

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління  
та національної безпеки  
Кафедра економічної теорії,  
інтелектуальної власності та публічного  
управління

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

**ТКАЧУК СЕРГІЙ ВАЛЕРІЙОВИЧ**  
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК: 351:630\*6  
(індекс)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ**  
**ЛІСОВОЇ ГАЛУЗІ**

(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»  
(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр  
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання  
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне  
джерело

С. В. ТКАЧУК  
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:  
ДАНКЕВИЧ Віталій Євгенович  
(прізвище, ім'я, по батькові)  
доктор економічних наук, професор  
(науковий ступінь, вчене звання)

**Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління**

за результатами попереднього захисту: **ТКАЧУКА Сергія Валерійовича**  
допущено до захисту

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № \_\_\_\_\_ від « \_\_\_\_\_ » вересня 2023 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

к.е.н., професор  
(науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Валентина ЯКОБЧУК  
(власне ім'я та прізвище)

« \_\_\_\_\_ » грудня 2023 р.

### **Результати захисту кваліфікаційної роботи**

Здобувач вищої освіти **ТКАЧУК Сергій Валерійович** захистив  
(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою \_\_\_\_\_

за шкалою ECTS \_\_\_\_\_

за національною шкалою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК

\_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_  
(науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Настасія ПУГАЧОВА  
(власне ім'я та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

ТКАЧУК С. В. Управління ресурсним потенціалом лісової галузі. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 – публічне управління та адміністрування. – Поліський національний університет, Житомир, 2023.

Досліджено теоретичні аспекти управління ресурсним потенціалом лісової галузі. Здійснено оцінку сучасного стану управління ресурсним потенціалом лісової галузі. Обґрунтовано доцільність розробки стратегія нарощування потенціалу лісової галузі України. Запропоновано впровадження інвестиційно-інноваційної політики як основи підвищення ресурсного потенціалу лісової галузі.

*Ключові слова: управління, ресурсний потенціал, лісова галузь, стратегія, лісогосподарські підприємства.*

## SUMMARY

TKACHUK S. Management of the resource potential of the forest industry. It is Qualifying work on rights for a manuscript.

Qualifying work on the receipt of educational master's degree after speciality 281 – is a public management and administration. – Polissia National University, Zhytomyr, 2023.

The theoretical aspects of management of the resource potential of the forestry industry have been studied. An assessment of the current state of management of the resource potential of the forest industry was carried out. The expediency of developing a strategy for increasing the potential of the forest industry of Ukraine is substantiated. It is proposed to implementation of the investment and innovation policy as a basis for increasing the resource potential of the forest industry.

*Keywords: management, resource potential, forestry industry, strategy, forestry enterprises.*

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЛІСОВОЇ ГАЛУЗІ	7
1.1. Суть управління ресурсним потенціалом лісової галузі	7
1.2. Механізм управління ресурсним потенціалом лісової галузі	10
1.3. Особливості управління ресурсним потенціалом лісової галузі в сучасних умовах	14
Висновки до розділу 1	17
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЛІСОВОЇ ГАЛУЗІ	19
2.1. Сучасний стан фінансово-господарської діяльності лісової галузі	19
2.2. Оцінка управління ресурсним потенціалом лісової галузі	23
2.3. Закордонний досвід управління ресурсним потенціалом лісової галузі	28
Висновки до розділу 2	30
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЛІСОВОЇ ГАЛУЗІ	32
3.1. Перспективи удосконалення управління ресурсним потенціалом лісової галузі	32
3.2. Стратегія нарощування потенціалу лісової галузі України	36
3.3. Впровадження інвестиційно-інноваційної політики як основи підвищення ресурсного потенціалу лісової галузі	39
Висновки до розділу 3	42
ВИСНОВКИ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	47
ДОДАТКИ	50

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Підвищення управління ресурсним потенціалом і раціоналізація ефективності ведення лісового господарства вимагають реконструкції та модернізації матеріально-технічної бази ведення лісового господарства. Дослідження показують, що нині переважна більшість підприємств лісового комплексу не в змозі забезпечити навіть простого відтворення ресурсного потенціалу. На підприємствах лісового комплексу спостерігається дефіцит окремих видів виробничих ресурсів, низька їх якість, а також дисбаланс наявної їх взаємодії та структури. Виробничо-технічна база лісопереробки потребує модернізації та реконструкції, щоб знизити рівень енергетичних та матеріальних витрат.

Питання управління ресурсним потенціалом лісової галузі, його оцінки досліджувались вченими: І. Антоненко, І. Лицур, О. Дребот, І. Соловій, І. Синякевич, О. Фурдичко, О. Яремко, М. Шершун, С. Данькевич та ін. Проте, тема управління ресурсним потенціалом лісової галузі залишається досить актуальною.

*Мета* кваліфікаційної роботи – розробити та обґрунтувати теоретико-методичні аспекти удосконалення управління ресурсним потенціалом лісової галузі.

Реалізація поставленої мети передбачає розв'язання таких завдань:

- здійснити теоретичне дослідження сутності управління ресурсним потенціалом лісової галузі;
- дослідити механізми управління ресурсним потенціалом лісової галузі;
- визначити Особливості управління ресурсним потенціалом лісової галузі в сучасних умовах;
- охарактеризувати сучасний стан фінансово-господарської діяльності лісової галузі;
- оцінити управління ресурсним потенціалом лісової галузі;

- охарактеризувати державне управління системою охорони здоров'я в умовах воєнного стану;
- визначити перспективи удосконалення управління ресурсним потенціалом лісової галузі;
- обґрунтувати доцільність стратегії нарощування потенціалу лісової галузі України;
- обґрунтувати впровадження інвестиційно-інноваційної політики як основи підвищення ресурсного потенціалу лісової галузі.

*Об'єктом дослідження* є процес формування напрямів удосконалення управління ресурсним потенціалом лісової галузі. *Предмет дослідження* – формування напрямів удосконалення управління ресурсним потенціалом лісової галузі.

*Методи дослідження.* Для дослідження аспектів визначення напрямів удосконалення управління ресурсним потенціалом лісової галузі в кваліфікаційній роботі використано комплекс спеціальних методів та загально-наукових, зокрема: аналізу і синтезу використовувався при формуванні теоретико-методологічної бази роботи; метод наукового пізнання, який став основою дослідження процесів і явищ, які пов'язані з управлінням ресурсним потенціалом лісової галузі; системно-структурний метод; під час аналізу наукових концепцій учених застосовувався метод наукової абстракції та ін.

*Перелік публікацій автора за темою дослідження.* Основні результати дослідження висвітлено у 3 публікаціях – тезах доповідей у збірниках матеріалів наукових конференцій.

*Практичне значення одержаних результатів* полягає в тому, що теоретичні положення, висновки кваліфікаційної роботи мають практичне спрямування та можуть бути використані при вирішенні практичних завдань з метою удосконалення управління ресурсним потенціалом лісової галузі.

*Структура та обсяг роботи.* Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

# РОЗДІЛ 1.

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЛІСОВОЇ ГАЛУЗІ

### 1.1. Суть управління ресурсним потенціалом лісової галузі

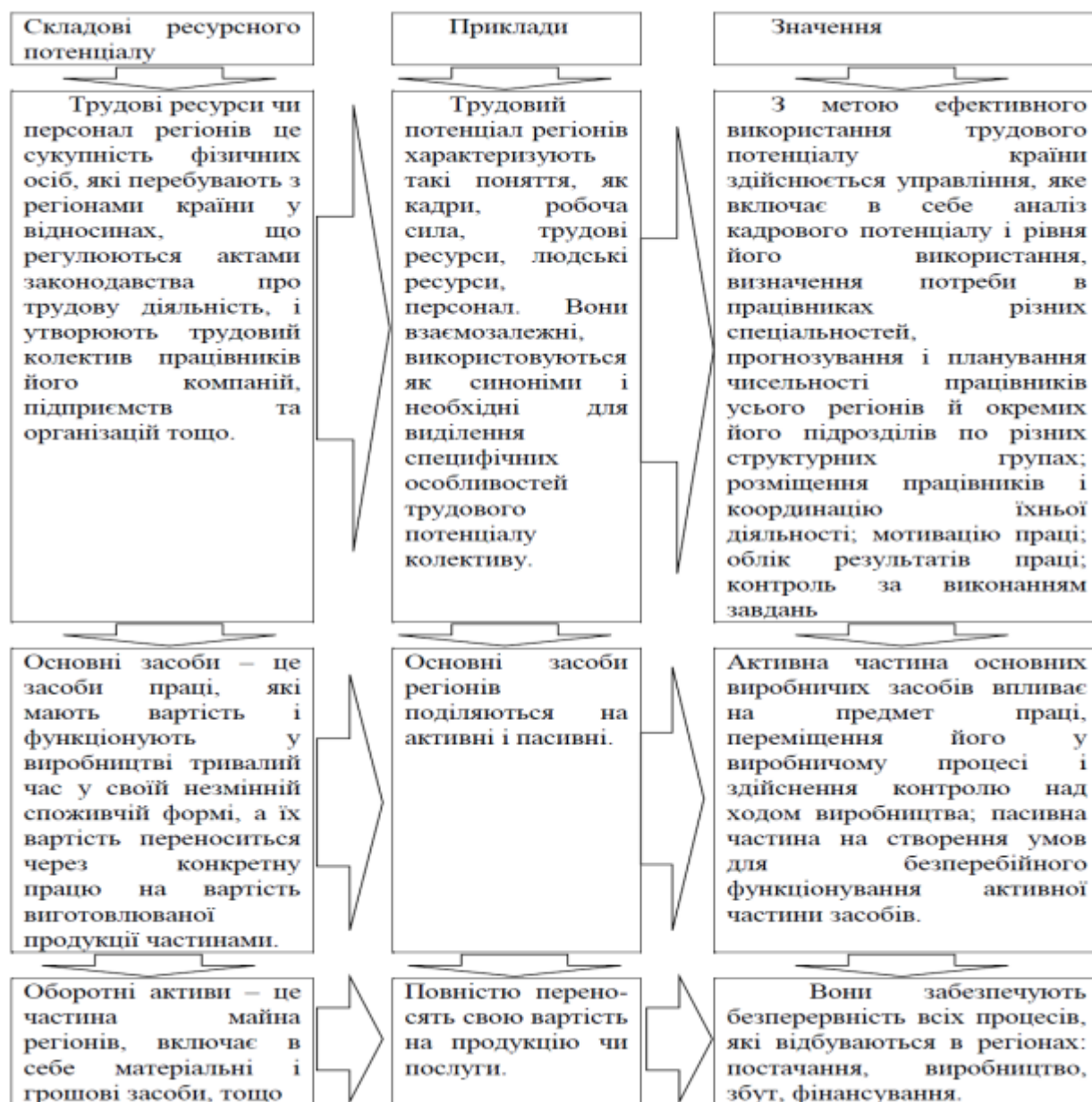
Передумовою економічного та соціального розвитку будь-якого підприємства є ресурсний потенціал, який відображає впорядкованість в сукупність ресурсів, до яких належать фінансові, трудові, виробничі та інформаційні ресурси. Ресурсний потенціал підприємства необхідно вивчати як економічну специфічну категорію, що є результатом взаємозалежності всіх ресурсів та як економічну базу підприємства, яка окреслюється системою показників, які висвітлюють як наявні ресурси, так і їхні резерви, що використовують за встановлених умов.

Процес формування потенціалу розпочинається з моменту створення господарюючого суб'єкта, коли погоджується засновницький договір засновниками, формуються місія, мета, цілі діяльності, створюється статутний капітал, обговорюється організаційна структура.

Тому потрібно враховувати особливості господарюючого суб'єкта та профіль його майбутньої діяльності, адже в різних галузях для підприємств відрізняються складові ресурсного потенціалу [8].

Під ресурсним потенціалом розуміють складну систему з розгалуженою структурою, яка об'єднує взаємопов'язані наявні виробничі, природні, фінансові, трудові, інвестиційні, інфраструктурні, інноваційні та інформаційні ресурси, ефективне застосування яких призведе до отримання економічного ефекту. Існує система принципів використання та формування ресурсного потенціалу до яких належать: принципи раціональності, комплексності та ефективності, пропорційності і збалансованості, системності, ресурсозбереження, правового забезпечення та законності, пріоритетності, оздоровлення екологічної ситуації, послідовності.

Елементи та значення ресурсного потенціалу, до яких віднесено види ресурсів: трудові; фінансові; матеріальні, що включають основні засоби і оборотні активи; нематеріальні; інформаційні представлено на рис. 1.1 та в Додатку А.



**Рис. 1.1. Елементи та значення ресурсного потенціалу: трудові ресурси, оборотні та основні активи**

Джерело: побудовано автором.

Слід зазначити, що зважаючи на наявність ресурсного потенціалу та сучасний стан економіки, ще не є доказом ефективної діяльності галузі. [8].



Оцінювати управління ресурсним потенціалом підприємства слід комплексно, яка отримується як систематизація результатів економічного комплексного аналізу. Така оцінка має містити узагальнені висновки щодо використання ресурсів підприємства, що запроваджені на принципі системності.

Тобто, оцінка є результатом формулювання та аналізу кількісних і якісних характеристик підприємства [20].

Як функціонує ресурсний потенціал, як вдосконалення та зміни в управлінні впливають на ефективність управління ресурсів підприємства та повноту його використання чи досягаються поставлені цілі, може встановити оцінка. Серед існуючих методів оцінки управління ресурсним потенціалом найбільш відомим є підхід діагностики ресурсного потенціалу, який проводять комплексно, поелементно і поетапно при дослідженні. Так, комплексна оцінка ресурсного потенціалу включає всі ресурси підприємства, що об'єднуються в єдиний показник.

До системи основних показників, що характеризують управління ресурсним потенціалом підприємства відносять:

- фінансові ресурси, оцінка яких здійснюється при аналізі фінансових показників, ліквідності та платоспроможності, показників прибутковості;
- аналіз потенційних можливостей засобів праці і предметів, технологічних та технічних ресурсів підприємства дасть змогу охарактеризувати матеріальні ресурси;
- аналіз рівня продуктивності праці, показників плинності кадрів, визначить ефективність управління трудовими ресурсами;
- характеристика кадрового забезпечення та їх кваліфікація, оцінка технічного забезпечення інформаційними системами визначить стан інформаційних ресурсів.

Головною метою управління ресурсним потенціалом підприємства є нарощення прибутку, щоб в подальшому забезпечувати свій розвитку, то необхідно оцінити та проаналізувати показники прибутковості на підприємстві,

до яких відносять: прибуток від звичайної діяльності та темп приросту чистого доходу від реалізації продукції [23].

Формування ресурсного потенціалу підприємств лісового комплексу проходить під впливом загальноприйнятих принципів стратегічного управління, до яких доцільно включити принцип домінантності, оскільки це дозволить виділити певний компонент ресурсного потенціалу. При формуванні ресурсного потенціалу підприємств лісової галузі слід застосовувати управлінський вплив на бізнес-процеси та його стратегічний розвиток, який формується функціональною підсистемою системи управління, яка надає властивих йому функцій для ефективного виконання. Виважено створений ресурсний потенціал дасть змогу для здійснення вибору стратегії в залежності від напрямку організаційного розвитку підприємства: диверсифікації або скорочення, стратегія концентрованого зростання, інтегрованого зростання.

Таким чином, підприємство повинно самостійно формувати свій власний ресурсний потенціал, що дозволить йому встановити перспективи розвитку на майбутнє і закріпити специфічні його особливості. Для забезпечення стабільності діяльності підприємства потрібно провести оцінку ефективності управління ресурсним потенціалом. Визначення такої оцінки дасть змогу ефективно впливати на тенденції розвитку підприємства та поточний стан, встановлювати напрями та розміри змін, визначати більш вагоміші чинники такого зростання, складати плани й прогнози подальшого вдосконалення процесів відтворення, управління та використання ресурсним потенціалом.

## **1.2. Механізм управління ресурсним потенціалом лісової галузі**

Аналіз досліджень змісту, природи та структури ресурсного потенціалу допоміг встановити, що він поєднує потенціал як підґрунтя діяльності підприємства та ресурси як незалежні складові. Ресурсний потенціал підприємства поєднує всі можливі та фактичні до залучення ресурси, які

потрібні підприємству для його ефективного функціонування. Класифікація структури ресурсного потенціалу дозволяє виділити його складову або матеріальну об'єктну (фінансовий, виробничий, трудовий потенціал) та нематеріальну або суб'єктну (соціальний, інтелектуальний, людський, комерційний потенціал).

Поняття «ресурсний потенціал» більшість дослідників трактують його як сукупність всіх економічних ресурсів, які потрібні для досягнення цілей виробництва. Ресурси у виробництво розрізняють як накоплені, так і залучені. Ресурсний потенціал має власну структуру, яка визначається специфікою господарської діяльності підприємства та взаємодії його із зовнішнім середовищем, оскільки воно є головним джерелом ресурсів.

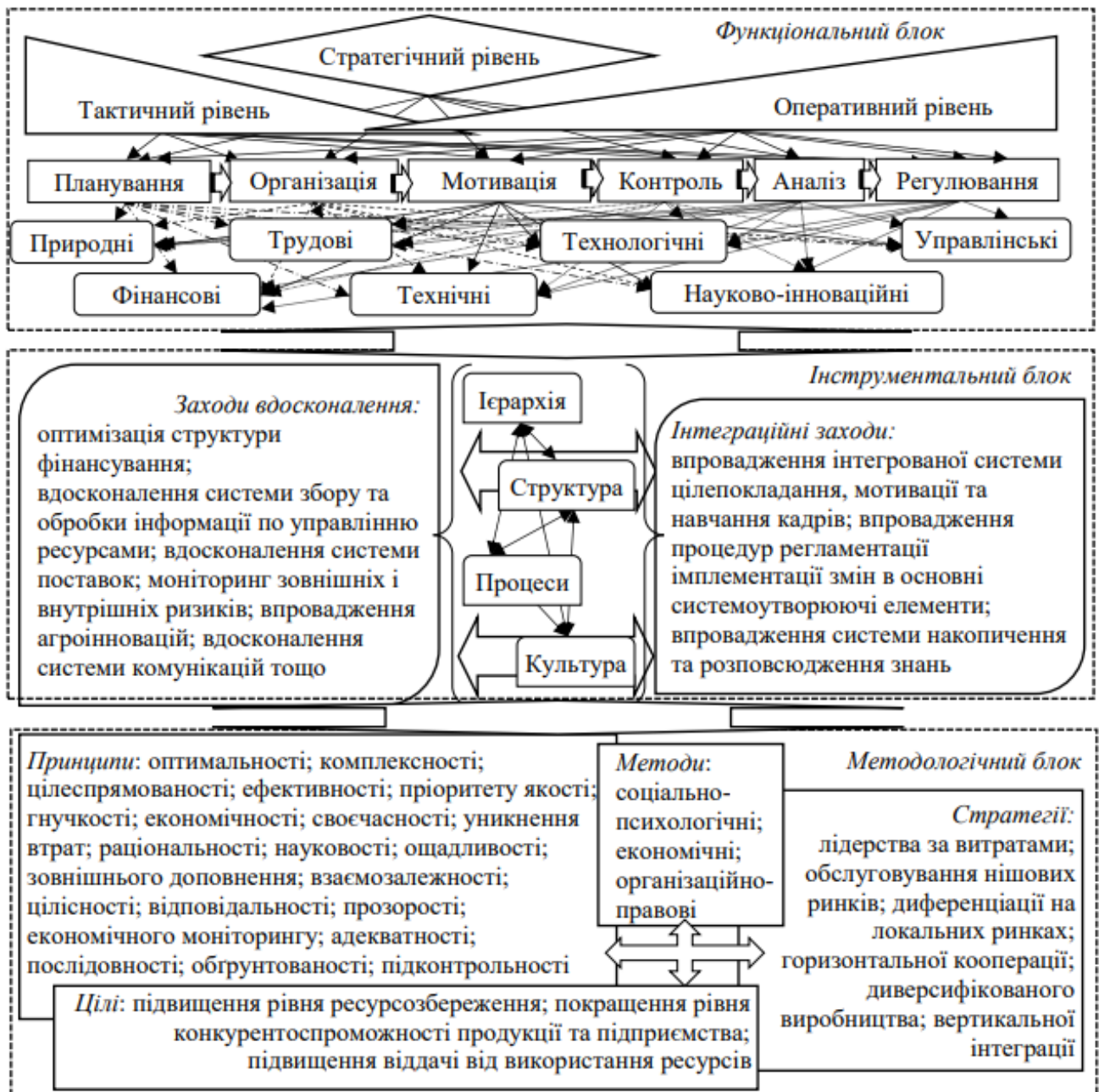
Ресурсний потенціал окреслює частину виробничих відносин з метою застосування можливості ресурсів формувати матеріальні блага. Поняття ресурсного потенціалу формується при взаємодії суб'єкта господарювання із зовнішнім середовищем, щоб залучити його ресурси до своєї діяльності.

Складові ресурсного потенціалу та взаємозв'язок між ними встановлює рівень ефективності можливості його залучення у виробничу діяльність, можливість ресурсів до взаємозамінності [8].

Для підприємств лісової галузі ресурсний потенціал визначається специфічними властивостями, що пов'язані з природними ресурсами, які розміщені на конкретних територіях. Це в меншій мірі стосується трудових ресурсів. Ці фактори створюють потребу в реалізації соціально-еколого-орієнтованої політики управління ресурсним потенціалом підприємств лісової галузі.

В сучасних умовах господарювання постає заміна акцентів управління на політику управління змінами в ресурсному забезпеченні, обумовлюється потреба у постійному впровадженні інновацій в діяльність підприємств лісової галузі, імплементацію та розробку системи безперервного навчання персоналу, застосування проектного управління тощо.

Механізм управління ресурсним потенціалом підприємств лісової галузі представлено на рис. 1.2.



**Рис. 1.2. Механізм управління ресурсним потенціалом підприємств лісової галузі**

Джерело: побудовано автором.

Управління ресурсним потенціалом формується множиною інструментів, які є змістом впливу керуючої підсистеми на керовану. На обидві ці системи впливають чинники різних рівнів зовнішнього середовища. Слід враховувати експортно-орієнтований характер господарювання підприємств лісової галузі,

розподіляти макроекономічний і глобалізаційний рівень, що поділяють на середовище опосередкованого впливу та безпосередньої взаємодії.

Керуюча підсистема – сукупність органів управління, що приймають рішення у сфері використання та забезпечення ресурсів. Керована підсистема характеризується використанням ресурсів у господарській діяльності, їх контроль та залучення. Управління ресурсним потенціалом характеризують конкретними типами ресурсів.

Тому можна створити систему заходів, яка є системною, комплексною, з високими взаємозв'язками та з синергетичним ефектом [8].

До інструментарію управління ресурсним потенціалом входять функції (організація, планування, контроль, мотивація, регулювання, аналіз), які здійснюються на трьох рівнях управління: тактичному, стратегічному та оперативному згідно до типів ресурсів: фінансові, природні, трудові, технологічні, технічні, управлінські та науково-інноваційні. Взаємозв'язок визначених елементів створює функціональний блок механізму управління ресурсним потенціалом підприємств лісової галузі.

Управління ефективністю ресурсного потенціалу необхідно вивчати як етап, що включає якість управління та управління результатами. Якість управління визначає культуру управління, при якому підприємство намагається досягнути поставлених цілей. Цей напрям має впроваджуватись при ефективній системі мотивації та контролю, коли чітко поставлені цілі і пріоритети розвитку підприємства та при поділі відповідальності і повноважень. Управління результатами діяльністю має формуватися на сукупності систематичних підходів і процедур, що застосовуються для оцінки результатів діяльності та їх покращення.

Лише при умові здійснення даних принципів управлінські рішення виконуватимуть керуючу функцію, мобілізуючу, яка полягає у активізації виконавців та координуючу [3].

Система ефективного управління ресурсним потенціалом підприємств лісової галузі включає кінцевий етап – контроль. Контроль як необхідний та

важливий етап має включати застосування перевірки відповідності і системи спостереження застосування ресурсів підприємства до встановлених нормативів та інших стандартів, прийнятих планів, оперативних управлінських рішень і програм, а також встановлення відхилень, які були допущені при прийнятті принципів ведення господарства та організації.

Підвищення ефективності виробничої діяльності та використання всіх видів ресурсів є дуже важливими для підприємств лісової галузі, унікальними й складними за масштабами і завданням. Це досягається виваженою побудовою при врахуванні умов використання ресурсів та ресурсних можливостей, системою ефективності управління ресурсним потенціалом (Додаток Б).

Таким чином, механізм управління ресурсним потенціалом підприємств лісової галузі окреслює частину виробничих відносин з метою застосування можливості ресурсів формувати матеріальні блага. Поняття ресурсного потенціалу формується при взаємодії суб'єкта господарювання із зовнішнім середовищем, щоб залучити його ресурси до своєї діяльності. Складові ресурсного потенціалу та взаємозв'язок між ними встановлює рівень ефективності можливості його залучення у виробничу діяльність, можливість ресурсів до взаємозамінності. Для підприємств лісової галузі ресурсний потенціал визначається специфічними властивостями, що пов'язані з природними ресурсами, які розміщені на конкретних територіях. Це в меншій мірі стосується трудових ресурсів. Ці фактори створюють потребу в реалізації соціально-еколого-орієнтованої політики управління ресурсним потенціалом підприємств лісової галузі. При впровадженні системи управління ресурсним потенціалом підприємств лісової галузі важливо мати співвідношення обсягів витрат ресурсів й рівень результату, який досягнутий, що дасть змогу через встановлення їх ліміту збалансовано використовувати ресурси.

### **1.3. Особливості управління ресурсним потенціалом лісової галузі в сучасних умовах**

У 2022 р. лісова галузь України зазнала ряд серйозних викликів, які значно відзначили її подальше функціонування та розвиток. Військові дії на території України суттєво вплинули на лісову галузь, і не лише на ті лісогосподарські підприємства, які знаходяться на тимчасово окупованих територіях та, які близько до зони бойових дій. З обмеженим веденням лісового господарства, труднощами з реалізацією деревини, відсутністю доступу населення до лісу, зменшенням ресурсного потенціалу, зниженням ринкової активності зіштовхнулася більша частина лісових підприємств держави, навіть ті, які знаходяться в західних областях.

Значно вплинув на стан лісової галузі у 2022 р. процес укрупнення структури лісогосподарських підприємств. Це призвело до зменшення до 158 з 300 лісогосподарських підприємств, які підпорядковувались Державному агентству лісових ресурсів України.

Частина підприємств значно зросли за обсягами робіт та площею, а інші змін не зазнали [3].

Державні лісогосподарські підприємства, які підпорядковувались Державному агентству лісових ресурсів України, були скасовані та сформували склад новоствореного державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси України» (ДП «Ліси України») на основі відокремлених структурних підрозділів. Також сформовано дев'ять регіональних офісів лісового та мисливського господарства, що контролюють та координують за регіональним принципом діяльність сформованих філій. Таким чином, до структури управління новоствореного підприємства входить трирівнева система управління, яка включає центральний офіс, дев'ять регіональних офісів та місцеві філії. Отже, було сформоване державне лісогосподарське підприємство, яке за обсягами користування та площею лісів є одним з найбільших у Європі.

Так, завдяки укрупненню та реорганізації в Україні були сформовані підприємства з площею 100 тис. га та специфічними особливостями управління [12].

Процес реорганізації лісових підприємств відбувся при мінімальному скороченні працівників. Практично більша чисельність робітників та працівників лісогосподарських підприємств лишилися на своїх робочих місцях. У той же час оптимізація кадрового потенціалу лісової галузі здійснювалась частковим скороченням деяких спеціалістів та керівного складу на тих підприємствах, які приєднані до інших та ліквідовані.

Укрупнення та об'єднання капіталів призвели до зростання фінансового потенціалу лісогосподарських підприємств, що дає змогу закупити потужну лісозаготівельну техніку, щоб підвищити продуктивність праці при лісозаготівельних роботах. Хоча питання фінансування і надалі лишається найважливішим, оскільки вартість сучасної техніки надзвичайно велика для транспортування деревини та лісозаготівель.

Для створення рівноваги фінансового потенціалу підприємств лісової галузі підвищився контроль фінансової діяльності через оптимізацію витрат і доходів. Головними моментами, які зазнали змін, є планування капітальних витрат для оновлення основних засобів, підтримки та розвитку місцевої інфраструктури, будівництва лісових доріг. Сильною стороною формування єдиного підприємства є перспектива фінансування економічно слабких та перерозподілу коштів на філії сходу та півдня України, яких ліси здійснюють більш за все захисні та природоохоронні функції.

Централізоване управління фінансовим потенціалом передбачає акумулювання коштів на здійснення у лісовій галузі значних інвестиційних проектів [12].

За рахунок укрупнення лісогосподарських підприємств зазнали змін транспортно-логістичні зв'язки, так як деякі підприємства сягнули протяжності до 150 км. Цей аспект зобов'язує покращення організації та планування робіт з транспортування лісової продукції до кінцевих покупців та проміжних складів, а також транспортування лісозаготівельної техніки на місця проведення робіт. Лісозаготівельне та лісогосподарське виробництво має велику розкиданість предметів праці та основних засобів, виробничих майданчиків, тому транспортно-логістичні зв'язки мають мати кращу структуру та побудову задля



оптимізації витрат на переміщення матеріалів та сировини, продукції, техніки тощо.

Оптимізація та укрупнення лісогосподарських підприємств лісової галузі показала гарний результат, оскільки фінансово нестійкі, з проблемами економічного та екологічного характеру суб'єкти господарської діяльності ліквідувались [12].

Таким чином, у 2022 р. значно вплинув на стан лісової галузі процес укрупнення структури лісогосподарських підприємств. Це призвело до зменшення до 158 з 300 лісогосподарських підприємств, які підпорядковувались Державному агентству лісових ресурсів України. Державні лісогосподарські підприємства, які підпорядковувались Державному агентству лісових ресурсів України, були скасовані та сформували склад новоствореного ДП «Ліси України» на основі відокремлених структурних підрозділів.

Процес реорганізації лісових підприємств відбувся при мінімальному скороченні працівників. У той же час оптимізація кадрового потенціалу лісової галузі здійснювалась частковим скороченням деяких спеціалістів та керівного складу на тих підприємствах, які приєднані до інших та ліквідовані. Укрупнення та об'єднання капіталів призвели до зростання фінансового потенціалу лісогосподарських підприємств, що дає змогу закупити потужну лісозаготівельну техніку, щоб підвищити продуктивність праці при лісозаготівельних роботах. Хоча питання фінансування і надалі лишається найважливішим. Для створення рівноваги фінансового потенціалу підприємств лісової галузі підвищився контроль фінансової діяльності через оптимізацію витрат і доходів. Головними моментами, які зазнали змін, є планування капітальних витрат для оновлення основних засобів, підтримки та розвитку місцевої інфраструктури, будівництва лісових доріг.

## **Висновки до розділу 1**

Досліджено, що підприємство повинно самостійно формувати свій власний ресурсний потенціал, що дозволить йому встановити перспективи

розвитку на майбутнє і закріпити специфічні його особливості. Для забезпечення стабільності діяльності підприємства потрібно провести оцінку ефективності управління ресурсним потенціалом. Визначення такої оцінки дасть змогу ефективно впливати на тенденції розвитку підприємства та поточний стан, встановлювати напрями та розміри змін, визначати більш вагоміші чинники такого зростання, складати плани й прогнози подальшого вдосконалення процесів відтворення, управління та використання ресурсним потенціалом.

Встановлено, що у 2022 р. значно вплинув на стан лісової галузі процес укрупнення структури лісогосподарських підприємств. Державні лісогосподарські підприємства, які підпорядковувались Державному агентству лісових ресурсів України, були скасовані та сформували склад новоствореного ДП «Ліси України» на основі відокремлених структурних підрозділів. Процес реорганізації лісових підприємств відбувся при мінімальному скороченні працівників. У той же час оптимізація кадрового потенціалу лісової галузі здійснювалась частковим скороченням деяких спеціалістів та керівного складу на тих підприємствах, які приєднані до інших та ліквідовані. Укрупнення та об'єднання капіталів призвели до зростання фінансового потенціалу лісогосподарських підприємств, що дає змогу закупити потужну лісозаготівельну техніку, щоб підвищити продуктивність праці при лісозаготівельних роботах.

## РОЗДІЛ 2.

### СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЛІСОВОЇ ГАЛУЗІ

#### 2.1. Сучасний стан фінансово-господарської діяльності лісової галузі

Військові дії в Україні суттєво відзначилися і на лісовій галузі країни. Нині до найгостріших проблем слід віднести: велика кількість лісів засмічені вибухонебезпечними предметами, мають потребу у розмінуванні 695 тис. га та близько 3,0 млн га лісів зазнали пошкодження. пошкодження та руйнування інфраструктури та об'єктів лісової галузі, крадіжка окупантами техніки та обладнання є ще однією проблемою. Найбільших руйнувань зазнало ВО «Укрдержліспроект», яке здійснювало лісовпорядне планування та було селекційнонасінневим центром в м. Лиман з забезпечення посадковим матеріалом східні регіони та почало свою діяльність лише 2021 р.

Так, попри військові дії у 2022 р. лісів відновлено площею 33 тис. га, зокрема новонасаджень на 1,9 тис. га (Додаток В).

Слід зазначити, що у 2022 р. державні лісогосподарські підприємства, що підпорядковуються до управління Держлісагентства, заготували майже 13,6 млн м<sup>3</sup> лісоматеріалів, зокрема, хвойних порід – 7,7 млн м<sup>3</sup> лісоматеріалів, м'яколистяні – 1,5 млн м<sup>3</sup>, твердолистяні – 4,4 млн м<sup>3</sup>. Реалізовано на вітчизняному ринку близько 11,0 млн м<sup>3</sup> лісоматеріалів, в тому числі круглих лісоматеріалів – 4,3 млн м<sup>3</sup>; для промисловості – 3,1 млн м<sup>3</sup> деревини дров'яної та для непромислового застосування деревини дров'яної на суму 3,6 млн м<sup>3</sup>. За 2022 р. реалізовано лісоматеріалів на суму майже 19,0 млрд грн, вартість кубометра лісоматеріалів була 1742 грн, що на або 22,8 % або на 328 грн вища ніж за у 2021 р.

За бюджетними програмами у 2022 р. лісова галузь була профінансована із загального фонду у сумі 335237,8 тис. грн, що складає близько 11 % від потреби бюджетного фінансування, в тому числі: фінансування науково-

технічної і наукової діяльності щодо сфери захисту природних ресурсів та довкілля склала 13494,7 тис. грн; на захист і охорону лісів та ведення лісового господарства установам природно-заповідного фонду та бюджетним установам виділено 194049,4 тис. грн; на управління сфери лісового господарства – 127698,5 тис. грн.

Так, спеціальний фонд Державного бюджету фінансується через рентну плату при спеціальному використанні лісових ресурсів: від деревини, яка заготовлена при рубці головного користування. Фінанси спеціального фонду надходять на здійснення діяльності лісового господарства, захист і охорону лісів для підприємств південно-східного регіону.

Результати фінансово-господарської діяльності за 2022 р. показали, що чистий дохід від реалізації продукції (робіт, товарів, послуг) склав 23,4 млрд. грн, що більше на 8,4 млрд грн ніж у 2021 р. Приріст чистого доходу становив 4,1 %. Державні підприємства використали на ведення лісового господарства 10181,7 млн грн, що більше на 720 млн грн ніж 2021 р. Зокрема, спрямовано власні обігові кошти підприємств на суму 10023 млн грн або 98,5 %; зі спеціального фонду держбюджету надійшло 1,22 % або 125,1 млн. грн; 0,3 % спрямовано з інших джерел або 31,9 млн. грн та асигнування з місцевих бюджетів – 0,02 % або 2,2 млн грн.

Мета діяльності державного підприємства полягає у отриманні ним прибутку. Саме за цих обставин підприємство забезпечує собі розвиток та стабільно існує. Результати фінансово-господарської діяльності показали, що підприємства лісової галузі отримали чистий прибуток у сумі 1190,8 млн грн.

Слід відзначити, що рентабельність діяльності у 2022 р. порівняння з 2021 р. зросла на 0,5 % і становила 5,0 % порівняно з минулим роком – 4,5 %. За 2022 р. за рахунок коштів місцевого бюджету та власних коштів використано 1436,5 млн грн капітальних інвестицій, що на 188,4 млн грн більше ніж у 2021 р. По лісовій галузі ступінь зносу основних засобів складає 60 %.

Слід зазначити, що на фінансовий стан лісгосподарських підприємств значно впливає податкове навантаження. Підприємства лісової галузі в

середньому сплачують відсоток зборів і податків від чистого доходу близько 40,5 %. Так, за 2022 р. від підприємств лісової галузі надійшло до бюджету 7 млрд 759 млн грн податків, обов'язкових платежів та зборів. Зокрема, 67 % з них були надходженнями до державного бюджету у сумі 5 млрд 163 млн грн та 33 % до місцевого у сумі 2 млрд 596 млн грн.

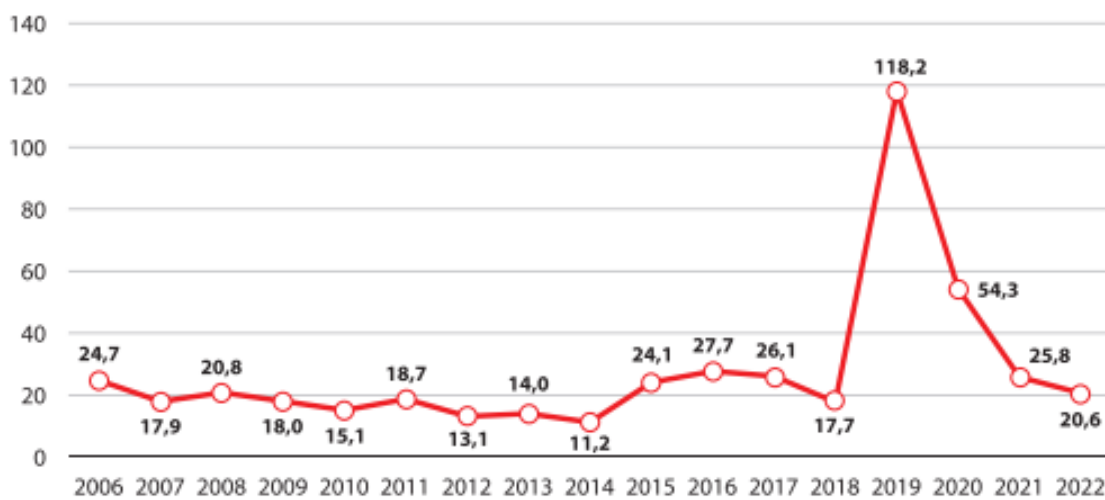
В сумі сплачених зборів та податків найбільша питома вага 42 % припадає на ПДВ у сумі 3 млрд 304 млн грн, 17 % на рентну плату за спеціальне використання лісових ресурсів у сумі 1 млрд 307 млн грн.

До бюджетів найбільші суми зборів та податків виплатили підприємства обласних управлінь: Житомирське – 1 млрд 178 млн грн, Львівське – 747 млн грн, Рівненське – 993 млн грн, Черкаське – 702 млн грн, Волинське – 653 млн грн, Сумське – 665 млн грн, Хмельницьке – 620 млн грн., Закарпатське – 598 млн грн, Київське обласне управління та по м. Києву – 609 млн грн. та Івано-Франківське – 562 млн грн. Також підприємства лісової галузі за 2022 р. сплатили єдиний соціальний внесок у сумі 1 млрд 893 млн грн.

Питання сертифікації підприємств лісової галузі має дуже важливе значення, оскільки країни Європейського Союзу є найбільшими єдиними експортерами продукції лісової галузі та в бажанні в подальшій європейській інтеграції. Так, на кінець 2022 р. у 94 підприємствах 4,09 млн га отримали статус FSC-сертифікованих. В Україні за системою PEFC на початку 2022 р. сертифіковано лише п'ять підприємств лісового господарства площею 121 тис. га: ДП «Ярмолинецьке лісове господарство» Хмельницького ОУЛМГ ДП «Хмельницьке лісомисливське господарство», ДП «Львівське лісове господарство», ДП «Дрогобицьке лісове господарство» Львівського ОУЛМГ, ДП «Стрийське лісове господарство». Дані лісогосподарські підприємства, з огляду на велику відстань розташування від територій бойових дій, мали статус сертифікованих та нині проходять дистанційні чи польові аудити уже як філії ДП «Ліси України». Одинадцять підприємств станом на 24 лютого 2022 р. отримали сертифікати ланцюга постачання, лише одне підприємство

відступилося від продовження сертифікації маючи економічні негаразди, а всі інші підтвердили статус сертифікованих, бо пройшли аудити.

Незаконна вирубка лісів – важлива економічна проблема, яка у воєнний час ще більше загострилася. Незаконні рубки у 2022 р. становили 20,6 тис. куб. м. порівнюючи з 2021 р., коли обсяг незаконних рубок склав 25,8 тис. куб. м, то у 2022 р. цей показник зменшився на 20 %. У лісах підприємств Дніпропетровського облуправління, Харківського, Закарпатського, Київського обласного та по м. Києву виявлені найбільші обсяги незаконних рубок.



**Рис. 2.1. Обсяг незаконної рубки лісів станом на кінець 2022 р., тис. м<sup>3</sup>**

Джерело: побудовано автором.

Таким чином, попри військові дії у 2022 р. лісів відновлено площею 33 тис. га, зокрема новонасаджень на 1,9 тис. га. у 2022 р. Державними лісогосподарськими підприємствами заготовлено майже 13,6 млн м<sup>3</sup> лісоматеріалів, реалізовано на вітчизняному ринку близько 11,0 млн м<sup>3</sup> лісоматеріалів, реалізовано лісоматеріалів на суму майже 19,0 млрд грн, чистий дохід від реалізації продукції (робіт, товарів, послуг) склад 23,4 млрд. грн, що більше на 8,4 млрд грн ніж у 2021 р. Приріст чистого доходу становив 4,1 %. Так, підприємства лісової галузі отримали чистий прибуток у сумі 1190,8 млн грн., рентабельність діяльності у 2022 р. зросла на 0,5 % і становила 5,0 %. На кінець 2022 р. у 94 підприємствах 4,09 млн га отримали статус FSC-

сертифікованих. За бюджетними програмами у 2022 р. лісова галузь була профінансована із загального фонду у сумі 335237,8 тис. грн, що складає близько 11 % від потреби бюджетного фінансування.

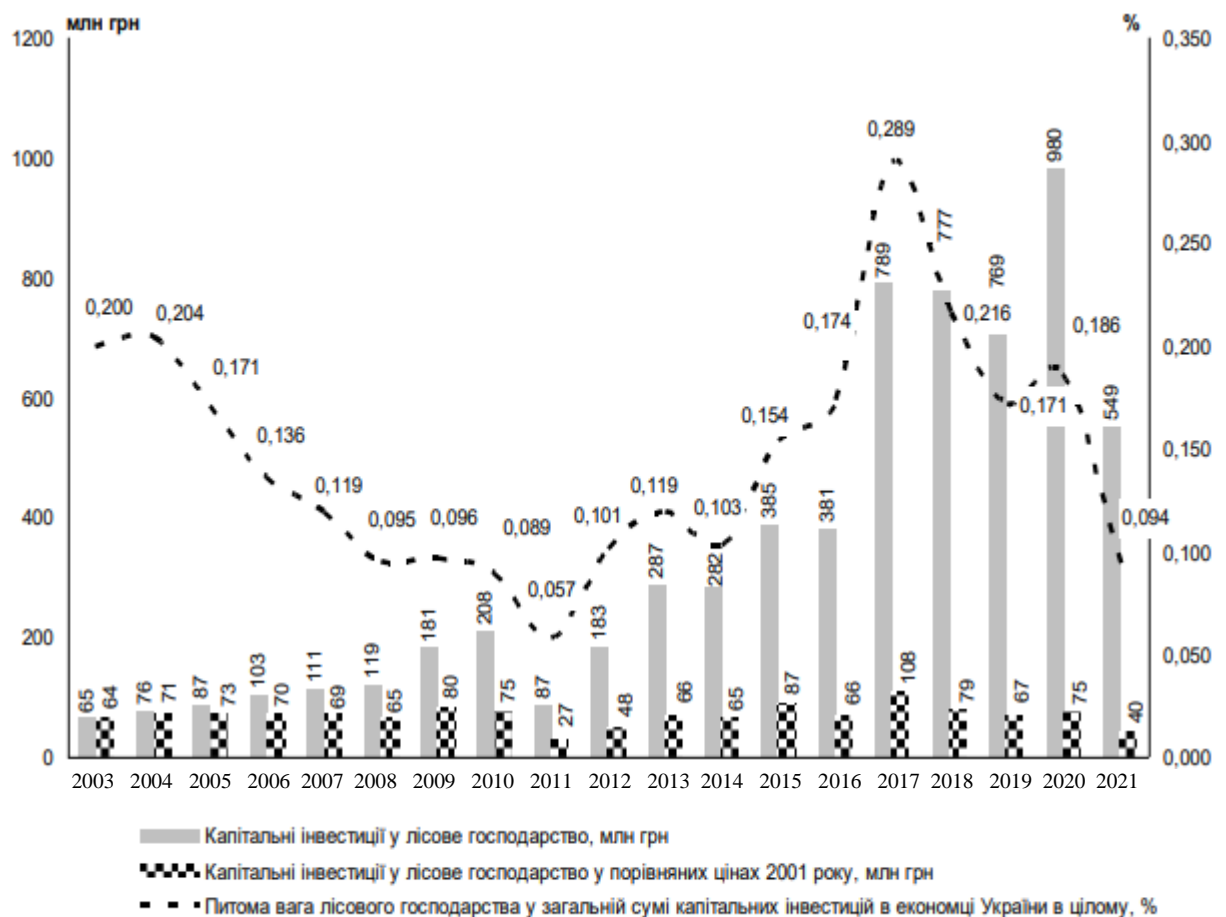
## **2.2. Оцінка управління ресурсним потенціалом лісової галузі**

У 2022 р. значно вплинув на стан лісової галузі процес укрупнення структури лісогосподарських підприємств та формування ДП «Ліси України», яке призвело до зростання фінансового потенціалу лісогосподарських підприємств, що надасть можливість створити умови для підвищення ресурсного потенціалу та, щоб оновити матеріально технічну базу, основні засоби, закупити сучасне обладнання, для захисту лісів протипожежну техніку, автомобілі. В наслідок використання сучасніших технологій заготівлі та застосування ресурсних потенціалів, які нині через недоінвестованість лісової галузі не задіяні, розшириться доступ для вітчизняних деревообробних підприємств до якісної сировини. Також оптимізує управлінський персонал і забезпечить перерозподіл кадрового забезпечення шляхом надання посад персоналу з соціальним забезпеченням в межах усієї України.

Процеси реконструкції та модернізації основних засобів підприємств лісової галузі та застосування сучасних технологій лісовирощування та лісорозведення залежать від державної підтримки відтворення ресурсного потенціалу, впровадження сукупності заохочень відносно підвищення ефективності діяльності лісогосподарських підприємств, а також формування інституціональних умов для використання приватних інвестицій підприємствами лісової галузі на ринку позикового капіталу. Сьогодні інвестування направляється на ремонт чи заміну застарілого обладнання, а на укорінення новітніх ресурсозберігаючих та екологічних технологій немає належного фінансування.

Тому потрібно формувати інвестиційну привабливість підприємств лісової галузі з врахуванням екологічних переваг покращення економічної ефективності використання ресурсного потенціалу. Це матиме вагоме значення у повоєнному відновленні лісової галузі.

Так, з 2003 по 2021 рр. спостерігалася у напрямі капітальних інвестицій у лісове господарство циклічність: у 2003-2010 роках – підвищення; у 2011 році мало місце зниження даного показника; тенденції підвищення також спостерігалися 2017-2020 роках та у 2021 році порівняно з 2020 р. – зниження (рис. 2.2).



**Рис. 2.2. Капітальні інвестиції у лісову галузь у фактичних та порівняних цінах у 2003-2021 рр.**

Джерело: побудовано автором.

У динаміці капітальних інвестицій у лісову галузь спостерігається в цілому низхідна тенденція. А саме, якісних змін капітальних інвестицій, що фінансувалися лісгосподарськими підприємствами не видно. Це пов'язано з



тим, що фінансування з бюджету капітальних видатків дуже зменшилося, не запроваджено інституційного підґрунтя для значного підвищення надходження кредитних коштів в лісову галузь.

Слід зазначити, що у 2022 р., порівняно з 2020 р., на 27690,2 тис. грн менше використовувались кошти на капітальне будівництво. Це підтверджує, що зменшилися масштаби створення нових виробничих площ для експлуатації. У 2022 р., порівняно з 2020 р., сталося знизилась закупівлі нематеріальних активів (на 2593,6 тис. грн). У 2022 р., до 2020 р., збільшилися обсяги фінансування таких інвестицій: придбання інших необоротних матеріальних активів (29364,5 тис. грн), придбання основних засобів (439228 тис. грн), капітальний ремонт (4757,5 тис. грн), модифікація, модернізація (дообладнання, добудова, реконструкція) основних засобів (66870,9 тис. грн). обсяги капітальних інвестицій представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Обсяг капітальних інвестицій, профінансованих  
лісгосподарськими підприємствами, тис. грн**

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
				Абс.	Відн.
Капітальні інвестиції, усього, у тому числі	360405,9	706522	681402,1	320996,2	89,2
капітальне будівництво	109577,9	92535	81887,1	-27690,2	-25,2
придбання основних засобів	188941,6	462621	439229,1	250287,4	132,4
придбання інших необоротних матеріальних активів	14190,6	32432	43555,1	29364,5	206,8
придбання нематеріальних активів	7271,5	9383	4678,1	-2593,6	-35,6
модернізація, модифікація основних засобів	10044,4	58554	76915,1	66870,7	665,7
капітальний ремонт	30380,7	50994	35138,2	4757,5	15,6

Джерело: побудовано автором.

Це є позитивним трендом, оскільки посилить направленість капітальних видатків на придбання основних засобів, що забезпечить зменшення рівня зносу основного капіталу. Разом з тим, негативним явищем фінансування капітальних інвестицій є те, у зменшилася питома вага капітального будівництва їх структурі.

Таким чином, ДП «Ліси України» у 2022 р. інвестували в основні засоби виробництва: придбано 3 харвестери, 2 скідери, 1 форвардер, 2 новітні лісосадивні машини з метою удосконалення механізації заготівлі деревини і підвищення ефективності садіння лісу. Куплено 5 дровокольних комплексів, щоб збільшити потужності для виготовлення продукції. Запроваджено три потужні лінії, щоб виготовляти технологічну тріску.

Щоб забезпечити безперебійну роботу підприємств в обставинах відключення електроенергії ДП «Ліси України» закуплено потужні 62 автономні генератори. Машинно-тракторний парк розширено 3 вантажними автомобілями, 165 тракторами, придбано підвищеної прохідності 188 автомобілів для патрулювання, 13 од. спеціалізованої техніки для захисту і охорони лісів, будівництва лісових доріг та забезпечення лісогосподарської діяльності. ДП «Ліси України» та інші лісогосподарські підприємства на потреби ЗСУ надали 705 од. тракторів та автомобілів.

На перспективу в лісовій галузі необхідно застосувати технології реальності, які створені на цифрових комп'ютерних 3D-моделей лісів, де проходить заготівля. Дані технології допоможуть контролювати лісозаготівельні роботи, збирати інформацію про існуючий стан дерев, їх розвиток та обсяги, які можна одержати в майбутні роки. Також слід застосовувати в практику запуск гелікоптерів та безпілотних літаків. Перехід на інноваційні високомеханізовані еколого-орієнтовані методи ведення лісового господарства, проведення догляду і рубок згідно з науковими рекомендаціями, процес вирощування та створення лісу, вирощування еталонних та цільових насаджень та збереження генофонду лісів реалізуються на основі застосування дороговартісної сучасної техніки: форвардерів та харвестерів.

Дослідження показали, що за останні роки із лісової галузі звільнилися близько 60 тисяч робітників, що свідчить про існуючу проблему великої кількості лісогосподарських підприємств про неспроможність надання впевненості робітникам на майбутнє, що стало причиною для звільнень. Також була невідповідність із заробітними платами в лісовій галузі. За 2021 р

середньомісячна заробітна плата робітників лісогосподарських підприємств по лісовій галузі була 17,5 тис. грн. Водночас, у двадцяти п'яти підприємствах лісової галузі середньомісячна зарплата коливалась в межах від 27,6 тис. грн до 57,8 тис. грн, а у шістнадцяти територіальних органах зарплата становила нижче середньої п лісовій галузі.

Створення ДП «Ліси України» оптимізує управлінський персонал і забезпечить перерозподіл кадрового забезпечення шляхом надання посад кваліфікованому персоналу з соціальним забезпеченням в межах усієї України.

Кадровий потенціал державних лісогосподарських підприємств характеризується високим показником професійності, тому щоб підвищити ефективність його використання слід застосовувати комплекс стимулів для підвищення рівня зацікавленості окремих категорій працівників з метою отримання вищих показників ефективності господарського переробки деревини і освоєння лісоресурсного потенціалу. Насьогодні є всі можливості для підвищення рівня заробітної плати праці персоналу державних лісогосподарських підприємств через високий рівень інвестиційної привабливості реалізації лісоохоронних, лісогосподарських та деревообробних проектів.

З початку заснування ДП «Ліси України» розпочалась робота щодо формування ефективної та сучасної системи підбору кадрів, їх мотивації та оцінки. Нині там працює 33 тис. співробітників. Для залучення та збереження найкращих фахівців ДП «Ліси України» започатковує грейдинг. Так, грейдування посад визначаються за цінністю для підприємства, встановлюється рівень оплати, проводиться грейдинг персоналу, використовуючи оцінювання і ранжування. При цьому оцінюється досвід, особисті риси, майстерність та інші навички співробітника.

Також преміювання відбувається за чіткою, прозорою та справедливою системою нарахування премій, що базується на критеріях – рентабельність, виконання плану реалізації тощо.

За 2022 р. продовжено 24 контракти за угодою сторін з директорами державних підприємств, нові контракти укладено з 36 керівниками державних підприємств, по закінченню терміну дії контракту, за угодою сторін, за порушення умов контракту 172 директора звільнені з посад.

Таким чином, у 2022 р. значно вплинув на стан лісової галузі процес укрупнення структури лісогосподарських підприємств та формування ДП «Ліси України», яке призвело до зростання фінансового потенціалу лісогосподарських підприємств, що надасть можливість створити умови для підвищення ресурсного потенціалу та, щоб оновити матеріально технічну базу, основні засоби, закупити сучасне обладнання, для захисту лісів протипожежну техніку, автомобілі. Також оптимізує управлінський персонал і забезпечить перерозподіл кадрового забезпечення шляхом надання посад персоналу з соціальним забезпеченням в межах усієї України.

### **2.3. Закордонний досвід управління ресурсним потенціалом лісової галузі**

Досвід управління ресурсним потенціалом лісової галузі Польщі показує, що управляє лісами Державний холдинг «Lasy Państwowe» (State Forests) та діяльність якого полягає у самофінансуванні. Всі одержані кошти використовує на власні потреби, не сплачуючи державі дивіденди. Допоміжна функція для діяльності холдингу та покращення ресурсного потенціалу надається окремими департаментами. Так, виробництвом лісогосподарського обладнання та техніки займається центр лісових технологій; впровадженням нових технологій та навчанням – центр впровадження та розвитку; забезпечення програмними технологіями та базами даних належить департаменту ІТ; лісовим генним банком нарощуються та зберігаються геноресурси кущів і дерев тощо.

Державні ліси можуть самофінансуватися через діяльність «Лісового фонду», куди свої фінансові надлишки надають прибуткові лісогосподарські організації для користування іншими підрозділами. Така модель управління лісовою галуззю не навантажує державний бюджет, оскільки одержані від реалізації деревини гроші використовуються для інших статутних завдань, які підприємство має виконувати.

Управління лісовим господарством Фінляндії здійснює Державне підприємство «Metsähallitus» з чисельністю працівників понад 1450 осіб. До даного підприємства належать чотири дочірні: Metsähallitus Forestry Ltd управляє державними лісами, виробництво яких щорічно складає більше шести мільйонів метрів кубічних деревини для суспільства. Дочірнє підприємство «Metsähallitus Property Development» розробляє та продає проекти вітроенергетики задля впровадження кліматичних цілей країни. Управлінням всіма національними природними заповідниками та парками займається «Parks & Wildlife Finland». Продаж високої генетичної якості насіння лісових дерев здійснює «Siemen Forelia Oy».

Здійснює управління лісами в Латвії АТ «Latvijas valsts meži», яке має структурні підрозділи та функціями якого є розподіл бюджетних коштів, які направляються на утримання лісів, відновлення лісів та догляд за ними, вирощування лісів, продаж декоративних саджанців та насінневого матеріалу. Всі ліси країни належать державі.

Заслуговує на увагу досвід управління ресурсним потенціалом США. Так, Working Forest Fund розроблено фінансово стійку та ефективну модель, яка забезпечує гарантії збереження лісів, що є схильними до ризику занепаду. Такі приватні ліси, що знаходяться в кризовому становищі, виявляються та купуються, за допомогою федеральних та державних агентств, благодійної спільноти. Після одержання права власності розробляються плани стійкої вирубки, проекти відновлення лісу. У кінцевому результаті Робочий лісовий фонд продає ліс державному або приватному покупцю, при цьому весь свій інвестований капітал повертає.

У Німеччині держава здійснює функції, які полягають у перевагах надання консультативно-дорадчої та охоронної функцій над регулюючою, але це не означає, що відсутнє пряме державне господарювання у державних лісах. Така модель фінансується державою за рахунок інвестицій. При цьому органи державної влади не втручаються при регулюванні цін чи доходів у комунальній чи приватні сектори.

Управління лісовим сектором Словаччини виконує Державне підприємство «LESY Slovenskej republiky, Š. P.», що було створене об'єднанням шести лісогосподарських організацій, які були у власності держави. До завдань підприємства відносять: управління як лісами, так і іншими активами, що належать державній власності; надання послуг, здійснювати роботи та господарську діяльність, щоб отримати постійне джерело фінансових ресурсів.

Таким чином, сучасна закордонна практика управління ресурсним потенціалом лісової галузі характеризується використанням адміністративних моделей, яким притаманна побудова з застосуванням як ринкових, так і заохочувальних стимуляційних методів задля здійснення раціонального лісокористування, а також збереження ресурсного потенціалу лісової галузі.

## **Висновки до розділу 2**

Попри військові дії у 2022 р. лісів відновлено площею 33 тис. га, зокрема новонасаджень на 1,9 тис. га. у 2022 р. Державними лісогосподарськими підприємствами заготовлено майже 13,6 млн м<sup>3</sup> лісоматеріалів, реалізовано на вітчизняному ринку близько 11,0 млн м<sup>3</sup> лісоматеріалів, реалізовано лісоматеріалів на суму майже 19,0 млрд грн, чистий дохід від реалізації продукції (робіт, товарів, послуг) склад 23,4 млрд. грн, що більше на 8,4 млрд грн ніж у 2021 р. Приріст чистого доходу становив 4,1 %. Так, підприємства лісової галузі отримали чистий прибуток у сумі 1190,8 млн грн., рентабельність діяльності у 2022 р. зросла на 0,5 % і становила 5,0 %. На кінець 2022 р. у 94

підприємствах 4,09 млн га отримали статус FSC-сертифікованих. За бюджетними програмами у 2022 р. лісова галузь була профінансована із загального фонду у сумі 335237,8 тис. грн, що складає близько 11 % від потреби бюджетного фінансування.

У 2022 р. значно вплинув на стан лісової галузі процес укрупнення структури лісогосподарських підприємств та формування ДП «Ліси України», яке призвело до зростання фінансового потенціалу лісогосподарських підприємств, що надасть можливість створити умови для підвищення ресурсного потенціалу та, щоб оновити матеріально технічну базу, основні засоби, закупити сучасне обладнання, для захисту лісів протипожежну техніку, автомобілі. Також оптимізує управлінський персонал і забезпечить перерозподіл кадрового забезпечення шляхом надання посад персоналу з соціальним забезпеченням в межах усієї України. Так, за 2022 р. інвестовано в основні засоби виробництва: придбано 3 харвестери, 2 скідери, 1 форвардер, 2 новітні лісосадивні машини, 5 древокольних комплексів, потужні 62 автономні генератори, 3 вантажні автомобілі, 165 тракторів, придбано підвищеної прохідності 188 автомобілі для патрулювання, 13 од. спеціалізованої техніки для захисту і охорони лісів, на потреби ЗСУ надано 705 од. тракторів та автомобілів.

Встановлено, що сучасна закордонна практика управління ресурсним потенціалом лісової галузі характеризується використанням адміністративних моделей, яким притаманна побудова з застосуванням як ринкових, так і заохочувальних стимуляційних методів задля здійснення раціонального лісокористування, а також збереження ресурсного потенціалу лісової галузі.

### РОЗДІЛ 3.

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЛІСОВОЇ ГАЛУЗІ

### 3.1. Перспективи удосконалення управління ресурсним потенціалом лісової галузі

У 2022 р. лісова галузь України зазнала ряд серйозних викликів, які значно відзначили її подальше функціонування та розвиток. Військові дії на території України суттєво вплинули на лісову галузь, і не лише на ті лісогосподарські підприємства, які знаходяться на тимчасово окупованих територіях та, які близько до зони бойових дій. З обмеженим веденням лісового господарства, труднощами з реалізацією деревини, відсутністю доступу населення до лісу, зменшенням ресурсного потенціалу, зниженням ринкової активності зіштовхнулася більша частина лісових підприємств держави, навіть ті, які знаходяться в західних областях.

Мета реформи лісової галузі полягає у розвитку ресурсного потенціалу, удосконаленні екологічних стандартів та одержанні економічної ефективності, результатом чого буде підвищення конкурентоздатності й стале економічне зростання як лісової галузі, так і держави. Це підвищить рівень індивідуального та суспільного добробуту, якості життя та процвітання в майбутньому для робітників лісового господарства. Щоб досягти ці цілі потрібно запровадити управлінські ефективні рішення, узгоджені політичні ініціативи та довгострокове інвестування.

Тому реалізується системна модернізація лісової галузі для запровадження на всіх рівнях нової якості ведення лісового господарства [11].

Трансформація лісової галузі відбувається за наступними напрямками.

*Реорганізація державних лісогосподарських підприємств.* У 2022 р. продовжується впровадження реформування інституційної структури лісової галузі. Державною стратегією управління лісами України до 2035 року,



територіальні органи Держагентства лісових ресурсів реорганізовано у дев'ять міжрегіональних територіальних органів Державного агентства лісових ресурсів, укладено контракти з керівниками тощо. Новоутворені міжрегіональні управління в 2023 р. здійснюють в повному обсязі повноваження.

Державні лісгосподарські підприємства, які підпорядковувались Державному агентству лісових ресурсів України, були скасовані та сформували склад новоствореного державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси України» (ДП «Ліси України») на основі відокремлених структурних підрозділів (рис. 3.1).



**Рис. 3.1. Організаційна модель управління лісовою галуззю України**

Джерело: побудовано автором.

У 2023 р. реформування лісової галузі ніяк не позначилося на податках, які перераховувались державними лісгосподарськими підприємствами до місцевих бюджетів. До місцевих бюджетів збори та податки, що нараховувались державними лісгосподарськими підприємствами теж будуть

сплачуватись до бюджетів тих же об'єднаних територіальних громад, селищних та сільських рад від новостворених відповідних філій. За спеціальне використання лісових ресурсів податок за лісові землі, рентна плата сплачуватимуться до місцевого бюджету, де розташована лісова ділянка.

У 2022 р. підприємствами, які реорганізовані, затверджено та підготовлено 145 передавальні акти, що складає 90 % від кількості підприємств, які заплановано перевести до складу новоствореної організації [13].

*Покращення фінансового забезпечення.* Економічний ефект не буде досягнутий лише через реструктуризацію чисельності державних лісогосподарських підприємств, необхідні зміни у податковому навантаженні лісової галузі. Так, передбачається відрахування частини чистого прибутку лісогосподарських організацій до бюджету у сумі 50 % при умові сплати ними 30 % від чистого прибутку своєї діяльності, щоб придбати необоротні активи для реалізації процесів з захисту, охорони, відтворення та використання лісів.

Також, розглядаються зміни у системі оподаткування через анулювання земельного податку на лісові землі та рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів. Замінити це оподаткування планується єдиним лісовим податком з врахуванням головних принципів оподаткування: соціальної справедливості, рівномірності, цілеспрямованого використання податків та фіскальної достатності.

Нині, обов'язкові платежі та податки лісогосподарських підприємств складають 41 % від чистого доходу реалізації продукції [9].

#### *Запровадження діджиталізації.*

Для подальшого розвитку електронного сертифікату щодо походження лісоматеріалів та виготовлених з них пиломатеріалів, розроблено проект, який дозволить сформувати механізм автоматизованої видачі та підготовки сертифікатів, що унеможливить корупційну складову. Планується створити прозорий електронний моніторинг щодо експорту та обсягу заготівлі лісопродукції, контролю видачі сертифікатів з фіксацією часу подачі документів, видачі або відмови видання сертифіката експортеру, що дасть

можливість заощадити матеріальні та часові ресурси.

Е-ЛК, для отримання лісорубного квитка сформовано проєкт, який наразі тестується користувачами е-послуг, яких обрано в тестову експериментальну групу. Планується підключення по кожній області нових користувачів.

Діє державний онлайн-магазин «ДроваЄ» для населення з продажу дров, де можна розмістити інформацію про свою продукцію для постійних користувачів лісової продукції. Користувач, який має бажання купити лісову продукцію в інтернет-магазині має пройти авторизацію на онлайн-ресурсі, вибрати лісове господарство, визначити потрібний тип та об'єм лісової продукції, вказати вид доставки та проплатити.

Для користувачів це швидко та зручно, а як результат збільшення прибутків [9].

*Відтворення лісових ландшафтів та збільшення площі лісів.* Так, попри військові дії у 2022 р. лісів відновлено площею 33 тис. га, зокрема новонасаджень на 1,9 тис. га. Також впроваджені відповідні дії, щоб зберегти, а в подальшому приєднати самозалісені території до складу новостворених лісогосподарських підприємств.

*Будівництво та розширення лісових селекційно-насінневих центрів.* Для реалізації даного напрямку затверджено план, в якому розглядались напрями заснування у 2022 р. лісових селекційно-насінневих центрів для вирощування садивного матеріалу. Так, планується розширити два існуючих, побудувати дев'ять нових та відновити селекційно-насінневий центр в м. Лиман, де здійснювалось лісовпорядне планування з забезпеченням посадковим матеріалом східних регіонів та який почав свою діяльність лише 2021 р.

Таким чином, у 2023 р. для розвитку ресурсного потенціалу лісової галузі заплановано: ліквідувати негативні наслідки військових дій на лісову галузь; впроваджувати подальшу цифровізацію лісової галузі; розширювати діючі потужності та будувати нові лісонасінєві центри, щоб вирощувати посадковий матеріал; розвивати рекреацію; формувати прозорий та ефективний ринок деревини. В умовах військових дій та в повоєнний період масштабно виникнуть

питання щодо лісовідновлення та лісорозведення, щоб забезпечити підвищені потреби країни в деревині задля усунення наслідків війни; формування першочергових напрямів та проєктів для відновлення та збереження об'єктів природно-заповідного й лісового фонду України.

### 3.2. Стратегія нарощування потенціалу лісової галузі України

У лісовій галузі України зберігається ряд проблем, які є невирішеними та стримують економічну ефективність діючого виробництва та інвестиційну привабливість вітчизняної лісової галузі для ймовірних інвесторів. В Україні державній формі власності належать більшість територій лісів. Приблизно 73 % від загальної площі лісових земель знаходяться в користуванні підприємств Держлісагентства (рис. 3.2).



**Рис. 3.2. Загальний лісовий фонд України**

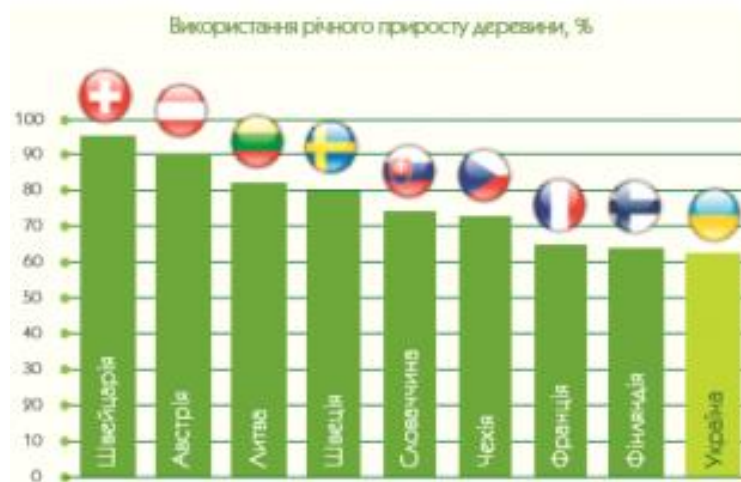
Джерело: побудовано автором.

Комунальним підприємствам можуть належати близько 1,3 млн га, що складає 13 %. Цими земельними ділянками лісогосподарського призначення користуються комунальні організації, які є підвідомчими органам місцевого самоврядування. У приватній власності знаходиться до 0,1 % від загальної

площі лісового фонду.

В користування приблизно 800 тис. га земель лісового фонду нікому не виділено [2].

Можливості та потенційні запаси вітчизняних лісів потужні та, як вважають науковці і міжнародні експерти, повною мірою не застосовуються. Так, щорічний приріст використання становить близько 60 %, хоча в європейських країнах приріст використання знаходиться на рівні 70-80 % (рис. 3.3).



**Рис. 3.3. Використання річного приросту деревини**

Джерело: побудовано автором.

Оптимальна лісистість держави буде досягнута при створенні більше 2 млн. га нових лісів. Це можливо здійснити використовуючи виведені із сільськогосподарського обігу землі, які складають в Україні майже 8 млн. га.

Пріоритетним напрямом для держави є вирішення проблем, які полягають у тому, щоб наростити потенціал лісистості держави. Для створення придатних умов збільшення потенціалу та механізмів відновлення лісових ресурсів потрібно реалізувати стратегію, яка сформулює дієві напрями розвитку лісової галузі та інструменти впровадження стратегічних завдань.

В Україні спостерігається відсутність державного стратегічного планування розвитку лісової галузі. Діючі програми та концепції носять формальний характер і практично не впровадуються. До головних стратегічних завданням слід віднести: відновлювання лісовпорядкування, лісове

планування, лісову статистику, проектні роботи, лісову освіту й науку. Необхідно позбутися морального й кадрового падіння.

Тому, ухвалено проєкт Державної стратегії управління лісами України до 2035 року [16].

Багатоцільові напрями нової Стратегії визначені на період до 2035 р., хоча термін дії є необмеженим. Стратегія визначає головні цілі розвитку лісової галузі, які полягають у: ефективному управлінні лісами; забезпеченні вкладу від лісового виробництва в розвиток економіки; створення екологічної стійкості; розвитку освіти та досліджень; рекреації.

Одним з напрямів збільшення потенціалу лісової галузі може стати нарощування частини деревообробки [2].

Загальне падіння інвестицій за воєнний період майже не позначилося на зростанні рівня деревообробки. Нині щодо деревообробної промисловості багатьма організаціями розроблені перспективні проєкти. Не зважаючи на бюджетну кризу, відсутність інвестицій, падіння ВВП, завищені фіскальні навантаження, деревообробна промисловість є достатньо сталою. Ця діяльність ґрунтується та формується на базі найкращих закордонних ділових практик із впровадженням фінансування на фондових ринках, застосування аутсорсингу, залучення інвестицій за кордону. Але проблемним є питання щодо доступності лісової сировини.

Таким чином, для розвитку та збільшення потенціалу лісової галузі необхідно впроваджувати галузеве бізнесспівтовариство, спонукати до бажання приватних організацій та держави приймати участь у його формуванні. Пріоритетним напрямом для держави є вирішення проблем, які полягають у тому, щоб наростити потенціал лісистості держави. Для створення придатних умов збільшення потенціалу та механізмів відновлення лісових ресурсів потрібно реалізувати стратегію, яка сформулює дієві напрями розвитку лісової галузі та інструменти впровадження стратегічних завдань. Нині розроблено та ухвалено проєкт Державної стратегії управління лісами України до 2035 року.

### **3.3. Впровадження інвестиційно-інноваційної політики як основи підвищення ресурсного потенціалу лісової галузі**

В останні роки однією з найбільш гострих проблем структурної перебудови національної економіки стала модернізація лісової галузі, функціональне ядро якого є лісогосподарське виробництво. Експортні обмеження призводять до інвестиційного дефіциту в діяльності державних лісогосподарських підприємств, що негативно відображається на темпах реконструкції та поновлення матеріально-технічної бази деревообробки і лісозаготівель. Тому тема залучення інвестицій у різні сегменти лісової галузі, щоб усунути негативні наслідки нераціонального лісокористування є досить актуальною. Тобто, потрібно сформувані інвестиційно-інноваційну політику розвитку лісової галузі, яка сприяла б варіації джерел фінансового забезпечення програм екологізації лісокористування, модернізації деревообробного та лісогосподарського виробництва.

Високий ступінь фізичного та морального зносу деревообробного та лісозаготівельного устаткування сприяє, щоб здійснювати інвестування у технічне переоснащення лісогосподарських підприємств, запровадження сучасних технологій, а також у виробництво та розробку вітчизняного високотехнологічного обладнання.

Обмежують можливості для здійснення лісогосподарських підприємств інвестиційної діяльності такі чинники: незадовільний фінансовий стан, низький рівень ефективності діяльності, відсутність інституційних передумов, щоб реалізувати інвестиційні процеси.

Через лімітованість доступу до банківських позик та недостатність власних коштів неможливо підвищити якість продукції лісової галузі та темпи виробництва, розвиток науково-технічного потенціалу [5].

Низькі темпи інвестування лісогосподарських проєктів виникають через захмарні проценти кредитів, відсутність інституціонального підґрунтя, щоб створити спільні підприємства із сильними деревообробними підприємствами,

нерозвиненість вітчизняного фінансового ринку (немає змоги активізувати портфельне інвестування потреб лісової галузі).

Якщо у 2020 р. придбання основних засобів становило 52,3 %, то у 2022 р. – 64,5 % (рис. 3.4).



**Рис. 3.4. Структура капітальних інвестицій у 2022 р., профінансованих лісогосподарськими підприємствами**

Джерело: побудовано автором.

Це є позитивним трендом, оскільки посилить направленість капітальних видатків на придбання основних засобів, що забезпечить зменшення рівня зносу основного капіталу. Разом з тим, негативним явищем фінансування капітальних інвестицій є те, у зменшилася питома вага капітального будівництва їх структурі.

Запровадження інвестиційно-інноваційної політики розвитку лісової галузі призведе до зменшення інвестиційного дефіциту у деревообробному та лісогосподарському виробництві, формування підґрунтя для трансформації інфраструктури лісового господарства та варіювання методів та форм інвестування задля відновлення ресурсного потенціалу лісу. До переліку інструментів інвестиційно-інноваційної політики потрібно включити визнані



світовою практикою інструменти стимулювання лісогосподарських організацій, щоб прискорити відновлення матеріально-технічної бази, а також застосування технологій сучасного лісівництва.

Потрібно скористатися досвідом європейських країн, які господарювали при командно-адміністративній моделі управління національною економікою [5].

У Лісовому Плані дій ЄС однією із переваг зростання рівня конкурентоспроможності лісової галузі є впровадження та генерування інновацій, щоб підвищити рівень комплексності використання неліквідної деревини, забезпечити збільшення приросту деревної маси, отримати сприятливий результат застосування несировинного матеріалу лісу. Для України практика застосування інновацій у лісову галузь є актуальнішою, ніж для інших країн Європейського Союзу, бо техніко-технологічна база деревообробки і лісогосподарського виробництва є морально застарілою і зношеною. Тому в Україні інноваційна та інвестиційна складові модернізації лісової галузі мають одержувати вияв у інноваційній формі інвестицій та бути єдиним цілим, а також фінансування у сучасні технології деревообробки та лісозаготівель.

Формування відповідної політики на загальнонаціональному рівні покращить інвестиційне забезпечення деревообробних та лісогосподарських проектів [5].

Дослідження показали, що на підприємствах лісової галузі спостерігається номінальне зростання інвестицій, а у технічне переоснащення, реконструкцію та модернізацію основних засобів реального збільшення капітальних вкладень не спостерігається.

Політика інвестиційно-інноваційної розвитку лісової галузі має включати комплекс з податкових, компенсаційних та кредитних інструментів, що спрямовані на значне підвищення обсягів отримання інвестицій у диверсифікацію, реконструкцію, трансформацію матеріально-технічної бази деревообробного та лісогосподарського виробництва.

Таким чином, до головної складової інвестиційно-інноваційної політики розвитку лісової галузі має відноситись комплекс стимулюючих прийомів, щоб спонукати суб'єктів деревообробного виробництва та постійних лісокористувачів проводити капіталомісткі проекти технічного переоснащення, реконструкції та модернізації деревообробного та лісозаготівельного обладнання. До таких стимулів слід віднести:

- створення об'єктів, щоб лісокористувачі могли використати позиковий капітал через іпотечно-заставні операції;
- компенсація за рахунок коштів державних фінансових фондів частини процентних виплат, якщо залучити лісогосподарським підприємством кредитів комерційних банків, щоб придбати сучасне високотехнологічне виробниче устаткування;
- на загальнонаціональному рівні створити фінансові фонди відшкодування частини втрат деревообробних та лісогосподарських підприємств, якщо придбати основний капітал реалізувавши лізингові угоди;
- відтворити лісоресурсний потенціал враховуючи вимоги міжнародних природоохоронних конвенцій для збільшення емісії кисню через розробку загальнодержавних та регіональних програм.

Таким чином, високий ступінь фізичного та морального зносу деревообробного та лісозаготівельного устаткування сприяє, щоб здійснювати інвестування у технічне переоснащення лісогосподарських підприємств, запровадження сучасних технологій, а також у виробництво та розробку вітчизняного високотехнологічного обладнання. Тобто, потрібно сформулювати інвестиційно-інноваційну політику розвитку лісової галузі, яка сприяла б варіації джерел фінансового забезпечення програм екологізації лісокористування, модернізації деревообробного та лісогосподарського виробництва.

### **Висновки до розділу 3**

На перспективу для розвитку ресурсного потенціалу лісової галузі заплановано: ліквідувати негативні наслідки військових дій на лісову галузь; впроваджувати подальшу цифровізацію лісової галузі; розширювати діючі потужності та будувати нові лісонасіневі центри, щоб вирощувати посадковий матеріал; розвивати рекреацію; формувати прозорий та ефективний ринок деревини.

Для розвитку та збільшення потенціалу лісової галузі необхідно впроваджувати галузеве бізнесспівтовариство, спонукати до бажання приватних організацій та держави приймати участь у його формуванні. Пріоритетним напрямом для держави є вирішення проблем, які полягають у тому, щоб наростити потенціал лісистості держави. Для створення придатних умов збільшення потенціалу та механізмів відновлення лісових ресурсів потрібно реалізувати стратегію, яка сформулює дієві напрями розвитку лісової галузі та інструменти впровадження стратегічних завдань. Нині розроблено та ухвалено проєкт Державної стратегії управління лісами України до 2035 року.

Високий ступінь фізичного та морального зносу деревообробного та лісозаготівельного устаткування сприяє, щоб здійснювати інвестування у технічне переоснащення лісогосподарських підприємств, запровадження сучасних технологій, а також у виробництво та розробку вітчизняного високотехнологічного обладнання. Тобто, потрібно сформувати інвестиційно-інноваційну політику розвитку лісової галузі, яка сприяла б варіації джерел фінансового забезпечення програм екологізації лісокористування, модернізації деревообробного та лісогосподарського виробництва.

## ВИСНОВКИ

Отримані у процесі написання кваліфікаційної роботи результати дають можливість дійти наступних висновків:

1. Досліджено, що підприємство повинно самостійно формувати свій власний ресурсний потенціал, що дозволить йому встановити перспективи розвитку на майбутнє і закріпити специфічні його особливості. Для забезпечення стабільності діяльності підприємства потрібно провести оцінку ефективності управління ресурсним потенціалом. Визначення такої оцінки дасть змогу ефективно впливати на тенденції розвитку підприємства та поточний стан, встановлювати напрями та розміри змін, визначати більш вагоміші чинники такого зростання, складати плани й прогнози подальшого вдосконалення процесів відтворення, управління та використання ресурсним потенціалом.

2. Доведено, що у 2022 р. значно вплинув на стан лісової галузі процес укрупнення структури лісогосподарських підприємств. Державні лісогосподарські підприємства, які підпорядковувались Державному агентству лісових ресурсів України, були скасовані та сформували склад новоствореного ДП «Ліси України» на основі відокремлених структурних підрозділів. Процес реорганізації лісових підприємств відбувся при мінімальному скороченні працівників. У той же час оптимізація кадрового потенціалу лісової галузі здійснювалась частковим скороченням деяких спеціалістів та керівного складу на тих підприємствах, які приєднані до інших та ліквідовані. Укрупнення та об'єднання капіталів призвели до зростання фінансового потенціалу лісогосподарських підприємств, що дає змогу закупити потужну лісозаготівельну техніку, щоб підвищити продуктивність праці при лісозаготівельних роботах.

3. Попри військові дії у 2022 р. лісів відновлено площею 33 тис. га, зокрема новонасаджень на 1,9 тис. га. у 2022 р. Державними лісогосподарськими підприємствами заготовлено майже 13,6 млн м<sup>3</sup>

лісоматеріалів, реалізовано на вітчизняному ринку близько 11,0 млн м<sup>3</sup> лісоматеріалів, реалізовано лісоматеріалів на суму майже 19,0 млрд грн, чистий дохід від реалізації продукції (робіт, товарів, послуг) склад 23,4 млрд. грн, що більше на 8,4 млрд грн ніж у 2021 р. Приріст чистого доходу становив 4,1 %. Так, підприємства лісової галузі отримали чистий прибуток у сумі 1190,8 млн грн., рентабельність діяльності у 2022 р. зросла на 0,5 % і становила 5,0 %. На кінець 2022 р. у 94 підприємствах 4,09 млн га отримали статус FSC-сертифікованих. За бюджетними програмами у 2022 р. лісова галузь була профінансована із загального фонду у сумі 335237,8 тис. грн, що складає близько 11 % від потреби бюджетного фінансування.

4. У 2022 р. значно вплинув на стан лісової галузі процес укрупнення структури лісогосподарських підприємств та формування ДП «Ліси України», яке призвело до зростання фінансового потенціалу лісогосподарських підприємств, що надасть можливість створити умови для підвищення ресурсного потенціалу та, щоб оновити матеріально технічну базу, основні засоби, закупити сучасне обладнання, для захисту лісів протипожежну техніку, автомобілі. Також оптимізує управлінський персонал і забезпечить перерозподіл кадрового забезпечення шляхом надання посад персоналу з соціальним забезпеченням в межах усієї України. Так, за 2022 р. інвестовано в основні засоби виробництва: придбано 3 харвестери, 2 скідери, 1 форвардер, 2 новітні лісосадивні машини, 5 дровокольних комплексів, потужні 62 автономні генератори, 3 вантажні автомобілі, 165 тракторів, придбано підвищеної прохідності 188 автомобілі для патрулювання, 13 од. спеціалізованої техніки для захисту і охорони лісів, на потреби ЗСУ надано 705 од. тракторів та автомобілів.

5. Встановлено, що сучасна закордонна практика управління ресурсним потенціалом лісової галузі характеризується використанням адміністративних моделей, яким притаманна побудова з застосуванням як ринкових, так і заохочувальних стимуляційних методів задля здійснення раціонального лісокористування, а також збереження ресурсного потенціалу

лісової галузі.

6. На перспективу для розвитку ресурсного потенціалу лісової галузі заплановано: ліквідувати негативні наслідки військових дій на лісову галузь; впроваджувати подальшу цифровізацію лісової галузі; розширювати діючі потужності та будувати нові лісонасінєві центри, щоб вирощувати посадковий матеріал; розвивати рекреацію; формувати прозорий та ефективний ринок деревини.

7. Для розвитку та збільшення потенціалу лісової галузі необхідно впроваджувати галузеве бізнесспівтовариство, спонукати до бажання приватних організацій та держави приймати участь у його формуванні. Пріоритетним напрямом для держави є вирішення проблем, які полягають у тому, щоб наростити потенціал лісистості держави. Для створення придатних умов збільшення потенціалу та механізмів відновлення лісових ресурсів потрібно реалізувати стратегію, яка сформулює дієві напрями розвитку лісової галузі та інструменти впровадження стратегічних завдань. Нині розроблено та ухвалено проєкт Державної стратегії управління лісами України до 2035 року.

8. Високий ступінь фізичного та морального зносу деревообробного та лісозаготівельного устаткування сприяє, щоб здійснювати інвестування у технічне переоснащення лісогосподарських підприємств, запровадження сучасних технологій, а також у виробництво та розробку вітчизняного високотехнологічного обладнання. Тобто, потрібно сформувати інвестиційно-інноваційну політику розвитку лісової галузі, яка сприяла б варіації джерел фінансового забезпечення програм екологізації лісокористування, модернізації деревообробного та лісогосподарського виробництва.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гайда Ю. І., Кузик І. В. Лісопромисловий комплекс України: сучасний стан та доміанти розвитку. *Ефективна економіка*. 2021. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8735>
2. Данькевич С. М. Потенціал розвитку екосистемних послуг лісів України як фінансового інструменту забезпечення збалансованого землекористування. *Агросвіт*. 2021. № 11, 45-56. doi: 10.32702/2306-6792.2021.11.45
3. Данькевич С. М. Фінансовий потенціал держлісгоспів Малого Полісся України у забезпеченні збалансованого використання земель лісогосподарського призначення. *Збалансоване природокористування*. 2020. № 4. С. 50–63.
4. Державне агентство лісових ресурсів України. URL: <https://forest.gov.ua>
5. Дяченко М. І., Жмуденко В. О. Обґрунтування пріоритетів стратегічного розвитку лісового господарства на основі інвестиційно-інноваційного забезпечення. *Економіка та суспільство*. № 24. 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/203/195>
6. Заверюха М. М. Діджиталізація в лісовій галузі. Нариси науково-практичної конференції присвяченої проблематиці захисту прав людини (охорона довкілля): збірник тез доповідей. Київ: ГО «УКРО», 2021. С. 57–58.
7. Кравчук І. Інтеграційні аспекти екологічного менеджменту лісомисливських господарств. *Ефективна економіка*. 2020. № 11
8. Ксьондз С. В., Підгірна В. С. Обґрунтування напрямів підвищення ефективності економічної діяльності лісових господарств. *Агросвіт*. 2019. № 20. С. 64-70.
9. Лісова галузь у 2022 році: підсумки колегії. URL: [http://dklg.kmu.gov.ua/forest/control/uk/publish/article?art\\_id=213073&cat\\_id=32888](http://dklg.kmu.gov.ua/forest/control/uk/publish/article?art_id=213073&cat_id=32888)
10. Місюра О. Лісова реформа зі старими кадрами. *Економічна правда*.

2022. Офіційний веб-сайт ЕП. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/10/27/693127>.

11. Місюра О. Недостатньо об'єднати лісгоспи: потрібні комплексні реформи. *Економічна правда*. 2022. Офіційний веб-сайт ЕП. URL: <https://www.epra>

12. Під час війни лісівники висадили 103 млн деревних рослин: веб-сайт. URL: <https://forest.gov.ua/news/pid-chas-vijni-lisivniki-visadili103-mln-derevnih-roslin-u-ramkah-programi-zelena-krayina>.

13. Підприємства Держлісагентства сплатили на 13 % більше податків та зборів, ніж у 2021 році: веб-сайт. URL: <https://forest.gov.ua/news/pidpriyemstva-derzhlisagentstva-splatili-na-13-bilshe-podatktiv-ta-zboriv-nizh-u-2021-roci>.

14. Постанова КМУ «Деякі питання реформування управління лісової галузі» від 07 вересня 2022 р. № 1003. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deiaki-putanniareformuvannia-uprav-a1003.6>.

15. Про деякі заходи щодо збереження та відтворення лісів : Указ Президента України від 7 червня 2021 р. № 228/2021. *Урядовий кур'єр*. № 109.

16. Про схвалення Державної стратегії управління лісами України до 2035 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 р. № 1777-р. Офіційний вісник України. 2022. № 4. Ст. 256.

17. Розпорядження КМУ № 1777-р від 29.12.2021 р. Про схвалення Державної стратегії управління лісами України до 2035 р. Відомості Верховної Ради. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1777-2021-%D1%80#Text>.

18. Ткачук С. В. Удосконалення управління ресурсним потенціалом підприємств лісового комплексу. *Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації* : Матер. IV Міжнар. наук.- практ. конф., 22–23 червня 2023 року. – Житомир : Поліський національний університет, 2023. С. 468–475.

19. Ткачук С., Симон В. Удосконалення управління ресурсним потенціалом підприємств лісового комплексу. *Менеджмент, маркетинг,*



*логістика: тренди та подолання викликів*: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів (м. Житомир, 05 грудня 2023 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2023. С. 210–212.

20. Ткачук С. В., Симон В. Наукові читання – 2023.

21. Фурдичко О. І., Дребот О.І. Еколого-економічні засади адаптації сільського та лісового господарства українського Полісся до змін клімату. Еколого-економічні засади збалансованого аграрного виробництва та використання природних ресурсів агросфери: колективна монографія. За науковою редакцією академіка НААН О.І. Фурдичка. Київ: ДІА, 2022. 148–166 с.

22. Фурдичко О. І., Яремко О. П. Нові аспекти лісівництва щодо лісогосподарського виробництва на прикладі економічного регіону “Поділля”. *Збалансоване природокористування*. 2019. № 3. С. 5–15. URL: <https://doi.org/10.33730/2310&4678.3.2019.185878>

23. Хорошко О. Сучасний стан системи управління державними лісогосподарськими підприємствами та шляхи її удосконалення. *Економіка та суспільство*. № 24. 2021. URL: <https://cutt.ly/bmWLgfA>