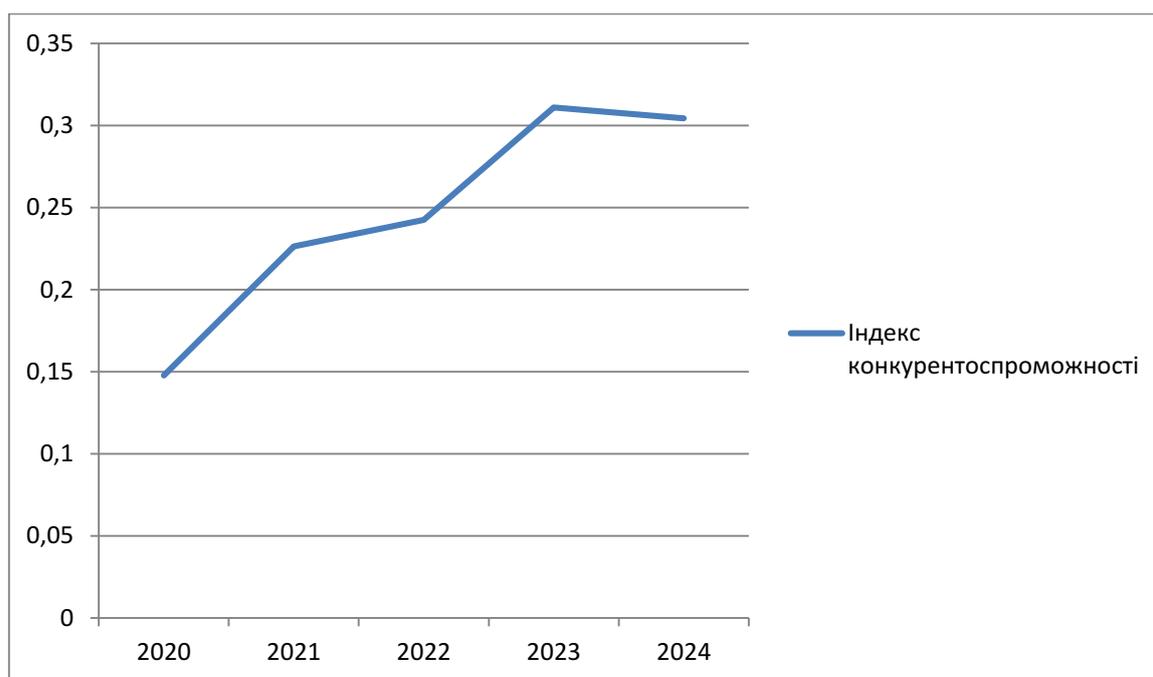


Рис. 2.15. Динаміка конкурентоспроможності лісового господарства

Джерело: сформовано автором

Наприкінці, сформуємо таблицю 2.19, в якій відображено середньоарифметичне значення індексу конкурентоспроможності в 2020-2022 (до реформування системи управління лісового господарства) та 2023-2024 роках (після створення ДП «Ліси України»)

Таблиця 2.19

**Порівняльна характеристика конкурентоспроможності лісового господарства**

№	Показник	2020-2022рр.	2023-2024 рр.	Відхилення	
				абсолют	%
1	Інтегральний показник	0,20556	0,30772	0,10216	49,7

Джерело: сформовано автором

Для наочності відобразимо результати вищенаведеного дослідження на рисунку 2.16.

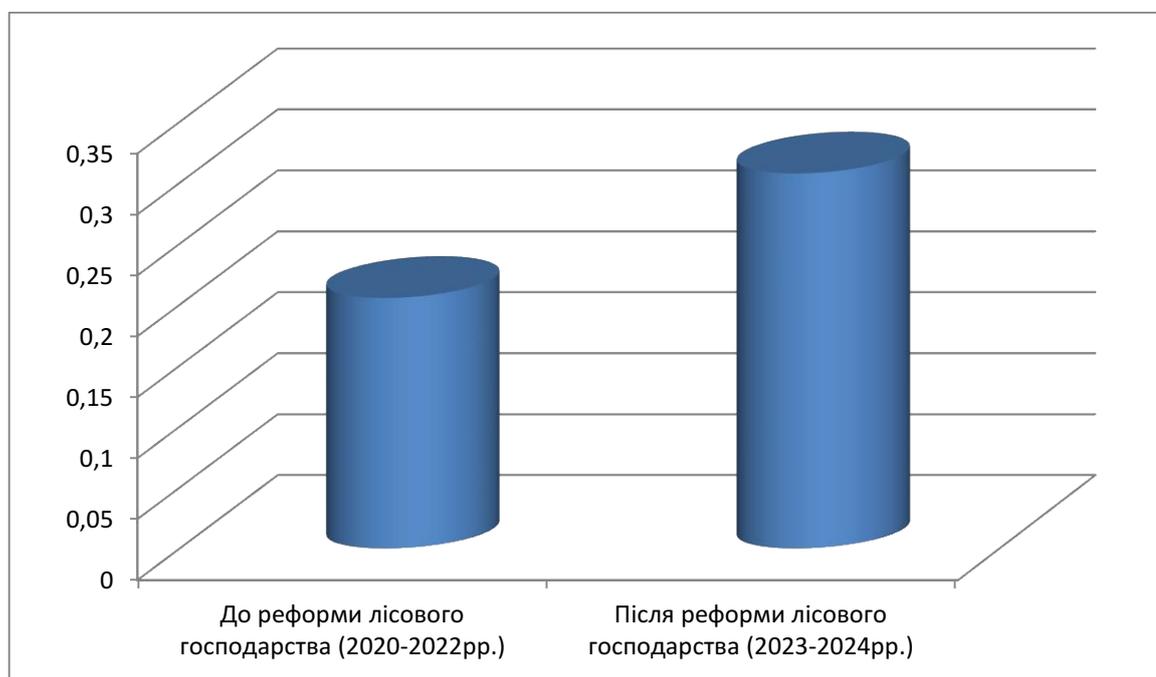


Рис. 2.16. Порівняльна характеристика конкурентоспроможності лісового господарства

Джерело: сформовано автором

Відповідно до даних таблиці 2.19 та рис. 2.16, спостерігається менший рівень зростання інтегрального показника конкурентоспроможності лісового

господарства - на 0,10216 пункти (або на 49,7%), ніж це спостерігалось при порівнянні першого та останнього періодів дослідження (2020 та 2024 років). Слід зазначити, що об'єктивна відсутність використання фінансової звітності ДП «Ліси України» для проведення розрахунків за більший період (почало функціонувати з 2023 року) не дозволяє здійснити більшу вибірку статистичного матеріалу, але результат наших розрахунків засвідчив про беззаперечну конкурентну перевагу лісового господарства після проведення його реформування.

До нашого дослідження необхідно додати аналіз частки реалізованої продукції лісового господарства в загальному обсязі внутрішнього валового продукту України на основі статистичних даних, представлених на сайті Національного банку України [155]. Це буде фактичним підтвердженням низького рівня конкурентоспроможності лісового господарства в структурі національної економіки.

Такий розрахунок представлено в таблиці 2.20 і свідчить про позитивне зростання частки продукції лісового господарства в загальному обсязі внутрішнього валового продукту (на 15,4%) на кінець періоду дослідження.

Таблиця 2.20

**Частка реалізованої продукції лісового господарства у  
внутрішньому валовому продукті України**

№	Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення	
							абсолют	%
1	ВВП, млрд. грн	4222	5450	5239	6628	7659	3437	81,4
2	Продукція лісового господарства, млрд. грн	10,9	17,9	18,9	20,5	23,0	109	17,9
3	Частка продукції лісового господарства, %	0,26	0,33	0,36	0,31	0,3	0,04	15,4

\* - сформовано за [118; 122-125; 155]

В той же час, власне 2024 рік характеризується за рейтингом як друга найгірша позиція в дослідженнях за 2020-2024 роки, тобто, у випадку

прийняття за базовий період, наприклад, 2021 року, частка продукції у ВВП мала б тенденцію до зменшення. Таким чином, частка продукції лісового господарства в загальному обсязі внутрішнього валового продукту України за період дослідження становила 0,26-0,36% та мала позитивну тенденцію до зростання (на 15,4%) на кінець 2024 року. Найкращого значення досліджуваний показник мав в 2022 році, тобто до реформи системи управління лісовою галузю, але вже після початку повномасштабного вторгнення.

Для наочності відобразимо результати вищенаведеного дослідження на рисунку 2.17.

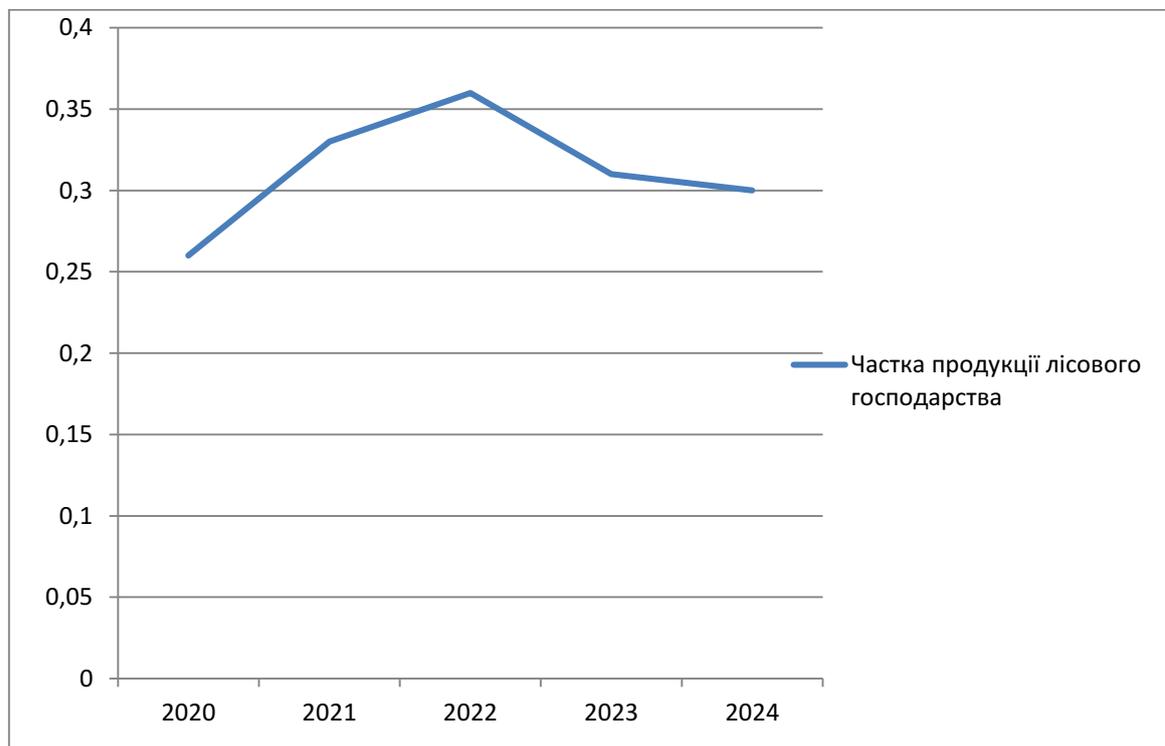


Рис. 2.17. Частка реалізованої продукції лісового господарства у ВВП України, %

Джерело: сформовано автором

Отже, нами було підтверджено той факт, що здійснювати оцінку конкурентоспроможності лісового господарства на основі частки його продукції в загальному обсязі внутрішнього валового продукту України не є

доцільним та релевантним по причині дуже низького рівня продукції лісової галузі в структурі національної економіки.

Таким чином, узагальнемо такі висновки:

- апробована та вдосконалена існуюча методика оцінка конкурентоспроможності лісового господарства містить певні зміни, зокрема: відсутність можливості розрахунків певних показників обумовила їх заміну іншими та необхідність застосування суб'єктивної експертної оцінки щодо конкурентоспроможності продукції та іміджу державного лісогосподарського комплексу, яка нами була усунена;

- на основі проведених розрахунків підтверджено, що в результаті реорганізації системи управління галузю рівень її конкурентоспроможності (у формі інтегрального показника) значно зріс – на 49,7%;

- частка продукції лісового господарства в загальному обсязі ВВП України за період дослідження становила 0,26-0,36% та мала позитивну тенденцію до зростання (на 15,4%) на кінець 2024 року.

## Висновки до 2-го розділу

1. Постійне збільшення запасів ресурсів, як за площею, так і за обсягом запасу деревини та її приросту, свідчить про високий економічний, соціальний та екологічний потенціал українських лісів. В той же час, в Україні лісові насадження розташовані нерівномірно, переважно в Поліссі та Карпатах, а рівень лісистості у природних зонах не відповідає оптимальному значенню. У віковій структурі лісів домінують середньовікові насадження, водночас стиглі та перестиглі дерева становлять лише 18,7%, що вказує на тенденцію до поступового старіння лісів і спричиняє погіршення їхньої санітарної ситуації, зокрема через збільшення уразливості до хвороб і зовнішніх екологічних чинників

2. Слід відзначити, що в лісовому господарстві спостерігається позитивний перехід від суцільних рубок до поступових та вибіркового систем господарювання. При цьому рівень лісовідновлення мав негативну тенденцію до зменшення в останній період дослідження, що обумовлено скороченням рівня заготівлі деревини в країні.

3. Відзначається тенденція збільшення селекційно-насінневих центрів та ріст заготівлі лісового насіння як джерела майбутніх лісових насаджень, які формують основу для розвитку прибуткових напрямків діяльності лісового господарства в майбутньому. Здійснена реорганізація структури лісозахисних підприємств, а також започаткована міжнародна співпраця щодо діагностики шкідників і хвороб лісу свідчить про зміцнення рівні конкурентоспроможності лісового господарства.

4. Спостерігається ефективна діяльність в лісовому господарстві щодо запобігання лісовим пожежам та самовільним рубанням, а також оптимальне уникнення максимальних збитків від них внаслідок інвестицій у мобільну техніку для швидкого реагування на надзвичайні ситуації. Відзначається позитивний ріст рівня інвестування в матеріально-технічну базу галузі та збільшення обсягів будівництва (реконструкції) лісових доріг.

5. Слід відмітити нарощування інформаційного (створення Telegram-боту лісової галузі, впровадження відкритих електронних аукціонів та електронного лісорубного квитка, фотофіксація лісоматеріалів, реалізація національної інвентаризації лісів, відкриття інтернет-магазину «ДроваЄ»), інтелектуального (збільшення рівня сертифікованих територій, використання різноспектральних супутникових знімків для ідентифікації температурних аномалій, формування мапи лісових насаджень) та екологічного потенціалів лісового господарства (близько 16 % лісів Державного агентства лісових ресурсів України мають заповідний статус, постійне створення рекреаційних пунктів та зон відпочинку).

6. До негативних чинників формування конкурентних переваг у лісовому господарстві нині слід віднести проблеми пошкодження та руйнування об'єктів лісової галузі через військову агресію, а також великих площ, пройдених окупацією (або на прифронтових ділянках) із наявністю вибухонебезпечних речовин та безпекової складової в цілому. До цього необхідно додати площі лісових територій Криму та південного сходу країни, які тимчасово окуповані і виведені із господарського користування.

7. Об'єднання лісогосподарських підприємств у єдину організаційну структуру (ДП «Ліси України») сприяло покращенню фінансових результатів, зокрема рентабельність діяльності підвищилася у 10 разів, а продуктивність праці - в 1,8 рази. Відбулося вирівнювання рівня заробітної плати працівників незалежно від регіону їх роботи, що позитивно впливає на соціальний статус фахівців галузі. Сформовано умови для забезпечення оперативного доступу до публічної інформації про обсяги продажу і купівлі деревини за чіткими єдиними правилами для всіх учасників. До позитивних результатів реформи слід віднести і той факт, що ДП «Ліси України» припинило переробну діяльність, хоча у попередній звітний період її частка становила 15% загального доходу від реалізації продукції.

8. Апробована та вдосконалена існуюча методика оцінка конкурентоспроможності лісового господарства містить певні зміни, зокрема:

відсутність можливості розрахунків певних показників обумовила їх заміну іншими та необхідність застосування суб'єктивної експертної оцінки щодо конкурентоспроможності продукції та іміджу державного лісогосподарського комплексу, яка нами була усунена.

9. На основі проведених розрахунків підтверджено той факт, що в результаті реорганізації системи управління лісовим господарством України рівень його конкурентоспроможності (у формі інтегрального показника) значно зріс – на 49,7%. Частка продукції лісового господарства в загальному обсязі внутрішнього валового продукту України за період дослідження становила 0,26-0,36% та мала позитивну тенденцію до зростання (на 15,4%) на кінець 2024 року.

Основні наукові результати другого розділу опубліковані у наукових працях, які наведено в списку використаних джерел [134, 135, 148, 149, 150, 153, 154].

**РОЗДІЛ 3.**  
**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ**  
**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЛІСОВОГО**  
**ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ**

**3.1 Прогнозування рівня конкурентоспроможності лісового господарства**

Для вирішення завдання прогнозування рівня конкурентоспроможності лісового господарства, щонайперше, необхідно більш глибоко проаналізувати основні проблеми у розвитку лісової галузі та її забезпечення її конкурентоспроможності. В цьому питанні значну увагу слід приділити характеристиці зовнішніх та внутрішніх бар'єрів, які існують в Україні загалом у сфері лісокористування та зробити акцент на проблемах підвищення конкурентоспроможності лісового господарства.

Як вже відзначалося в пункті 1.3 дослідження, ідентифікація системних проблем, що присутні в діяльності лісової галузі (не лише повномасштабне вторгнення), вимагає більш ґрунтовного вивчення всіх природно-кліматичних, організаційно-правових та соціально-економічних процесів в лісовому господарстві. Насамперед, слід враховувати світовий досвід та основні мейстрими зарубіжних країн щодо їх розвитку на засадах сталості та ефективності використання всіх наявних природних ресурсів, в тому числі, і лісових. До того ж необхідно визначити концептуальну пріоритетність вирішення ідентифікованих проблем і систематизувати напрямки щодо формування конкурентних переваг в лісовому господарстві.

На рисунку 3.1 представлено концептуальну схему класифікації конкурентних проблем в галузі лісового господарства.

Деталізуємо результати здійсненої класифікації конкурентних проблем, що характеризують сучасний стан галузі лісового господарства в Україні [156-164]:

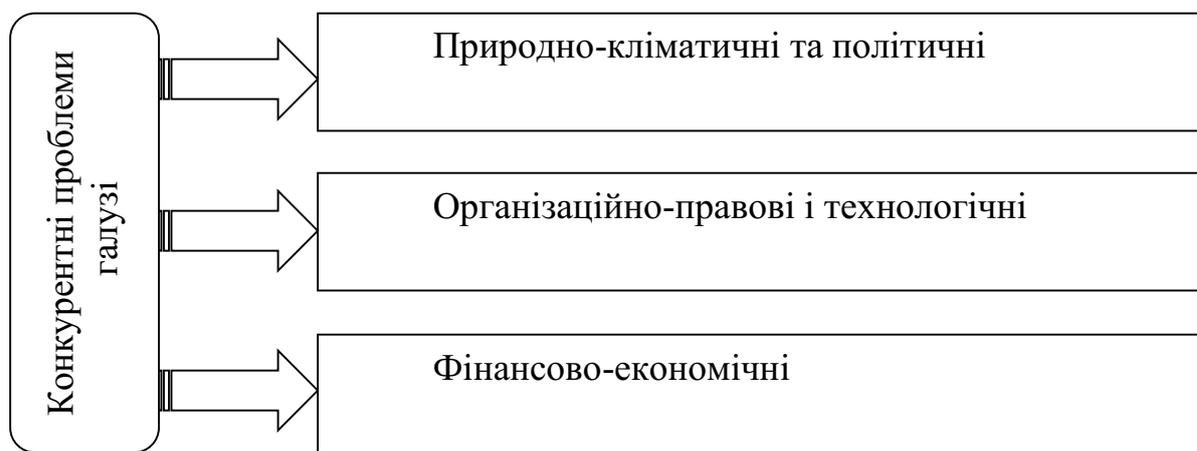


Рис. 3.1. Класифікація конкурентних проблем в лісовому господарстві  
авторська розробка

### 1. Природно-кліматичні та політичні:

- зміни клімату, що погіршують стан деревостанів (всихання через зниження рівня ґрунтових вод);
- більша половина лісів штучно створена, що обумовлює підвищену вразливість їх до шкідників та лісових пожеж;
- тривалий (близько 100 років) виробничий цикл лісовирощування та відповідно - термін окупності витрат;
- повномасштабне вторгнення, що спричинило руйнування частини лісових насаджень, відсутність необхідного догляду за ними (на окупованих територіях та прифронтових зонах), а також значні території забруднено вибуховими речовинами;
- низька інвестиційна привабливість країни та високий рівень інфляційних процесів;
- постійне збільшення техногенного впливу на ліси;
- частина площі лісів зростає в зоні радіоактивного забруднення, непридатній для використання;
- нерівномірність лісистості по території країни;
- високий рівень корупції та тіньової економіки.

### 2. Організаційно-правові і технологічні:

- правова неврегульованість окремих питань щодо вирощування та заготівлі деревини, побічних, прижиттєвих та другорядних користностей лісу (безоплатність у користуванні);

- існуючий регламент рубок, який не відповідає сучасним екологічним технологіям їх здійснення;

- низький рівень відповідальності за самовільні рубання через низьку ефективність лісової охорони;

- декларативний характер економіко-правових механізмів галузевої мотивації впровадження природозберігаючих технологій в заготівлю, захист та відновлення лісів;

- формалізована участь громадськості (наявність частково або повністю залежних громадських рад при центральних органах виконавчої влади) у формуванні та реалізації державної лісової політики з урахуванням всіх стейкхолдерів;

- часткова непрозорість ринку реалізації деревини;

- відсутність єдиної інформаційної бази щодо діяльності всіх постійних лісокористувачів;

- високий рівень зносу основних засобів в галузі та недостатній рівень її цифровізації;

- недостатньо розвинута транспортна інфраструктура;

- відсутність достовірної інформації щодо інвентаризації лісових ресурсів.

### 3. Фінансово-економічні:

- мораторій на експорт необробленої деревини спричинив значне скорочення доходів лісового господарства;

- необгрунтовані митні перепони щодо експортної діяльності підприємств недержавної форми бізнесу;

- висока вартість кредитних ресурсів, що зменшує можливості використання позичкових коштів;

- в більшості випадків, неконкурентоспроможність експорту лісопродукції (відсутність сертифікатів походження тощо);
- низький рівень частки лісопромислової продукції з високою доданою вартістю на підприємствах бізнесу, що гальмує їх розвиток;
- високе податкове навантаження на лісокористувачів (земельний податок і рентна плата);
- зменшення попиту на деревину в умовах війни;
- безоплатна передача деревини на оборонні потреби країни, що створює ефект втраченої вигоди.

Враховуючи природно-ресурсний, трудовий та фінансовий потенціал галузі лісового господарства, його історію та конкурентну позицію, нижче сформовано матрицю SWOT-аналізу діяльності, яка може бути використана, в першу чергу, для стратегічного планування розвитку лісової галузі з урахуванням потенційних перспектив і небезпек, але вже в розрізі економічних, екологічних та соціальних аспектів функціонування (таблиці 3.1 та 3.2).

Здійснивши SWOT-аналіз діяльності лісового господарства, відзначимо, що в ньому існують як позитивні, так і негативні внутрішні та зовнішні загрози і можливості, йому властиві як сильні, так і слабкі сторони, що потребує, з одного боку, постійного корегування діяльності зі сторони менеджменту, а з іншого – прийняття нормативно-правових актів щодо кредитної та податкової політики країни.

SWOT-аналіз є корисним інструментом для систематизації процесу оцінки ситуації та дослідження перспектив розвитку, проте його можливості обмежені, оскільки він не забезпечує достатнього обсягу даних для прийняття управлінських рішень та обумовлює суб'єктивне (експертне) оцінювання.

### Внутрішні переваги та недоліки (сильні та слабкі сторони) підприємства

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p><b>Економічний аспект:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. В цілому відповідність ТУМ (різноманітність природно-кліматичних умов і ґрунтів) для повноцінного вирощування лісу.</li> <li>2. Значна кількість земель лісогосподарського призначення, задовільний загальний запас і приріст лісових деревостанів.</li> <li>3. Значний лісовий потенціал для нарощування обсягів заготівлі та реалізації лісопродукції.</li> <li>4. Започаткування цифровізації галузі через впровадження низки електронних інструментів</li> <li>5. Різноманітність споживачів для збуту продукції.</li> </ol> <p><b>Екологічний аспект:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока кількість лісових земель з обмеженим режимом лісокористування.</li> <li>2. Наявність інноваційних технологій вирощування лісових культур.</li> <li>3. Збалансованість процесів лісовідновлення та лісорозведення.</li> <li>4. Здійснення лісової сертифікації в галузі.</li> <li>5. Розвиток екологічної культури серед громадськості</li> </ol> <p><b>Соціальний аспект:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відкритий доступ населення до лісових ресурсів (гриби, ягоди), випас худоби на лісових землях.</li> <li>2. Сформовані передумови для розвитку туристичної індустрії та рекреаційно-мисливського господарства.</li> <li>3. Функціонування закладів освіти та наукових установ, що провадять свою діяльність у сфері лісового господарства</li> </ol>	<p><b>Економічний аспект:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Часткова наявність актуальних даних про лісові ділянки (не проведена загальна інвентаризація лісів).</li> <li>2. Висока частка застарілих в енерговитратному та низькопродуктивному аспектах основних засобів та значний рівень їх зносу.</li> <li>3. Розбалансованість лісових деревостанів у віковій структурі (менша частка стиглих насаджень).</li> <li>4. Послаблення біологічної стійкості лісових насаджень через переважання штучних насаджень.</li> <li>5. Недостатньо розвинута транспортна інфраструктура</li> <li>6. Недостатність кваліфікованих працівників.</li> <li>7. Зменшення попиту на лісопродукцію</li> </ol> <p><b>Екологічний аспект:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Глобальні зміни клімату, які спричиняють зниження якості лісових ресурсів та біорізноманіття.</li> <li>2. Недостатній рівень лісистості території країни.</li> <li>3. Недостатній рівень моніторингу в лісовому господарстві.</li> <li>4. Збільшення кількості і площ лісових пожеж.</li> <li>5. Неefективний механізм захисту та догляду за лісами</li> </ol> <p><b>Соціальний аспект:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Скорочення працівників внаслідок повномасштабного вторгнення.</li> <li>2. Відсутність взаємозв'язку між науковими доробками і практичним їх впровадженням.</li> <li>3. Відсутність розвинутої соціальної інфраструктури в окремих регіонах.</li> </ol>

\* узагальнено на основі [156-164]

Відзначається ціла низка як сильних, так і слабких сторін у функціонування лісового господарства.

## Можливості та загрози підприємства

Можливості	Загрози
<p><b>Економічний аспект:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність проблем з отриманням дозволів на ведення робіт з лісовирощування та лісозаготівлі, використання продукції недеревного походження та прижиттєвого корисування.</li> <li>2. Можливість додаткового доходу через ріст попиту на екологічно чисту продукцію.</li> <li>3. Достатньо значний рівень лобіювання, що обумовлює можливість оперативного нормативно-законодавчого регулювання щодо ведення лісового господарства.</li> <li>4. Фінансування обсягів будівництва (реконструкції) лісових доріг та додаткових протипожежних заходів.</li> <li>5. Біржовий канал реалізації деревини.</li> <li>6. Значний потенціал для розширення виробництва продукції з лісової сировини з високим рівнем доданої вартості;</li> <li>7. Зручне географічне розташування, близькі зовнішні ринки збуту (ЄС).</li> </ol> <p><b>Екологічний аспект:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростання попиту агровиробників на захисне лісорозведення.</li> <li>2. Популярність рекреаційного лісокористування.</li> <li>3. Можливість збільшення обсягів депонування вуглецю.</li> <li>4. Узаконення дозволу на лісорозведення на землях, непридатних в агровиробництві.</li> </ol> <p><b>Соціальний аспект:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростання надходжень в бюджет через введення земельного податку.</li> <li>2. Децентралізаційна реформа сприяла зросту впливу місцевих громад на діяльність підприємства.</li> <li>3. Достатня мережа освітніх установ для підготовки необхідних кадрів.</li> <li>4. Покращення соціальної структури.</li> <li>5. Наявність перспектив щодо розвитку рекреаційно-туристичної сфери</li> </ol>	<p><b>Економічний аспект:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростання обсягів незаконних рубань та відсутність плати за побічне та прижиттєве користування лісом.</li> <li>2. Значний рівень податкового навантаження.</li> <li>3. Відсутність повноцінної лісової інвентаризації по країні.</li> <li>4. Складність інноваційної діяльності через відсутність зовнішніх інвестицій на підприємстві.</li> <li>5. Непередбачувані природні катаклізми та військові дії, що знищують значні території лісу або унеможливають діяльність в ньому.</li> <li>6. Підпорядкованість лісових підприємств різним міністерствам і територіальним громадам.</li> <li>7. Високий рівень корупції та тіньової економіки.</li> </ol> <p><b>Екологічний аспект:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нищення лісових деревостанів через пожежі, шкідників лісу та інші стихійні явища.</li> <li>2. Десятирічні цикли процесів лісовирощування.</li> <li>3. Відсутність загального ринку вуглецевого депонування.</li> <li>4. Частина площі лісів зростає в зоні радіоактивного забруднення</li> </ol> <p><b>Соціальний аспект:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Непередбачуваність безпекової ситуації на підприємствах та в побуті.</li> <li>2. Низький рівень моніторингу за порушеннями вимог з охорони праці та пожежної безпеки.</li> <li>3. Демографічний спад через міграцію жінок та відповідного спаду народжуваності.</li> <li>4. Зменшення числа працездатного населення</li> </ol>

\* узагальнено на основі [156-164]

Для більш якісного стратегічного планування у сфері лісового господарства доцільно додатково використовувати матрицю «Бостон

консалтинг груп» (БКГ) (рис. 3.3). Ця методика не лише дозволяє визначити позицію об'єкта аналізу, але й забезпечує можливість впровадження стандартної стратегії, яка рекомендована для відповідного типу ідентифікації.

Темпи зростання	Відносна частка на ринку			
	Висока		Низька	
	Тип об'єкту дослідження	Стратегія	Тип об'єкту дослідження	Стратегія
<b>Високі</b>	«Зірка»	Підтримка основних переваг продукції та зростання обсягів реалізації	«Дика кішка»	Інтенсифікація зусиль або відхід з ринку
<b>Низькі</b>	«Дійна корова»	Підтримка існуючого становища якомога довше і надання фінансової допомоги	«Бідний собака»	Полягає в ослабленні зусиль на ринку або ліквідації

Рис. 3.2. Визначення стратегії лісової галузі за допомогою матриці «Бостон консалтинг груп»

\* авторська розробка

На основі аналізу результатів (пункт 2.2) діяльності ДП «Ліси України» слід визначити про ідентифікацію його в матриці «зірка». Такий висновок аргументовано такими факторами:

- темпи зростання обсягу реалізації продукції ДП «Ліси України»

перевищують десятків відсотковий поріг;

- частка продукції ДП «Ліси України» на вітчизняному ринку лісової продукції складає 80-85%.

Матриця «зірка» передбачає стратегію розвитку господарюючого суб'єкта - «Збільшення частки ринку (зростання)». Вказана стратегія зобов'язує ефективніше використання підприємством фінансових, трудових, матеріальних та інтелектуальних ресурсів для утримання досягнутої частки ринку, а також її збільшення через зростання обсягу реалізованої продукції.

З метою ймовірнісної реалізації стратегії «Збільшення частки ринку (зростання)» на ДП «Ліси «Україна» необхідно, передусім, спрогнозувати рівень його конкурентоспроможності.

В контексті одержання найбільш вірогідного значення прогнозного рівня конкурентоспроможності лісового господарства, розрахунок було здійснено за логарифмічною, лінійною, поліноміальною, експоненціальною та степеневою математичними моделями з використанням табличного процесору «Excel».

Вказаний підхід було розроблено в науковій роботі Пакулінім С.Л. [80], де обирається та прогнозна модель, застосування якої має найбільший коефіцієнт кореляції.

Таким чином, для нашого дослідження слід використовувати інтегральний показник конкурентоспроможності, що було обґрунтовано в параграфі 1.2 нашого дослідження.

На представленому рисунку 3.3 наочно зображено прогнозне значення інтегрального показника конкурентоспроможності із використанням лінійної математичної моделі. Пунктирна лінія означає апроксимаційні (розрахункові) значення показника.

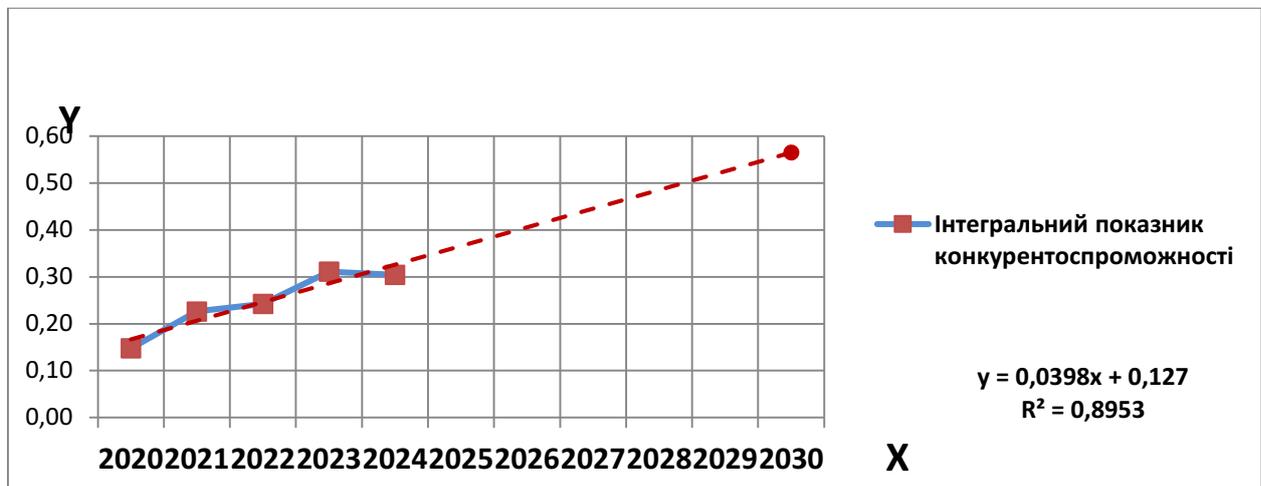


Рис. 3.3. Прогноз інтегрального показника конкурентоспроможності із використанням лінійної моделі  
авторська розробка

На рисунку 3.4 наочно відображено прогнозне значення інтегрального показника конкурентоспроможності із використанням експоненціальної математичної моделі.

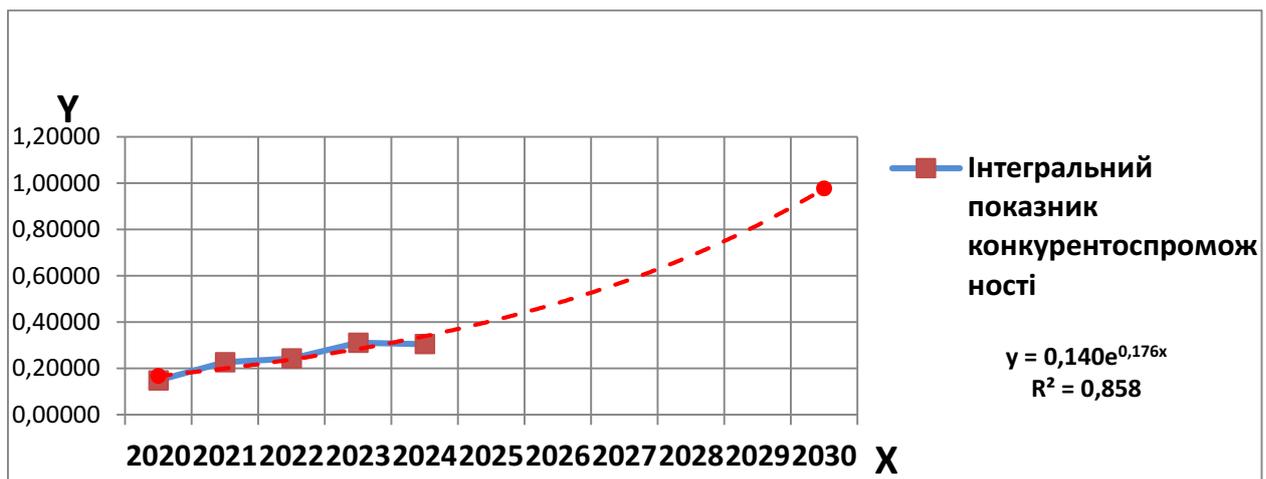


Рис. 3.4. Прогноз інтегрального показника конкурентоспроможності із використанням експоненціальної моделі  
авторська розробка

На рисунку 3.5 наочно відображено прогнозне значення інтегрального показника конкурентоспроможності із використанням логарифмічної математичної моделі.

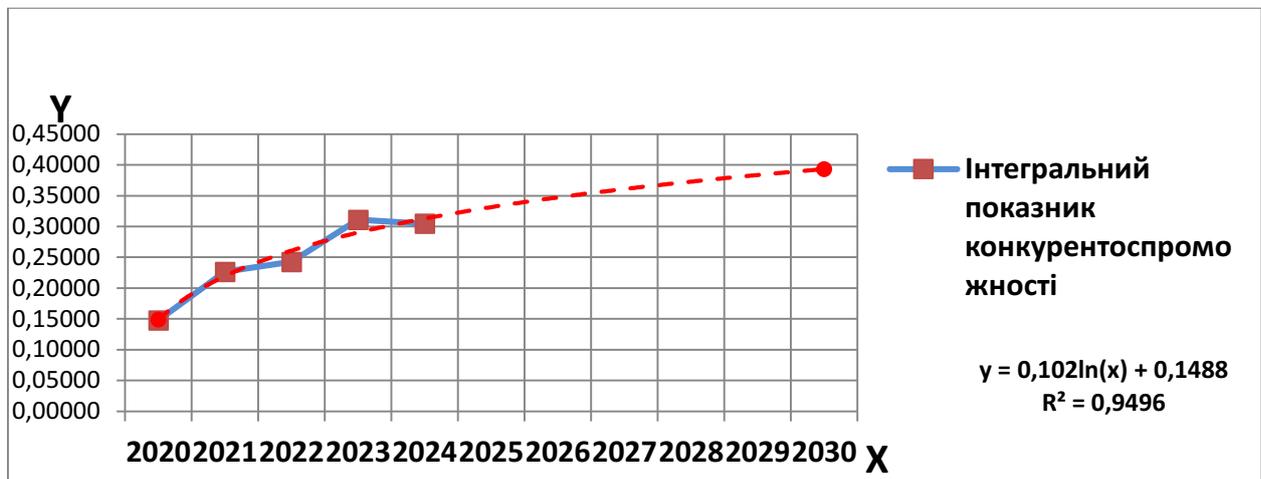


Рис. 3.5. Прогноз показника інтегрального показника конкурентоспроможності із використанням логарифмічної моделі авторська розробка

На рисунку 3.6 наочно відображено прогнозне значення інтегрального показника конкурентоспроможності із використанням поліноміальної математичної моделі.

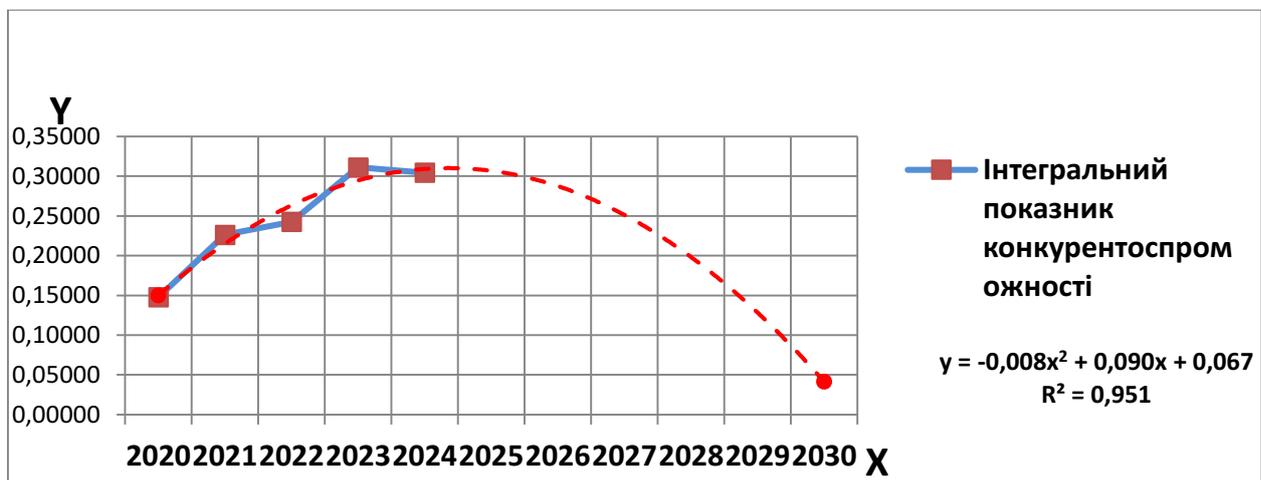


Рис. 3.6. Прогноз інтегрального показника конкурентоспроможності із використанням поліноміальної моделі авторська розробка

На рисунку 3.7 наочно відображено прогнозне значення інтегрального показника конкурентоспроможності із використанням степеневі математичної моделі.

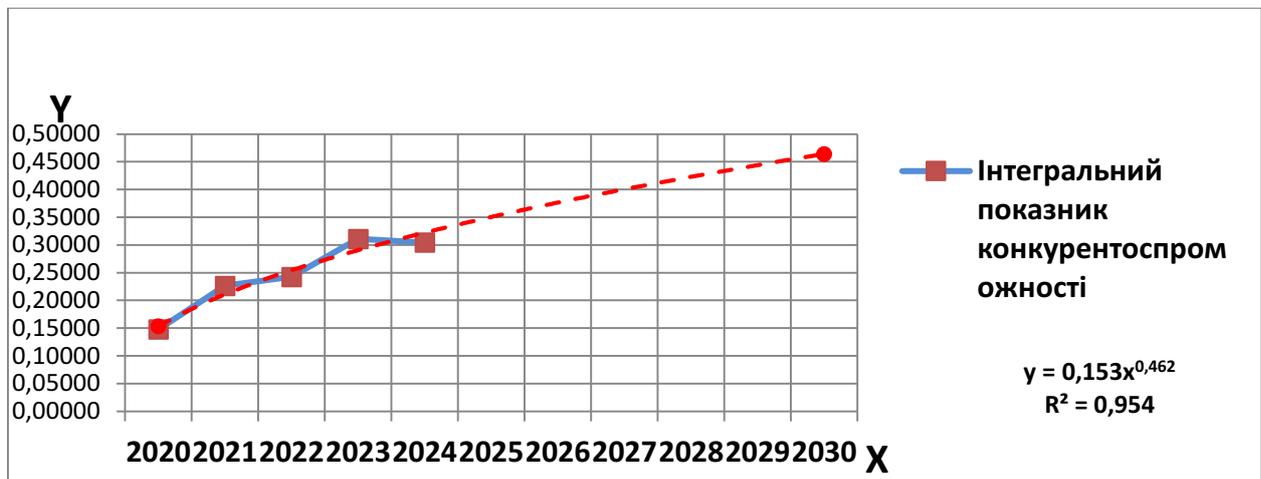


Рис. 3.7. Прогноз інтегрального показника конкурентоспроможності із використанням степеневі моделі  
авторська розробка

Як вже зазначалося, серед розрахованих математичних моделей приймається до розгляду саме та модель, де значення коефіцієнта кореляції знаходиться найближче до одиниці, тобто, більш тісний кореляційний зв'язок і, відповідно, більш ймовірнісна розрахункова залежність. В представлених нами варіантах спостерігаємо, що найвищий коефіцієнт кореляції (апроксимації) спостерігається при використанні степеневі математичної моделі ( $R=0,954$ ).

Використовуючи розрахунки, наведені в другому параграфі дослідження та на основі визначеної математичної моделі, нами сформовано таблицю, в якій наведено в динаміці значення інтегрального показника конкурентоспроможності лісової галузі за 2020-2030 рр. (табл. 3.3). Таким чином, в таблиці відображено прогнозне значення інтегрального показника конкурентоспроможності з використанням степеневі моделі.

Як спостерігаємо із даних таблиці 3.3, величина інтегрального показника конкурентоспроможності лісового господарства збільшилася на:

- 0,1135 пункти, що становить 32% його зростання за шість

прогнозних років (2025-2030 рр.) порівняно з базовим 2024 роком;

- 0,3162 пункти, що становить 214% його зростання за п'ять фактичних і шість прогнозних років (2020-2030 рр.).

Таблиця 3.3

**Динаміка інтегрального показника конкурентоспроможності лісового господарства**

2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
0,1478	0,2264	0,2425	0,3111	0,3044	0,3505	0,3765	0,4005	0,4229	0,4440	0,4640

авторська розробка

Для наочності відобразимо динаміку (2020-2030 рр.) показника інтегрального показника конкурентоспроможності лісового господарства на рисунку 3.8

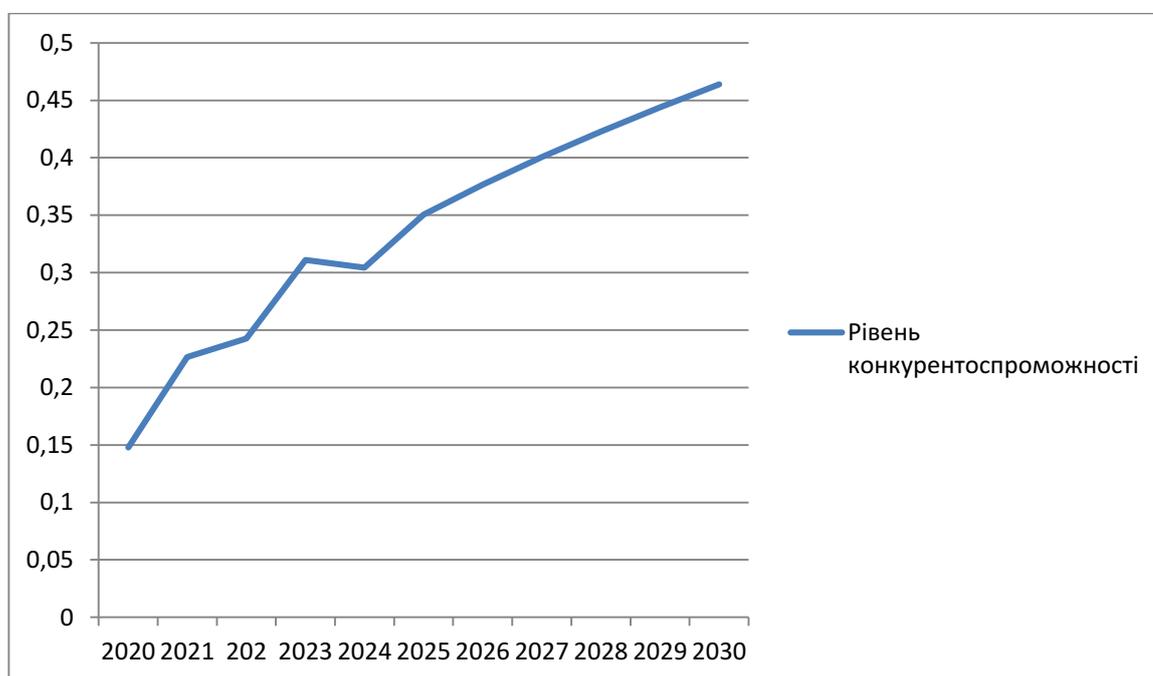


Рис. 3.8. Динаміка рівня конкурентоспроможності лісового господарства

авторська розробка

В контексті економіко-математичного моделювання слід внести певну ясність. Здійснені розрахунки за наведеними математичними моделями носять ймовірнісний характер. Це означає, що на рівень

конкурентоспроможності лісового господарства має вплив низка непрогнозованих чинників, зокрема, інфляційні процеси, повномасштабне вторгнення, а також будь-які нормативно-законодавчі документи, дотичні до галузі лісового господарства. Виходячи із зазначеного, навіть найбільш ймовірнісний варіант прогнозного значення (найвищий коефіцієнт кореляції) інтегрального показника конкурентоспроможності не може вважатися гарантованою подією.

Підсумовуючи дослідження, робимо висновок, що при використанні ступеневої математичної моделі прогнозне значення інтегрального показника конкурентоспроможності лісового господарства в 2030 році становитиме 0,464, а значення коефіцієнту кореляції при такій моделі становитиме 0,954.

Слід зазначити, що представлені розрахунки беззаперечно вказують на позитивну динаміку зростання інтегрального показника конкурентоспроможності лісового господарства, що формує умови для розробки стратегічних планів функціонування лісового господарства на майбутнє. Тобто, вказаний розрахунок підтверджує необхідність менеджменту ДП «Ліси України» сформуванню системи заходів, в тому числі, з підвищення конкурентоспроможності, для реалізації стратегії розвитку «Збільшення частки ринку (зростання)».

На сьогодні в теорії організації закладено алгоритм, що основна мета функціонування будь-якого підприємства (галузі) може бути досягнута через впровадження різних концепцій, стратегій та інструментів. Серед них можна виділити такі моделі: максимізація прибутку, мінімізація транзакційних витрат, збільшення обсягу продажів, прискорення темпів зростання підприємства, забезпечення конкурентних переваг, максимізація доданої вартості та ринкової вартості компанії. У цьому контексті керівники та інвестори обирають одну з цих моделей для реалізації її шляхом комплексу відповідних управлінських заходів.

Упродовж останніх десятиліть найбільшого поширення здобула

модель максимізації ринкової вартості підприємства. Вона вирізняється своєю здатністю гармонійно поєднувати поточні завдання з довгостроковими цілями розвитку організації. Така модель інтегрує ключові аспекти і завдання щодо ефективного функціонування територіальних підрозділів ДП «Ліси України».

Якщо розглядати систему стратегічного планування на ДП «Ліси України», то вона повністю відповідає обраному позиціонуванню підприємства, яке можна описати через матрицю БКГ «зірка». Концепція «максимізації ринкової вартості» охоплює значно ширше коло питань для її реалізації, ніж класична стратегія «збільшення частки ринку». Крім того, вона має глибший потенціал зростання порівняно з іншими згаданими моделями. Зокрема, ринкова вартість може підвищуватися не лише завдяки зростанню доходів, доданої вартості чи мінімізації витрат, а й через покращення іміджу компанії, збільшення гудвілу, розвиток організаційної культури та використання синергетичних ефектів.

Особливою перевагою цієї моделі є її довгостроковий характер, який охоплює всі ключові напрямки діяльності підприємства: стимулювання попиту і цінова політика, інвестиційна діяльність і кредитування, виробничі процеси і збут продукції, управління активами та фінансовими потоками тощо. Це забезпечує комплексний підхід до зростання вартості організації, роблячи її стратегічним орієнтиром у сучасному бізнес-середовищі.

Оскільки досліджуваний об'єкт є державним підприємством, реалізація моделі максимізації ринкової вартості у рамках визначеної стратегії зростання ускладнена через низку чинників, серед яких слід зазначити такі:

1. Штатний розпис і чинна система мотивації (посадові оклади, погодинна оплата, надбавки, премії тощо) регламентуються Державним агентством лісових ресурсів України, що обмежує гнучкість цієї політики.
2. Встановлення рентної плати за використання деревини

здійснюється КМУ, що позбавляє підприємство можливості незалежного ціноутворення.

3. Заготівля деревини (виробництво продукції) обмежено розрахунковою величиною лісосіки.

4. Законодавчі обмеження на експорт необробленої продукції та її переробку (на сьогодні – ДП «Ліси України» відмовилися від неї) стримують експортну діяльність підприємства та ускладнюють диверсифікацію виробництва.

5. Додаткові послуги та товари лісового господарства (побічне і прижиттєве користування лісовими ресурсами) мають епізодичний характер, що істотно не впливає на зростання доходності.

6. Надмірний податковий тиск (50-80% податок на прибуток, що визначено законодавством) для державних підприємств перешкоджає формуванню коштів інноваційного спрямування.

7. Оцінка вартості таких підприємств у грошовій формі можлива лише за умов приватизації через аукціони або роздержавлення з наступним котируванням акцій.

Враховуючи ці обмеження, задля впровадження системи управлінських заходів з метою досягнення результатів стратегії зростання на ДП «Ліси України» доцільно застосовувати моделі максимізації обсягу продажів (темпів зростання підприємства).

Аналіз фінансових результатів, проведений раніше, свідчить про успішну імплементацію цих підходів. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції за період дослідження зріс на 53%, чистий прибуток збільшився на 1150% (в середньому щорічно - 230%), а рентабельність підприємства показала приріст у 970% (в середньому щорічно - 194%). Це свідчить про ефективну роботу управлінської команди, яка завдяки комплексу оптимальних організаційних заходів і використанню стратегічного планування забезпечує реалізацію стратегії зростання через зазначені моделі максимізації показників діяльності.

В результаті проведеного дослідження можна узагальнити такі висновки:

- здійснено класифікацію конкурентних проблем, що характеризують сучасний стан лісового господарства в Україні, зокрема виокремлено з деталізацією відповідних складових: природно-кліматичні та політичні; організаційно-правові і технологічні та фінансово-економічні конкурентні проблеми;

- проведено SWOT-аналіз діяльності лісового господарства, який засвідчив про наявність в ньому як позитивних, так і негативних внутрішніх та зовнішніх загроз і можливостей, що потребує, з одного боку, постійного корегування діяльності зі сторони менеджменту, а з іншого – прийняття нормативно-правових актів на загальнонаціональному рівні щодо кредитної та податкової політик;

- на основі аналізу результатів діяльності ДП «Ліси України» слід визначити про ідентифікацію його в матриці «зірка», що аргументовано такими факторами: темпи зростання обсягу реалізації продукції ДП «Ліси України» перевищують десятківідсотковий поріг; частка продукції ДП «Ліси України» на вітчизняному ринку лісової продукції складає 80-85%. Матриця «зірка» передбачає стратегію розвитку господарюючого суб'єкта - «Збільшення частки ринку (зростання)», що зобов'язує ефективніше використання підприємством фінансових, трудових, матеріальних та інтелектуальних ресурсів для утримання досягнутої частки ринку, а також її збільшення через зростання обсягу реалізованої продукції;

- на основі проведених розрахунків при застосуванні степеневіої математичної моделі прогнозне значення інтегрального показника конкурентоспроможності лісового господарства в 2030 році становитиме 0,464, а величина достовірності апроксимації при цьому найбільш висока – 0,954. Величина інтегрального показника конкурентоспроможності лісового господарства потенційно збільшиться на 0,1135 пункти, що становить 32% його зростання за шість прогнозних років (2025-2030 рр.)

порівняно з базовим 2024 роком та на 0,3162 пункти, що становить 214% його зростання за п'ять фактичних і шість прогнозних років (2020-2030 рр.).

### **3.2 Розробка механізму конкурентоспроможного розвитку лісового господарства**

На сьогоднішній день галузь державного лісового господарства представлена одним монопольним підприємством ДП «Ліси України», яке було сформоване шляхом об'єднання 150 лісогосподарських підприємств в 2022 році, які, в свою чергу, були укрупнені зі 310 суб'єктів господарювання в 2021 році. Таким чином, в Україні в лісовій галузі сформувався ринок чистої монополії, оскільки на вказане підприємство припадає 85-88% реалізованої продукції лісокористування на внутрішньому ринку.

Монополія є добре відомим явищем, що визначається як виключне право на виробництво, торгівлю або інші види діяльності, яке належить окремій особі, групі осіб чи державі. Вона також охоплює встановлення контролю одним або кількома підприємцями над певними галузями виробництва з метою збільшення прибутків і усунення конкуренції.

В економічній літературі існують дві основні точки зору щодо монополізму. Перша позиція розглядає монополізм як явище випадкове і нехарактерне для ринкової економіки. Друга точка зору вказує на закономірний характер монополістичних утворень. Прихильники цього підходу стверджують, що монополістична влада є результатом планомірної стратегії підприємств і не виникає випадково.

Ще одним фактором, що сприяє монополізації, є дія закону концентрації виробництва й капіталу. Концентрація виробництва означає збільшення масштабів виготовлення продукції шляхом об'єднання кількох компаній в одну з централізованим управлінням. Концентрація капіталу, своєю чергою,

передбачає нарощування обсягів капіталу через злиття чи об'єднання раніше незалежних підприємств.

Історично, цей процес супроводжував усі етапи розвитку ринкових відносин і був стимульований конкурентною боротьбою. Для виживання у жорсткому конкурентному середовищі та отримання більшого прибутку підприємці змушені впроваджувати нові технології та розширювати масштаби виробництва. У результаті серед безлічі малих і середніх підприємств виділяються декілька значно більших.

На цьому етапі великі підприємства стикаються з вибором: або продовжувати виснажливу й збиткову конкурентну боротьбу між собою, або об'єднати зусилля щодо регуляції обсягів виробництва, ціноутворення, розподілу ринків збуту тощо. Зазвичай обирається другий варіант, що призводить до змови між ними - однієї з ключових ознак процесу монополізації економіки.

Таким чином, можна зробити висновок, що виникнення монополій зумовлене розвитком продуктивних сил і реалізацією переваг великих підприємств над малими. Серед інших причин формування монополій - співвідношення між розмірами ринку та оптимальною потужністю підприємств. На окремих ринках існує потреба в функціонуванні лише одного або кількох виробників (наприклад, у галузях автомобілебудування чи енергетичного машинобудування), тоді як на ринках із менш вираженим масштабним ефектом (на кшталт виробництва хлібобулочних виробів) така потреба відсутня. Додатковими факторами можуть бути природні (наприклад, наявність єдиного джерела сировини) та технологічні чинники (наприклад, володіння правами на винахід).

Підприємство займає монопольне становище на ринку у таких випадках:

- якщо воно не має жодного конкурента;
- якщо конкуренція обмежена через труднощі входу нових гравців на ринок;

- якщо його частка на ринку перевищує 35 %, за умови, що підприємство не довело факту відчутної конкуренції.

Слід зазначити, що формування і розвиток лісового господарства сприяє реалізації конкурентних переваг в ньому, що стимулює загальне економічне зростання України на основі активного входження певної галузі з її господарюючими суб'єктами в систему національної економіки, що представлено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

### Ієрархія конкурентних переваг в розрізі національної економіки

Рівні господарства	Національна господарська система		
	характер рівня	функція	форма реалізації
Макрорівень	Національна економіка країни	Забезпечення умов для підвищення добробуту населення, суверенітету держави і забезпечення суспільного розвитку	Валовий національний продукт, внутрішній валовий продукт на душу населення
Мезорівень	Галузі та сфери, регіональні і територіальні комплекси	Інвестиційна привабливість, упередження інфляційних процесів та скорочення безробіття	Валовий продукт галузі, регіональних і територіальних комплексів
Мікрорівень	Суб'єкти господарювання, що створюють кінцевий продукт	Забезпечення рівня регіонального попиту і пропозиції, сплати податків	Загальний обсяг товарів і послуг певного регіонального ринку

Джерело: сформовано автором на основі [165]

Відомо також, що міжгалузева інтеграція створює стійкі, тривалі, прямі господарські зв'язки між галузями-постачальниками і галузями-споживачами. В той же час лісові ресурси виступають в якості предметів праці (галузь-постачальник) і засобів праці (галузь-споживач). Таким чином, організаційно галузевий лісогосподарський комплекс функціонує в формі корпорації, хоча формально – державне спеціалізоване підприємство. Така форма гарантує для суб'єкта господарювання своєчасні поставки сировини (машин, обладнання, паливно-мастильних матеріалів тощо), ефективну реалізацію продукції,

достатність завантаження виробничих потужностей, ріст рентабельності та прибутковості тощо (табл. 3.5).

Положення лісової галузі в зосередженні низки взаємних очікувань та інтересів (так звана, інтеграційна теорія) обумовлює ряд обставин, які повинні сформуватися у господарюючій системі, щоб вона оперативно могла реагувати на виклики зовнішнього середовища, зокрема через [166]:

– макроекономічний аналіз ситуації в країні та своєчасне виявлення внутрішніх потреб потенційних клієнтів;

*Таблиця 3.5*

### **Переваги міжгалузевої інтеграції в межах національної економіки**

Суб'єкт інтеграції	Переваги
Галузь, країна	- покращання рівня благополуччя громадян та створення нових робочих місць; - ріст величини податкових надходжень в державний і місцевий бюджети; - реалізація державних замовлень; - вихід на зовнішні ринки та сприяння інвестиційній привабливості держави
Банки, інвестиційні фонди і компанії	- збільшення кредитних ресурсів для розвитку банківської системи; - залучення інвестиційних ресурсів підприємствами-споживачами продукції лісової галузі;
Господарюючі суб'єкти	- своєчасні поставки сировини (машин, обладнання, паливно-мастильних матеріалів тощо); - ефективна реалізація продукції; - максимальна завантаженість виробничих потужностей; - ріст рентабельності та прибутковості

Джерело: розроблено автором на основі [167-168]

– дослідження кон'юнктури зовнішніх ринків з метою достатньо своєчасного і в повному обсязі задоволення актуальних запитів;

– дослідження кон'юнктури ринків факторів виробництва з одночасним діагностуванням діяльності груп стратегічного впливу;

– імплементація конкурентоспроможних новацій в технології виробництва тих продуктів, що актуальні в національному та міжнародному сегментах;

– імплементація конкурентоспроможних новацій в процесі реалізації продукції на внутрішній (зовнішній) ринок з обов'язковим гарантійним супроводом;

– формування таких передумов, що убезпечать (мінімізують) ризикові наслідки для підприємства від зміни кон'юнктури ринків товарів, фінансів та факторів виробництва;

– збереження конкурентоспроможності лісової галузі за рахунок результативного функціонування.

На зовнішньому рівні конкурентоспроможність галузі визначається аналізом глобальних чинників, включаючи мобільність капіталу, міграцію робочої сили, ресурсний потенціал, а також рівень розвитку транспортної інфраструктури. Водночас, на галузевому рівні виникає необхідність акцентування уваги на інших ключових елементах, що мають пріоритетне значення для формування конкурентних переваг.

Важливо зауважити, що саме конкурентоспроможність окремої галузі в перспективі стає основою для формування конкурентоспроможності національної економіки в цілому, як це ілюструється на рис. 3.9.

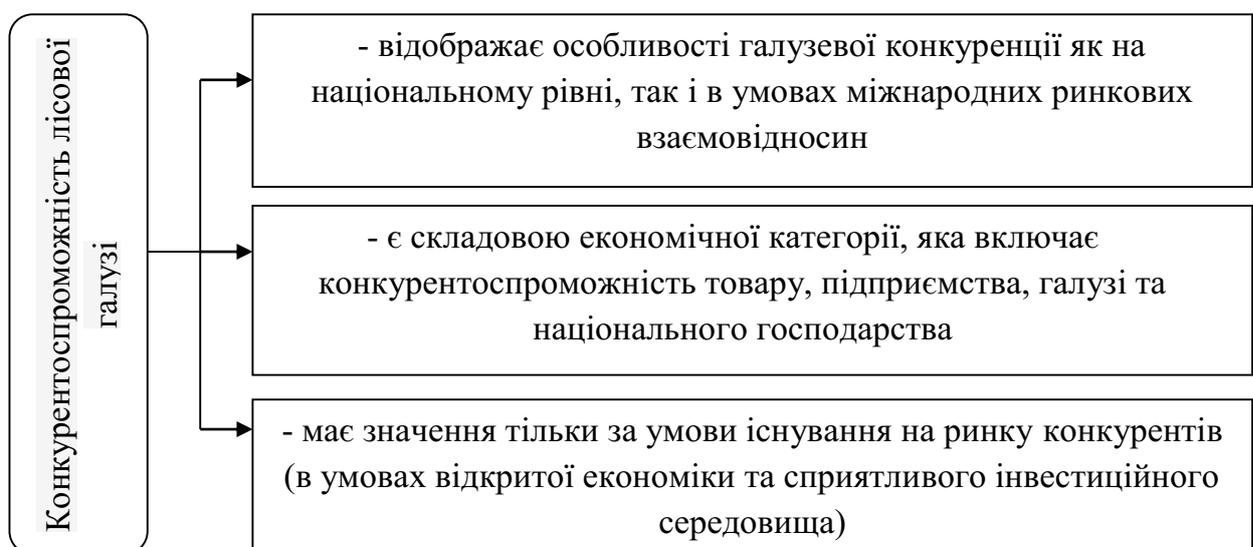


Рис. 3.9. Структура рівнів конкурентоспроможності лісового господарства

\* - авторська розробка

Конкурентоспроможність галузі варто розглядати як результат багатовимірної взаємодії соціально-економічних чинників мезорівня, які структурно формують підсистеми, що інтегруються у національну економіку. За таких умов ефективний аналіз процесу розвитку та удосконалення методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності галузі потребує всебічного вивчення основних факторів, що здійснюють визначальний вплив на її стан і динаміку.

Для більш ефективного використання конкурентних переваг постійних лісокористувачів у лісогосподарській діяльності слід спрямувати зусилля на систематичне нарощування потенціалу лісових ресурсів. Цей процес можливий через підвищення рівня лісистості територій, оптимізацію управління лісовим господарством, забезпечення його ефективного функціонування, покращення стійкості лісових екосистем, охорону та підтримку лісового біогеоценозу, а також раціональне використання і відтворення мисливських тварин.

Інституційна реформа земельних відносин, завдяки якій землі державної власності сільськогосподарського призначення (насамперед поза межами населених пунктів) були передані на баланс об'єднаних територіальних громад, створила умови для розвитку лісового господарства і збільшення рівня лісистості на певних територіях.

Такі можливості виникають у випадках, коли місцеві органи влади делегують частину сільськогосподарських земель, що перейшли у комунальну власність, постійним лісокористувачам. При цьому варто загострити питання щодо земель низької продуктивності, оскільки їх використання в інтенсивних сільськогосподарських технологіях є економічно не вигідним, що знижує привабливість вкладень в аграрний сектор.

Крім того, стратегічним напрямом лісової політики повинно стати підвищення рівня лісистості шляхом закладання захисних лісових посадок та полезахисних лісових смуг на території безлісних земель. У контексті відкриття ринку сільськогосподарських земель існує ризик значної консолідації

власності великими агровиробниками, що може негативно вплинути на природні ресурси. У такій ситуації створення захисних насаджень набуває критичного значення, оскільки ці заходи сприяють запобіганню ерозії та дефляції ґрунтів, а також підвищують стійкість і екологічну збалансованість сільськогосподарських ландшафтів.

В цілому, слід сформувати такі блоки конкурентних переваг отриманого монопольного становища галузі лісового господарства, що представлені на рис. 3.10.



Рис. 3.10. Структура конкурентних переваг лісового господарства

\* - авторська розробка

З представленого рисунку спостерігається, що ДП «Ліси України», яке презентує державний господарський сектор лісокористування, має чотири основних блоки конкурентних переваг:

1. Ресурсні – заключаються у правовому володінні державним підприємством основною частиною земель лісогосподарського призначення країни (73%), на яких здійснюється лісокористування. Крім того, на

підприємстві існує можливість преференцій при залученні кредитних ресурсів, а також формування привабливого іміджу через Державне агентство лісових ресурсів України (як центрального органу виконавчої влади в лісовій галузі), традиційна співпраця з освітніми установами для можливості отримання кваліфікованого персоналу та з науковими – для замовлення наукових розробок в лісовій галузі (в підпорядкуванні ДАЛРУ потужні установи – Український НДІ лісового господарства та агролісомеліорації імені Г.М. Висоцького і Український НДІ гірського лісівництва ім. П.С. Пастернака).

Зокрема, у відповідності до законодавчого регулювання, підприємство, за умови спрямування ним 30 % чистого прибутку (доходу) від своєї діяльності на придбання необоротних активів, необхідних для здійснення заходів з охорони, захисту, використання та відтворення лісів, сплачує в державний бюджет частину чистого прибутку (доходу) у розмірі 50 %, а не 80% [169].

2. Технологічні – маючи достатній рівень концентрації капіталу (85-88% реалізованої деревини на внутрішньому ринку), підприємство може впроваджувати використання ресурсозберігаючих технологій, сучасного устаткування, машин та обладнання, які забезпечують, в тому числі, економію на масштабах виробництва (заготівля деревини та вирощування лісу) і збільшують синергетичний ефект. Це стосується і централізованої закупівлі паливно-мастильних матеріалів, оргтехніки тощо через систему публічних закупівель Прозорро, що дозволяє зменшувати ціну на великих за обсягом лотах.

3. Інформаційні – запровадження в національному масштабі електронного обліку деревини, в тому числі, сертифікатів про походження, фотофіксацію деревини, електронний лісорубний квиток і електронна товарна накладна сприяє виведенню частини галузі з тіньового сектору та унеможливує корупційні ризики у використанні вже заготовленої деревини. Крім того, формування в майбутньому повноцінної електронної карти лісів забезпечить інвентаризацію лісових ресурсів та сформує передумови для

ефективного планування лісозаготівлі, а також захисту лісових насаджень від шкідників та лісових пожеж.

4. Збутові - формування інструментів сучасного ринку деревини через впровадження біржової торгівлі та електронних аукціонів обумовлює прозорість, доступність та об'єктивність ціноутворення при реалізації деревини, а також рівний доступ учасників деревообробної промисловості до лісової продукції. Наявність оперативної публічної інформації про обсяги реалізації деревини обумовлює відсутність будь-яких змов між продавцем та покупцем. Одним інструментом стимулювання продажів в лісовому господарстві є функціонування інтернет-магазину «ДроваЄ», який дозволяє клієнтам проводити закупівлю паливних дров без участі працівників галузі, тобто на основі ринкових рівнів попиту і пропозиції.

Значущість конкурентних переваг у сучасній економіці обумовлена їх формуванням у трьох ключових сферах: матеріального виробництва, нематеріального виробництва та інтелектуально-освітньої діяльності. Інтелектуально-освітня діяльність особливо важлива, оскільки її автономний статус надзвичайно важливий у формуванні загальнонаціональної конкурентоспроможності. Формування, розвиток і застосування конкурентних переваг в інтелектуально-освітній галузі виступає каталізатором для стимулювання інноваційного розвитку в інших секторах національної економіки, що, у свою чергу, сприяє підвищенню їх ефективності. Цей аспект набуває особливої актуальності в контексті розробки та впровадження моделі інноваційної економіки на галузевому рівні. Формування конкурентних переваг в інтелектуально-освітньому сегменті забезпечує створення інтелектуального й інноваційного потенціалу, який є базисом для переходу від сировинної залежності до інноваційно-технологічної спеціалізації у розрізі галузей економіки.

Попри те, що людські ресурси наразі стають одним із найважливіших чинників національного розвитку, а рівень життя населення - ключовим показником конкурентоспроможності країни, більшість сучасних методологій

оцінки конкурентоспроможності приділяють цьому аспекту лише опосередковану увагу. Зазвичай рівень життя населення розглядається як засіб економічного зростання, а його підсумковий вимір обмежується показником валового внутрішнього продукту (ВВП) на душу населення.

Автономним драйвером розвитку галузевих конкурентних переваг є інвестиції в інновації. Пріоритетність надається довгостроковим контрактам із провідними міжнародними виробниками виробничого обладнання та залученню кредитів від міжнародних фінансових організацій. Для прискорення формування таких переваг важливо активно використовувати можливості участі в міжнародних тендерах, через які розподіляються фінансові ресурси міжнародних організацій.

Зосередження фінансових, інформаційних, матеріальних та інноваційних ресурсів у межах окремих галузей дозволяє створити передумови для досягнення значних технологічних проривів, тим самим підвищуючи їхню конкурентоспроможність. У цьому контексті необхідна покрокова реалізація стратегій та пріоритетів державної політики у формуванні галузевих конкурентних переваг.

Важливо зазначити, що специфіка конкурентних переваг у галузевому контексті ґрунтується на комплексній оцінці капіталізації. Цей підхід передбачає врахування ринкової вартості матеріальних, фінансових, трудових, інтелектуальних та інформаційних ресурсів. Власне, величина капіталізації визначає потенціал галузі до створення конкурентних переваг - чим більший ресурсний потенціал, тим більше комбінацій конкурентних переваг можна використовувати у господарській діяльності.

Виявлення конкурентних переваг слугує пріоритетним фактором у формуванні передумов ефективного розвитку галузей. Воно сприяє активізації фінансових і кредитних ресурсів, модернізації виробничої та логістичної інфраструктури, впровадженню інновацій у технологічне оновлення основних фондів, розширенню освітніх установ і наукових центрів. Також це сприяє підвищенню ефективності екологічних систем, формуванню інформаційного

середовища для покращення іміджу галузей і розвитку біржової діяльності, що забезпечує оптимізацію торговельних процесів.

Загальновідомо, що конкурентоспроможність галузевої економіки визначається її здатністю позиціонувати себе у вигляді певної сегментної частки – спочатку на внутрішньонаціональному, а потім і на світовому ринках. В нашому випадку таке твердження ускладнюється тим, що, проведені розрахунки в попередньому параграфі досліджень виявили надто низький рівень частки лісового господарства у ВВП країни та ще менший рівень – на світовому ринку (у зв'язку зі скорочення обсягів реалізації необробленої деревини на зовнішні ринки). Таким чином, виникає необхідність формування моделі ефективного механізму внутрішньонаціонального конкурентоспроможного розвитку лісового господарства (рис. 3.11).

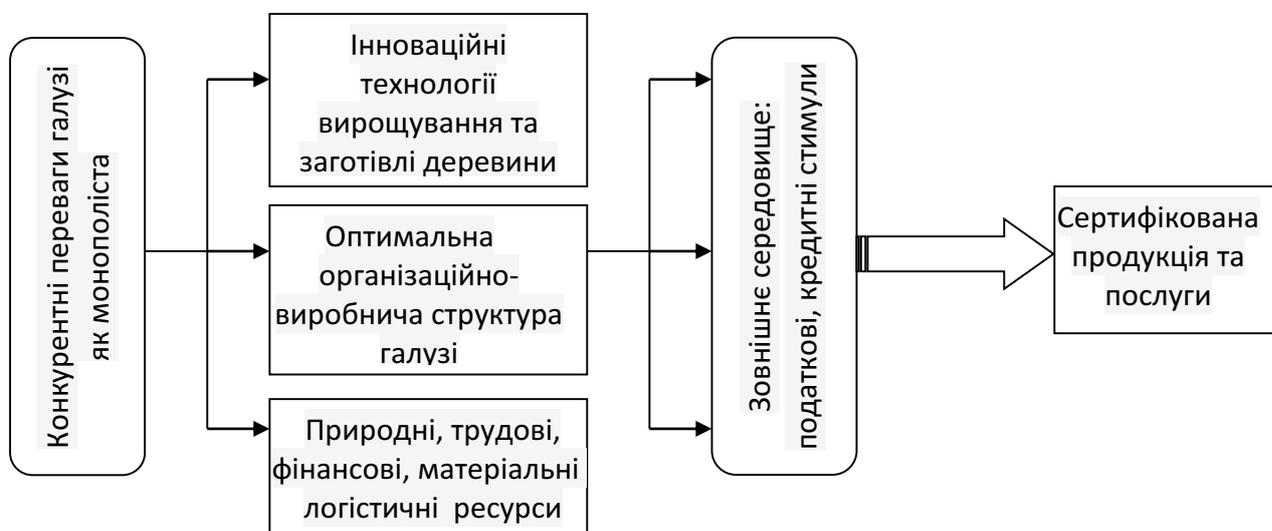


Рис.3.11. Формування механізму конкурентоспроможного розвитку лісового господарства

\* - авторська розробка

На представленому рисунку на вході (початкові атрибути) відображено вже визначені конкурентні переваги лісової галузі, які мають результативно трансформуватися шляхом ведення ефективної системи управління лісовим господарством (на рівні ДП «Ліси України» - оптимальне поєднання

природних, трудових, фінансових, матеріальних і логістичних ресурсів, інноваційних продуктів з інструментами зовнішнього середовища – лобіювання та використання податкових та кредитних стимулів), що призведе до отримання високоякісної та сертифікованої лісової продукції (послуг) в конкурентному ціновому сегменті.

Виходячи з вищевикладеного, нами пропонується наступний алгоритм оцінки механізмів конкурентоспроможності (конкурентних переваг) лісового господарства, що відображено на рисунку 3.12.

Такий підхід ґрунтується на проведених розрахунках в 2-му розділі дослідження, присвяченому визначенню інтегрального показника конкурентоспроможності лісового господарства.

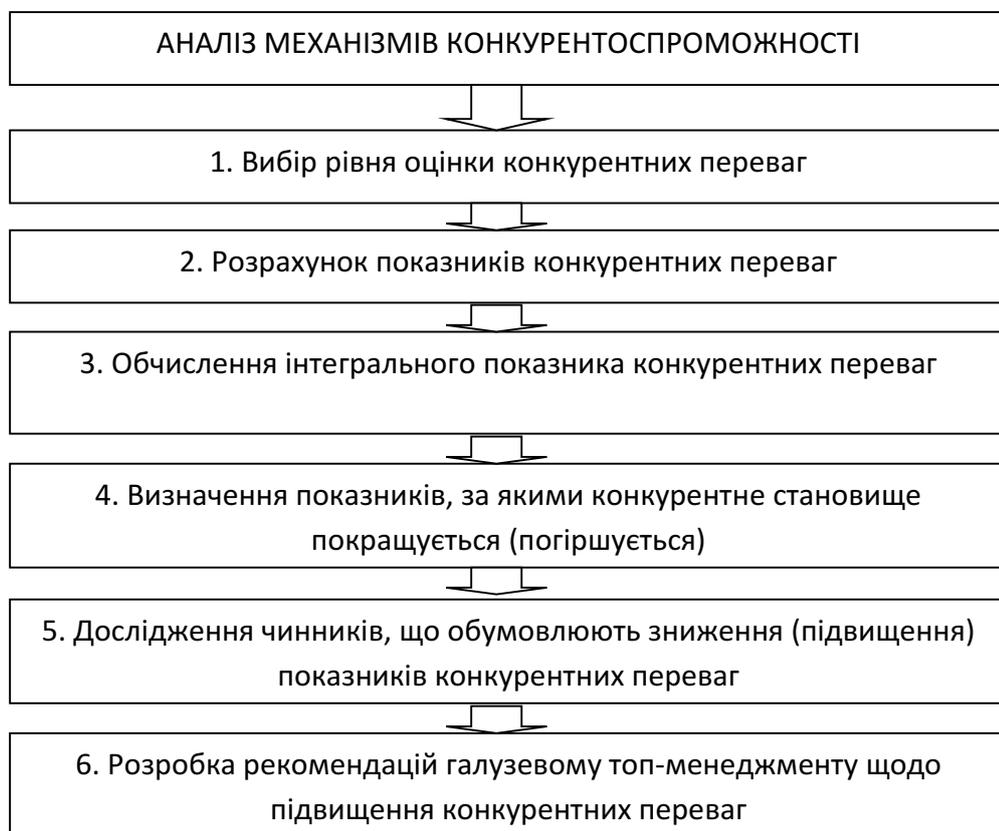


Рис. 3.12. Алгоритм оцінки механізмів конкурентоспроможності лісового господарства

Джерело: розроблено автором на основі [170]

На першому етапі вказаного алгоритму слід визначити рівень оцінки конкурентних переваг: внутрішній чи зовнішній ринки.

Наступний етап - розрахунок показників конкурентних переваг на основі визначеного методичного підходу.

Третій етап заключається в розрахунку інтегрального (узагальнюючого) показника конкурентних переваг.

Наступний етап - визначення показників, за якими конкурентне становище покращується (погіршується).

П'ятий етап - дослідження чинників, що обумовлюють зниження (підвищення) показників конкурентних переваг.

Останній етап - розробка рекомендацій галузевому топ-менеджменту щодо підвищення конкурентних переваг лісового господарства.

Слід наголосити, що трансформація системи управління лісовою галузю в новий формат функціонування також потребує зміни загального напрямку її розвитку. Це означає трансформацію від інтенсивного виробництва лісопродукції до екстенсивного способу її отримання. Детальніше розглянемо сутність таких моделей функціонування суб'єктів господарювання. Екстенсивна модель функціонування лісової галузі ґрунтується на принципах активного освоєння наявних лісових територій і збільшення обсягів виробництва через розширення площ вирубки лісів. Основними особливостями цієї моделі є [155]:

- застосовується переважно в країнах із значними лісовими ресурсами, де питання ефективності та раціонального використання лісів не є головним пріоритетом;

- рівень імплементації сучасних технологій у виробництво лісової продукції в більшості випадків низький через достатню наявність лісових запасів;

- лісове господарство отримує основну частку прибутку одномоментно – внаслідок рубок головного користування та реалізації деревини.

Інтенсивна модель функціонування лісової галузі означає впровадження енергоощадливих та нематеріаломістких технологій для раціонального використання та заготівлі лісових ресурсів. Найвищого рівня інтенсивне лісокористування досягло у Швеції та Фінляндії. Скандинавська модель лісокористування базується, перш за все, на раціональній організації рубок формування та догляду - за лісом ведуть догляд подібно до саду, забезпечуючи отримання запланованих видів лісоматеріалів.

Основними характеристиками цієї моделі є:

- застосування в регіонах з дефіцитом лісових ресурсів та низьким рівнем лісистості;
- впровадження новітніх технологій виробництва, зокрема імпорт сучасного обладнання;
- активне залучення екологічних рішень для захисту довкілля;
- орієнтація на концепцію сталого розвитку, що сприяє довготривалій стабільності ресурсів.

В нашій країні поступово впроваджується інтенсивне лісокористування, проте рівень лісистості суттєво поступається розвинутих державам Європи. Це свідчить про необхідність реформування існуючої моделі управління лісовою галуззю. Без перезавантаження та створення нових умов для галузі неможливо забезпечити її прогресивний розвиток. Проте слід урахувати, що надмірна залежність від інтенсивного лісокористування може, у довготривалій перспективі, лише поглибити проблему скорочення лісових площ.

Розвиток лісового господарства є важливою складовою реального сектора економіки, який продукує матеріальні ресурси для споживання. Суб'єкти лісового господарства мають постійно модернізувати технології задля раціонального використання сировини, глибшої її переробки та виробництва якісної продукції. Однак ця частина потребує значного фінансування, і в Україні вже накопичено чимало проблем, які заважають активно реалізовувати ці завдання.

Однією з суттєвих проблем є адаптація галузі лісового господарства до нових економічних реалій, які активно впроваджуються у всьому світі. Зокрема, це перехід до моделі сталого лісокористування. Таке господарювання спрямоване не лише на економічний розвиток, але й на підтримку соціальних та екологічних систем, що тісно пов'язані з лісовою галуззю. Впровадження цієї моделі також вимагає значних фінансів, оскільки сталий розвиток передбачає збереження біорізноманіття та уникнення виснаження лісових ресурсів.

Одним із ключових інструментів управління на засадах сталості є сертифікація FSC (Forest Stewardship Council). Проте в Україні реалізація моделі сталого розвитку наштовхується на певні проблеми, пов'язані, в першу чергу, з недостатнім фінансовим забезпеченням і недосконалістю нормативно-правової бази, а в останній період – з безпековою ситуацією внаслідок повномасштабного вторгнення. Це ускладнює гнучкість суб'єктів господарювання та створення умов для сталого розвитку. Екологічна нестабільність поступово стає характерною рисою сучасного стану галузі в Україні. Хоча економічні показники лісового господарства демонструють певний прогрес, екологічний аспект залишається занедбаним. Ключові елементи - охорона лісів, інвентаризація, відновлення та захисне насадження - перебувають на недостатньо високому рівні і практично не розвиваються. Це потребує негайних дій для досягнення балансу між економічними й екологічними цілями у сфері лісового господарства України.

Однією з ключових причин зниження показників ефективності використання ресурсів та продуктивних сил у діяльності галузі лісового господарства наразі є надмірне податкове навантаження, яке призводить до вимивання внутрішніх ресурсів, які можна було б скерувати на модернізацію та реконструкцію основних засобів і унеможливорює суттєве зниження рівня їх зношеності.

Рентна плата за спеціальне використання лісових ресурсів залишається дієвим інструментом фінансового перерозподілу доходів, отриманих завдяки

природним факторам та накопиченим витратам держави за останні десятиліття. Водночас базу справляння рентної плати необхідно оптимізувати, аби уникнути негативного впливу надмірно високих ставок на господарську діяльність постійних лісокористувачів. Це забезпечить розширення їхніх можливостей щодо інвестування у сталий розвиток підприємств.

Раціонально встановлені ставки рентної плати за деревину, заготовлену в рамках рубок головного користування та інших видів лісозаготівельної діяльності, мають потенціал для збільшення загального обсягу фіскальних надходжень до державного бюджету. Одним із стратегічних завдань є підвищення конкурентоспроможності лісового господарства через збільшення рентних платежів за м<sup>3</sup> деревини, зростання податкових і обов'язкових платежів у розрахунку на один гектар лісових земель, а також покращення рівня внесків до системи соціального страхування на одного працівника.

При впровадженні новацій в оподаткуванні лісокористувачів важливо враховувати попередній негативний досвід спроб введення необґрунтовано високих ставок земельного податку за використання лісових земель. Такі заходи мали згубний вплив на економічну активність у галузі та призводили до згортання окремої лісогосподарської діяльності. Зменшення надмірного податкового навантаження може бути досягнуто через зниження обсягу дивідендів, які лісове господарство сплачує із чистого прибутку (до 80%), а також через перегляд ставок рентної плати за деревину, заготовлену в рамках рубок головного користування та інших видів експлуатації лісових ресурсів [144].

На тлі загострення глобальних і локальних екологічних проблем, повномасштабного вторгнення в Україну, реалізації цілей сталого розвитку згідно з програмою ООН, поглиблення процесу децентралізації управління природними ресурсами та підвищення конкурентоспроможності лісової галузі пріоритетним напрямом виступає інтеграція управлінських процесів у лісогосподарській та лісозахисній діяльності. Основою таких заходів має бути підвищення асиміляційної здатності екосистем, пришвидшення темпів

відновлення лісових насаджень і розширення територій для лісорозведення з урахуванням науково обґрунтованої лісистості лісових насаджень.

Таким чином, в результаті проведеного дослідження формування механізму конкурентоспроможного розвитку лісового господарства, узагальнимо такі висновки:

- в Україні в лісовій галузі сформувався ринок чистої монополії як наслідок дії закону концентрації виробництва й капіталу, оскільки на ДП «Ліси України» припадає 85-88% реалізованої продукції лісокористування на внутрішньому ринку;

- здійснено аналіз ієрархії конкурентних переваг в розрізі національної економіки з визначенням функцій кожного ієрархічного рівня та формою їх вираження;

- досліджено характеристику переваг міжгалузевої інтеграції в межах національної економіки: країна, галузь, банківські та інвестиційні установи, суб'єкти господарювання;

- узагальнено структуру конкурентних переваг отриманого монопольного становища галузі лісового господарства, що включають ресурсні, технологічні, інформаційні та збутові аспекти;

- розроблено модель ефективного механізму внутрішньонаціонального конкурентоспроможного розвитку лісового господарства, суть якої полягає в наявності конкурентних переваг (початкові атрибути), що мають результативно трансформуватися шляхом ведення ефективної системи управління лісовим господарством (на рівні ДП «Ліси України» - оптимальне поєднання природних, трудових, фінансових, матеріальних і логістичних ресурсів, інноваційних продуктів з інструментами зовнішнього середовища – лобіювання та використання податкових та кредитних стимулів), що призведе до отримання високоякісної та сертифікованої лісової продукції (послуг) в конкурентному ціновому сегменті;

- запропоновано алгоритм оцінки механізмів конкурентоспроможності (конкурентних переваг) лісового господарства, що ґрунтується на проведених

розрахунках щодо визначення інтегрального показника конкурентоспроможності лісового господарства;

- охарактеризовано екстенсивну та інтенсивну моделі функціонування галузі лісового господарства, а також перехід їх на сучасну модель сталого розвитку, орієнтовану не лише на економічну складову, але й на підтримку соціальних та екологічних систем, що тісно пов'язані з лісовою галуззю.

### **3.3 Формування стратегічних цілей конкурентоспроможного розвитку лісової галузі**

В сьогоденнішніх умовах незалежне, самостійне та суверенне функціонування України зазнало нищівних викликів, пов'язаних з повномасштабним вторгненням росії. Така ситуація спричинила радикальні зрушення не тільки в економічній безпеці, а й на рівні національної безпеки. Останній аспект є об'єктом дослідження фахівців іншого напрямку, а тому не буде досліджуватися нами. В той же час, економічна безпека країни безпосередньо впливає на галузеву економічну безпеку, що є питанням, дотичним до визначеної нами тематики.

Сучасні загрози економічній безпеці галузі в структурі національної економіки наведені на рис. 3.13.

Зважаючи на зазначене та керуючись принципами системного підходу, галузь лісового господарства варто досліджувати як складову національної економіки. Такий аналіз повинен здійснюватися в контексті забезпечення не лише ефективного використання лісових ресурсів, а також діагностики повноцінності нарахування і сплати податків та зборів до державного бюджету, які надходять від діяльності в цій сфері.

В контексті наведеної структуризації загроз економічній безпеці лісового господарства виникає необхідність в розробці моделі формування стратегічних цілей конкурентоспроможного розвитку лісової галузі, яка б урахувала зазначені загрози.

Відповідно до принципів теорії наукового цілепокладання, нами запропонована дескриптивна модель формування стратегічних цілей конкурентоспроможного розвитку лісового господарства (Додаток Ж). В ній використано доробки вітчизняних науковців з регіональної економіки [171], які передбачають здійснення наступних етапів при формуванні стратегічних цілей.



Рис. 3.13. Структура загроз економічній безпеці галузі лісового господарства

узагальнено за [172-173]

Перший етап - аналіз і прогноз стратегічного розвитку лісової галузі.

При здійсненні аналізу і прогнозу конкурентоспроможного стратегічного розвитку лісового господарства необхідно дотримуватися наступних принципів:

- комплексність оцінки, що забезпечує врахування всіх найважливіших аспектів соціо-еколого-економічного розвитку галузі;
- системність оцінки, що передбачає аналіз кожної проблеми у всій її повноті і у всіх її взаємозв'язках;
- забезпечення максимальної репрезентативності показників для оцінки різних соціо-еколого-економічних аспектів існуючої позиції галузі;
- адаптація системи запропонованих показників до можливостей застосування типової фінансової і статистичної звітності з пріоритетом на автоматизовану обробку інформації;
- максимальна відповідність системи показників завданням прогнозування соціо-еколого-економічного розвитку галузі;
- забезпечення максимальної інформативності вихідних результатів оцінки соціо-еколого-економічної позиції галузі для прийняття оптимальних рішень на галузевому рівні щодо формування належного рівня конкурентоспроможності.

Як свідчить існуючий досвід визначення цілей соціо-еколого-економічного розвитку галузі, його дослідження необхідно здійснювати за аспектами:

- оцінка показників соціо-еколого-економічного розвитку галузі з одночасною ідентифікацією наявних «вузьких місць»;
- вивчення внутрішніх закономірностей, що впливають на розвиток лісового господарства;
- аналіз зовнішніх факторів, які формують розвиток галузі, включаючи оцінку галузевої політики у сферах бюджетно-податкового регулювання, грошово-кредитної політики, інвестиційної діяльності та зовнішньоекономічної інтеграції;

- дослідження стану та проблем загального правового й організаційно-економічного простору країни;
- аналіз економічної ситуації в державі (показники зростання ВВП, рівень інфляції, зайнятість тощо);
- оцінка стабільності політичної ситуації в країні;
- аналіз соціо-еколого-економічного потенціалу галузі, включно з оцінкою внутрішніх ресурсних можливостей і ризиків, зокрема природно-ресурсного потенціалу, наявності капіталу, стану виробничої та соціальної інфраструктури, рівня трудових ресурсів, фінансового стану галузі, її науково-технічного потенціалу та здатності залучати необхідні фінансові ресурси ззовні;
- інтегральна оцінка соціо-еколого-економічного потенціалу лісового господарства.

Другий етап - формування основних стратегічних орієнтирів розвитку лісового господарства.

На наш погляд, при формуванні стратегічних напрямів розвитку лісового господарства необхідно враховувати такі ключові принципи:

- стратегічні напрями розвитку галузі мають бути орієнтовані на перспективу, а не обмежуватись виключно поточним станом її функціонування. Вони повинні слугувати основою для створення довгострокової стратегії розвитку;
- розроблені стратегічні орієнтири мають забезпечувати фундамент для визначення головних цілей у межах всіх підсистем галузі, таких як соціальна, екологічна, економічна підсистеми та система управління;
- стратегічні орієнтири повинні відображати конкретний рівень розвитку галузі на визначені періоди часу, тим самим дозволяючи оцінювати прогрес і коригувати плани відповідно до досягнутих результатів.

Третій етап - формування системи стратегічних цільових установок соціо-еколого-економічного розвитку лісового господарства.

Тобто, він передбачає розробку та обґрунтування системи стратегічних цільових орієнтирів для соціо-еколого-економічного розвитку галузі, а також визначення ключових проблем. Ці проблеми проходять процес класифікації, узагальнення та ранжування за ступенем пріоритетності. У результаті формуються цільові орієнтири для окремих підсистем галузі, зокрема у напрямках соціального, екологічного, економічного розвитку, а також у сфері управління.

Четвертий етап - визначення показників, що характеризують стан кожної з підсистем лісового господарства.

На цьому етапі формулюється система показників, необхідна для комплексної кількісної оцінки встановлених цільових орієнтирів. У процесі вибору показників розвитку важливо враховувати, що кожен із них має бути логічно узгоджений з іншими, створюючи цілісну систему, а не лише сукупність окремих елементів.

В цілому система показників повинна забезпечувати узагальнену оцінку, наприклад, соціальних аспектів галузі, враховуючи демографічні характеристики, тобто показники, що відображають умови життя, праці та побуту працівників. Вона також має відображати об'єктивні економічні (виробничі) умови функціонування галузі, а також соціальні характеристики позавиробничої сфери, які перебувають у залежності від рівня розвитку виробництва. Варто наголосити, що одним із ключових аспектів при виборі системи показників для оцінки досягнення соціально значущих цілей, наприклад, як підвищення якості життя, є врахування інтегрованого характеру цього поняття. Це означає необхідність створення єдиної системи, яка комплексно поєднуватиме індикатори соціального розвитку та економічно обґрунтовані параметри.

Якість життя громадян можливо оцінювати за допомогою універсального інтегрального показника, який охоплює повний спектр потреб та інтересів людини. Найбільш повний перелік показників для оцінки якості життя населення міститься, на наш погляд, в роботі [174]. Відповідно до

даного підходу можна виділити чотири базових індикатора, що визначають якість життя:

1. Демографічна ситуація - народжуваність і смертність, середня тривалість життя.

2. Добробут населення - показники рівня життя людини, що відображають ступінь задоволення його матеріальних і духовних потреб (заробітна плата, рівень споживання благ і послуг, реальні доходи та їх диференціація).

3. Якість умов життя населення охоплює такі аспекти, як рівень трудових умов, соціального захисту, фізичної та майнової безпеки кожного громадянина, стан криміногенної ситуації та соціально-політичного благополуччя суспільства, рівень розвитку системи освіти, охорони здоров'я, культури тощо.

4. Якість навколишнього середовища – інформація щодо забруднення лісових екосистем, атмосфери, ґрунтових та водних ресурсів.

Кожен із чотирьох основних індикаторів відображає умови, за яких формуються процеси задоволення як біологічних, так і соціальних потреб працівників галузі. Ці індикатори складаються з набору показників, що корелюють зі статистичними даними. До таких показників належать: очікувана тривалість життя при народженні, природний приріст населення, частка фахівців з вищою освітою, індекс споживчих цін, середній розмір заробітної плати за місяць, індекс концентрації доходів (коефіцієнт Джині), частка витрат на харчування в структурі споживчих витрат персоналу та рівень забезпеченості житлом [175]. З огляду на завдання формування системи цілей стратегічного соціо-еколого-економічного розвитку галузі доцільно розподілити показники на цільові (або ті, що формують цілі) та забезпечуючі, що дозволяє більш конструктивно підійти до вирішення даної проблеми.

П'ятий етап полягає у визначенні кількісних значень показників. На цьому етапі встановлюються кількісні параметри (цільові нормативи), які відображають бажаний перспективний стан кожної з підсистем галузі,

включаючи економічну, соціальну, екологічну та управлінську сфери. Цільове кількісне значення показника визначає рівень, якого необхідно досягти в обставинах, що характеризують поточну ситуацію. На рис. 3.15 представлена дескриптивна модель проведення аналітичних робіт з визначення кількісних значень показників.

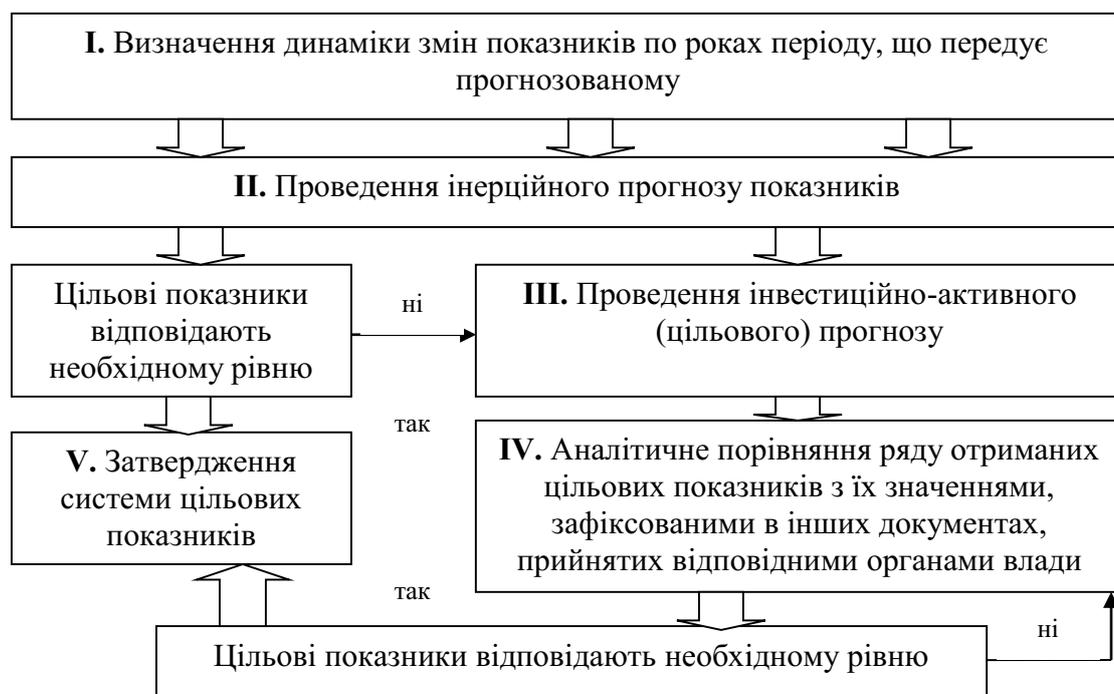


Рис. 3.15. Дескриптивна модель визначення кількісних значень показників для соціо-еколого-економічного розвитку галузі

узагальнено за [173-175]

Перший крок (блок 1) передбачає визначення динаміки змін показників за роками аналізованого періоду, що передує прогнозованому. При цьому важливо обрати період, який узгоджується з прогнозованим за напрямком загального розвитку.

Другий крок (блок 2) передбачає виконання інерційного прогнозу показників шляхом екстраполяції часового ряду. Його метою є отримання оцінок значень показників у прогнозованому періоді за умови відсутності додаткового втручання в процес, тобто без пошуку резервів, розробки програмних заходів чи їх реалізації. Вірогідно, що отримані значення можуть відповідати мінімальним вимогам. Однак найчастіше цей рівень виявляється

недостатнім, що зумовлює необхідність його підвищення певними методами, щоб вирішити економічні та соціальні проблеми.

Третій крок (блок 3) охоплює проведення інвестиційно-активного (цільового) прогнозу. Він базується на сценарному методі, який дозволяє визначити необхідний рівень показника, виходячи з довгострокових цілей, зазначених у концепції чи стратегії розвитку галузі. Етап включає аналіз факторів поліпшення показників і виявлення резервів для використання у прогнозованому періоді, а також формування пропозицій щодо програми заходів із оцінкою необхідних інвестицій й визначенням їх джерел фінансування.

Четвертий крок (блок 4) передбачає аналітичне порівняння цільових показників з їх значеннями, зазначеними в інших документах, затверджених відповідними органами виконавчої влади. Якщо отримані показники відповідають вимогам необхідного рівня, відбувається їх затвердження на завершальному етапі (блок 5).

Шостий етап формування стратегічних цілей конкурентоспроможного розвитку лісового господарства - встановлення критеріїв відповідності (несуперечності) кількісних значень показників. Серед прикладів суперечливих показників можна виділити такі співвідношення:

- зростання темпів економічного розвитку та покращення соціальних показників, таких як збільшення рівня реальних грошових доходів населення і реальної середньомісячної заробітної плати;

- підвищення темпів зростання валового галузевого продукту (ВГП), його частки у внутрішньому валовому продукті з одночасним збільшенням темпів інвестицій;

- розширення масштабів матеріального виробництва поряд із покращенням екологічної ситуації в країні, а також одночасне зростання рівня оновлення основних засобів і вдосконалення системи фінансово-кредитної інфраструктури.

В рамках розробки системи критеріїв узгодженості показників, доречним виглядає використання відтворювального підходу. Для визначення кількісних значень показників необхідно проаналізувати, який вплив вони матимуть на процес відтворення різних типів ресурсів галузі. Розв'язання цього завдання можливе шляхом встановлення пропорцій для галузевого відтворювального процесу. Залежно від характеру взаємодії окремих елементів цього процесу, можна виділити шість основних груп пропорцій (рис. 3.16).

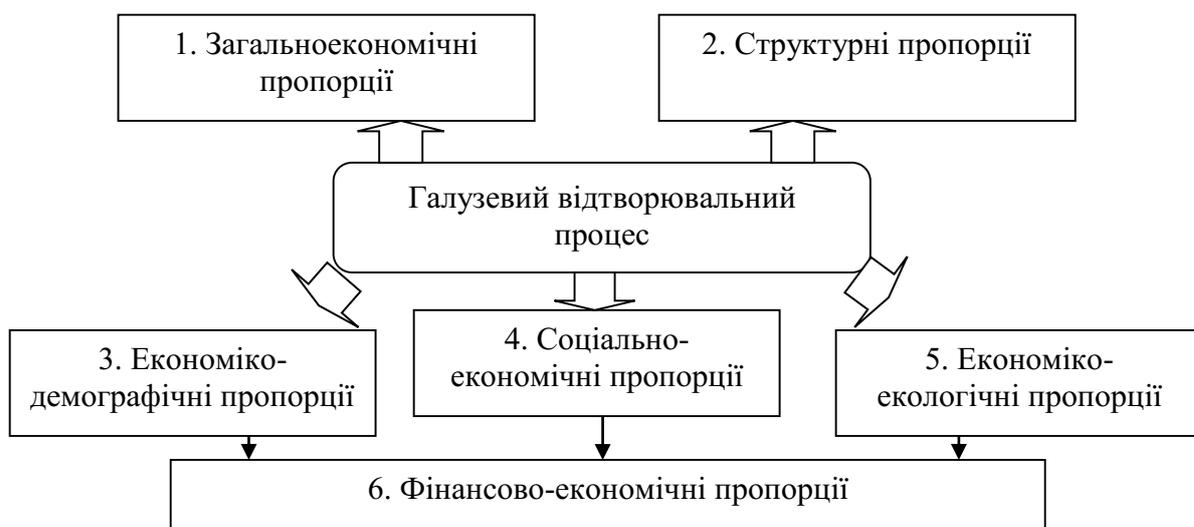


Рис. 3.16. Систематизація пропорцій галузевого відтворювального процесу в контексті конкурентоспроможного розвитку  
узагальнено за [173-176]

Сьомий етап – це визначення порогових значень кількісних показників розвитку галузі. Виходячи з розуміння безпеки як однієї з найважливіших складових життєдіяльності, можна зробити висновок, що життєво важливі інтереси особистості, суспільства та держави мають статус недоторканості при будь-яких умовах. Відповідно, критерії безпеки, зокрема й в економічній сфері, можна визначити на основі аналізу фактів, що свідчать про наявність або відсутність захисту цих інтересів. Пропонується така послідовність виконання завдання зі створення системи порогових значень факторів, перевищення яких стає критичним для безпечного розвитку галузі (рис. 3.17.).

Восьмий етап - вибір і затвердження методів оцінки ефективності цільових показників.

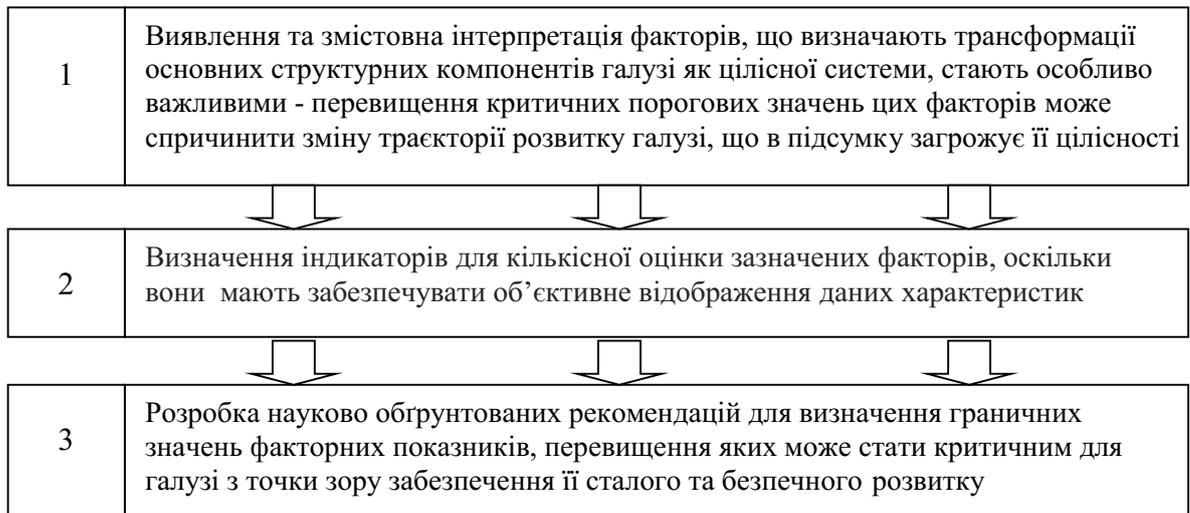


Рис. 3.17. Алгоритм розробки системи порогових значень факторів, критичних для безпечного конкурентоспроможного розвитку галузі узагальнено за [173-176]

Суть цього етапу полягає у виборі конкретного методу або методів для оцінки ефективності встановлених цільових показників у контексті основних підсистем галузі - соціальна, екологічна та економічна. Відомо, що ефективність представлена як відносна величина, яка характеризує співвідношення кінцевого результату процесу (програми, проєкту) до витрат, пов'язаних із досягненням цього результату.

На дев'ятому етапі здійснюється проведення аналітичного дослідження, спрямованого на перевірку кількісних показників на предмет їх внутрішньої узгодженості, безпечності та ефективності. У разі виявлення невідповідності показників встановленим вимогам, необхідно провести їх корекцію з метою забезпечення адекватності та релевантності отриманих даних.

Десятий етап охоплює розробку та затвердження системи стратегічних цілей соціо-еколого-економічного розвитку галузі. На цьому етапі відбувається остаточне формулювання комплексу стратегічних завдань, які

характеризуються як в якісному, так і в кількісному аспектах, слугуючи основою для подальшого планування і реалізації заходів.

Наприкінці, більш ґрунтовно проаналізуємо екологічну складову лісового господарства. Нині існує необхідність у створенні якісно нової національної лісової політики, орієнтованої на вирішення актуальних екологічних проблем, що обумовлена переглядом глобальних і локальних уявлень про значення лісів в економічному, соціальному та екологічному розвитку. Це питання набуло особливої актуальності через тривалий характер глибоких еколого-економічних криз, що стосуються різних галузей національної економіки, в тому числі, й лісового господарства.

Ключові завдання екологічно спрямованої лісової політики, що стосуються раціонального управління, захисту та відновлення лісових ресурсів, включають такі напрямки діяльності [177]:

- визнавати економічне, соціальне, екологічне та глобальне значення лісових ресурсів, дотримуючись принципів інтегрованого багатоцільового використання лісів, а також беззастережного впровадження екосистемних підходів при управлінні лісовою галузю і лісами;

- забезпечувати довготривале використання деревостанів виключно на лісівничо-екологічній (екосистемній) основі;

- застосовувати рішучі, науково обґрунтовані та виважені заходи для сталого розвитку лісового комплексу, враховуючи екологічні чинники у контексті загальних напрямів розвитку національної економіки та екологізації всіх сфер матеріального виробництва;

- впроваджувати екологічні нормативи, правила, стандарти, і вимоги для раціонального використання, відтворення та охорони лісових ресурсів;

- формувати сприятливі умови для розвитку екологічно орієнтованої приватної бізнес-діяльності в сфері використання, охорони та відтворення лісових ресурсів.

Вищезазначені завдання спрямовані на розробку шляхів розв'язання сталого екологічно збалансованого лісокористування.

Основними напрямками діяльності є [178]:

- запровадження інтегрованого багатоцільового управління лісовими екосистемами, що передбачає екологічну та економічну аргументацію при прийнятті державних (регіональних) лісових програм, а також, за необхідності, додаткове проведення незалежної екологічної експертизи таких програм;

- впровадження системи еколого-економічних показників діяльності лісової галузі, спрямованих на збереження, захист і раціональне використання лісових ресурсів та зростання рівня екологічної безпеки всіх виробничих процесів у галузі;

- розробка системного підходу до еколого-економічного аналізу у лісозаготівлі та лісовирощуванні, в тому числі, впровадження різних видів моніторингу лісів;

- застосування новітніх ресурсозберігаючих, екологічно безпечних технологій для заготівлі, комплексної переробки деревини, використання недеревної продукції лісу та екологічно оптимальних методів лісорозведення;

- формування єдиного та системного економічного механізму реалізації екологічної політики в лісовому господарстві, який функціонуватиме в умовах ринку. Це включає створення ефективних механізмів щодо забезпечення стійкості лісових біогеоценозів при вирощуванні, раціонального використання лісових ресурсів з обов'язковим подальшим відновленням.

Довгостроковий стратегічний напрямок розвитку світового лісового господарства визначається зростаючою роллю цієї галузі в соціально-економічному та екологічному житті глобальної спільноти.

Відповідно, нами окреслюються такі ключові заходи для забезпечення сталого управління лісовими ресурсами:

- розробка власної системи критеріїв та індикаторів сталого розвитку, що інтегрують світові та національні особливості та сприяють ефективному балансуванню екологічних, економічних і соціальних потреб;

- збереження та відновлення лісових екосистем шляхом розширення площі ренатуралізації й лісокультурної діяльності на рівні країн та світу загалом. Активне сприяння підвищенню ролі лісів у забезпеченні матеріальних і нематеріальних потреб людства, включаючи ресурси та товари, дотичні до лісової галузі;

- розробка неконфліктних та гнучких стратегій вирішення проблем міжнародної торгівлі лісовими ресурсами, товарами та послугами. Особлива увага приділяється гармонізації комерційних механізмів із екологічними вимогами щодо впливу лісового сектора на довкілля;

- впровадження новітніх фінансово-економічних підходів до мобілізації ресурсів з метою оптимізації управління лісовими екосистемами. Це передбачає передачу сучасних технологій країнам, що є ключовими споживачами лісових ресурсів, в умовах продажу чи обміну інноваціями;

- активізація участі різних соціальних груп у процесах планування та прогнозування використання й відтворення лісових активів. Центральні виконавчі органи повинні забезпечити прозорість і доступність процедур управління лісовим сектором, включаючи зв'язки з лісогосподарським комплексом;

- створення сприятливих передумов для формування ефективної системи ефективного управління галузю. Це охоплює взаємодію на національному, регіональному та міжнародному рівнях як між урядовими структурами, так і з міжнародними й недержавними організаціями;

- забезпечення інтеграції міжгалузевих процесів у межах національної економіки й міжнародного економічного простору для досягнення взаємоузгодженості між секторами, що взаємодіють із лісовим господарством.

Ці заходи мають стати базою для побудови комплексної системи управління світовими лісовими ресурсами, спрямованої на довготривалу екологічну, соціальну й економічну стійкість у глобальному масштабі.

Таким чином, узагальнивши результати дослідження формування стратегічних цілей конкурентоспроможного розвитку лісової галузі, можна сформулювати такі висновки:

1. Запропонована дескриптивна модель формування стратегічних цілей конкурентоспроможного розвитку лісового господарства. Принципове значення має визначення вихідних даних (інформаційного забезпечення) для формування цільових установок соціального, екологічного, економічного розвитку і цільових установок системи управління, а основними етапами моделі є:

- аналіз і прогноз стратегічного розвитку лісової галузі;
- формування основних стратегічних орієнтирів розвитку лісового господарства;
- формування системи стратегічних цільових установок соціо-еколого-економічного розвитку лісового господарства;
- визначення показників, що характеризують стан кожної з підсистем лісового господарства;
- визначенні кількісних значень визначених показників;
- встановлення критеріїв відповідності (несуперечності) кількісних значень показників;
- визначення порогових значень кількісних показників розвитку галузі, критичних для її безпеки;
- вибір і затвердження методів оцінки ефективності цільових показників;
- проведення аналітичного дослідження, спрямованого на перевірку кількісних показників на предмет їх внутрішньої узгодженості, безпечності та ефективності.

Визначено, що структура механізму реалізації стратегічних цілей розвитку лісової галузі являє собою сукупність принципів, методів і інструментів управлінського впливу, що застосовуються для реалізації намічених стратегічних цілей конкурентоспроможного розвитку.

2. Проаналізовано екологічну складову лісового господарства і доведена необхідність формування якісно нової національної лісової політики, орієнтованої на вирішення актуальних екологічних проблем, що обумовлена переглядом глобальних і локальних уявлень про значення лісів в економічному, соціальному та екологічному розвитку.

## Висновки до 3-го розділу

1. Здійснена класифікація конкурентних проблем, що характеризують сучасний стан галузі лісового господарства в Україні, в результаті якої виокремлено з деталізацією відповідних складових природно-кліматичні та політичні; організаційно-правові і технологічні; фінансово-економічні конкурентні проблеми;

2. Проведений SWOT-аналіз діяльності лісового господарства засвідчив про наявність в ньому як позитивних, так і негативних внутрішніх та зовнішніх загроз і можливостей, що потребує, з одного боку, постійного корегування діяльності зі сторони менеджменту, а з іншого – прийняття нормативно-правових актів на загальнонаціональному рівні щодо кредитної та податкової політик.

3. На основі аналізу результатів діяльності ДП «Ліси України» слід ідентифікувати його в матриці «зірка», що аргументовано такими факторами: темпи щорічного зростання обсягу реалізації продукції ДП «Ліси України» перевищують десятківідсотковий поріг; частка продукції ДП «Ліси України» на вітчизняному ринку лісової продукції складає 80-85%. Матриця «зірка» передбачає стратегію розвитку господарюючого суб'єкта - «Збільшення частки ринку (зростання)», що зобов'язує ефективніше використання підприємством фінансових, трудових, матеріальних та інтелектуальних ресурсів для утримання досягнутої частки ринку, а також її збільшення через зростання обсягу реалізованої продукції.

4. Проведені розрахунки при застосуванні степеневі математичної моделі визначили прогнозне значення інтегрального показника конкурентоспроможності лісового господарства в 2030 році, яке становитиме 0,464, а величина достовірності апроксимації при цьому – 0,954. Величина інтегрального показника конкурентоспроможності лісового господарства потенційно збільшиться на 0,1135 пункти, що

становить 32% його зростання за шість прогнозних років (2025-2030 рр.) порівняно з базовим 2024 роком та на 0,3162 пункти, що становить 214% його зростання за п'ять фактичних і шість прогнозних років (2020-2030 рр.).

5. В державному секторі лісового господарства сформувався ринок чистої монополії як наслідок дії закону концентрації виробництва й капіталу, оскільки на ДП «Ліси України» припадає 85-88% реалізованої продукції лісокористування на внутрішньому ринку;

6. Здійснено аналіз ієрархії конкурентних переваг в розрізі національної економіки з визначенням функцій кожного ієрархічного рівня та формою їх вираження. Досліджено характеристику переваг міжгалузевої інтеграції в межах національної економіки: країна, галузь, банківські та інвестиційні установи, суб'єкти господарювання. Узагальнено структуру конкурентних переваг отриманого монопольного становища галузі лісового господарства, що включають ресурсні, технологічні, інформаційні та збутові аспекти.

7. Розроблено модель ефективного механізму внутрішньонаціонального конкурентоспроможного розвитку лісового господарства, суть якої полягає в наявності конкурентних переваг (початкові атрибути), що мають результативно трансформуватися шляхом ведення ефективної системи управління лісовим господарством (на рівні ДП «Ліси України» - оптимальне поєднання природних, трудових, фінансових, матеріальних і логістичних ресурсів, інноваційних продуктів з інструментами зовнішнього середовища – лобювання та використання податкових та кредитних стимулів), що призведе до отримання високоякісної та сертифікованої лісової продукції (послуг) в конкурентному ціновому сегменті.

8. Запропоновано алгоритм оцінки механізмів конкурентоспроможності (конкурентних переваг) лісового господарства, що ґрунтується на проведених розрахунках щодо визначення

інтегрального показника конкурентоспроможності лісового господарства;

9. Обґрунтовано дескриптивну модель формування стратегічних цілей конкурентоспроможного розвитку лісового господарства, що передбачає формування цільових установок соціального, екологічного, економічного розвитку і цільових установок системи управління відповідно за таким алгоритмом: аналіз і прогноз стратегічного розвитку лісової галузі; формування основних стратегічних орієнтирів розвитку лісового господарства; формування системи стратегічних цільових установок соціо-еколого-економічного розвитку лісового господарства; визначення показників, що характеризують стан кожної з підсистем лісового господарства; визначенні кількісних значень визначених показників; встановлення критеріїв відповідності (несуперечності) кількісних значень показників; визначення порогових значень кількісних показників розвитку галузі, критичних для її безпеки; вибір і затвердження методів оцінки ефективності цільових показників; проведення аналітичного дослідження, спрямованого на перевірку кількісних показників на предмет їх внутрішньої узгодженості, безпечності та ефективності.

10. Проаналізовано екологічну складову лісового господарства і доведена необхідність формування якісно нової національної лісової політики, орієнтованої на вирішення актуальних екологічних проблем, що обумовлена переглядом глобальних і локальних уявлень про значення лісів в економічному, соціальному та екологічному розвитку.

Основні наукові результати третього розділу опубліковані у наукових працях, які наведено в списку використаних джерел [176, 178].

## ВИСНОВКИ

1. Узагальнено класифікації підходів до чинників, що формують конкурентоспроможність галузі (підприємства). Результати аналізу сучасних концептуальних підходів свідчать про те, що найбільш об'єктивним способом оцінки конкурентоспроможності різних секторів національної економіки є визначення інтегральної конкурентоспроможності підприємств або кластерів, які формують відповідну галузь. Здійснена класифікація конкурентних проблем, що характеризують сучасний стан галузі лісового господарства в Україні, в результаті якої виокремлено та надано характеристики відповідних складових зазначеної класифікації - природно-кліматичні та політичні, організаційно-правові і технологічні та фінансово-економічні конкурентні проблеми.

2. Здійснено аналіз ієрархії конкурентних переваг в розрізі національної економіки з визначенням функцій кожного ієрархічного рівня та формою їх вираження. Досліджено характеристику переваг міжгалузевої інтеграції в межах національної економіки: країна, галузь, банківські та інвестиційні установи, суб'єкти господарювання. Визначено концепт негативних чинників формування конкурентних переваг у лісовому господарстві, зокрема, проблеми пошкодження та руйнування об'єктів лісової галузі через військову агресію, а також лісових ділянок, пройдених окупацією (або в прифронтових регіонах) із наявністю вибухонебезпечних речовин та складної безпекової ситуації в цілому. До цього необхідно додати площі лісових територій Криму та південного сходу країни, які тимчасово окуповані і виведені із господарського користування.

3. Запропоновано методологічний підхід щодо оцінки конкурентоспроможності лісової галузі на основі співставлення визначених показників діяльності (як складових інтегрального показника) в 2020-2022 та 2023-2024 роках, тобто за умови функціонування кількох сотень юридичних осіб в 2020-2022 роках, у порівнянні з одним суб'єктом господарювання в

2023-2024 рр. Визначено наявний алгоритм інтегральної оцінки конкурентоспроможності лісової галузі за допомогою середньгеометричної величини, в якому вдосконалена існуюча методика містить певні зміни, зокрема, нівельована необхідність застосування показників оцінки конкурентоспроможності продукції та іміджу галузі лісового господарства в умовах його чистої монополії.

4. Запропоноване трактування поняття «конкурентоспроможність лісового господарства» як показника результативності господарювання на основі особливостей функціонування, пов'язаних із соціо-еколого-економічними пріоритетами лісової галузі, яка має низку галузевих характеристик (лісові насадження мають тривалий цикл вирощування, що формує значне відтермінування отримання доходів; галузь повинна виконувати екологічні функції - поглинання вуглецю, очищення водойм, відновлення деградованих та екодеструктивних земель; лісове господарство сприяє розвитку мисливської, рекреаційної та туристичної діяльності, які становлять важливу соціальну складову суспільства тощо).

5. Об'єднання лісогосподарських підприємств у єдину організаційну структуру (ДП «Ліси України») сприяло покращенню фінансово-господарської діяльності лісового господарства, зокрема, його рентабельність (за період 2020-2024 рр.) підвищилася у 10 разів, чистий прибуток – в 11,5 разів, рівень конкурентоспроможності - на 49,7% (частка продукції лісового господарства в загальному обсязі внутрішнього валового продукту України за період дослідження становила 0,26-0,36%). Слід відмітити нарощування інформаційного (впровадження відкритих електронних аукціонів та електронного лісорубного квитка, фотофіксація лісоматеріалів, реалізація національної інвентаризації лісів, відкриття інтернет-магазину «ДроваЄ»), інтелектуального (збільшення рівня сертифікованих територій, використання різноспектральних супутникових знімків для ідентифікації температурних аномалій, формування мапи лісових насаджень) та екологічного потенціалів лісового господарства (близько 16 % лісів Державного агентства лісових

ресурсів України мають заповідний статус, постійне створення рекреаційних пунктів та зон відпочинку). На основі проведеного аналізу запропоновано ключові напрями розвитку лісової галузі, спрямовані на зростання її конкурентоспроможності, зокрема, придбання сучасного обладнання для лісорозведення та заготівлі деревини; впровадження технологій з насінництва та плантаційного вирощування дерев; продовження цифровізації лісової галузі для оптимізації процесів і боротьби з тіньовими операціями; будівництво та реконструкція доріг для енергоефективного транспортування лісоматеріалів; створення логістичних центрів, що включають програмне забезпечення та інформаційні платформи для ефективного маркетингу лісопродукції тощо.

6. В галузі державного сектору лісового господарства сформувався ринок чистої монополії, оскільки на ДП «Ліси України» припадає 85-88% реалізованої продукції лісокористування на внутрішньому ринку. Узагальнено структуру конкурентних переваг отриманого монопольного становища галузі лісового господарства, що включає ресурсні, технологічні, інформаційні та збутові аспекти. На основі аналізу результатів діяльності ДП «Ліси України» його ідентифіковано в матриці «зірка», що передбачає застосування стратегії розвитку господарюючого суб'єкта - «Збільшення частки ринку (зростання)», яка трактується як утримання досягнутої частки ринку, а також її збільшення через збільшення обсягу реалізованої продукції.

7. На основі проведених розрахунків із застосуванням економіко-математичних моделей прогнозне значення інтегрального показника конкурентоспроможності лісового господарства в 2030 році становитиме 0,464, а величина достовірності апроксимації при цьому – 0,954. Величина інтегрального показника конкурентоспроможності лісового господарства потенційно збільшиться на 0,1135 пункти, що становить 32% його зростання за шість прогнозних років (2025-2030 рр.) порівняно з базовим 2024 роком та на 0,3162 пункти, що становить 214% його зростання за п'ять фактичних і шість прогнозних років (2020-2030 рр.).

8. Розроблено модель ефективного механізму внутрішньонаціонального конкурентоспроможного розвитку лісового господарства, суть якої полягає в наявності конкурентних переваг (початкові атрибути), що мають результативно трансформуватися шляхом здійснення ефективної системи управління лісовим господарством (на рівні ДП «Ліси України» - оптимальне поєднання природних, трудових, фінансових, матеріальних і логістичних ресурсів, інноваційних продуктів з інструментами зовнішнього середовища – лобювання та використання податкових та кредитних стимулів) в отримання високоякісної та сертифікованої лісової продукції (послуг) в конкурентному ціновому сегменті.

9. Обґрунтовано дескриптивну модель формування стратегічних цілей конкурентоспроможного розвитку лісового господарства, що передбачає формування цільових установок соціального, екологічного, економічного розвитку і цільових установок системи управління відповідно за таким алгоритмом: аналіз і прогноз стратегічного розвитку лісової галузі; формування основних стратегічних орієнтирів розвитку лісового господарства; формування системи стратегічних цільових установок соціо-еколого-економічного розвитку лісової галузі; визначення показників, що характеризують стан кожної з підсистем лісового господарства; розрахунку кількісних значень визначених показників; встановлення критеріїв відповідності (несуперечності) кількісних значень показників; визначення порогових значень кількісних показників розвитку галузі, критичних для її безпеки; вибір і затвердження методів оцінки ефективності цільових показників; проведення аналітичного дослідження, спрямованого на перевірку кількісних показників на предмет їх внутрішньої узгодженості, безпечності та ефективності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Клименко С. М., Омеляненко Т. В., Барабась Д. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Київ : КНЕУ, 2008. 520 с.
2. Porter M. E. *Competition in Global Industries*. Boston : Harvard Business School Press, 1986.
3. Enright M. J. The globalization of competition and the localization of competitive advantage: policies towards regional clustering // *The Globalization of Multinational Enterprise Activity and Economic Development*. Ed. by Neil Hood, St. Young, Palgrave Macmillan, 2000. P. 303–331.
4. Dunning J. H. *Alliance Capitalism and Global Business*. London : Routledge, 1997. 383 p.
5. Freeman Ch. *Systems of Innovation: Selected Essays in Evolutionary Economics*. Ed. Elgar Publishing Ltd, 2008.
6. Lundvall Bengt-Åke, Johnson B. H. The learning economy. *Journal of Industry Studies*. 1994. Vol. 1. No. 2. P. 23–42.
7. Geir B. Asheim. Sustainable growth. *Social Choice and Welfare*. 2016. P. 1–24.
8. Хамініч С. Методика інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності промислового підприємства / Світлана Хамініч // *Економіст*. – 2006. - №10. – С. 59-61.
9. Алтухов П.Л. Процесний підхід забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2005. № 2. С. 3–5.
10. Воронкова А.Е. Підтримка конкурентоспроможного потенціалу підприємства / А.Е. Воронкова, В.П. Пономарьов, Г.І. Дібніс. – К.: Техніка, 2000. – 152 с.
11. Гетьман О.О. Економічна діагностика: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – Київ: Центр навчальної літератури, 2007. – 307 с.

12. Грицишин Н. Конкурентоспроможність виробничого підприємства // Галицький економічний вісник. – 2005. - №1. – С. 29-34., с. 29-30.
13. Денисенко М.П. Методика кількісної оцінки конкурентоспроможності підприємства швейної галузі / М.П. Денисенко, А.П. Гречан, К.О. Шилова // Економіка та держава. – 2005. - №8. – С. 36-38.
14. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
15. Єрмак А.В. Конкурентоздатність підприємства: сутність поняття (проблематика питання) // Вісник економічної науки України. – 2005. - №1. – С. 41- 44.
16. Кузьмін О.Є., Горбаль Н.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: підручник, Львів: Компакт-ЛВ, 2005. – 304 с.
17. Радева М.М., Маслов П.М. Комплексне оцінювання конкурентоспроможності підприємства // Держава та регіони. – 2004. - №3. – С. 176-180.
18. Черваньов Д.М. Конкурентоздатність та менеджмент підприємств / Д.М. Черваньов, Л. Названова // Теоретичні та прикладні питання економіки. Збірник наукових праць; за заг. ред. проф. Єханурова Ю.І., Шегди А.В. – К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2007. – Випуск 12. – 419 с.
19. Гладка Л. І., Васильєва В. Р., Шинкаренко К. Е. Конкурентоспроможність української продукції на прикладі машинобудівного комплексу та шляхи її підвищення. *Молодий вчений*. 2016. № 7. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/7/7.pdf>
20. Харченко Т. Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. № 2. С. 70–76.

21. Піддубний І., Піддубна Л. Теорія конкурентоспроможності: сучасний стан і предметно-методологічні аспекти розвитку. *Економіка України*. 2007. № 8. С. 52–60.
22. Жовновач Р.І. Про впорядкування факторів формування конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка: електрон. наук. фахове вид.* 2011. № 5. С. 84-89.
23. Мануйлович Ю. М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. С. 274–280.
24. Конкурентні переваги промислового сектора економіки України: регіональний вимір : монографія; ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України» ; наук. ред. С. О. Іщук. Львів, 2018. 246 с.
25. Белявцев М. І., Іваненко Л. М. Маркетинг : навч. посіб. Донецьк : Юго-Восток Лтд, 2003. 127 с.
26. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2007. 464 с.
27. Бшарат Н. Методологічні засади оцінювання ефективності управління потенціалом конкурентоспроможності торговельних підприємств, *Агросвіт*. №16, 2019, С. 76-82.
28. Краснокутська Н.С. Управління потенціалом торговельного підприємства: монографія / Н.С. Краснокутська. - Харків: Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2012. 322 с.
29. Василенко В. О. Стратегічне управління. Київ : Центр учб. літ., 2008. 396 с.
30. Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2003. 328 с.
31. Гохберг О. Ю. Конкурентоспроможність бізнесу: теоретико-методологічні основи аналізу. *Вісник Львівської державної фінансової академії*. 2010. № 18. С. 50–56.

32. Пуцентейло П. Р. Конкурентоспроможний розвиток галузі тваринництва як найвищий рівень прояву конкуренції. Інноваційна економіка. 2014. № 3. С. 55–61.

33. Борисова Т. М. Конкурентоспроможність галузі: детермінанти формування та сучасні методи оцінювання. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 6. Т. 1. С. 54–60.

34. Доровський О. В. Стратегія розвитку фармацевтичної галузі України : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2014. 272 с.

35. Імплементация Угоди про асоціацію між Україною та ЄС: економічні виклики та нові можливості : наукова доповідь / за ред. В. М. Гейця та Т. О. Осташко ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогноз. НАН України». Київ, 2016. 184 с.

36. Кадирус І.Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають, Ефективна економіка.- № 5, 2014. – С. 45-52.

37. Кузьмін О.Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: монографія/ О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, О.П. Романко; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. – Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. – 180 с.

38. Гончарук Т. І. Методологія конкурентоспроможності: досвід теорії та теорія досвіду // Вісник Української академії банківської справи. – 2010. – № 2. – С. 3–10.

39. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. – К.: ДАКККіМ, 2006. – 160 с.

40. Chumak, L.F. (2013), “Factors influencing the formation and competitive capacity of enterprises”, *Ekonomyka u upravlenye*, vol. 1, pp. 62-69.

41. Писаренко С. В., Бенях В. В., Снігерьова К.А. Управління конкурентоспроможністю підприємства та фактори, що на неї впливають. – Економічний форум . - №4. 2018. – С.134-140.

42. Костусев О. Конкурентне середовище в Україні: стан та тенденції розвитку / О. Костусев, М. Пугачова // Конкуренція. – 2007. – № 4.

43. Царенко О. В. Генезис та еволюція теорії конкурентних переваг / О. В. Царенко // Економіка та держава 2007. – № 12.
44. Герасимова, В. О., Резанов, Е. О. (2020). Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*, (154), 93-97.
45. Галелюк М.М. Підходи до підвищення конкурентоспроможності компаній. *Вісник економічної науки України*. 2008. - № 1. С. 10–14.
46. Кизим М. О., Колбасін Є. С. Державна підтримка автомобілебудування в Україні : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2011. 264 с.
47. Побережець Н. Б. Оцінка конкурентоспроможності олійної галузі України на світовому ринку. *Вісник Харківського НАУ ім. В. В. Докучаєва. Серія «Економіка АПК і природокористування»*. 2009. № 11. URL: [http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Chem\\_Biol/Vkhnuu\\_ekon/2009\\_11/pdf/11\\_43.pdf](http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Chem_Biol/Vkhnuu_ekon/2009_11/pdf/11_43.pdf)
48. Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації) : навч. посіб. Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2004. 188 с.
49. Управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку : монографія: у 2 т. / за заг. ред. Д. Г. Лук'яненко, А. М. Поручника. Київ : КНЕУ, 2006. 529 с.
50. Беззубченко О. А. Оцінка конкурентоспроможності галузей національної економіки в умовах глобалізації. *Економічний простір*. 2009. № 21. С. 85–93.
51. Попов Р.В. Лісові ресурси та конкурентоспроможність їх використання. 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. 178 – 182. (0,2 ум. друк. арк.).

52. Гладка Л. І., Васильєва В. Р., Шинкаренко К. Е. Конкурентоспроможність української продукції на прикладі машинобудівного комплексу та шляхи її підвищення. *Молодий вчений*. 2016. № 7. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/7/7.pdf> (дата звернення 12.06.2025).

53. Формування стратегічних пріоритетів розвитку лісопромислового комплексу України : монографія / М. О. Кизим, І. В. Ярошенко, В. Є. Хаустова, І. О. Губарева. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2019. 476 с.

Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / пер. з англ. А. Олійник та Р. Сільський. Київ : Основи, 1997. 390 с.

Т  
h  
a

Лісовенко С. А. Метод оцінки конкурентоспроможності промислових галузей. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 40. С. 47–52.

р 57. Шевченко М. М. Методи оцінки конкурентоспроможності галузей промисловості в умовах інтернаціоналізації : автореф. дис. ... канд. екон. наук 1 08.07.01. Харків, 2006. 16 с.

V 58. Петров В. Конкурентоспроможність. Аналіз факторів, показників і критеріїв, які визначають успіх суб'єктів ринку в конкурентній боротьбі на різних рівнях економічної діяльності (мікро-, мезо-, макро-, глобальному). *Фізик*. 1999. № 4. С. 4–11.

Головачев А. С. Конкурентоспроможність організації. Київ: Вища школа. 2012. 319 с.

J 60. Закирова В. Н. Рівень конкурентоспроможності галузі як вонструктивний результат інтегрованості управління з використанням ьинергетичного підходу. *Вісник КТУ. Серія : Економіка*. 2012. № 1. С. 53–57.

n 61. Остапенко А. В. Визначення сутності поняття «конкурентоспроможність галузі». *Бізнес Інформ*. 2016. № 5. С. 15–23.

S  
Т  
а

Самофалова М. Підходи щодо оцінювання конкурентоспроможності машинобудівних підприємств. *Collection of Scientific Papers with the Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference «Scientific Research: Modern Innovations and Future Perspectives»*. September 30 - October 2, 2024. Montreal, Canada). European Open Science Space, 2024. pp.62–66. URL: <https://www.eoss-conf.com/arkhiv/scientific-research-modern-innovations-and-future-perspectives-30-09-2024/>

63. Іванов Ю.Б. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка, діагностика, стратегія. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2004. 256 с.

64. Іванова М. І., Маркус О. Е. Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності. *Економічний простір*. 2011. № 48/2. С. 189–196.

65. Кирчата І.М. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: аналіз та систематизація. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського*. Випуск 8. 2015. С. 417-422.

66. Рибницький Д.О., Городня Т.А. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.9. С. 227-230.

67. Куцик П.О., Медвідь Л.Г., Шевчук В.О., Харинович-Яворська Д.О. Діяльність торговельних підприємств у конкурентному середовищі: контрольно-аналітичне забезпечення системи управління: монографія. — Чернівці: Технодрук, 2015. 370 с.

68. Самофалова М.О., Могилевська О.Ю., Блакита О.В., Пересунько Г.М., Крижній В.Б. Аналіз стану управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Київстар». *Київський економічний науковий журнал*. 2024. №7. С.118–126. (0,58/0,29 друк.арк.) [DOI:10.32782/2786-765X/2024-7-17](https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-7-17)

69. Шаркаді М. М. Методологічні основи оцінки конкурентоспроможності підприємств. URL: <http://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/7505/1/МЕТОДОЛОГІЧНІ%20ОС>

70. Ковтун О.І. Стратегія підприємства : підручник / О.І. Ковтун. – Львів : Вид-во "Новий Світ – 2000", 2009. – 680 с.

71. Грод А. М. Формування конкурентоспроможних підприємницьких структур в умовах меблевого виробництва : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Тернопіль, 2013. 22 с. URL: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/2396/2/Thesis-A\\_Grod-Formation\\_of\\_competitive\\_entrepreneurial\\_structures\\_in%20\\_2013.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/2396/2/Thesis-A_Grod-Formation_of_competitive_entrepreneurial_structures_in%20_2013.pdf)

72. Журило І.В. Конкурентоспроможність нової продукції промислово-виробничого призначення: теоретичні аспекти, методика прогнозування та забезпечення : монографія /І.В. Журило. – Кіровоград : ПБЦ "Мавік", 2007. – 186 с.

73. Андрійчук І.В., Пінчук І.Р. Теоретико-методологічні засади оцінки конкурентоспроможності лісогосподарських підприємств. – Причорноморські наукові студії. – Одеса : ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій», Випуск 37. – 2019. – С. 66-70.

74. Сасенко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.

75. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій підприємства : навчальний посібник / Під ред. д.е.н., проф. академіка АЕН України, Л.В. Балабанової. Донецьк : ДонДУЕТ, 2001. - 180 с.

76. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства : Короткий курс лекцій. Київ : МАУП, 2000. 128 с.

77. Оберемчук В.Ф. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства: стратегічні аспекти: автореф. дис. ... к.е.н. /В.Ф. Оберемчук; Київський національний економічний ун-т. – К., 1999. – 18 с.

78. Оберемчук В.Ф. Конкуренція: поняття, стратегія. *Стратегія економічного розвитку України* : Наук. зб. Київ : КНЕУ, 2011. Вип. 5. С. 211–217.

79. Андрійчук І.В. Інвестиційна привабливість використання альтернативних паливно-енергетичних ресурсів на державних лісозаготівельних підприємствах Івано-Франківської області / І.В. Андрійчук, У.Я. Витвицька, Ю.В. Лозинська // Економіка в умовах глобалізації: проблеми, тенденції, перспективи: зб. матеріалів І наук.-практ. інтернет-конференції, 25 лютого – 1 березня 2013 р., Дніпропетровськ – Жешув / відп. ред. В. Шаповал, Б. Слюсарчик. Дніпро : Національний гірничий університет, 2013. С. 8-12.

80. Нестеренко С.С., Дубас Р.Г., Семененко О.В., Кучмєєв О.О. Методологія оцінки конкурентоспроможності лісового господарства України//Економіка АПК. 2022. 29 (4). – С. 40-46.

81. Нестеренко С. С. Дослідження конкурентоспроможності лісогосподарського комплексу України. *Інтелект XXI*. № 4. 2021. - С. 34 – 48.

82. Гайда Ю. І., Кузик І. В. Лісопромисловий комплекс України: сучасний стан та доміанти розвитку. *Ефективна економіка*. - №3, 2021. – С. 13-19.

83. Генсірук С.А. Географія лісових ресурсів України. / С.А. Генсірук, М.С. Нижник – Львів: Світ, 1995. –123 с.

84. Стадник А.П. Ландшафтно-екологічна оптимізація системи захисних лісових насаджень України: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра с.-г. наук: спец. 03.00.16 / А.П. Стадник. – К.:ІА УААН, 2008. – 45 с.

85. Фурдичко О.І. Лісова галузь України у контексті збалансованого розвитку: теоретико-методологічні, нормативно-правові та організаційні аспекти: Монографія / О.І. Фурдичко, В.В. Лавров. – К.: Основа, 2009. – 424 с.

86. Шершун М.Х. Аналіз діяльності лісогосподарських підприємств та ефективність використання лісоресурсного потенціалу в умовах розвитку економічної кризи / М.Х. Шершун // [Електронний ресурс]. – Режим доступу <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/813.pdf>

87. Юхновський В.Ю. Лісоаграрні ландшафти рівнинної України: оптимізація, нормативи, екологічні аспекти / В.Ю. Юхновський. – К.: Інститут аграрної економіки, 2003. – 273 с.

88. Кахович О., Тюленева Г. Лісове господарство. Актуальні проблеми галузі та шляхи їх вирішення. URL: [http://rusnauka.com/21\\_NIEK\\_2007/Economics/24123.doc.htm](http://rusnauka.com/21_NIEK_2007/Economics/24123.doc.htm)

89. Гальчинський А. С. Лібералізм: уроки для України : наук.-попул. есе / А. С. Гальчинський. – К.: Либідь, 2011. – 288 с.

90. Регіональний менеджмент збереження і відтворення природно-заповідних територій : монографія/ М. В. Газуда, І. Б. Дяченко. – Ужгород: Видавництво ФОП Бреза А. Е., 2014. – 248 с.

91. Шубалий О. М. Трансформація еколого-економічних відносин у лісовому секторі: механізми та інститути [Електронний ресурс] : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.00.06 «Економіка природокористування та охорони навколишнього середовища» / О. М. Шубалий. – К., 2015. – 41 с. – Режим доступу: [http://ecos.kiev.ua/share/upload/files/thesis\\_abstracts/abstract\\_1.pdf](http://ecos.kiev.ua/share/upload/files/thesis_abstracts/abstract_1.pdf)

92. Генсірук С.А. Географія лісових ресурсів України. / С.А. Генсірук, М.С. Нижник – Львів: Світ, 1995. –123 с.

93. Дубас Р.Г. Економіко-організаційні засади екологічно збалансованого використання та відтворення лісових ресурсів України: : дис. на здобуття наук. ступеня док. екон. наук : спец. 08.00.06. "Економіка природокорист. та охорони навкол. середов." / Дубас Ростислав Григорович ; НАН України, Ін-т пробл. ринку та екон.-екол. дослідж. - Одеса, 2014. - 373 с.

94. Соціально-економічний потенціал сталого розвитку України та її регіонів: національна доповідь / за ред. акад. НАН України Е.М. Лібанової, акад. НААН України М.А. Хвесика. – К.: ДУ ІЕПСР НАН України, 2014. –776 с.

95. Сундук А. М., Шашула Л.О. Капіталізація природних ресурсів як фактор розвитку фінансової системи України. *Проблеми розвитку малих відкритих економік : матеріали виступів Всеукраїнського форуму з проблем міжнародних економічних відносин, м. Житомир. 18 квітня 2018 р., Житомир* : ЖДТУ. С. 136-138.

96. Бистряков І. К. Територіальний природно-ресурсний капітал у забезпеченні конкурентоспроможності економіки України. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2014. № 3(107). С. 200- 209.

97. Дзюбенко О. Інвестиційно-інноваційне забезпечення розвитку лісового господарства в сучасних умовах / О. Дзюбенко // *Економіст*. – 2016. – № 5. – С. 54–56.

98. Концепція реформування та розвитку лісового господарства, ухваленій Розпорядженням Кабінету Міністрів України № 208-р від 18 квітня 2006 р. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/208-2006-%D1%80> (дата звернення: 20.10.2025).

99. 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: 20.04.2025).

100. 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: 20.06.2025).

101. 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.

102. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29.12.2021 року за №1777-р «Про схвалення Державної стратегії управління лісами України до 2035 року» (зі змінами і доповненнями за №840-р від 22.09.2023р.) <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1777-2021-%D1%80#Text>

103. Камратов С.В. Стратегія підприємств лісової галузі в системі стратегічного управління. *Інтелект XXI. Науковий економічний журнал*. Київ : Видавничий дім «Гельветика». 2018. №2 (2018). С.85 – 88.

104. Економічна 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.

105. Матушевич Н.П. Формування фінансових механізмів управління територіальними лісоресурсними активами. *Збалансоване природокористування*. 2016. № 4. С.31-35;

106. 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.

107. A new EU Forest Strategy: for forests and the forest-based sector [Електронний ресурс]. – URL: [http://ec.europa.eu/agriculture/forest/strategy/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/forest/strategy/index_en.htm) (дата звернення: 20.01.2025)

108. 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.

109. Бабич Р.Б. Стратегія збалансованого лісокористування як складова соціально-економічної політики. *Вісник Сумського НАУ серія «Економіка і менеджмент»*. 2016. № 4 (67). С.106–112.

110. Римар М.В., Ільницька-Гикавчук Г.Я. Удосконалення інвестиційного забезпечення лісового господарства. *Проблеми інтеграції науково-освітнього, інтелектуального потенціалу в державотворчому процесі*: зб. наук. праць. – Тернопіль-Севастополь-Стамбул, 2007. С. 269–275.

111. Калашніков А. О. Напрями інвестицій та джерела інвестиційного забезпечення лісгосподарських підприємств у контексті сталого розвитку

лісового господарства України. Лісівництво і агролісомеліорація. Харків: УкрНДІЛГА, 2016. – Вип. 129, С. 181-186.

112. Кутліна І.Ю., Попов Р.В. Окремі аспекти розвитку малого бізнесу в умовах воєнного стану // Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку : Матеріали III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Київ, 29 жовтня 2022 року ): тези доповідей / відп. ред. П. В. Захарченко. Київ, 2022. 478 с. (С. 75-77).

113. Постанова Кабінету Міністрів України від 07 вересня 2022 року № 1003 «Деякі питання реформування управління лісової галузі» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1003-2022-%D0%BF#Text>

114. Проект Закону України «Про особливості управління об'єктами державної власності в лісовій галузі та порядок утворення та діяльності спеціалізованого державного лісогосподарського акціонерного товариства «Ліси України» <https://forest.gov.ua/storage/app/sites/8/proekt/13.12.22/%D0%97%D0%B0%D0%BA%D0%BE%D0%BD%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%20%D0%9F%D0%90%D0%A2%20%D0%9B%D1%96%D1%81%D0%B8%20%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8.pdf>

115. Додаток до листа Держлісагентства від 09.11.2021 № 02-18/1-21 <https://komekolog.rada.gov.ua/uploads/documents/36973.pdf>

116. Портна О.В. Оптимізація системи управління виробничо-господарською діяльністю підприємств лісової галузі України//Економіка та суспільство, випуск №48, 2023.

117. Довідкова інформація «Загальна характеристика лісів України». *Офіційний сайт Державного агентства лісових ресурсів.* URL: <https://forest.gov.ua/napryamki-diyalnosti/lisi-ukrayini/zagalna-harakteristika-lisiv-ukrayini> (дата звернення: 22.12.2024).

118. Публічний звіт Голови Державного агентства лісових ресурсів України за 2024 рік; режим доступу: <https://forest.gov.ua/agentstvo/komunikaciyi-z-gromadskisty/publichni-zviti>

[derzhlisagentstva/publicnyi-zvit-holovy-derzhavnoho-ahentstva-lisovykh-resursiv-ukrainy-za-2024-rik](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1628-2020-%D1%80#Text)

119. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23.12.2020 № 1628 «Про передачу цілісних майнових комплексів державних установ та організацій до сфери управління Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1628-2020-%D1%80#Text>

120. Звіт Рахункової палати про результати аудиту ефективності використання бюджетних коштів, спрямованих на ведення лісового і мисливського господарства, охорону і захист лісів у лісовому фонді України.

Затверджено рішенням Рахункової палати від 15 березня 2024 року № 11-1 <https://rp.gov.ua/>

121. Постанова Кабінету Міністрів України від 20.05.2022 № 612 «Про затвердження Порядку організації охорони і захисту лісів» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/612-2022-%D0%BF#Text>

122. 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>

123. 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/publicniy-zvit-za-2021.pdf>

124. Публічний звіт Голови Державного агентства лісових ресурсів України за 2022 рік; режим доступу: [https://forest.gov.ua/storage/app/sites/8/public\\_zvit/publicnii-zvit-za-2022.pdf](https://forest.gov.ua/storage/app/sites/8/public_zvit/publicnii-zvit-za-2022.pdf)

125. 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>

126. Порядок визначення шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії Російської Федерації, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 20.03.2022 № 326 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/326-2022-%D0%BF#Text>

127. Наказ Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України від 05.10.2022 № 414 «Про затвердження Методики визначення шкоди та збитків, заподіяних лісовому фонду внаслідок збройної агресії РФ» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1308-22#Text>

128. Постанова Кабінету Міністрів України від 11.05.2011 № 560 «Про затвердження Порядку затвердження проектів будівництва і проведення їх експертизи та визнання такими, що втратили чинність, деяких постанов Кабінету Міністрів України» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/560-2011-%D0%BF#Text>

129. Постанова Кабінету Міністрів України від 25.10.2024 № 1239 «Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо здійснення рубок в лісах України» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1239-2024-%D0%BF#Text>

130. Закон України «Про особливості державного регулювання діяльності суб'єктів підприємницької діяльності, пов'язаної з реалізацією та експортом лісоматеріалів» від 08.09.2005 р. за № 2860-IV <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2860-15#Text>

131. Закон України «Про внесення змін до Закону України "Про особливості державного регулювання діяльності суб'єктів підприємницької діяльності, пов'язаної з реалізацією та експортом лісоматеріалів" щодо тимчасової заборони експорту лісоматеріалів у необробленому вигляді» від 09.04.2015 р. за № 325-VIII <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/325-19#Text>

132. 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](https://kse.ua/wp-content/uploads/2021/12/KSE_Rinok_derevini_ta_lisomaterialiv.pdf)

133. Лісова галузь України: шлях до зеленої економіки <https://derevynnyk.com/lisova-galuz-ukrayiny-shlyah-do-zelenoyi-ekonomiky/> - дата звернення 25.04.2025 р.

134. Дубас Р.Г., Попов Р.В. Окремі підсумки реформи системи управління лісовим господарством України// Вісник Університету «Україна» (Серія «Економіка, менеджмент, маркетинг»), № 11 (38), 2024. С. 61-70.

135. Попов Р.В. Фінансові перспективи повоєнного розвитку лісового господарства 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. 15-17.

136. Закон України від 22.12.2018 р. № 2621 «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2621-19#Text>

137. Закон України «Про Державний бюджет України на 2024 рік» № 3460-IX від 09.11.2024р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3460-20#Text>

138. Порядок використання коштів, передбачених у державному бюджеті для фінансування заходів з ведення лісового і мисливського господарства, охорони і захисту лісів у лісовому фонді, створення захисних лісових насаджень та полезахисних лісових смуг, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 20.12.2017 р. № 1016 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1016-2017-%D0%BF#Text>

139. Фінансова звітність ДП «Ліси України» за 2024 рік. <https://e-forest.gov.ua/finansova-zvitnist-za-2024-rik/>

140. Фінансова звітність ДП «Ліси України» за 2023 рік. <https://e-forest.gov.ua/finansova-zvitnist-2023/>

141. Постанова КМУ від 04.12.2019р. №1178 «Про реалізацію експериментального проєкту щодо проведення електронних аукціонів з продажу необробленої деревини» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1178-2019-%D0%BF#Text>

142. З якими проблемами лісова галузь заходить у 2024 рік <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/01/2/708317/>

143. Цегельник Н. І. Економічний стан лісової галузі в Україні та його вплив на сталий розвиток лісогосподарських підприємств //Агросвіт. №13-14, 2021. С.17-24 (про чисельність працівників, активи підприємств в 2020 році)

144. Беліменко С. В., Паляничко Н.І. Структура фіскального механізму в контексті розвитку збалансованого лісогосподарського землекористування // Агросвіт. №6, 2024. С.149-157. (про знос основних засобів)

145. 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](https://kse.ua/wp-content/uploads/2021/12/KSE_Rinok_derevini_ta_lisomaterialiv.pdf)

146. Звіт про управління ДП «Ліси України» за 2024 рік [https://e-forest.gov.ua/wp-content/uploads/2025/03/DP-LISY-UKRAINY\\_Zvit-pro-upravlinnia-za-2024.pdf](https://e-forest.gov.ua/wp-content/uploads/2025/03/DP-LISY-UKRAINY_Zvit-pro-upravlinnia-za-2024.pdf)

1

4 <https://epravda.com.ua/columns/2024/10/09/720359/> - дата звернення 20.12.2024 року.

148. Попов Р.В. Фінансові результати і перспективи розвитку лісового господарства України // Вісник Університету «Україна» (Серія «Економіка, менеджмент, маркетинг») журнал. № 8 (35) 2023. С. 70-78.

149. Дубас Р.Г., Попов Р.В., Колісник А.Г., Манейло Д.С. Організаційно-економічні передумови формування конкурентоспроможної системи управління лісовим господарством України// Вісник Університету «Україна»

(Серія «Економіка, менеджмент, маркетинг») журнал. № 12 (39) 2024. С. 65-73.

150. Попов Р.В. Фінансова складова 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. 52-55.

151. Нестеренко С. С. Дослідження конкурентоспроможності лісогосподарського комплексу України. *Інтелект XXI*. № 4. С. 34 – 48.

152. Нестеренко С. С. Методичні підходи до оцінки рівня капіталізації лісогосподарського комплексу. *Вісник Університету Україна. Серія: економіка, менеджмент, маркетинг*. 2021. № 4 (31). С. 68 – 72.

153. Попов Р.В. Оцінка конкурентоспроможності лісового господарства України. *Грааль науки*. - №55, 2025. - С. 118-123. <https://archive.journal-grail.science/index.php/2710-3056/issue/view/22.08.2025/43>  
<https://doi.org/10.36074/grail-of-science.22.08.2025.012>

154. Попов Р.В. Діагностика конкурентоспроможності галузі лісового господарства. Collection of Scientific Papers with the Proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Conference «Modern Scientific Research: Theoretical and Practical Aspects» (August 25-27, 2025, Riga, Latvia). European Open Science Space, 2025. 213 p. С. 57-60. <https://www.eoss-conf.com/arkhiv/modern-scientific-research-theoretical-and-practical-aspects-25-08-25/>

155. Сайт Національного банку України <https://nabu.ua/ua/vvp-2.html>

156. Дубина М.В., Зінкевич О.В. Проблеми формування фінансового забезпечення розвитку лісогосподарських підприємств в Україні//Гроші, фінанси та кредит, №1. - 2021, С.76-83

157. Дубина М. В., Зінкевич О. В. Теоретичні аспекти функціонування та розвитку лісового господарства в Україні. *Бізнес Інформ*. 2020. № 2. С. 187–192.
158. Жаворонок А. Комплексне оцінювання фінансового стану підприємств лісогосподарської галузі як передумова залучення фінансових ресурсів. *Галицький економічний вісник*. 2020. Том 65. № 4. С. 138-150.
159. Холявко Н. І. Сучасні інформаційні технології в роботі фінансових установ. *Бізнес Інформ*. 2021. № 5. С. 152-161.
160. Холявко Н. І., Колоток М. О. Інформаційні технології в роботі зарубіжних фінансових установ. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2021. № 1 (25). С. 117-126.
161. Popelo O. Analysis of the level of ecological sphere modernization as a component of the productive forces modernization of the Ukraine regions. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2018. № 1 (13). С. 98-104.
162. Жаворонок А. В., Ковальчук Н. О. Особливості фінансового забезпечення вітчизняних підприємств лісового господарства. Інфраструктура ринку. 2020. № 43. С. 154-159. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct43-28>.
163. Косач І. Концептуальні засади розробки стратегії розвитку державно-приватного партнерства в АПК України. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2018. № 1 (13). С. 24–31.
164. Popelo O. Analysis of resource potential of Ukraine regions. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2018. № 2 (14). С. 64-83.
165. Дегтярьова І. О. Фактори підвищення конкурентоспроможності сучасного регіону URL: [http://www.academy.gov.ua/ej/ej9/doc\\_pdf/Degtyareva\\_IO.pdf](http://www.academy.gov.ua/ej/ej9/doc_pdf/Degtyareva_IO.pdf)
166. Федотова Ю.В. Кластеризація економіки як напрям подолання диспропорційності регіонального розвитку. *Молодий вчений*. 2018. 1(53). С. 545–549.
167. Воглер Б., Саха Д., Красовська О. Програма підтримки кластерів в Україні: принципи розробки та ключові особливості. Берлін; Київ Ін-т екон.

дослідж. та політ. консультацій, 2015. URL:  
[http://www.ier.com.ua/files//publications/Policy\\_Briefing\\_Series/2015/PP\\_04\\_2015\\_ukr.pdf](http://www.ier.com.ua/files//publications/Policy_Briefing_Series/2015/PP_04_2015_ukr.pdf)

168. Нова регіональна політика для нової України: аналіт. доп. / за заг. ред. Я.А. Жаліла. Київ : Ін-т сусп.-екон. дослідж., 2017. 76 с.

169. Про внесення змін до пункту 1 Порядку відрахування до державного бюджету частини чистого прибутку (доходу) державними унітарними підприємствами та їх об'єднаннями: Постанова Кабінету Міністрів України від 14 липня 2021 р. № 718. URL:  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/718-2021-%D0%BF#n5>

170. Павліха Н.В. Управління конкурентоспроможністю національної економіки: регіональний вимір: монографія / Н.В. Павліха, І.В. Кицюк; Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки. Луцьк : Вежа-Друк, 2014. 184 с.

171. Нестеренко С. С. Формування стратегічних цілей соціально-економічного розвитку регіону з метою зростання рівня його конкурентоспроможності. *Інтелект XXI*. № 6. С. 68 – 74.

172. Качний О.С. Зарубіжний досвід формування механізмів державного управління соціально-економічним розвитком регіонів. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2017. № 2. С. 170–174.

173. Нестеренко С. С. Значення економічної безпеки регіонів у системі регулювання національної економіки. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. № 5. С.38 – 46.

174. Жихор О.Б., Кузьминчук Н.В. Модель державного регулювання розвитку регіону: стратегічні, тактичні та операційні напрями. *Вісник Університету банківської справи Національного банку України*. 2013. № 1(16). С. 21-25.

175. Територіальний розвиток і регіональна політика в Україні: виклики та пріоритети сталого ендогенного зростання регіонів України в умовах сучасних реформ / наук. ред. В.С. Кравців. Львів, 2018. 157 с.

176. Попов Р.В. Формування стратегічних цілей конкурентоспроможного розвитку лісового господарства// Вісник Університету «Україна» (Серія «Економіка, менеджмент, маркетинг») журнал. № 16 (43) 2025. С.179-189.

177. Шкодкіна Ю. М. Трансформація фінансового механізму забезпечення екологічно сталого розвитку України в умовах глобалізації. Дис. На здобуття наук. ступеня канд. екон. наук спец. 08.00.06 – економіка природокористування та охорони навколишнього середовища. Суми. 2014. 124 с.

178. Попов Р.В. Конкурентні переваги інклюзивного розвитку лісового господарства України. Матеріали XXV Міжнародної науково-практичної конференції «Інклюзивне освітнє середовище: проблеми, перспективи та кращі практики» (Київ, 25-27 листопада 2025 року), ЗВО «Університет «Україна», 2025. – С. 1326-1329. ISBN 978-966-388-740-1.

## **ДОДАТКИ**

**Класифікація підходів до чинників, що формують  
конкурентоспроможність підприємства**

№	Автор	Зміст
1	Кадирус І.Г. [36]	Наявність стратегічного менеджменту, сучасних технологій, інтеграція основних управлінських функцій на всіх стадіях життєвого циклу продукту, проведення заходів щодо посилення конкурентоспроможності структурних підрозділів
2	Кузьмін О. Є. [37]	Грунтується на диференціації факторів за критеріальними групами: середовище функціонування підприємства, змістові характеристики, а також рівень регульованості цих факторів
3	Гончарук Т. І. [38]	Включає конкурентоспроможність продукції (якість, ціна, споживча перевага); ресурсний потенціал (технічне забезпечення, структура виробництва, кадрове наповнення, фінансові та інноваційні ресурси); організаційна структура та менеджмент (правова форма господарювання, організаційна структура, управлінські рішення); інформаційно-комунікаційні зв'язки (регламентація процесу надання інформації).
4	Драган О.І. [39]	Зовнішні чинники характеризуються наявністю на ринку протягом певного часу системи діючих суб'єктів господарювання, сформованих економічних, соціальних і природних умов, функціонуванням національних і міжнародних інституцій До внутрішніх факторів належать: ефективність управлінських систем і структур підприємства та професійний рівень управлінського персоналу; технологічний розвиток підприємства; якість ресурсів (сировина, матеріали та напівфабрикати); ефективність системи реалізації продукції
5	Герасимова В.О., Резанов Е.О. [44]	Внутрішні фактори передбачають стимулювання збуту продукції та сервісного обслуговування, оптимізацію цінової політики, розширення асортименту, систематичну інноваційну діяльність, покращення фінансового стану та підвищення платоспроможності, оперативне переналагодження виробничих процесів, ефективну мотивацію персоналу, посилення ділової активності, адаптацію організаційної структури до видів діяльності підприємства. Зовнішні чинники включають наявність сприятливого податкового середовища, підтримка кредитування, розвиток ринкової інфраструктури, підвищення добробуту населення, контроль виконання антимонопольного законодавства, державна підтримка ключових галузей економіки, зростання інвестиційної привабливості країни та забезпеченість природними ресурсами.
6	Галелюк М.М. [45]	Включає оптимальну цінову політику, наявність ефективної кредитної політики банків, сприятливий державний підхід до інвестицій, використання диференційованої системи оподаткування для підприємств, що виготовляють конкурентоспроможну продукцію, а також державне регулювання імпортно-експортної діяльності. Крім того, це інформаційна підтримка управління, дослідження ринку, впровадження товарів-аналогів, стимулювання споживачів через доступ до дешевих товарних кредитів, оцінка масштабів і стабільності ринку

\* узагальнено автором

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 десятикового 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**

<b>А К Т И В</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного періоду</b>	<b>На кінець звітного періоду</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>I. Необоротні активи</b>			
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
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>163 787</b>	<b>4 274 273</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
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 Б

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	1 941	144 922
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>105 410</b>	<b>4 202 904</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>269 197</b>	<b>8 477 177</b>

Пасива	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
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	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>186 803</b>	<b>4 567 612</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
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			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Привинний фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>33 452</b>	<b>45 154</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
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
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>48 942</b>	<b>3 864 411</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	-	-
V. Чиста вартість акцій недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>269 197</b>	<b>8 477 177</b>



Головний бухгалтер

*Б.О. БОЛОХОВЕЦЬ*  
*О.В. МІРОШНИКОВА*  
 Ольга  
 Вікторівна

Болоховець Юрій Віталійович

Мірошнікова Ольга Вікторівна

1. Бюджетно-статистичні територіальні одиниці та території територіальних громад.  
 2. Визначення 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 2024 01 01 44768034

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	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховування</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	( 15 986 445 )	( - )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
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	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	453 343	500
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	( 2 610 062 )	( 3 901 )
Витрати на збут	2150	( 591 826 )	( - )
Інші операційні витрати	2180	( 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	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
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	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	( 5 099 )	( - )
Витрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( 26 292 )	( - )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-



## Продовження додатка В

і продовження додатка з

<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
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	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
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	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>18 185</b>	<b>-</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	3 273	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>14 912</b>	<b>-</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>2 885 658</b>	<b>(2 789)</b>

## 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
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>20 863 259</b>	<b>3 901</b>

## 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 Д

Підприємство	ДЕРЖАВНЕ СПЕЦІАЛІЗОВАНЕ ГОСПОДАРЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО "ЛІСИ УКРАЇНИ"	Дата (рік, місяць, день)	за 01.12.2024
Територія	Печерський район міста Києва	за КАТОРТГ <sup>1</sup>	UA8000000000624772
Організаційно-правова форма господарювання	Державне підприємство	за КОПФГ	140
Вид економічної діяльності	Лісництво 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.

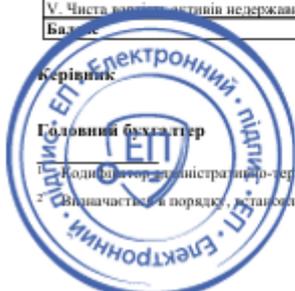
Форма №1 Код за ДКУД **1801001**

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
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	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>4 274 273</b>	<b>5 279 905</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
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 Д

резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
інші оборотні активи	1190	144 922	137 527
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>4 202 904</b>	<b>3 353 557</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>8 477 177</b>	<b>8 633 462</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
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	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>4 567 612</b>	<b>5 559 342</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
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	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>45 154</b>	<b>15 455</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
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
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>3 864 411</b>	<b>3 058 665</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	-	-
V. Чиста валютна активність недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>8 477 177</b>	<b>8 633 462</b>



**БОЛОХОВЕЦЬ**  
Юрій  
Віталійович  
Е.П. Мірошнікова  
Ольга  
Вікторівна

**Болоховець Юрій Віталійович**

**Мірошнікова Ольга Вікторівна**

1. Подія вчинена територіальними одиницями та територіями територіальних громад.  
2. Визначено в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

## Додаток Е

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

## І. 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	-	-
<b>Валовий:</b>			
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	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
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 )
Дохід (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-



## Продовження додатка Е

<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
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	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
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	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>59 338</b>	<b>18 185</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	10 681	3 273
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>48 657</b>	<b>14 912</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>2 528 703</b>	<b>2 885 658</b>

## 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
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>20 734 380</b>	<b>20 863 259</b>

## 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	-	-



Керівник

Головний бухгалтер

Юрій  
Віталійович  
ЕП Мірошнікова  
Ольга  
Вікторівна

Болохоєць Юрій Віталійович

Мірошнікова Ольга Вікторівна



Дескриптивна модель формування стратегічних цілей конкурентоспроможного розвитку лісового господарства

удосконалено на основі [171]

**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. Попов Р.В. Фінансові результати і перспективи розвитку лісового господарства України// Вісник Університету «Україна» (Серія «Економіка, менеджмент, маркетинг»). № 8 (35) 2023. С. 70-78. (0,6 ум. друк. арк.)

2. Дубас Р.Г., **Попов Р.В.** Окремі підсумки реформи системи управління лісовим господарством України // Вісник Університету «Україна» (Серія «Економіка, менеджмент, маркетинг»), № 11 (38), 2024. С. 61-70. (0,6/0,3 ум. друк. арк.) (внесок здобувача: ідентифіковано проблемні питання здійсненої реформи лісового господарства).

3. Дубас Р.Г., **Попов Р.В.**, Колісник А.Г., Манейло Д.С. Організаційно-економічні передумови формування конкурентоспроможної системи управління лісовим господарством України// Вісник Університету «Україна» (Серія «Економіка, менеджмент, маркетинг»). № 12 (39) 2024. С. 65-73. (0,8/0,3 ум. друк. арк.) (внесок здобувача: виокремлено перелік організаційно-економічних чинників формування конкурентоспроможності лісового господарства).

4. Попов Р.В. Оцінка конкурентоспроможності лісового господарства України. *Грааль науки*. - №55, 2025. - С. 118-123. (0,5 ум. друк. арк.)  
<https://archive.journal-grail.science/index.php/2710-056/issue/view/22.08.2025/43>  
<https://doi.org/10.36074/grail-of-science.22.08.2025.012>

5. Попов Р.В. Формування стратегічних цілей конкурентоспроможного розвитку лісового господарства// Вісник Університету «Україна» (Серія «Економіка, менеджмент, маркетинг»). № 16 (43) 2025. С. 179-189. (0,6 ум.

друк. арк.) <https://economics.com.ua/s290-formuvannya-strategichnih-ciley-konkurentospromojnogo-rozvitku-lisovogo-gospodarstva>  
<https://doi.org/10.36994/2707-4110-2025-16-43-14>

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

6. Кутліна І.Ю., **Попов Р.В.** Окремі аспекти розвитку малого бізнесу в умовах воєнного стану // Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку : Матеріали III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Київ, 29 жовтня 2022 року ): тези доповідей / відп. ред. П. В. Захарченко. Київ, 2022. С. 75-77 (0,3/0,1 ум. друк. арк.). *(Здобувачем обґрунтовано передачу переробного виробництва деревини в приватний сектор економіки)*

7. Попов Р.В. Фінансові перспективи повоєнного розвитку лісового господарства 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. 15-17. (0,2 ум. друк. арк.).

8. Попов Р.В. Фінансова складова 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. 52-55. (0,2 ум. друк. арк.).  
[https://uu.edu.ua/upload/Наука/Novini/Inshi\\_naukovi\\_zahodi/2024/zbirnik\\_materi\\_aliv\\_23112024.pdf](https://uu.edu.ua/upload/Наука/Novini/Inshi_naukovi_zahodi/2024/zbirnik_materi_aliv_23112024.pdf)

9. Попов Р.В. Діагностика конкурентоспроможності галузі лісового господарства. Collection of Scientific Papers with the Proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Conference «Modern Scientific Research:

Theoretical and Practical Aspects» (August 25-27, 2025, Riga, Latvia). European Open Science Space, 2025. 213 p. С. 57-60. (0,2 ум. друк. арк.) <https://www.eoss-conf.com/arkhiv/modern-scientific-research-theoretical-and-practical-aspects-25-08-25/>

10. Попов Р.В. Конкурентні переваги інклюзивного розвитку лісового господарства України. Інклюзивне освітнє середовище: проблеми, перспективи та кращі практики: тези доповідей XXV Міжнародної науковопрактичної конференції (м. Київ, 25—27 листопада 2025 р.). – К.: Університет «Україна», 2025. – С. 1326-1329. ISBN 978-966-388-740-1 (0,2 ум. друк. арк.) [https://uu.edu.ua/upload/Nauka/IOS/2025/ios\\_25.pdf](https://uu.edu.ua/upload/Nauka/IOS/2025/ios_25.pdf)

11. Попов Р.В. Лісові ресурси та конкурентоспроможність їх використання. 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. 178– 172. (0,2 ум. друк. арк.).



№ 1935-129 від 22.10. 2025 р.

**ДОВІДКА**  
**про впровадження результатів дослідження**  
**ПОПОВА РУСЛАНА ВІКТОРОВИЧА**  
**в навчальний процес**

Результати науково-дослідної роботи за темою дисертаційного дослідження Р.В. Попова «ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА 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, використовується розроблена структура конкурентних переваг отриманого монопольного становища державного сектору лісового господарства в результаті створення ДП «Ліси України», а також концепт негативних чинників формування конкурентних переваг у лісовому господарстві з урахуванням вимог воєнного стану.

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:  
[tsentralnyi.lo@e-forest.gov.ua](mailto:tsentralnyi.lo@e-forest.gov.ua), ЄДРПОУ 45625546

---

№ \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА  
про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
Попова Руслана Вікторовича  
на тему:  
«ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА  
УКРАЇНИ»**

Філія «Центральний лісовий офіс» ДП «Ліси України» впровадила запропоновану автором модель формування стратегічних цілей конкурентоспроможного розвитку лісового господарства, яка передбачає формування цільових установок соціального, екологічного, економічного розвитку і цільових установок системи управління відповідно за таким алгоритмом: аналіз і прогноз стратегічного розвитку лісової галузі; формування основних стратегічних орієнтирів розвитку лісового господарства; формування системи стратегічних цільових установок соціо-еколого-економічного розвитку лісової галузі; визначення показників, що характеризують стан кожної з підсистем лісового господарства; розрахунку кількісних значень визначених показників; встановлення критеріїв відповідності (несуперечності) кількісних значень показників; визначення порогових значень кількісних показників розвитку галузі, критичних для її безпеки; вибір і затвердження методів оцінки ефективності цільових показників; проведення аналітичного дослідження, спрямованого на перевірку кількісних показників на предмет їх внутрішньої узгодженості, безпечності та ефективності.

Вказане запровадження дозволило сформувати найбільш оптимальні стратегічні цілі розвитку лісового господарства на регіональному рівні.

Директор



Володимир КАСЮХНИЧ



U/B  
Філія «Центральний лісовий офіс»  
№13180/36.4-3-2025 від 08.12.2025  
КЕП: КАСЮХНИЧ В. Ю. 08.12.2025 08:41  
5E984D526F82F38F0400000E6F2AC01FD044006



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 № 1127/11

### ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
**Попова Руслана Вікторовича**  
на тему:

**«Організаційно-економічні механізми забезпечення  
конкурентоспроможності лісового господарства України»**

Державне підприємство «Клавдієвська лісова науково-дослідна станція» впровадило запропонований автором концепт негативних чинників формування конкурентних переваг у лісовому господарстві з урахуванням вимог воєнного стану, який враховує проблеми пошкодження та/або руйнування об'єктів матеріально-технічної бази лісгосподарської галузі, які тимчасово виведені (або втрачені) із господарського користування, а також частини деокупованих територій, на яких земельні ділянки потребують довгострокового періоду для розмінування, або тієї частини територій, що знаходиться в прикордонних з країнами-агресорами районах із наявністю вибухонебезпечних речовин та складною безпековою ситуацією в цілому.

Вказане запровадження дозволило сформувати орієнтовний реєстр площі земель лісгосподарського призначення, на яких можливе здійснення працівниками станції наукової та виробничої діяльності.

Директор

Олександр ЛАВРЕНЮК