

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-60>

УДК 630*6

ОПТИМІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ЛІСОВОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

OPTIMIZATION OF THE PRODUCTION AND ECONOMIC ACTIVITY MANAGEMENT SYSTEM OF FOREST INDUSTRY ENTERPRISES OF UKRAINE

Портна Оксана Валентинівна

доктор економічних наук, професор,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8803-4605>

Portna Oksana

V. N. Karazin Kharkiv National University

У цій статті досліджуються проблеми та можливості оптимізації системи управління виробничо-господарською діяльністю на підприємствах лісової галузі України. Ліси України мають ключову роль у забезпеченні сталого екологічного та економічного розвитку країни. Для ефективного використання лісових ресурсів та забезпечення економічної безпеки підприємств, необхідно постійно розвивати та вдосконалювати систему управління виробничо-господарською діяльністю підприємств галузі. Лісова галузь України визначена важливим елементом екосистеми та економіки країни та потребує системних та інноваційних підходів для оптимізації управління виробничо-господарською діяльністю. Сучасні тенденції у секторі лісового господарства в Україні вимагають не лише збільшення обсягів виробництва, але і розвитку стійких та екологічно ефективних стратегій управління.

Ключові слова: лісова галузь, лісове господарство, підприємства лісової галузі, управління підприємством, раціональне лісокористування, розвиток лісової галузі, механізм управління, інновації.

This article examines the problems and possibilities of optimizing the management system of production and economic activities at the enterprises of the forest industry of Ukraine. Forests of Ukraine play a key role in ensuring sustainable ecological and economic development of the country. In order to effectively use forest resources and ensure the economic security of enterprises, it is necessary to constantly develop and improve the management system of production and economic activities of the enterprises of the industry. The forestry sector of Ukraine is define as an important element of the country's ecosystem and economy and requires systematic and innovative approaches to optimize the management of production and economic activities. Modern trends in the forestry sector in Ukraine require not only an increase in production volumes, but also the development of sustainable and ecologically effective management strategies. In the context of the study, it is important to note that the forest industry of Ukraine faces a number of urgent challenges, such as climate change, the growing need for forest resources, as well as deepening global economic and environmental challenges. These aspects determine the need to find and implement optimal solutions in the management of forest resources and the production and economic activities of enterprises in this field. Investigating the problems and possibilities of optimization of the management system, the article examines the issue of increasing the productivity and competitiveness of the forest sector through the introduction of modern methods and technologies. Emphasis placed on the need to balance economic and environmental aspects of management, as well as ensuring the economic security of enterprises, which is a key component of the country's sustainable development. Specifically, in the context of Ukraine, which has a rich forest potential, it is important to develop and implement strategies aimed at preserving forest biodiversity, optimizing production processes, and interacting with stakeholders. In this context, the article aims to systematically analyze and improve management practices aimed at achieving a balance between social, economic and environmental goals in the forest sector. The research presented in the article highlights the relevance and importance of continuous development and implementation of effective management strategies to ensure the sustainability of the forest industry of Ukraine in the conditions of the modern world.

Keywords: forest industry, forestry, forest industry enterprises, enterprise management, rational forest use, forest industry development, management mechanism, innovations.

Постановка проблеми. Дане дослідження вирішує проблему оптимізації системи управління виробничо-господарською діяльністю лісових підприємств України. На сучасному етапі цей сектор стикається з важливими викликами та проблемами, які вимагають системного підходу та уваги для вирішення нагальних питань. Однією з ключових проблем є неефективне управління лісовими ресурсами, що призводить до неправильного використання лісового потенціалу та створює загрози екосистемі. Система управління підприємствами лісової галузі часто стикається з недостатньою транспарентністю та неефективністю в моніторингу та контролі над виробничими процесами, що може призводити до надмірного вирубування лісу, порушення природно-ресурсного балансу та загрози біорізноманіттю. Ще однією актуальною проблемою є відсутність використання сучасних інформаційних технологій та систем управління, які сприяли б оптимізації виробничих процесів, раціональному використанню ресурсів та забезпеченню ефективності виробництва.

Враховуючи вищезазначені фактори, дослідження присвячене розробці та впровадженню стратегії оптимізації системи управління на підприємствах лісової галузі України, а саме на прикладі державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси України», як одного із найбільших лісокористувачів Європи та найбільшого лісокористувача України, що належить до сфери управління Державного агентства лісових ресурсів України, з метою досягнення в цьому ключовому секторі економіки України більшої стійкості, економічної ефективності та екологічної безпеки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та методологічні аспекти охорони, використання та відтворення лісових ресурсів досліджували: Дребот О., Лицур І., Фурдичко Є., Зіновчук Н., Коваль Я., Мельник Л., Шершун М., Ярова І. та ін.

Систему адміністрування лісгосподарських підприємств і шляхи підвищення її ефективності знайшли своє відображення в дослідженнях таких вчених: Ксьондз С., Підгірна В., Сеньовська Я., Хорошко О., Цегельник Н., Камратов С. та ін.

Крім того, розглянуто дослідження щодо поточного стану та перспектив діяльності ДП «Ліси України» наступного автора: Болоховець Ю.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну кіль-

кість досліджень стану та перспектив розвитку лісової й деревообробної промисловості, вони з часом втратили свою актуальність, сьогодні мало уваги приділяється поглибленому вивченню комплексу проблем і пропонуванню конкретних, деталізованих варіантів покращення наявної системи лісгосподарювання, яка перебуває у стані значного негативного впливу, як від війни, так розпочатого декілька років тому реформування лісової галузі, чому і буде присвячена дана публікація. До цього часу, на жаль, не відбувся процес розробки концептуальних підходів, визначених на теоретичній основі економіки лісокористування та теорії стратегічного управління. Цей процес повинен визначити обґрунтований механізм формування стратегії сталого розвитку виробничо-господарської діяльності лісгосподарських підприємств в рамках загальної системи стратегічного управління, враховуючи наявний негативний вплив сьогодення на економіку країни.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Ця стаття має на меті дослідження та поетапне структурування глибинних проблем у функціонуванні підприємств вітчизняної лісової та деревообробної промисловості. Дослідження спрямовано на розробку конкретних практичних рекомендацій щодо подолання основних недоліків та їх комплексне вирішення, що планується здійснювати на основі сучасних можливостей впровадження інновацій, таких як адміністративні, технологічні та нормативні інновації. Мета полягає в досягненні стабільності, конкурентоспроможності та соціальної відповідальності у веденні господарської діяльності в даній сфері. Результати від впровадження запропонованих заходів спрямовані на створення значного джерела надходжень до державного бюджету та зміцнення національної економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для корінного розуміння галузевої проблематики дослідження розпочнемо із загальних даних щодо структури, нормативної бази, сучасних тенденцій та перспектив галузі.

Загальна площа лісового фонду України становить – 10,4 млн га, із яких вкритих лісовою рослинністю – 9,6 млн га. Лісистість території країни становить 15,9%. За 50 років площа лісів зросла на 21%, а запас деревини майже у три рази. Запас деревини в лісах оцінюється в межах 2102 млн куб. м. Загальна середня зміна запасу сягає 35 млн куб. м. Середня щорічна зміна запасу на 1 га у лісах

Держлісагентства дорівнює 4 куб. м і коливається від 5 куб. м в Карпатах до 2,5 куб. м у Степовій зоні. Відбувається поступове збільшення запасу, що підтверджує значний економічний і природоохоронний потенціал лісів України.

Ліси на території України розташовані дуже не рівномірно. Вони сконцентровані переважно в Поліссі та в Українських Карпатах. Лісистість у різних природних зонах має значні відмінності й не досягає оптимального рівня, за якого ліси найпозитивніше впливають на клімат, ґрунти, водні ресурси, пом'якшують наслідки ерозійних процесів, а також забезпечується одержання більшої кількості деревини [1].

Збройна агресія російської федерації проти України мала та має суттєві наслідки для лісового господарства України – 2,9 млн га лісів мають різні рівні пошкодження. З урахуванням лісів АР Крим та Луганської та Донецької областей, які були окуповані до 2022 року, на даний час близько 1 млн га лісів знаходяться в окупації чи перебувають під впливом активних бойових дій [5].

В структурі ВВП України лісове господарство займає відносно незначну частку (0,5–0,6%), але динаміка обсягів продукції (робіт, послуг) лісового господарства та продукції лісозаготівель протягом 2000–2020 рр. залишалася позитивною. Лісове господарство майже на всіх лісових землях України ведеться спеціалізованими державними та комунальними лісовими підприємствами підпорядкованими державі та територіальним громадам. Під час розмежування земель приблизно 1,3 млн га (13%) лісових земель перебувають у постійному користуванні комунальних підприємств, підпорядкованих органам місцевого самоврядування. На частку приватних лісів припадає менше ніж 0,2% від загальної площі лісу. Близько 0,8 мільйона гектарів лісових земель залишилися невикористаними та були виділені під заповідні території. Найбільшу площу лісових угідь займають лісгосподарські підприємства Держлісагентства (далі – Держлісагентство), котре є центральним органом виконавчої влади у галузі лісового та мисливського господарства, та яке управляє близько 73% лісів країни. Структура Держлісагентства складається з територіальних одиниць, підприємств, установ та організацій, що перебувають у власності держави [8; 19–21].

Деякі роки тому Президентом та Урядом України було вирішено розпочати сис-

темну реформу лісової галузі, таким чином, питання реформування лісового господарства України було визначено підпунктом 3 пункту 2 Указу Президента України від 7 червня 2021 року № 228 «Про деякі заходи щодо збереження та відтворення лісів» [2], Державною стратегією управління лісами України до 2035 року, затвердженою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 29.12.2021 № 1777-р [3], протоколом наради під головуванням Прем'єр-міністра України Дениса Шмигала від 04.02.2022 «Про реформування лісового господарства», дорученням РНБО від 29.06.2022 № 1594/14-05/2-22 щодо протоколу № 5 засідання робочої групи з питань збереження та відтворення лісів від 28.06.2022. Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 07 вересня 2022 року № 1003 «Деякі питання реформування управління лісової галузі» [4] (далі – Постанова) замість територіальних органів Державного агентства лісових ресурсів утворено 9 міжрегіональних територіальних органів Державного агентства лісових ресурсів. А замість 158 лісгоспів створено єдине державне спеціалізоване лісгосподарське підприємство «Ліси України». Затверджено відповідні положення про міжрегіональні управління лісового та мисливського господарства, розпочато процес ліквідації державних підприємств та створення філій, призначені керівники та затверджені штатні розписи (табл. 1). Новоствореними міжрегіональними управліннями у 2023 році здійснюються повноваження в повному обсязі [5; 29].

Постановою також визначено, що відповідно до Закону України «Про приватизацію державного і комунального майна» приватизація лісів ДП «Ліси України» і АТ в яке буде перетворене державне підприємство, заборонена.

У розпорядження ДП «Ліси України» перейшло право постійного користування земельними ділянками лісгосподарського призначення. Також ДП «Ліси України» стали правонаступником договорів довгострокового та короткострокового тимчасового користування лісами, лісових сервітутів, договорів про умови ведення мисливського господарства суб'єктів господарювання та сертифікатів ведення лісового господарства PEFC/FSC суб'єктів господарювання, які перебувають у сфері управління Держлісагентства [6].

Відповідно до Постанови Держлісагентства видало наказ від 26.10.2022 № 804 «Про утворення Державного спеціалізованого гос-

Таблиця 1

**Структурні перетворення та функціональні зміни
відповідно до реформи лісової галузі України 2022 року**

СТРУКТУРНІ ПЕРЕТВОРЕННЯ	
БУЛО:	СТАЛО:
24 обласні управління лісового та мисливського господарства.	дев'ять регіональних офісів лісового та мисливського господарства.
158 лісогосподарських підприємств (держлісгоспів).	– єдине державне спеціалізоване лісогосподарське підприємство «Ліси України»; – 10 регіональних офісів ДП «Ліси України»; – 148 місцевих філій ДП «Ліси України».
ФУНКЦІОНАЛЬНІ ЗМІНИ (сформована модель з двома незалежними вертикалями управління лісами)	
1. ДП «Ліси України» здійснює господарську діяльність. 2. Регіональні управління Держлісагентства впроваджують державну політику і контролюють діяльність лісокористувачів. 3. Держлісагентство координує взаємодію двох вертикалей управління – ДП «Ліси України та регіональних управлінь Держлісагентства.	

Джерело: складено автором на основі [4]

подарського підприємства «Ліси України». Державне спеціалізоване господарське підприємство «Ліси України» є одним із найбільших лісокористувачів Європи та найбільшим лісокористувачем України. Належить до сфери управління Держлісагентства. В управлінні підприємства перебуває понад 6,6 млн га земель державного лісового фонду.

ДП «Ліси України» не фінансується з державного бюджету, самостійно забезпечуючи господарську діяльність. Земельні ділянки лісогосподарського призначення перебувають у державній власності та передані ДП «Ліси України» в постійне користування. ДП «Ліси України» складається з центрального апарату, 10 регіональних офісів зі 148 філіями, до складу яких входить 1451 лісництво.

Спеціалізація ДП «Ліси України»: ведення лісового господарства, охорона, захист, раціональне використання та відтворення лісів; ведення мисливського господарства; охорона, відтворення та раціональне використання державного мисливського фонду на території мисливських угідь, наданих у користування підприємству [7].

Новостворене підприємство, за даними ГО «Відкритий ліс» та інших публічних джерел [6; 9; 10], має як сильні, так і слабкі сторони (табл. 2), підвищення ефективності управління лісовою галуззю потребує надалі значних фінансових ресурсів та залучення інвестицій. Проте залучати інвестиції донорів надзвичайно складно, особливо під час війни. Показники довоєнного періоду демонструють, що рівень інвестицій та фінансування лісо-

відновлення у країнах ЄС є значно вищим від такого показника в Україні, зокрема в ЄС це 24 доларів на 1 га, а в Україні – 0,3 долара на 1 га [1]. Все це є передумовою для проведення комплексної реформи управління об'єктами державної власності у лісовій галузі. Одним з пріоритетних варіантів є поступовий перехід ДП «Ліси України» в акціонерне товариство, з подальшою корпоратизацією та випуском (реалізацією) частини акцій у вільний обіг на прозорому аукціоні та поступова імплементація так званої моделі державно-приватного партнерства.

ДП "Ліси України" у 2023 році запам'яталося суспільству проактивною антикорупційною боротьбою всередині своєї організації, детінізацією ринку деревини, а також серйозною структурною трансформацією лісової галузі. Корпоратизація ДП "Ліси України" – одне зі стратегічних завдань для держави на 2024 рік. Трансформації у державну акціонерну компанію очікують міжнародні партнери. На підприємстві з'явиться наглядова рада, відповідно має зрости прозорість, ефективність та незалежність управління. Збільшиться можливість залучення інвестицій. Рік роботи засвідчив, що підприємство рухається у правильному напрямі, не можна зупиняти реформу на пів шляху. Але в контексті корпоратизації важливо розуміти, що корпоратизується лише підприємство. Ліси – власність держави, акціонерне товариство, як і держпідприємство, залишатиметься виключно лісокористувачем. Очікується, що незабаром, цей законопроект буде внесений на розгляд до Верховної Ради України [10].

Таблиця 2

Слабкі та сильні сторони створення ДП «Ліси України»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – зниження бюджетного навантаження; – стандартизоване (уніфіковане) адміністрування; – принцип ринкової економіки; – ресурсна спроможність на поступове технічне оновлення; – можливість оперативного проведення ресурсного; вирівнювання менш спроможних філій. 	<ul style="list-style-type: none"> – нерівномірне технічне оснащення та спроможність філій; – відсутність стратегії розвитку; – залежність від підрядників по заготівлі деревини; – недостатня підзвітність та прозорість у діяльності; – недостатньо ефективна кадрова політика (скорочення та відтік висококваліфікованих кадрів, недосконала процедура відбору керівного складу).

Джерело: складено автором на основі [9]

В ході дослідження було виявлено декілька основних проблемних місць, які дійсно заслуговують уваги. Перш за все, це відсутність Стратегії розвитку підприємства, по друге – обмеженість експорту деревини, третє – недостатній обсяг заготівлі деревини, четверте – неринковий механізм з боку собівартості для перероблення деревини, та п'яте – гостра потреба в адоптації нормативно-правової бази та стандартів до вимог Європейського Союзу (далі – ЄС). Вищезгадані обставини дають нам можливість більш детально проаналізувати кожний напрямок та напрацювати можливі варіанти вирішення згаданої проблематики.

На жаль, фундаментальних досліджень діяльності підприємств лісової галузі останніми роками не проводилось, можливо, як наслідок впливу військових дій, а також, у зв'язку з дуже швидкими темпами комплексного реформування цієї галузі останнім часом. В ході дослідження, нам вдалося зібрати та проаналізувати актуальну інформацію про наявні галузеві проблеми з декількох наукових та публічних джерел [6; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14], для того, щоб напрацювати та запропонувати ефективні адміністративні кроки для оптимізації системи управління виробничо-господарською діяльністю підприємств лісової галузі України (табл. 3), відносно єдиного державного спеціалізованого лісогосподарського підприємства «Ліси України», як найбільшого лісокористувача нашої країни. Таким чином, пропонуємо:

1. Розробка та імплементація Стратегії розвитку підприємства. Може мати значний вплив на ефективність та конкурентоспроможність підприємства. В результаті цього процесу виникнуть кілька потенційних ефектів:

- збільшення ефективності: оптимізація бізнес-процесів та ресурсів може призвести до збільшення продуктивності та ефективності використання ресурсів;

- зростання прибутковості: визначення чіткої стратегії може допомогти зосередитися на ключових напрямках, що сприяє зростанню прибутковості;

- підвищення конкурентоспроможності: адаптація до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі дозволяє підприємству зберігати або навіть зміцнювати своє положення на ринку;

- розширення ринків: розробка стратегії може включати в себе розширення на нові ринки, що відкриває нові можливості для зростання та розвитку;

- залучення і збереження професійного персоналу: визначення чіткої стратегії та перспектив розвитку може бути стимулом для талановитих фахівців приєднатися до підприємства та залишитися в ньому;

- підвищення інноваційності: спрямування стратегії на інновації може стимулювати розробку нових продуктів або послуг, що додає конкурентні переваги;

- зменшення ризиків: систематичний аналіз ризиків і розробка стратегії для їх управління може допомогти підприємству уникати непередбачених проблем;

- покращення взаємодії з клієнтами та партнерами: врахування потреб клієнтів у стратегії може підвищити їхнє задоволення та покращити взаємодію з партнерами.

Важливо зазначити, що успішність стратегії залежить від її ретельної розробки, адекватності вибору стратегічних напрямків та ефективності імплементації.

2. Скасування мораторію на експорт лісу-кругляку. Може вплинути на різні аспекти

Таблиця 3

Кроки оптимізації системи управління діяльністю ДП "Ліси України"

№	Назва:	Ефект від впровадження:
1.	Розробка та імплементація Стратегії розвитку підприємства	<ul style="list-style-type: none"> – збільшення ефективності; – зростання прибутковості; – підвищення конкурентоспроможності; – розширення ринків; – залучення і збереження кваліфікованого персоналу; – підвищення інноваційності; – зменшення ризиків; – покращення взаємодії з клієнтами та партнерами;
2.	Скасування мораторію на експорт лісу-кругляку	<ul style="list-style-type: none"> – економічні наслідки (збільшення експорту, стимулювання лісової промисловості); – соціальні впливи (збільшення зайнятості населення, соціальна напруженість); – екологічні наслідки (втрата лісових ресурсів, збитки екосистем); – міжнародні відносини (реакція міжнародної спільноти);
3.	Збільшення заготівлі деревини	<ul style="list-style-type: none"> – економічні наслідки (зростання виробництва та зайнятості, експорт та прибутковість); – соціальні наслідки (ефекти на місцеве населення); – екологічні наслідки (збитки екосистем та біорізноманіття, ефекти на ґрунти та водні ресурси); – кліматичні зміни (вплив на вуглецевий баланс); – міжнародні відносини (реакція міжнародної спільноти);
4.	Закриття (виключення) переробки деревини	<ul style="list-style-type: none"> – економічні наслідки (збільшення ефективності, зменшення витрат); – соціальні наслідки (зайнятість, соціальна відповідальність); – екологічні наслідки (витрати на енергію та ресурси); – стратегічні переваги (спрямованість на основний бізнес); – ефективність виробництва (оптимізація ланцюга постачання); – підвищення конкурентоспроможності (концентрація на конкурентних перевагах);
5.	Продовження політики галузевої гармонізації законодавства, нормативно-правової бази та стандартів відповідно до вимог ЄС	<ul style="list-style-type: none"> – стандартизація та узгодженість (вирішення розбіжностей); – підвищення якості управління лісовими ресурсами (стале лісове господарювання); – покращення конкурентоспроможності (виробництво та торгівля); – заохочення інвестицій (впевненість інвесторів); – захист навколишнього середовища (екологічні стандарти); – відповідність міжнародним зобов'язанням (міжнародна співпраця); – сприяння інноваціям (досягнення нових стандартів); – сприяння соціальній відповідальності (забезпечення прав людини та місцевого населення); – зменшення зайвої адміністративної зарегульованості (спрощення процесів);

Джерело: складено автором

економіки, соціуму та навколишнього середовища. В результаті цього процесу виникнуть кілька потенційних ефектів:

- економічні наслідки:
- збільшення експорту: з скасуванням мораторію може збільшитися обсяг експорту лісу, що може призвести до додаткових доходів для лісового сектору та державного бюджету;
- стимулювання лісової промисловості: збільшений експорт може стимулювати роз-

виток лісової промисловості та пов'язаних галузей;

- соціальні впливи:
- зайнятість: збільшення виробництва та експорту може створити додаткові робочі місця у лісовому секторі та в суміжних галузях;
- соціальне напруження: в разі неправильного або недостатньо регульованого використання лісових ресурсів може збільшитися соціальне напруження, особливо серед

місцевого населення та активістських груп, які будуть стурбовані екологічними наслідками;

- екологічні наслідки:
- втрата лісових ресурсів: збільшений експорт може призвести до більших обсягів вирубування лісів, що може призвести до втрати біорізноманіття та екологічних проблем;

- збитки екосистем: невірне використання лісових ресурсів може призвести до збитків екосистем, включаючи водні ресурси та ґрунти;

- міжнародні відносини:
- реакція міжнародної спільноти: скасування мораторію може викликати реакцію міжнародної спільноти та може вплинути на образ країни в контексті природоохоронних заходів та сталого розвитку.

Управління лісовими ресурсами повинно враховувати економічні, соціальні та екологічні вимоги, забезпечуючи збалансованість між використанням ресурсів та їхнім збереженням на майбутнє. Скасування мораторію на експорт лісу повинно бути супроводжене відповідними правилами та контролем, щоб уникнути негативних наслідків для природи та суспільства.

3. Збільшення заготівлі деревини.

Може впливати на різні аспекти, включаючи економіку, соціум та навколишнє середовище. В результаті цього процесу виникнуть кілька потенційних ефектів:

- економічні наслідки:
- зростання виробництва та зайнятості: збільшення заготівлі може створити нові робочі місця та зростання виробництва в лісовій і деревообробній промисловості;

- експорт та прибутковість: збільшений обсяг деревини може підвищити експорт і прибутковість для країни чи регіону, що експортує деревину;

- соціальні наслідки:
- ефекти на місцеве населення: збільшення заготівлі може вплинути на місцеве населення, забезпечуючи нові робочі місця або, навпаки, призводячи до проблем, таких як втрата земель, переселення або зміни в якості життя. Важливо враховувати права і інтереси корінних народів та місцевого населення при розвитку лісового сектору;

- екологічні наслідки:
- збитки екосистем та біорізноманіття: заготівля може призвести до втрати природних екосистем та біорізноманіття, особливо у випадках неправильного використання та неефективного відновлення лісових ресурсів;

- ефекти на ґрунти та водні ресурси: збільшена заготівля може вплинути на ґрунти та водні ресурси, особливо якщо не застосовуються відповідні стандарти управління лісовими ресурсами;

- кліматичні зміни:
- вплив на вуглецевий баланс: ліси відіграють важливу роль у збереженні вуглецевого балансу. Збільшення заготівлі може призвести до втрати лісових покривів та впливати на кліматичні зміни;

- міжнародні відносини:
- реакція міжнародної спільноти: міжнародні партнери та організації можуть реагувати на збільшення заготівлі, особливо якщо це суперечить принципам сталого розвитку та охорони природи.

Бажано враховувати ці аспекти та забезпечити баланс між економічними, соціальними та екологічними аспектами при прийнятті рішень щодо збільшення заготівлі деревини. Належне лісове управління та регулювання можуть грати важливу роль у мінімізації негативних впливів.

4. Закриття переробки деревини на підприємстві. Може вплинути на різні аспекти діяльності та мати різноманітні ефекти. В результаті цього процесу виникнуть кілька потенційних ефектів:

- економічні наслідки:
- збільшення ефективності: припинення переробки може призвести до оптимізації бізнес-процесів та збільшення загальної ефективності виробництва;

- зменшення витрат: видалення частини виробництва може дозволити підприємству сконцентруватися на основних напрямках та зменшити витрати на утримання непотрібних функцій;

- соціальні наслідки:
- зайнятість: закриття переробки може вплинути на робочі місця, зменшуючи їхню кількість. З іншого боку, може створити нові можливості для працівників в інших сегментах;

- соціальна відповідальність: закриття переробки може викликати питання соціальної відповідальності та впливу на місцеве населення, зокрема, якщо воно призведе до втрати робочих місць;

- екологічні наслідки:
- витрати на енергію та ресурси: відмова від переробки може призвести до зменшення витрат на енергію та ресурси, пов'язані з цим видом діяльності. З іншого боку, переробка деревини може бути проведена з ефективним використанням відходів та ресурсів;

- стратегічні переваги:
- спрямованість на основний бізнес: закриття переробки може дозволити підприємству концентруватися на своєму основному бізнесі та стратегічних напрямках;
- ефективність виробництва:
- оптимізація ланцюга постачання: видалення етапу переробки може дозволити оптимізувати ланцюг постачання та поліпшити загальну ефективність виробництва;
- підвищення конкурентоспроможності:
- концентрація на конкурентних перевагах: позбавившись менш ефективної частини бізнесу, підприємство може більш ефективно конкурувати в своєму основному сегменті ринку.

Щоб визначити конкретний ефект від виключення переробки деревини на підприємстві, слід провести ретельний аналіз його поточного стану, стратегії розвитку та впливу на різні аспекти діяльності.

5. Гармонізація законодавства, нормативно-правової бази та стандартів у лісовій галузі відповідно до вимог Європейського Союзу. Може мати кілька значущих ефектів:

- стандартизація та узгодженість:
- вирішення розбіжностей: дозволить вирішити розбіжності та неоднозначності у законодавстві різних країн, що сприяє узгодженості правил та норм;
- підвищення якості управління лісовими ресурсами:
- стале лісове господарювання: може сприяти впровадженню принципів сталого лісового господарювання, що включає в себе збереження лісових ресурсів та біорізноманіття;
- покращення конкурентоспроможності:
- виробництво та торгівля: дозволить лісовому сектору краще вирішувати технічні та регуляторні аспекти, що може позитивно вплинути на конкурентоспроможність у виробництві та торгівлі;
- заохочення інвестицій:
- впевненість інвесторів: гармонізація нормативно-правового середовища може створити сприятливий клімат для інвестицій, забезпечуючи інвесторів впевненістю в стабільності правил гри;
- захист навколишнього середовища:
- екологічні стандарти: гармонізація дозволяє введення високих стандартів охорони навколишнього середовища, включаючи використання лісів, що сприяє збереженню природи та зменшенню негативного впливу на екосистеми;

- відповідність міжнародним зобов'язанням:

- міжнародна співпраця: відповідає міжнародним зобов'язанням та сприяє взаємодії з іншими країнами та міжнародними організаціями у сфері лісового управління;
- сприяння інноваціям:
- досягнення нових стандартів: може стимулювати впровадження нових технологій та підходів, що сприяє розвитку інновацій у лісовому господарюванні;
- сприяння соціальній відповідальності:
- забезпечення прав людини та місцевого населення: може включати стандарти соціальної відповідальності, які захищають права працівників та інтереси місцевого населення;
- зменшення зайвої адміністративної зарегульованості:
- спрощення процесів: може спростити адміністративні процеси, зменшуючи бюрократію та вартість послуг.

Загальний ефект буде залежати від конкретного контексту, рівня імплементації та зазначених стандартів, а також від готовності та ефективності внутрішніх механізмів виконання та контролю.

Висновки. В даному дослідженні сформовано авторське визначення актуальної проблематики в системі управління виробничо-господарською діяльністю підприємств лісової галузі України, яка значною мірою перешкоджає сталому розвитку та ефективного здійсненню господарської діяльності найбільшому галузевому підприємству країни ДП «Ліси України». Новостворене підприємство ДП «Ліси України» працює вже понад рік, маючи значні досягнення попри негативний вплив від військових дій, але все ще має складнощі у питаннях якісного адміністрування та ведення ефективної виробничо-господарської діяльності, про що свідчать множенні факти з відповідних джерел. В ході дослідження проблематики були встановлені слабкі та сильні сторони підприємства, а також проаналізована та з'ясована поточна потреба в продовженні комплексного реформування лісової галузі розпочатої декілька років тому. Були сформульовані проблемні питання та запропоновані шляхи вирішення задля забезпечення проведення оптимізації системи управління виробничо-господарською діяльністю підприємства з метою розв'язання нагальних питань соціального, економічного та екологічного характеру. Реалізація запропонованих адміністративних

кроків значно підвищить економічні показники підприємства, а держава отримає значні прибутки, як у виді податків, так і у якості прибутку від господарської діяльності підприємства. Беззаперечно позитивним є факт збільшення зайнятості населення від втілення запропонованих кроків, а саме: створення значної кількості нових робочих місць та збереження кваліфікованих кадрів, які сьогодні працюють у галузі. Гармонізація законодавства та відпо-

відних галузевих стандартів до вимог ЄС значно покращить екологічну складову виробничо-господарської діяльності підприємства.

Разом з тим, треба зазначити, що кожний з запропонованих кроків потребує подальшого системного дослідження, через те, що реалізація кожного з них має суттєве значення та вплив на лісову галузь, та значною мірою на економіку країни, добробут її населення, конкурентоспроможність на світовому ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. 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: 22.12.2023).
2. Указ Президента України від 7 червня 2021 року № 228 «Про деякі заходи щодо збереження та відтворення лісів». *Офіційний сайт Верховної ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/228/2021#Text> (дата звернення: 22.12.2023).
3. Державна стратегія управління лісами України до 2035 року, затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 29.12.2021 № 1777-р. *Офіційний сайт Верховної ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1777-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 22.12.2023).
4. Постанова Кабінету Міністрів України від 07 вересня 2022 року № 1003 «Деякі питання реформування управління лісової галузі». *Офіційний сайт Верховної ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1003-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 22.12.2023).
5. Публічний звіт голови державного агентства лісових ресурсів України за 2022 рік. *Офіційний сайт Державного агентства лісових ресурсів*. URL: https://forest.gov.ua/storage/app/sites/8/public_zvit/publicnii-zvit-za-2022.pdf (дата звернення: 22.12.2023).
6. Стаття «Реформування лісової галузі – що за цим криється». *Офіційний сайт інтернет-видання Офісу Сталих Рішень*. URL: <https://ukraine-oss.com/reformuvannya-lisovoyi-galuzi-shho-za-czum-kryyetsya/> (дата звернення: 22.12.2023).
7. Довідкова інформація про ДП «Ліси України». *Офіційний сайт ДП «Ліси України»*. URL: <https://e-forest.gov.ua/about-us/> (дата звернення: 22.12.2023).
8. Цегельник Н. І. Економічний стан лісової галузі в Україні та його вплив на сталий розвиток лісгосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 13-14. С. 17–24.
9. Офіційний сайт ГО «Відкритий ліс». URL: <https://www.openforest.org.ua/> (дата звернення: 22.12.2023).
10. Стаття «Нульова толерантність до корупції передбачає активну позицію - гендиректор ДП "Ліси України"». *Офіційний сайт інтернет-видання Інтерфакс-Україна*. URL: <https://interfax.com.ua/news/interview/955422.html> (дата звернення: 22.12.2023).
11. Камратов С. В. Стратегія підприємств лісової галузі в системі стратегічного управління. *Інтелект XXI*. 2018. № 2. С. 85–88.
12. Кулініч Т. В., Гичка В. В. Новації в управлінні підприємствами лісової і деревообробної галузі України за вектором стабільного розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 5. С. 167–173.
13. Дідович І. І., Кульчицька Е. А., Юрків Н. М., Маліновська М. В. Удосконалення стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств лісової галузі до сучасних умов господарювання. *Економіка і організація управління*. 2021. № 4(44). С. 168–177.
14. Хорошко О. В. Корпоратизація державних лісгосподарських підприємств України як запорука сталого розвитку лісової галузі. *Інтелект XXI*. 2022. № 2. С. 17–22.

REFERENCES:

1. Dovidkova informatsiia «Zahalna kharakterystyka lisiv Ukrainy» [Reference information "General characteristics of forests of Ukraine"]. The official website of the State Agency of Forest Resources. URL: <https://forest.gov.ua/napryamki-diyalnosti/lisi-ukrayini/zagalna-harakteristika-lisiv-ukrayini> (in Ukrainian)
2. Ukaz Prezidenta Ukrainy vid 7 chervnia 2021 roku № 228 «Pro deiaki zakhody shchodo zberezhenia ta vidtvorennia lisiv» [Decree of the President of Ukraine dated June 7, 2021 No. 228 "On some measures to preserve

and reproduce forests"]. Official website of the Verkhovna Rada of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/228/2021#Text> (in Ukrainian)

3. Derzhavna stratehiia upravlinnia lisamy Ukrainy do 2035 roku, zatverdzhena rozporiadzhenniam Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 29.12.2021 № 1777-r [The state strategy for forest management of Ukraine until 2035, approved by the order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 12.29.2021 No. 1777-r.]. Official website of the Verkhovna Rada of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1777-2021-%D1%80#Text> (in Ukrainian)

4. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 07 veresnia 2022 roku № 1003 «Deiaki pytannia reformuvannia upravlinnia lisovoi haluzi» [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated September 7, 2022 No. 1003 "Some issues of reforming the management of the forest industry"]. Official website of the Verkhovna Rada of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1003-2022-%D0%BF#Text> (in Ukrainian)

5. Publichnyi zvit holovy derzhavnoho ahentstva lisovykh resursiv Ukrainy za 2022 rik [Public report of the head of the State Forest Resources Agency of Ukraine for 2022]. Official website of the State Agency of Forest Resources. URL: https://forest.gov.ua/storage/app/sites/8/publich_zvit/publichnii-zvit-za-2022.pdf (in Ukrainian)

6. "Reformuvannia lisovoi haluzi – shcho za tsym kryietsia" ["Reformation of the forest sector – what is behind it"]. The official website of the online publication of the Office of Permanent Solutions. URL: <https://ukraine-oss.com/reformuvannya-lisovoyi-galuzi-shho-za-czym-kryetsya/> (in Ukrainian)

7. Dovidkova informatsiia pro DP «Lisy Ukrainy» [Background information on SE "Forests of Ukraine"]. Official website of the State Enterprise "Forests of Ukraine". URL: <https://e-forest.gov.ua/about-us/> (in Ukrainian)

8. Tsegelnyk N. I. (2021) Ekonomichniy stan lisovoi haluzi v Ukraini ta yoho vplyv na stalyy rozvytok lisohospodarskykh pidpriemstv [The economic state of the forest industry in Ukraine and its impact on the sustainable development of forestry enterprises]. *Agroworld*. No. 13–14. P. 17–24. (in Ukrainian)

9. Ofitsiyniy sait HO "Vidkryty lis" [Official website of the NGO "Open Forest"]. URL: <https://www.openforest.org.ua> (in Ukrainian)

10. "Nulova tolerantnist do koruptsii peredbachaie aktyvnu pozytsiiu – hendyktor DP "Lisy Ukrainy" ["Zero tolerance to corruption requires an active position – General Director of State Enterprise "Lisy Ukrainy""]. The official website of the Internet publication Interfax-Ukraine. URL: <https://interfax.com.ua/news/interview/955422.html> (in Ukrainian)

11. Kamratov S. V. (2018) Stratehiia pidpriemstv lisovoi haluzi v systemi stratehichnoho upravlinnia [Strategy of forest industry enterprises in the strategic management system]. *Intelligence XXI*. No. 2. P. 85–88. (in Ukrainian)

12. Kulinich T. V., Hychka V. V. (2021) Novatsii v upravlinni pidpriemstvamy lisovoi i derevoobrobnoi haluzi Ukrainy za vektorom stabilnoho rozvytku [Innovations in the management of enterprises of the forestry and wood-working industry of Ukraine according to the vector of stable development]. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University*. No. 5. P. 167–173. (in Ukrainian)

13. Didovych I.I., Kulchytska E. A., Yurkiv N. M., Malinovska M. V. (2021) Udoskonalennia stratehii zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstv lisovoi haluzi do suchasnykh umov hospodariuvannia [Improving the strategy of foreign economic activity of forestry enterprises to modern business conditions]. *Economics and management organization*. No. 4(44). P. 168–177. (in Ukrainian)

14. Khoroshko O. V. (2022) Korporatyzatsiia derzhavnykh lisohospodarskykh pidpriemstv Ukrainy yak zaporka staloho rozvytku lisovoi haluzi [Corporatization of state forestry enterprises of Ukraine as a guarantee of sustainable development of the forest industry]. *Intelligence XXI*. No. 2. P. 17–22. (in Ukrainian)