

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістра

на тему: **Формування системи маркетингового менеджменту на підприємствах лісового господарства (на прикладі Обласного комунального спеціалізованого лісогосподарського підприємства «Галсільліс»)**

Formation of a marketing management system at forestry enterprises (based on the example of the Regional Municipal Specialised Forestry Enterprise ‘Galsillis’)

Виконав

студентка гр. МЕЗ-61м

Сеник С.І.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Науковий керівник

Динька П.К.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Рецензент

Колінько Н.І.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Львів – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут	<u>бізнесу, менеджменту та маркетингу</u>
Кафедра	<u>менеджменту</u>
Освітньо-кваліфікаційний рівень	<u>магістр</u>
Спеціальність	<u>073 «Менеджмент»</u>
Освітня програма	<u>Менеджмент</u>

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри менеджменту

_____ к.е.н., доцент Максимець О.В.

“ ” _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Садової Соломії Іванівни

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. **Тема роботи:** Формування системи маркетингового менеджменту на підприємствах лісового господарства (на прикладі Обласного комунального спеціалізованого лісогосподарського підприємства «Галсільліс»)

2. **Керівник дипломної роботи:** Динька Павло Кузьмович, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджена наказом по університету від «10» вересня 2025 р. № С-707

2. **Термін подання студентом роботи:** « 10 » грудня 2025 р.

3. **Вихідні дані до дипломної роботи:** наукова, навчально-методична література, статистична і бухгалтерська звітність ОКС ЛГП «Галсільліс»)

4. **Зміст пояснювальної записки** (розділи, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретичні та методичні засади удосконалення управління маркетинговою діяльністю комунальних лісогосподарських підприємств

Розділ 2. Аналізування виробничо-господарської діяльності ОКС ЛГП «Галсільліс» і процесів управління його маркетинговою діяльністю

Розділ 3. Пропозиції та рекомендації щодо покращення управління маркетинговою діяльністю ОКС ЛГП «Галсільліс»

5. **Перелік графічного матеріалу:** 1. Мета, об'єкт і предмет дослідження; 2. Основні функції маркетингового менеджменту; 3. Виробничо-організаційна структура підприємства; 4. Основні напрями діяльності підприємства; 5. Основні показники діяльності; 6. Особливості маркетингової діяльності; 7. Динаміка лісозаготівель; 8. Матриця удосконалення маркетингового менеджменту; 9. Горизонти стратегічного планування. 10. Висновки і рекомендації.

6. Консультанти дипломної роботи, із зазначенням розділів, що стосуються їх:

Розділ	Консультанти	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання « 09 » « вересня » 2025 року.

Науковий керівник

_____ (підпис)

Динька П.К.

_____ (прізвище, ініціали)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту	Термін виконання етапів проекту	Примітка
1.	Вибір тематики дослідження	12.08 – 15.08.2025	виконано
2.	Збір та опрацювання статистичної інформації підприємства	18.08 – 29.08.2025	виконано
3.	Виконання індивідуального завдання за обраною тематикою	01.09 – 26.09.2025	виконано
4	Написання теоретичного розділу (Розділ 1)	06.10 – 17.10.2025	виконано
5.	Написання аналітико-дослідницького розділу (Розділ 2)	20.10 – 31.10.2025	виконано
6.	Написання рекомендаційного розділу (Розділ 3)	03.11 – 14.11.2025	виконано
5.	Формування узагальнень та висновків	17.11 – 21.11.2025	виконано
6.	Оформлення пояснювальної записки до дипломної роботи, перевірка роботи на плагіат	24.11 – 01.12.2025	виконано
7.	Підготовка доповіді до захисту магістерської роботи	02.12 – 15.12.2025	виконано

Студент _____ (підпис)

Садова (Сеник) С.І.

Керівник роботи _____ (підпис)

Динька П.К.

УДК 339.138: 630*6

Сеник С.І. Формування системи маркетингового менеджменту на підприємствах лісового господарства (на прикладі Обласного комунального спеціалізованого лісгосподарського підприємства «Галсільліс»)

Дипломна робота магістра. - Львів: НЛТУ України, 2025. - 58 с.

РЕФЕРАТ

Мета дослідження: аналізування теоретичних засад маркетингового менеджменту в лісгосподарських підприємствах, дослідження фактичного стану і потенційних можливостей удосконалення управління маркетинговою діяльністю ОКС ЛГП «Галсільліс».

Об'єктом дослідження є процеси управління операційною діяльністю комунальних лісгосподарських підприємств в умовах реформування управління лісовою галуззю. Предмет досліджень - система маркетингового менеджменту в комунальних лісгосподарських підприємствах на прикладі ОКС ЛГП «Галсільліс».

Результати дослідження: проаналізовано теоретичні засади маркетингового менеджменту, досліджено фактичний стан і потенційні можливості удосконалення управління маркетинговою діяльністю ОКС ЛГП «Галсільліс».

Результати досліджень дозволять ОКС ЛГП «Галсільліс» перейти від пасивної збутової діяльності до стратегічного екологічно-орієнтованого маркетингу, забезпечити формування доданої вартості через поглиблення переробляння деревини, цифровізування сервісів та побудову довірливих відносин з громадами через прозорість та сертифікацію діяльності.

Пояснювальна записка складається із трьох розділів, вступу, висновків, використаної літератури, додатків. Містить 10 таблиць, 10 рисунків та 43 використані інформаційні джерела.

Ключові слова: маркетинговий менеджмент, лісове господарство, комунальні ліси, кругова економіка, територіальні громади.

UDC 339.138: 630*6

Senyk S.I. Formation of a marketing management system in forestry enterprises (based on the example of the Regional Municipal Specialized Forestry Enterprise “Galsillis”)

Master's thesis. - Lviv: NLTU of Ukraine, 2025. - 58 p.

ABSTRACT

Research objective: to analyze theoretical marketing management in forestry enterprises, to study the actual state and potential opportunities for improving the management of marketing activities at the Regional Municipal Specialized Forestry Enterprise “Galsillis” and to substantiate proposals and recommendations for activating the marketing activities of the enterprise.

The object of the study is the processes of managing the operational activities of municipal forestry enterprises in the context of forestry management reform. The subject of the study is the marketing management system in municipal forestry enterprises, using the example of OKS LGP “Galsillis.”

Research results: the theoretical foundations and socio-ecological-economic essence of marketing management have been analyzed, and the actual state and potential opportunities for improving the management of marketing activities at OKS LGP “Galsillis” have been investigated.

The research results will enable OKS LGP “Galsillis” to move from passive sales activities to strategic environmentally-oriented marketing, ensure the creation of added value through deeper wood processing, digitization of services, and building trusting relationships with communities through transparency and certification of activities.

The explanatory note consists of three sections: introduction, conclusions, references, and appendices. It contains 10 tables, 10 figures, and 43 sources of information.

Keywords: marketing management, forestry, communal forests, circular economy, territorial communities.

Зміст

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА.....	9
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗУВАННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОБЛАСНОГО КОМУНАЛЬНОГО СПЕЦІАЛІЗОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВ «ГАЛСІЛЬЛІС» І ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ЙОГО МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ.....	17
2.1. Узагальнена характеристика виробничо-господарської діяльності ОКС ЛГП «Галсільліс»	17
2.2. Оцінювання стану та ефективності використання матеріальних активів підприємства.....	22
2.3. Аналізування ефективності використання кадрового потенціалу підприємства та ефективності його праці.....	26
2.4. Аналізування основних показників діяльності ОКС ЛГП «Галсільліс» у 2022-2024 рр.	28
2.5. Аналізування маркетингової діяльності ОКС ЛГП «Галсільліс».....	31
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОКС ЛГП «ГАЛСІЛЬЛІС».....	41
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	52
Список використаних джерел.....	54
Додатки.....	59

ВСТУП

У сучасних умовах функціонування економіки України лісгосподарська галузь відіграє критично важливу роль у забезпеченні екологічної стабільності, енергетичної безпеки та соціально-економічного розвитку територіальних громад. Водночас, діяльність комунальних лісгосподарських підприємств відбувається в надзвичайно складних умовах через накладання двох потужних викликів: системної інституційної реформи лісової галузі на рівні держави та викликів воєнного стану.

Процеси децентралізації влади та реформування державного сектору лісового господарства (зокрема, створення природного монополіста ДП «Ліси України») суттєво впливають і на комунальні лісгосподарські підприємства, які на відміну від державних, залишаються у власності територіальних громад, що вимагає від них повної фінансової самокупності. Традиційні адміністративно-командні методи управління, орієнтовані виключно на виробничий процес (заготівлю деревини), виявилися неспроможними забезпечити соціо-еколого-економічну ефективність комунального лісгосподарського сектору. Виникає гостра необхідність переходу до ринково-орієнтованих моделей, де ключовим інструментом адаптування до нових реалій стає маркетинговий менеджмент.

У цьому контексті маркетинг перестає бути лише функцією збуту, а повинен трансформуватися у філософію управління, що дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, оптимізувати товарний портфель та знаходити нетрадиційні ніші для виживання та розвитку.

Актуальність проблеми удосконалення маркетингового менеджменту комунальних лісгосподарських підприємств зумовлена наявністю суттєвого протиріччя між об'єктивною потребою цих суб'єктів господарювання у підвищенні ефективності діяльності для наповнення місцевих бюджетів та відсутністю адаптованих до умов війни та радикальних реформ механізмів управління ринковою діяльністю в лісовій галузі.

Метою нашої кваліфікаційної магістерської роботи є вивчення теоретичних засад і соціо-еколого-економічної сутності маркетингового менеджменту в комунальних лісогосподарських підприємствах, дослідження фактичного стану і потенційних можливостей удосконалення управління маркетинговою діяльністю Обласного комунального спеціалізованого лісогосподарського підприємства «Галсільліс» (ОКС ЛГП «Галсільліс») та обґрунтування пропозицій і рекомендацій щодо активізування маркетингової діяльності підприємства в сучасних економічних умовах.

Для цієї мети магістерської роботи вважаємо необхідним вирішити такі *основні завдання*:

-дослідити теоретичні засади маркетингового менеджменту в комунальних підприємствах лісового господарства;

-проаналізувати досвід зарубіжних країн щодо удосконалення системи маркетингового менеджменту комунальних лісогосподарських підприємств;

-дослідити проблеми підвищення ефективності маркетингового менеджменту в ОКС ЛГП «Галсільліс» і обґрунтувати пропозиції, рекомендації та шляхи їх вирішення.

Об'єктом дослідження магістерської роботи є процеси управління операційною діяльністю комунальних лісогосподарських підприємств в умовах реформування управління лісовою галуззю.

Предметом дослідження є система маркетингового менеджменту в комунальних лісогосподарських підприємствах на прикладі ОКС ЛГП «Галсільліс».

Прикладна значимість магістерської кваліфікаційної роботи полягає в тому, що робота орієнтована на дослідження проблем удосконалення управління маркетинговим менеджментом комунальних лісогосподарських підприємств в умовах і радикального реформування управління лісовим господарством України та реалій воєнного стану.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА

Під маркетинговим менеджментом, зазвичай, розуміють процеси управління виробничо-господарською діяльністю суб'єктів господарювання, що включають аналізування, планування, реалізування та контролювання заходів, які забезпечують досягнення їх цілей компанії, зокрема, таких як стале зростання прибутків та збільшення обсягів реалізованої продукції, робіт та послуг[2,3,7,15,19,28,34,44]. Цей процес полягає в оптимізуванні взаємовідносин з цільовими ринками та створенні оптимальних умов для взаємовигідних обмінів між контрагентами.

Маркетинговий менеджмент у комунальних лісогосподарських підприємствах обумовлений особливостями лісового господарства, до яких, насамперед, можна віднести[27,29,30,41]:

- велику різноманітність лісогосподарської продукції, матеріальних та нематеріальних послуг і функцій лісових екосистем;
- велика тривалість природних та виробничих процесів порівняно до інших галузей матеріального виробництва;
- постійна залежність заготівлі та реалізації круглих лісових матеріалів від попиту на товарні кінцеві види продукції переробляння деревини (меблевих, столярних та інших виробів, будівельних матеріалів тощо);
- довготривалі цикли стратегічного планування і організування виробництва;
- відносна рівномірність обсягів «дозрівання» деревини до досягнення товарності, що обумовлює рівномірність отримання обсягів «стиглої» деревини, але не корелюється із потенційними обсягами ринкового платоспроможного попиту на окремі види круглих сортиментів переважаючих лісових порід;

- нестабільність показників еластичності обсягів пропозиції «стиглої» деревини, які зумовлюються повільними темпами та нерівномірністю дозрівання лісосічного фонду, впливом форс мажорних обставин та зростаючими екологічними вимогами та обмеженнями;

- нестабільність та сезонність внутрішнього та зовнішнього попиту на окремі види низькосортних лісоматеріалів;

- дедалі більше зростання вимог та обмежень екологічних стандартів щодо якості та походження лісогосподарської продукції;

- обмежені можливості для циркулярного використання переважної більшості виробів як із суцільної деревини, так і з деревинної маси, які обумовлюються недосконалістю технологій їх повторного використання та безпечного утилізування;

- наявністю ринку України монопольного основного продавця в особі Державного спеціалізованого лісогосподарського підприємства «Ліси України», який утворився у 2022 р. в результаті радикального реформування управління лісовою галуззю, у розпорядженні якого перебуває майже 73% запасів деревини[9,33,40].

Отже, враховуючи ці та інші маркетингові особливості лісової галузі, можемо розділити основні науково-теоретичні проблеми маркетингового менеджменту комунальних лісогосподарських підприємств розподілити на дві основні великі групи, які складаються із інституційних-організаційно-економічних проблем та маркетингово-ринкових проблем.

Виділення сукупності інституційних-організаційно-економічних проблем обґрунтовується відсутністю у системі управління лісами і лісовим господарством України визначених інституційних підмурків, організаційних та економічних передумов для формування та розвитку засад маркетингового менеджменту, орієнтованих на ринкові методи господарювання у відповідності з сучасними реаліями воєнного стану та врахуванням європейського та світового досвіду. До них, насамперед, належать такі, як [5,15,17]:

- застарілі та невідповідні сучасним вимогам адміністративно-організаційні передумови господарювання, які в ринкових реаліях мали б органічно об'єднати всі сектори функціонування лісогосподарських підприємств і сприяти комплексному трансформуванню структури галузі;

- відсутність організаційно-управлінських структур управління лісами і лісовим господарством європейського взірця, здатних сприяти загальнодержавному координуванню маркетингової діяльності лісогосподарських підприємств всіх міністерств та відомств, а також забезпечити формування загальнодержавної стратегії лісогосподарських підприємств, яка повинна стати стратегічним у формуванні, стратегічних цілей і завдань, застосуванні адекватних операційних інструментів та способів для їх досягнення та моніторингу;

-зростаюча централізовано керована спрямованість на монополізування лісогосподарського виробництва та його переорієнтування на виробництво і круглих лісоматеріалів, та відмова від власних деревообробних виробництв, на фоні утворення природних деревообробних монополій;

-суттєве зменшення обсягів внутрішніх і зовнішніх інвестицій у розвиток виробничого потенціалу лісогосподарських та лісопереробних підприємств у зв'язку із наслідками російської військової агресії, що не сприяє, науково-технічну та виробничу кооперацію та не сприяє впровадженню досягнень науково-технічного та технологічного прогресу у лісогосподарському та деревообробному виробництвах та ускладнює виробничу кооперацію;

- занадто повільне впровадження у практику лісогосподарського виробництва методики оцінювання екологічних впливів лісогосподарської діяльності на довкілля, недосконалість і не системність попереджувальних заходів для зменшення можливих негативних наслідків виробничої діяльності на довкілля, що суттєво обмежує просування деревообробних підприємств України на світові та європейські екологічно чутливі ринки первинної та вторинної лісової продукції;

-недостатнє інфраструктурне забезпечення лісогосподарської галузі, а також низький технологічний та науково-технічний рівень технологій та устаткування, які не забезпечують європейських стандартів якості та конкурентоспроможності продукції, робіт і послуг;

-несвоєчасне оновлення активної частини основних виробничих активів, насамперед, енергоефективного обладнання, що знижує потенційну конкурентну спроможність вітчизняних лісогосподарських та деревообробних підприємств на європейському та світовому ринку лісопродукції.

Аналізуючи наукові джерела[1,4,5,12] можемо виділити комплекс маркетингових проблем, пов'язаних із недосконалістю, чи відсутністю ефективних новітніх засобів маркетингового менеджменту.

Насамперед, вважаємо доцільним виділити такі комплекси проблем як:

- відсутність для вітчизняних галузевих лісогосподарських підприємств загальнодержавної маркетингової стратегії, спрямованої на забезпечення сталості лісокористування, як важливого сектору економіки України;

-відомча заангажованість переважної більшості стратегічних маркетингових рішень та рекомендацій;

- обмеженість доступності для широкого загалу м матеріалів державної статистичної звітності, зокрема, в розрізі новоутворених філій-офісів ДП «Ліси України», що не дозволяє об'єктивно та неупереджено аналізувати та оцінювати ефективність маркетингового галузевого менеджменту, насамперед, ринкової кон'юнктури щодо круглих лісоматеріалів на рівні філій-офісів, надлісництв і лісництв.

-майже повна відсутність систематизованих маркетингових секторальних досліджень, яка призводить до, так званого, інформаційного вакууму, який не тільки перешкоджає успішній діяльності підприємств лісового господарства, але й не сприяє напрацюванню ефективних маркетингових стратегій та оперативних рішень на макро- та мікрорівнях.

Також, не зважаючи на певне покращення, споживачів круглих лісоматеріалів, особливо, середніх та дрібних, не задовольняє сучасний стан реалізування необробленої деревини через аукціонні торги. Зокрема, в роботах [29,31] відзначаються такі проблеми, як:

- відсутність зрозумілих процедур для реалізування значної частки обсягів низькосортної деревини, яка користується яскраво вираженим ринковим сезонним попитом, зокрема, і через непрописаність аукціонної процедури для зниження сформованої в ході торгів ціни на лоти, які не знайшли свого платоспроможного покупця;

- небажання модераторів торгів щодо розроблення прозорих зрозумілих і процедур, які б врахували інтереси вітчизняних середніх та дрібних деревооброблювальних підприємств, які основними регіональними споживачами круглих лісоматеріалів, місцевими роботодавцями та основними наповнювачами бюджетів місцевих громад.

При цьому слід враховувати, що для того щоб запровадити ефективні організаційно-економічні інструменти маркетингового менеджменту для лісового сектору, насамперед, має бути врахована пріоритетність громадських територіальних та приватно-індивідуальних інтересів у соціально чутливих сферах багато лісних, а особливо, гірських районах, де, насамперед важливо забезпечити не тільки задоволення потреб громадян у діловій та дров'яній деревині, а також створити передумови для невиснажливого користування місцевими жителями та відпочиваючими усіма компонентами лісових ресурсів.

Отже, маркетинговий менеджмент комунальних лісогосподарських підприємств повинен орієнтуватися на весь виробничий цикл раціонального лісокористування, починаючи проектування нового виду продукту чи послуги до реалізування продуктів, робіт, послуг кінцевим споживачам.

Тому, беручи до уваги, скориговану у відповідності із євроінтеграційними зобов'язаннями та реаліями війни стратегічну місію лісового господарства України, основним його завданням щодо маркетингового менеджменту є

забезпечення сталого лісокористування на основі критерію соціо-еколого-економічної ефективності продукування і постачання на внутрішній та зовнішній ринок конкурентоспроможних товарів, робіт і послуг, моніторинг, а також, за можливості, формування попиту на них.

Враховуючи цю стратегічну місію комунальні лісогосподарські підприємства повинні забезпечити комплексне реформування традиційної системи маркетингового менеджменту, розглядаючи внутрішній та зовнішній лісовий ринок у якості відкритого динамічного об'єкту, для якого є визначальною перманентні зміни кон'юнктури в широкому спектрі попиту та пропозиції. Такі зміни обумовлюються впливом об'єктивних ринкових економічних законів, а також регуляторними актами, які приймаються суб'єктами управління вищих рівнів, насамперед, Кабінетом міністрів України та Держлісагенством України.

Зважаючи на це, комплекс економічно-організаційних інструментів маркетингового менеджменту, адаптований до особливостей комунального сектору лісового господарства України, доцільно розглядати в трьох аспектах[9, 27,29,33, 40]:

-щодо їх впливів на кореляційні зв'язки між попитом на продукцію комунальних лісогосподарських підприємств та сумарною їх пропозицією, що продукується суб'єктами лісо господарювання усіх міністерств та відомств;

-щодо ранжування за їх важливістю, з обов'язковим врахуванням паритетності тактичних та стратегічних маркетингових рішень;

-щодо чутливості впливу на тактичні та стратегічні маркетингові рішення коливань кон'юнктури лісових ринків.

Функції маркетингового менеджменту[21,23,31,33,41], адаптовані до специфіки комунальних лісогосподарських підприємств узагальнено подаються в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні функції маркетингового менеджменту та їх зміст

Назва функцій	Зміст функції	Структура функцій
1. Організація маркетингу	Побудова маркетингових структур та відносин між керуючою і керованою підсистемами	1.Розробка організаційних структур служб маркетингу. 2. Постійне приведення організаційних структур до умов зміненого маркетингового середовища. 3.Встановлення ієрархічної підпорядкованості в організаційній структурі служби маркетингу. 4.Визначення змісту взаємовідносин служби маркетингу з іншими структурними підрозділами підприємства в плані спрямування їхньої діяльності в русло ринкових потреб.
2. Прогнозування та планування маркетингу	Визначення на певний період цілей маркетингової діяльності у формі системи показників та розробка стратегій і тактичних заходів	1.Прогнозування маркетингової діяльності. 2.Планування маркетингових стратегій. 3. Розробка стратегічних маркетингових планів. 4. Підготовка тактичних та оперативних маркетингових ланів. 5. Розробка маркетингових програм.
3. Мотивація праці працівників, зайнятих у маркетинговій діяльності	Стимулювання діяльності працівників, прямо чи опосередковано задіяних до виконання маркетингових завдань	1. Щоденний облік результатів маркетингової діяльності. 2.Виявлення ступеня виконання оперативних маркетингових завдань. 3. Встановлення причин відхилень фактичного виконання оперативних завдань від їх запланованого рівня. 4. Оперативне регулювання.
5. Контроль і аудит маркетингової діяльності	Оцінка виконаних маркетингових завдань та вжиття заходів, які забезпечать їх виконання	1. Збір статистичної інформації про виконання планових завдань. 2.Контроль прибутковості. 3. Контроль виконання річних планів. 4. Маркетинговий аудит. 5. Коригування завдань за результатами проведеного контролю.
6. Аналіз результатів маркетингової діяльності	Напрямок аналітичної роботи підприємства, який передбачає комплексну оцінку його маркетингової діяльності майбутнє	1.Аналіз макросередовища фірми. 2. Аналіз мікросередовища фірми. 3. Аналіз маркетингу-мікс. 4. Аналіз кон'юнктури ринку. 5.Аналіз маркетингових ризиків. 6. Аналіз результативних показників маркетингової діяльності.

Таким чином, маркетинговий менеджмент - це циклічний процес, змістом якого є забезпечення безперервної адаптації підприємств лісового господарства до складних динамічних умов ринку, починаючи із глибинного аналізу і закінчуючи контролюванням і корегуванням для досягнення взаємовигідного обміну товарами, роботами, послугами та лояльності споживачів.

Висновки до розділу 1.

1. Дослідження теоретичних проблем удосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємств лісового господарства характеризується фрагментарністю та недостатньою системністю. Здебільшого наукові напрацювання зосереджуються на емпіричних аспектах або вузькоспеціалізованих питаннях, що обмежує формування цілісного теоретико-методологічного підґрунтя для управлінських рішень.

2. Попри наявність окремих публікацій, теоретичне поле удосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємств лісового господарства залишається відкритим для ґрунтовних системних досліджень. Накопичений науковий доробок є передумовою, але не вичерпною базою для розробки сучасних, галузево-орієнтованих концепцій та методик управління.

3. Проаналізувавши реальний стан досліджень маркетингового менеджменту на комунальних лісогосподарських підприємствах України у відповідності із раніше сформульованими цілями та завданнями маркетингового менеджменту, а також беручи до уваги роботи вчених-економістів [15,22,29,44], приходимо до висновку про необхідність обґрунтування маркетингових інструментів, використовуючи які підприємства лісового господарства комунальної власності будуть мати розширення можливостей для реалізації специфічних стратегічних і тактичних цілей і завдань галузевого маркетингового менеджменту.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗУВАННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОБЛАСНОГО КОМУНАЛЬНОГО СПЕЦІАЛІЗОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВ «ГАЛСІЛЬЛІС» І ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ЙОГО МАРКЕТИГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

2.1. Узагальнена характеристика виробничо-господарської діяльності ОКС ЛГП «Галсільліс»

Обласне комунальне спеціалізоване лісгосподарське підприємство «Галсільліс» (ОКС ЛГП «Галсільліс») було створене в процесі реформування лісового господарства Львівської області, для забезпечення раціонального використання, охорони, захисту, а також розширеного відтворення лісових ресурсів, які перебувають власності місцевих громад.

Офіційною датою започаткування діяльності підприємства є сьоме квітня 2000 р. – дата його державної реєстрації як юридичної особи – суб'єкту господарювання. Цьому передувала величезна організаційна та юридична робота, яка завершилась Рішенням Львівської обласної ради від 08.02.2000 р. року № 248 «Про реформування структури лісового господарства в системі агропромислового комплексу Львівської області» [20]. Засновником ОКС ЛГП «Галсільліс» стало Управління майна спільної власності Львівської облради.

ОКС ЛГП «Галсільліс» функціонує як холдинг.

Центральний апарат у формі головного підприємства (керуючої компанії) здійснює функції загального управління, координування, фінансове контролювання, стратегічний та оперативний маркетинг, взаємодіє із засновником та проводить кадрову політику. та заготівлю лісо продукції координує роботу структур, які йому підпорядковуються.

Дочірні підприємства (ДЛГП), які є безпосередніми виконавцями, здійснюють лісгосподарську діяльність на закріплених за ними площах лісового фонду. На ДЛГП покладена відповідальність за здійснення охорону, захисту, відтворення лісів та лісгосподарських і лісозаготівельних робіт у своєму

адміністративному районі. Основні напрями діяльності ОКС ЛГП «Галсільліс» відображені на рис. 2.1

Напрямок	Опис
Відтворення лісів	Посадка лісових культур, створення розсадників, вирощування сіянців і саджанців для відновлення та збільшення лісового фонду.
Охорона та захист лісів	Запобігання незаконним рубкам, боротьба з лісовими пожежами, захист насаджень від шкідників та хвороб.
Лісозаготівля	Проведення рубок головного користування, рубок догляду та санітарних рубок згідно з чинним законодавством та науково обґрунтованими нормами.
Переробка деревини	Первинна та вторинна переробка заготовленої деревини (виробництво пиломатеріалів, технологічної тріски тощо) для отримання доданої вартості.
Рекреаційна діяльність	Облаштування місць короткочасного відпочинку, екологічних стежок та зон для відпочинку населення в лісових масивах.

Рис. 2.1. Основні напрямки діяльності ОКС ЛГП «Галсільліс»

В даний час ОКС ЛГП «Галсільліс» складається із 18 дочірніх комунальних лісогосподарських підприємств, яким надане у постійне користування 146,8 тис. га площ державного лісового фонду, які використовуються ними для фахового ведення лісового господарства, а також деяких інших, пов'язаних із ними інших видів лісогосподарської діяльності[33].

Для комунальних лісів ОКС ЛГП «Галсільліс» характерна дрібноконтурна мозаїчна структура, яка здебільшого вкраплена у аграрні угіддя та розташуються, переважно, навколо населених пунктів. Тобто, із загальної чисельності лісових ділянок 68 % загального лісового фонду складають лісові ділянки площею до 5,0 га, а ще 19 % займають лісові ділянки площею від 5,1 до 25 гектарів.

Значна частина лісів ЛГП «Галсільліс» належить до категорії захисних лісів, які розподіляються таким чином:

1. 5,7 % (8,6 тис. га) - ліси природоохоронних категорій, а також лісові масиви, що мають історично-культурне та наукове призначення;
2. 8,4 % (12,6 тис. га) складають лісові масиви, рекреаційно-оздоровчого призначення;
3. 31,7 % (46,8 тис. га) займають захисні ліси;
4. 54,1 % (46,1 тис. га) призначено для експлуатаційного використання.

Найбільш частка в загальній структурі лісового фонду ЛГП «Галсільліс» зайнята хвойними породами, які складають 58,3 % площі лісового фонду комунального підприємства. Відсоток твердолистяних порід є майже вдвічі меншим і складає 23,4 %, а м'якколистяні породи займають 18,3 % лісової площі підприємства.

Розподілення лісового фонду ЛГП «Галсільліс» за переважаючими породами у виді кругової діаграми представлено на рис. 2.2.

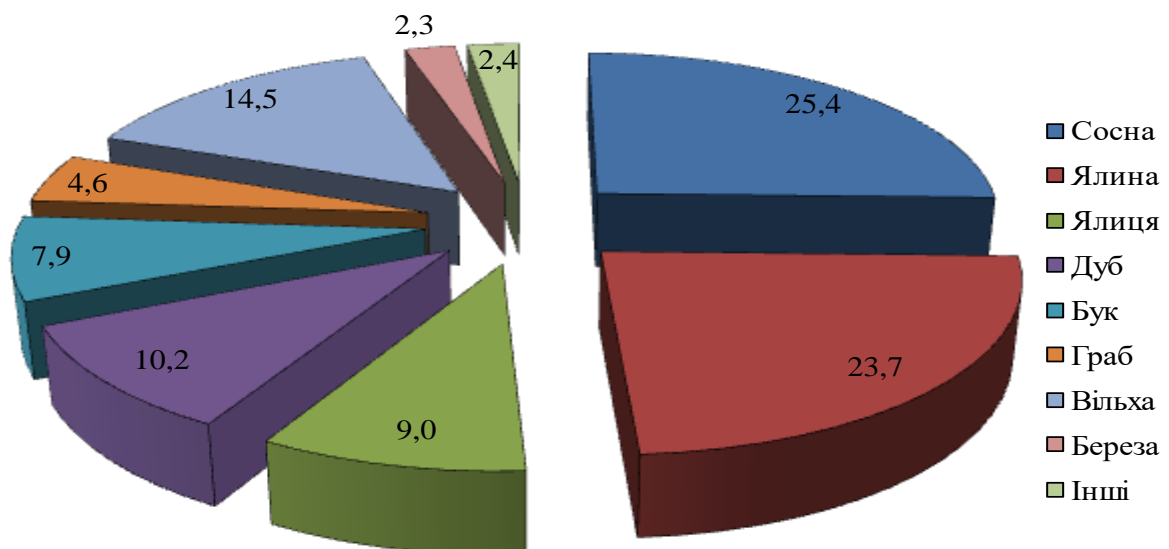


Рис. 2.2. Структура лісової площі ОКС ЛГП «Галсільліс» за основними переважаючими породами, %

Відповідно до матеріалів чергового лісовпорядкування вікова структура лісів ОКС ЛГП «Галсільліс» вважається не зовсім оптимальною. Молоді

насадження в ній складають 13,8 % усіх земель, які вкриті лісом рослинністю, тоді як оптимальною є частка 25,0 %), середньовікові насадження складають 54,2 % (оптимальною є частка – 35,0 %), насадження, які можна віднести до пристигаючих, складають 21,3 % (оптимальною є частка - 20,0 %), насадження, які вважаються стиглими та перестиглими, займають 11,6 % , тоді як оптимальною є частка – 12, % [33].

Усереднений вік лісових насаджень складає 56 років. Спостерігається, що від 08.02.2000 р. відбуваються позитивні зрушення у віковій структурі лісових деревостанів. Значно (на 11,7 %) росла частка пристигаючих і також (на 9,3 %) зросла частка зрілих і перезрілих лісових насаджень. Загальний запас деревини у лісах ОКС ЛГП «Галсільліс» сягнув 29,8 млн. м³, або 231 м³ у розрахунку на 1 гектар земель, вкритих лісом.

Впродовж звітного 2024 року, лісогосподарськими підприємствами ОКС ЛГП «Галсільліс» відтворено ліси на площі 301,5 га, що складає 109,1 % планованих обсягів, зокрема, і шляхом сприяння природному відновленню лісів на площі 83,8 га. Значні площі (217,8 га) відновлені методом безпосереднього створення лісових культур. Розподіл часток лісовідновних робіт за основними подається на рис. 2.3



Рис. 2.3. Розподілення часток лісовідновлювальних робіт підприємствами ОКС ЛГП «Галсільліс», % в 2024 р.

Таким чином, дочірніми підприємствами ОКС ЛГП «Галсільліс» забезпечується сталість розвитку комунального лісового господарства Львівської області та забезпечуються заходи щодо не виснажливості та безперервності лісокористування, інтенсифікуються роботи із лісовідновлення і поліпшення їх якісного та кількісного стану.

Окрім того, у 2024 році ЛГП «Галсільліс» виконало планові показників із проведення доглядів за створеними лісовими культурами, включно із їх доповненням. У 2025 підприємство виконало догляди за створеними у попередні роки лісовими культурами загальною площею 1080,5 га та доповнило лісові культури на площі 252,9 га[33].

ЛГП «Галсільліс» вирощує для своїх дочірніх підприємств в достатніх обсягах якісний садивний матеріалом. Для цього щорічно його дочірні підприємства ЛГП «Галсільліс» заготовляють 7-8 т насіння хвойних та листяних порід. Насіння висівається і вирощується в лісових розсадниках загальною площею 2,0 га.

У 2024 р. від усіх видів лісгосподарської діяльності дочірні підприємства ЛГП «Галсільліс» заготовили 116,3 тис. м³ деревини, із них, від рубань головного користування отримано 49,8 тис. м³, від рубань інших лісгосподарських заходів – 66,5 тис. м³.

Проте через труднощі військового стану розрахункова лісосіка у 2024 році була освоєна лише на 42,1 %. У відповідності з рекомендаціями лісовпорядників лісокористування в ОКС ЛГП «Галсільліс» здійснюється в обсязі, який не перевищує 23,6 % від загального річного приросту деревини в його лісових насадженнях.

Особливо гостро постають проблеми охорони і збереження ресурсів ділової та дров'яної деревини. Тільки за один 2024 р. в лісах, підпорядкованих підприємству, його охорона виявила 138 випадків лісових порушень, на загальну суму збитків 8773,9 тис. грн., в натуральному вираженні це склало 485,9 м³ (рис.2.4).

За звітний 2024 р. підприємства ОКС ЛГП «Галсільліс», отримали від рубань головного і проміжкового користування 101,5 тис. куб. м ліквідної деревини (рис. 3.5), зокрема, 49,3 тис. куб. м деревини, яка належить до ділової. 60,5 % із загального обсягу складає хвойна деревина. Деревина твердолистяних порід складає 28,6 %, м'яко листяних порід - 10,9 %.

Середній вихід деревини ділової категорії в реалізованій продукції склав приблизно 48,3 %. Усереднена ціна реалізації 1 куб. м деревини -2053,05 грн.



Рис. 2. 4. Обсяги заготівлі та реалізації лісо продукції ЛГП «Галсільліс», куб. м

ОКС ЛГП «Галсільліс» надає великого значення природоохоронній та заповідній діяльності. Майже 15 % лісового фонду підприємства передано для облаштування об'єктів природно-заповідного фонду (Додаток А). Майже всі лісові угіддя ЛГП «Галсільліс» передані в оренду первинним організаціям Українського товариства мисливців і рибалок (Додаток Б)

2.2. Оцінювання стану та ефективності використання матеріальних активів підприємства

Матеріальні активи лісгосподарських підприємств є унікальною категорією ресурсів, оскільки вони поєднують в собі класичні промислово-

технічні засоби для виробничої діяльності та живі природні об'єкти. У лісогосподарському виробництві предметом і засобом праці є сам лісовий фонд як екосистема.

Лісові землі під є окремим матеріальним активом. У державному та комунальному секторі вона часто обліковується досить специфічно, як право постійного лісокористування, однак, у міжнародній практиці є ключовим активом, вартість якого постійно зростає.

Приклади специфічних для галузі матеріальних активів наведені в табл.2.1.

Таблиця 2.1.

Специфічні для лісогосподарських підприємств матеріальні активи

Група активів	Приклади	Особливість
Біологічні (довгострокові)	Ліс на пні, сіянці в розсадниках	Змінюють вартість природним шляхом (ростуть)
Основні засоби	Харвестери, пилорами, будівлі лісництв, виробничі приміщення	Зношуються, підлягають амортизації
Інфраструктура	Лісові дороги, мости, меліорація	Нерухомі, забезпечують доступ до ресурсу
Запаси (продукція)	Кругляк, дошки, саджанці, дрова	Ліквідний товар, готовий до продажу

Аналізування показників використання та стану основних засобів ОКС ЛГП «Галсільліс» подаємо у табл. 2.2.

Як бачимо, ключовою тенденцією аналізованого періоду є масштабне нарощування виробничого потенціалу у 2024 році. Середньорічна вартість основних засобів зросла більш ніж утричі (індекс росту — 323,7%), досягнувши 90 075 тис. грн.

Цей процес характеризувався інтенсивним оновленням матеріально-технічної бази. Коефіцієнт її оновлення у 2024 році становив 0,691 проти 0,182 у попередньому році. Це свідчить про те, що майже 70 % вартості активів на кінець

періоду становлять нові об'єкти, що вказує на ефективну реалізацію стратегічної інвестиційної програми.

Однак, більшість результативних показників діяльності (дохід та прибуток) продемонстрували негативну динаміку. Дохід від реалізації у 2024 році скоротився на 9,2%, а чистий прибуток - на 9%.

Загалом, економічний стан ЛПП «Галсільліс» у 2024 році характеризується ефектом «інвестиційного лагу». Очевидно, підприємство здійснивши капітальні вкладення, ще не вийшло на проектну потужність або труднощі воєнного стану не дозволили реалізувати цей потенціал (про що свідчить падіння доходу).

Таблиця 2.2

Показники для аналізування використання основних фондів ОКС ЛПП "Галсільліс"

№ з п	Показник	Од. вим.	Роки				
			2022	2023	2024	Відхилення 2024 р. до 2023 р. (+/-)	2024 р. до 2023 р. %
1	Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	22832	27831	90075	+62244	323,7
2.	Коефіцієнт оновлення	к-т	0,041	0,182	0,691	+0,511	384,6
3.	Дохід від реалізації продукції, робіт, послуг (із ПДВ), загалом	тис. грн.	251377,0	257405,0	233965,0	-23440,0	90,8
4.	Середньоспискова чисельність працюючих	осіб	519	520	506	-14	97,6
5.	Чистий прибуток	тис. грн.	15 662,0	12 604,0	11 470,0	-1134,0	91,1
6.	Фондовіддача	Грн./ Грн.	11,02	9,26	2,61	-6,66	28,2
7.	Фондоємність	Грн./ Грн.	0,09	0,12	0,38	0,26	356,3
8.	Рентабельність основних фондів	%	68,7	45,4	12,8	-32,6	28,2
9.	Фондоозброєність	тис. грн./ос	44,2	53,3	177,1	123,8	332,1

Аналізування показників динаміки ефективності використання обігових активів подається у табл. 2.3. Аналізування цих показників за 2023–2024 роки свідчить про суттєве оптимізування політики управління оборотними активами підприємства на тлі загального зниження ділової активності.

Таблиця 2.3.

Аналізування динаміки ефективності використання обігових активів
ЛПП "Галсільліс" у 2022-2024 рр.

№ з. п	Показник	Один. виміру	Роки				
			2022	2023	2024	Відхилення 2024 р. до 2023 р. (+/-)	2024 р. до 2023 р. %
1.	Середньорічна вартість оборотних засобів	тис. грн.	54040,0	6143,1	48402,1	-13029,0	78,9
2.	Дохід від реалізування продукції, робіт та послуг (з ПДВ), загалом	тис. грн.	251377,0	257405,2	233965,3	-23441,1	90,8
3.	Коефіцієнт оборотності	к-т	4,65	4,19	4,83	0,64	115,4
4.	Коефіцієнт завантаженості	к-т	11617,30	14660,80	10013,30	-4647,60	68,4
5.	Тривалість одного обороту	днів	78	87	75	-12	86,8

Зокрема, у звітному 2024 р. спостерігається скорочення обсягів реалізованої продукції на 9,2% та абсолютне зменшення доходу на 23 440 тис. грн. Однак, менеджмент підприємства зреагував на скорочення попиту ще більш радикальним скороченням обігових активів. Їх середня вартість зменшилася на 21,2% (або на 13 029 тис. грн). Саме така диспропорція, за якої темпи зменшення активів випереджують темпи зменшення виручки (78,8% < 90,9%), створила підґрунтя для якісного зростання показників ефективності.

Коефіцієнт оборотності обігових активів зріс з 4,19 до 4,83 обороту. Це говорить про те, що одна гривня, вкладена у виробничі запаси та дебіторську заборгованість, почала здійснювати повний цикл «гроші-товар-гроші» значно швидше, генеруючи більше виручки на гривню вкладеного капіталу. Відповідно, тривалість одного обороту зменшилася з 86 днів у 2023 році до 74

днів у 2024 році. Скорочення тривалості фінансових циклів завжди є позитивним фактором, оскільки підвищує його ліквідність та зменшує потребу підприємства в обіговому капіталі.

2.3. Аналізування ефективності використання кадрового потенціалу підприємства та ефективності його праці

Аналізування показників ефективності використання трудового потенціалу підприємства подаємо у формі таблиці 2.4.

Таблиця 2. 4

Аналізування ефективності використання трудового потенціалу
ЛГП «Галсільліс» у 2022-2024 рр.

№ з. п	Показник	Один. виміру	Роки				
			2022	2023	2024	Відхил ення 2024 р. до 2023 р.	2024 р. до 2023 р. %
1.	Надходження від реалізації продукції, робіт, послуг (з ПДВ), загалом	тис. грн.	251 377,0	257 405,0	233 965,0	- 23 440,0	90,8
2.	Чистий прибуток, тис. грн.	тис. грн.	15 662,0	12 604,1	11 470,	- 1 134,0	91,1
3.	Середня спускова чисельність працюючих	осіб	517	520	507	-13	97,6
4.	Загальний прибуток	тис. грн.	15 662,0	12 604,0	11470,	-1134,0	91,1
5.	Продуктивність праці працівників	тис. грн./ особу	485,1	494,1	461,2	-32,9	93,3
6.	Фонд заробітної плати працівників	тис. грн.	97 336,0	100 363,2	102 224,1	1 860,1	101,8
7.	Середньомісячна заробітна плата 1-го працівника, грн.	тис. грн.	15,658	16,054	16,768	0,714	104,4
8.	Зарплато віддача	грн./грн.	2,55	2,56	2,28	-0,28	89,1

Спостерігаємо, що аналізованому періоді формується тенденція до оптимізування чисельності персоналу, тобто середня облікова чисельність

працівників скоротилася на 2,4% (з 520 до 507 осіб). Проте, щодо фонду оплати праці демонструється обернена динаміка, збільшення на 1,8% (на 1 860,1 тис. грн), що спричинило зростання середньої місячної заробітної плати одного працівника на 4,4% (до 16,768 тис. грн).

Загалом, у 2024 р. використання трудового потенціалу ЛГП «Галсільліс» характеризувалося зниженням ефективності. Незначне скорочення персоналу не змогло компенсувати падіння доходів, а суттєве підвищення заробітної плати при падінні її продуктивності призвело до «перевитрат» фонду зарплати щодо отриманих результатів.

Динаміка середньої заробітної по підприємству подається на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Динаміка зміни середньої заробітної плати ЛГП «Галсільліс», грн.

Враховуючи співставлення темпів зростанні заробітної плати щодо її продуктивності, робимо висновок про порушення одного з фундаментальних принципів менеджменту трудових ресурсів - «золотого правила менеджменту праці». Згідно з цим правилом, темпи зростання продуктивності праці безумовно повинні випереджувати темпи зростання заробітної плати.

2.4. Аналізування основних показників діяльності ОКС ЛПП «Галсільліс» у 2022-2024 рр.

Здійснений на основі даних, які подаються в додатку В, комплексний економічний аналіз виробничо-господарської діяльності ЛПП «Галсільліс» за 2022–2024 роки, виявив, що загальна тенденція його розвитку характеризується певною рецесією виробничих показників на фоні активного нарощування необоротних активів.

У звітному 2024 р. спостерігаємо суттєве згортання операційної його діяльності. Зокрема, обсяг заготівлі ліквідної деревини скоротився на 17,3% (до 101,4 тис. м³), при цьому вихід ділової деревини також зменшився на 15,5%. Паралельно також спостерігалася негативна динаміка щодо відтворення лісових ресурсів, тобто обсяги лісовідновлення знизилися на 21,8% (до 301,2 га), що може спричинити ризики для сталого розвитку лісонасаджень у довгостроковій перспективі. Одним із позитивних аспектів є зменшення кількості випадків лісових порушень на 29,7% , хоча й обсяги незаконних рубок залишилися на рівні 2023 року.

Таке скорочення виробництва призвело до зниження обсягів реалізованої лісо продукції в натуральному вираженні на 12,8%. Через те дохід від реалізації зменшився до 233 965 тис. грн. (на 9,1%). Слід зазначити, що ЛПП «Галсільліс» послідовно проводило політику розвантаження складів, завдяки чому залишки продукції на кінець року зменшилися на 39,8% (до 8,6 тис. м³), що позитивно вплинуло на оборотність активів, але призвело до вичерпання товарних запасів.

Фінансовий стан підприємства також характеризується зниженням його прибутковості. Зокрема, чистий прибуток зменшився на 9,0% , а рентабельність продукції знизилася із 5,8% до 4,7%, що є досить низьким показником для галузі, загалом, та свідчить про зростання собівартості на одиницю продукції. Водночас, 2024 р. був періодом масштабної капіталізації. Графічна ілюстрація динаміки доходів підприємства подається на рис. рис. 2.6.

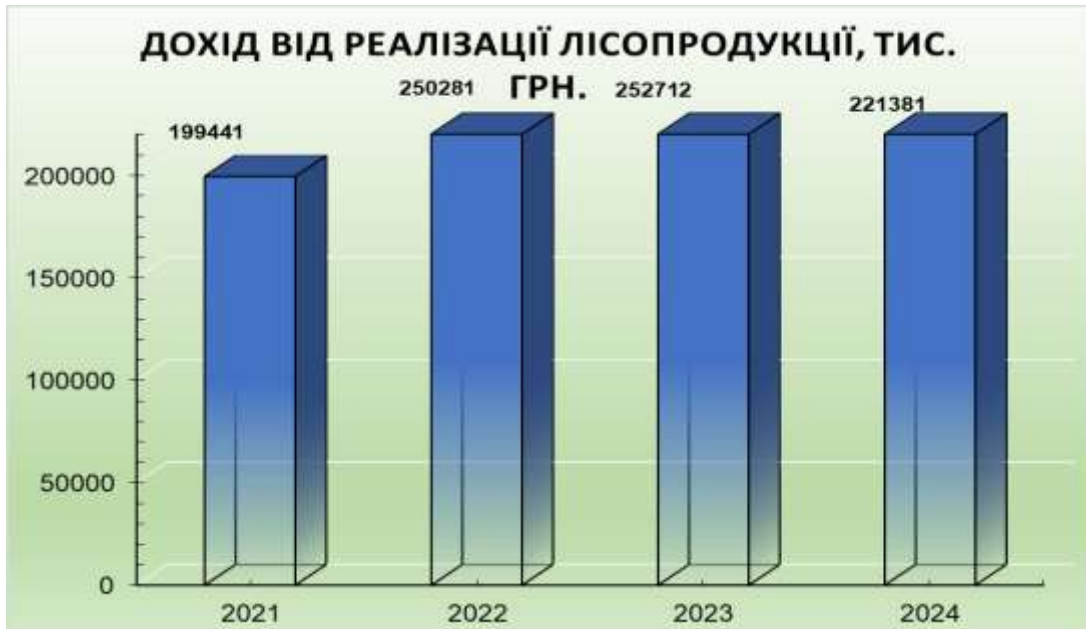


Рис. 2.6. Доходи від реалізування товарів робіт та послуг ЛГП «Галсільліс» за 2021-2024 рр., тис. гривень

У 2024 році вартість основних засобів підприємства зросла у 3,2 рази (індекс 323,7%), досягнувши 90 078 тис. грн. Це вказує на реалізацію потужної інвестиційної програми та переоцінку активів, що створює базу для потенційного росту виробництва в майбутньому.

Графічна ілюстрація динаміки зміни прибутку за аналізований період подається на рис. 2.7. Динаміка сплати податків подана на рис. 2.8.

Підприємство нарахувало і сплатило за 2024 рік до бюджетів державного рівня - 65,5 млн. грн., зокрема, рентна плата за використання лісових ресурсів склала 4,8 млн. грн.. До місцевого бюджету сплачено 30,0 млн. грн., в т. ч. рентна плата – 4,1 млн. грн.. Більш деталізована інформація про нарахування і сплату податків та обов'язкових платежів до державного і місцевого бюджету в розрізі окремих дочірніх підприємств ЛГП «Галсільліс» подана в додатку Г.

Дивіденди від чистого прибутку, сплачені засновнику ЛГП «Галсільліс» Львівській облраді склали 4,100 млн. грн.. Найбільше до бюджетів усіх рівнів перерахувало ДП Бродівське - 16,0 млн. грн. та ДП Радехівське – 10,9 млн. грн.



Рис. 2.7. Обсяги чистого прибутку та відрахування чистого прибутку за 2021-2024 рр., тисяч гривень

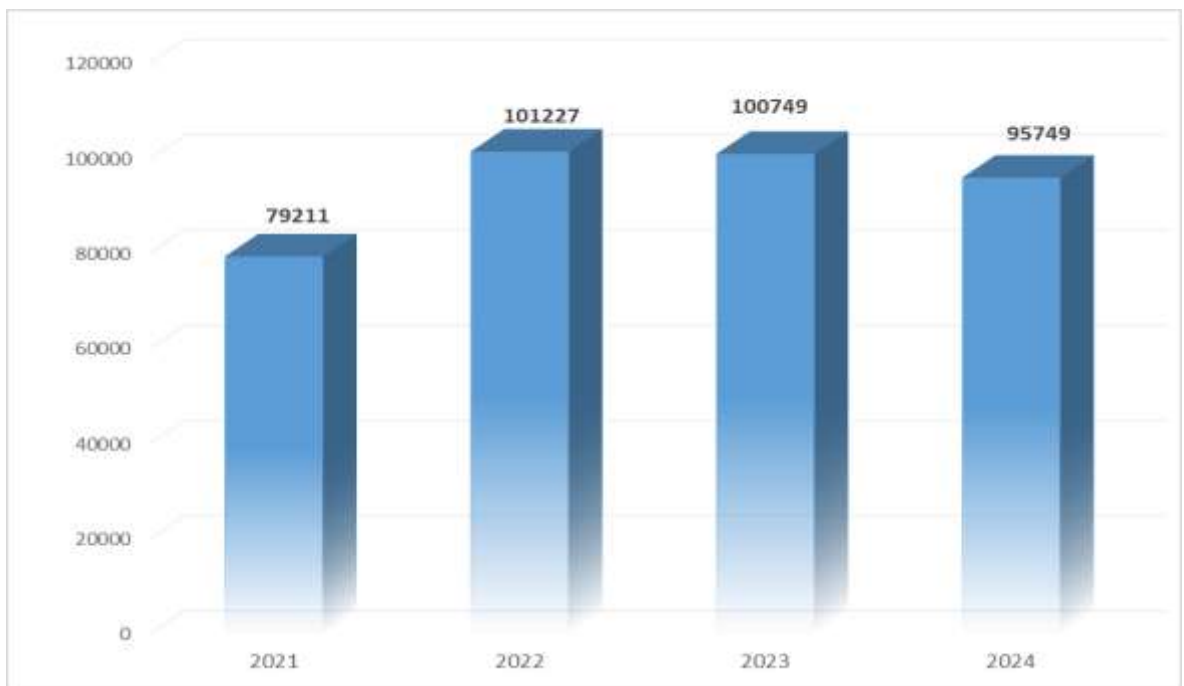


Рис.2. 8. Динаміка сплати податків та обов'язкових платежів, тис. грн.

Спостерігається погіршення платіжного балансу підприємства. Темпи зростання його кредиторської заборгованості (110,1%) випереджують темпи зростання дебіторської заборгованості (101,8%). Внески ЛПП «Галсільліс» у бюджети всіх рівнів також зменшилися на 5,0% (до 95,7 млн грн), що корелює із загальним падінням його доходів.

2.5. Аналізування маркетингової діяльності ОКС ЛПП «Галсільліс»

Відповідно до специфіки предмету нашого дослідження маркетинговий менеджмент в комунальних лісогосподарських підприємствах є специфічним видом управлінської діяльності, яка спрямовується на гармонізування економічних інтересів лісівників із соціальними потребами суспільства та вимогами екологічної сталості, що забезпечується комплексним управлінням ланцюгами створення доданої вартості лісової продукції та соціальних і екосистемних послуг.

Основними елементами маркетингового менеджменту, загалом [2,6,20,26,35,37,39], і в лісовому господарстві, зокрема, є:

1. Товарна політика, яка формується на основі принципів багатофункціонального сталого лісокористування, і включає деревні ресурси, недеревні ресурси, соціальні та екосистемні послуги

2. Цінова політика, яка характеризується високою волатильністю цін на лісо продукцію та залежить від глобальної кон'юнктури і державного та біржового регулювання,

3. Політика розподілу та логістика, яка обумовлюється специфікою лісового маркетингу та складністю фізичного переміщення великогабаритних предметів праці з віддалених територій, часто, з недостатньо розвинутою мережею доріг загального користування .

4. Комунікаційна політика, на яку суттєво впливає негативне суспільне сприйняття діяльності лісівників через проблеми незаконних рубань та катастрофічне знеліснення окремих територій .

Слід зазначити, що сутність та специфіка маркетингової товарної політики комунальних лісогосподарських підприємств (колишніх агролісгоспів та інших підприємств комунальної власності) Львівщини суттєво відрізняються від політики ДП «Ліси України») через, переважно, соціальну орієнтацію ОКС ЛГП «Галсільліс», неоптимальну структуру його лісового фонду та яскраво локальний характер діяльності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Специфічні особливості
маркетингової товарної політики ОКС ЛГП «Галсільліс»

Характеристика	Державні лісгоспи (ДП «Ліси України»)	Комунальні лісгоспи (агроліси)
Основний продукт	Ділова деревина, пиломатеріали	Дрова паливні, техсировина
Цільовий ринок	Національний, експортний, великий бізнес	Локальний (населення, бюджетна сфера)
Мета політики	Максимізація прибутку та ефективності	Соціальне забезпечення та захист угідь
Рівень переробки	Середній та високий	Низький (переважно реалізація сировини)

Таким чином, товарна політика комунальних лісогосподарських підприємств є ресурсно-обмеженою та соціально-детермінованою. Її трансформація можлива через впровадження переробки низькоякісної деревини (наприклад, виробництво паливних пелет або паливної тріски), що дозволило б підвищити додану вартість товару, не змінюючи його сировинної бази.

Маркетингова цінова політика комунальних лісгосподарських підприємств Львівської області, де ОКС ЛГП «Галсільліс» є ключовим гравцем, на сучасному етапі є гібридною. Вона балансує між ринковими механізмами отримання прибутку та виконанням соціальних функцій, покладених на них обласною радою.

Дочірні підприємства ЛГП «Галсільліс» не використовують єдиний підхід до ціноутворення на лісоматеріали, а розділяють споживачів на категорії, застосовуючи до них різні методи встановлення ціни.

Для бізнесу застосовується ринковий підхід). Тут ціна формується вільно на основі попиту та пропозиції через механізм електронних аукціонів (товарні біржі, наприклад, УЕБ та інші). Це стосується лише ділової деревини, яка використовується у будівництві, виробництві меблів тощо.

Для населення та соціальної сфери застосовується адміністративний підхід. Ціна на паливні дрова часто є фіксованою або регульованою, щоб забезпечити енергетичну безпеку регіону. Вона базується на собівартості з мінімальною рентабельністю, щоб залишатися доступною для домогосподарств.

Така специфіка маркетингового ціноутворення комунальних лісгоспів зумовлена тим, що «Галсільліс» підпорядковується Львівській обласній раді, а не безпосередньо державному підприємству «Ліси України». Це створює унікальні особливості порівняно з державними лісгоспами. Тому, на відміну від приватного бізнесу, комунальні підприємства не можуть просто підняти ціни на дрова до ринкового рівня (наприклад, до експортного паритету).

Також пріоритетне постачання деревини для потреб ЗСУ (фортифікації, обігрів, приготування їжі) часто відбувається за собівартістю або безкоштовно, що фактично є формою «цінової доброчинності», яка зменшує загальний прибуток підприємства.

Реалізація необробленої деревини (кругляку) відбувається через ліцензовані товарні біржі. Стартова ціна лоту визначається підприємством на

основі собівартості, але кінцева ціна продажу («ціна аукціону») формується ринком. При цьому, заборона експорту лісу-кругляку змушує ЛГП «Галсільліс» орієнтуватися виключно на внутрішнього переробника, що обмежує можливість підняття цін до європейського рівня. Фактори, що формують ціну сьогодні подаються в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Фактори формування ціни на круглі лісоматеріали ОКС ЛГП «Галсільліс»

Фактор	Вплив на ціну
Енергоносії	Зростання вартості палива (дизель для лісовозів та трелювальної техніки) прямо збільшує собівартість кубометра, змушуючи піднімати стартові ціни.
Сезонність	Ціна на дрова традиційно зростає в III-IV кварталах (опалювальний сезон). Влітку ціни можуть знижуватися через менший попит та акційні пропозиції для стимулювання заготівлі.
Породний склад	Специфіка Львівщини - наявність цінних твердолистяних порід (дуб). Ціни на них менш еластичні (стабільно високі), тоді як ціни на хвойні породи сильно залежать від активності будівельного ринку.
Сертифікація FSC	Наявність сертифікату FSC (лісової опікунської ради) дозволяє продавати деревину дорожче тим переробникам, які експортують меблі в ЄС.

Графічна динаміка заготівлі круглих лісоматеріалів усіма лісогосподарськими підприємствами Львівської області незалежно від відомчого підпорядкування подається на рис.2.9.



Рис. 2.9. Динаміка заготівлі круглих лісоматеріалів лісогосподарськими підприємствами Львівщини у 2015-2024 рр.

Динаміка усереднених цін на необроблені круглі лісоматеріали за три квартали 2025 р. подається на рис. 2.10.

Маркетинг розподілу та логістики ніші лісопродукції ЛГП «Галсільліс» характеризується такими факторами як:

- Руйнування традиційних логістичних ланцюгів та втрата частини ринків;
- Зміна структури попиту (різке зростання потреби в паливній деревині для забезпечення енергетичної безпеки регіонів) на фоні зниження купівельної спроможності внутрішніх споживачів

-Дефіцит фінансових та трудових ресурсів.

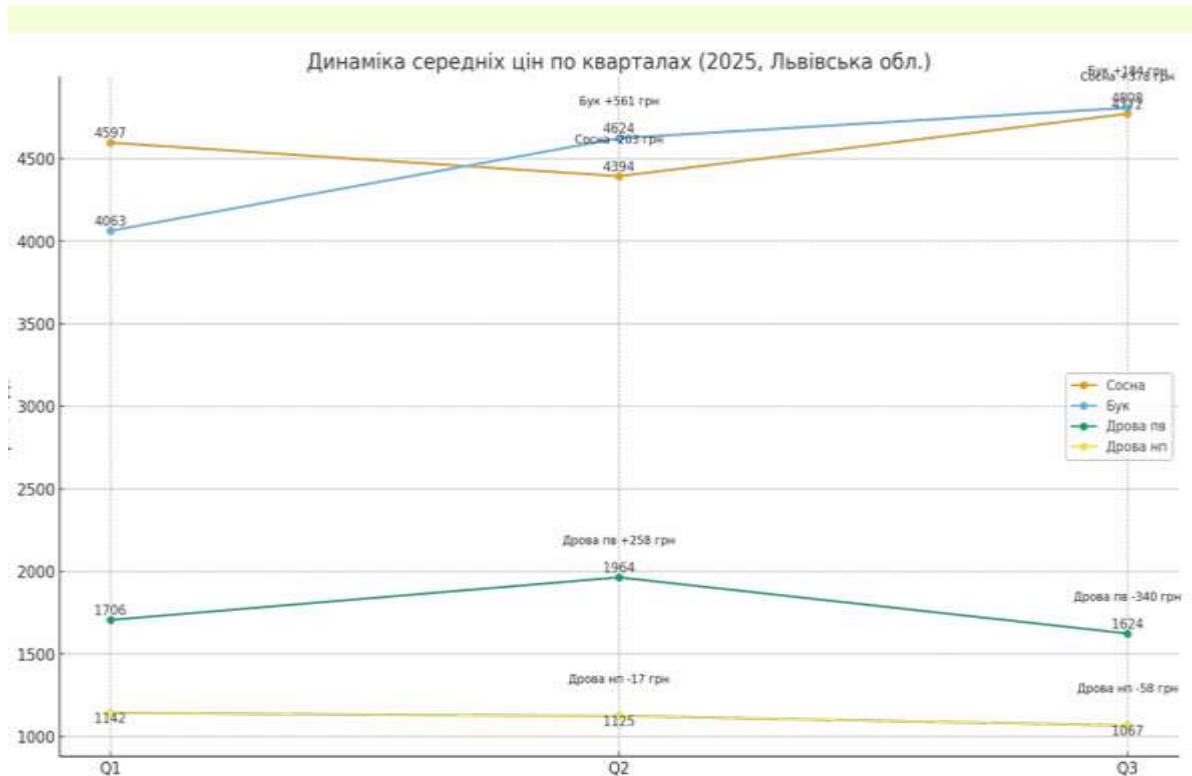


Рис.2.10. Динаміка середніх цін на основні товарні групи необроблених круглих лісоматеріалів за три квартали 2025 р.

Більш детальна аналітика цін на деревину у Львівській області 2024 – 2025 рік станом на IV квартал 2025 р. подається в табл. 2.6. Це реальні ринкові індикатори. За такими цінами деревообробні підприємства купують сировину для виробництва меблів, палет, будівництва тощо. Попри інфляцію, ціни на дрова для населення зросли помірно (на 100-200 грн порівняно з минулим роком), що підтверджує соціально-адміністративний характер ціноутворення. Комунальні підприємства стримують ціни, щоб не збурювати територіальні громади. Ці дані наочно демонструють «цінові ножиці»: величезну різницю між тим, скільки платить бізнес на аукціонах, і тим, за скільки лісгоспи змушені (або зобов'язані) продавати дрова населенню. Водночас, ціни часто прив'язані до логістики. Підприємства можуть пропонувати умови FCA (франко-перевізник / завантаження на складі лісгоспу) або доставку до споживача.

Заборона експорту лісу-кругляку змушує орієнтуватися виключно на внутрішнього переробника, що обмежує можливість підняття цін до європейського рівня.

Таблиця 2.6

Середні ціни на необроблені круглі лісоматеріали у Львівській області на електронних торгах Української енергетичної біржі за 2024-2025 рр.

Порода деревини	Середня аукціонна ціна, грн/м ³	Динаміка та коментар
Дуб звичайний	46 300 – 48 000	Преміум-сегмент. Ціна стрімко зросла (ще у вересні була приблизно 39 тис. грн). Високий попит з боку виробників паркету та меблів на експорт.
Ясен	10 800 – 12 500	Стабільний попит як альтернатива дубу.
Береза	6 300 – 8 000	Використовується для фанери. Ціна зросла через дефіцит сировини з півночі України.
Вільха	6 600 – 7 300	Популярна для внутрішнього оздоблення (вагонка, лазні).
Сосна	5 300 – 5 500	Ціна стабілізувалася. Залежить від будівельного сезону (взимку попит трохи падає).
Бук	4 500 – 7 000	Сильні коливання. Залежить від якості (ділова деревина значно дорожча за дров'яну).

Сутність маркетингової комунікаційної політики комунальних лісогосподарських підприємств Львівської області, здебільшого, полягає у формуванні, так званої, «соціальної легітимності» їхньої діяльності.

На відміну від приватного бізнесу, який рекламує товар, комунальні лісгоспи змушені постійно доводити громаді та обласній владі доцільність свого існування, демонструючи, що вони ефективно управляють майном громади, а не просто рубають ліс.

Загалом, комунікаційна політика ОКС ЛГП «Галсільліс» є двовекторною: вона чітко розділена між бізнесом та суспільством - громадою. Вектор «Бізнес»

є суто раціональним. Основний канал - електронні майданчики (біржі). Реклама необробленої деревини як така відсутня, оскільки попит перевищує пропозицію. Вектор «Громада та Влада» є більше емоційно-звітним. Його сутність полягає у створенні іміджу господарської структури, яка працює на благо своєї громади, на відміну від великих державних монополій.

В цьому контексті в ОКП «Галсільліс» виключно важливе значення надається профілактично-охоронній діяльності у боротьбі із незаконними рубаннями деревини. Поглиблено аналізуючи цю проблему (Додаток Д, рис. 2.11), спостерігаємо загальну тенденцію до зменшення виявлених обсягів незаконно зрубаної деревини.

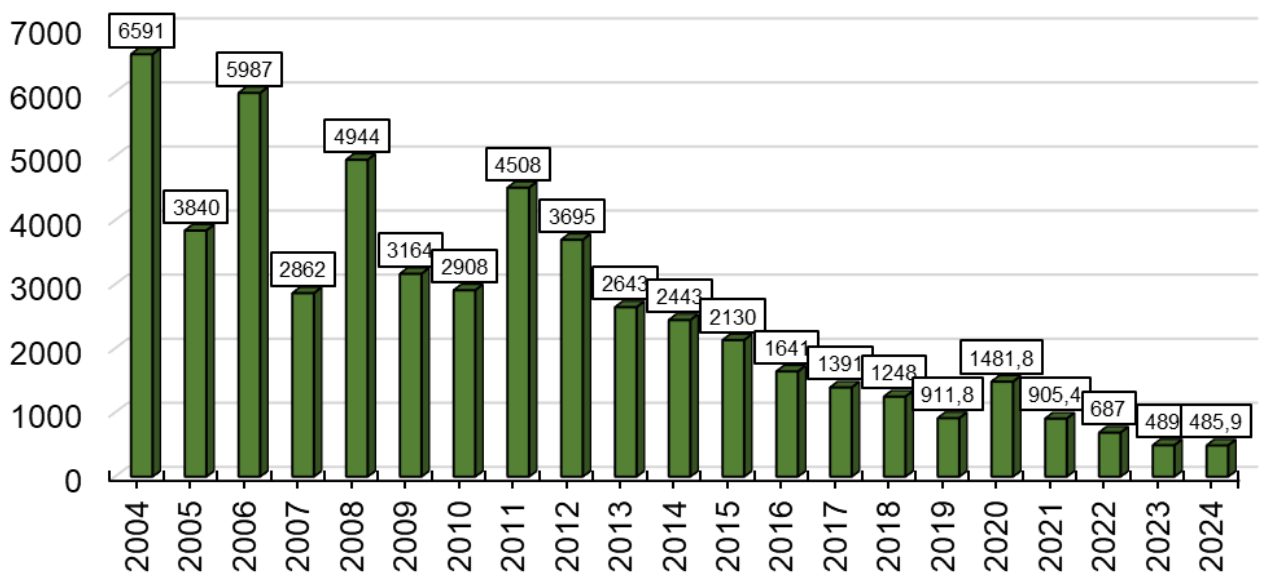


Рис. 2. 11. Виявлені незаконні рубання деревини у 2004-2024 рр., куб. м

При цьому, на фоні загального спаду порушень, окремі підприємства демонструють тривожну динаміку зростання. Зокрема, в ДЛГП «Жовківське» спостерігається різкий стрибок обсягів незаконних рубань з 9,6–9,8 куб. (2022-2023 рр.) до 94,81 куб. м у 2024 році. Таке ж зростання обсягів фіксується у ДЛГП «Славське» та «Турківське» (у 2023 р.). Однак, основним чинником, який формує негативну статистику, є ДЛГП «Старосамбірське». Незважаючи на зниження показників, це підприємство залишається лідером за обсягами втрат: 420,7 куб. м у 2022 році та 234,61 куб. м у 2024 році.

Цікаво, що сума нарахованих збитків корелює з обсягами рубок, однак має свої особливості. Пікове фінансове навантаження збитків припало на 2022 рік (24 361,0 тис. грн), воно також утрималося на високому рівні у 2023 році (24 102,6 тис. грн), але суттєво знизилося у 2024 році до 8 772,6 тис. грн.

Важливим індикатором ефективності роботи лісової охорони є такий показник як «Відсоток виявлення лісопорушень». Цей показник по області залишається критично низьким і нестабільним: 30% у 2022 році, падіння до 18% у 2023 році та відновлення до 33% у 2024 році. Варто зазначити, що підприємства з незначними обсягами порушень (наприклад, Бродівське, Дрогобицьке, Кам.-Бузьке, Радехівське) часто демонструють 100% розкриття.

Критично низькою є ефективність розкриття самовільних рубань великими порушниками. Тобто, найбільші збитки завдаються там, де контроль найслабший. Тому ДЛГП «Старосамбірське» має катастрофічно низький рівень виявлення реальних порушників: 1,7% у 2022 році та 1,0% у 2024 році. Також особливе занепокоєння викликає ДЛГП «Жовківське», де показник виявлення впав зі 100% у 2022 році до 0,5% у 2024 році на фоні різкого зростання обсягів рубок.

Висновки до розділу 2

1. ОКС ЛГП «Галсільліс» перебуває у фазі технологічної перебудови в умовах спаду ринку. Зниження операційних показників (заготівля, збут, прибуток) відбувається одночасно з різким збільшенням вартості основних фондів. Ефективність його діяльності у короткостроковому періоді знизилася, проте інвестиції в основні засоби формують потенціал для відновлення обсягів виробництва у майбутніх періодах.

2. Комунальні ліси часто є розрізненими, меншими за площею та гіршої якості (чагарники, колишні колгоспні ліси) порівняно з державними. Це суттєво здорожчує логістику і собівартість продукції.

3. Собівартість заготівлі деревини зростає (зарплати, запчастини, паливо), але купівельна спроможність населення (для дров) падає. Це змушує підприємства перекривати збитки від «соціальних дров» прибутками від продажу ділової деревини на аукціонах.

4. Маркетингова цінова політика комунальних лісгоспів Львівщини є компромісною. З одного боку, вони діють як жорсткі ринкові гравці на біржах, продаючи цінний ресурс за найвищою ціною. З іншого боку, вони виконують роль соціального гаранта, забезпечуючи громади паливом за доступними цінами.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОКС ЛГП «ГАЛСІЛЬЛІС»

3.1. Загальні теоретичні підходи до покращення маркетингового менеджменту лісогосподарських підприємств у сучасних умовах господарювання

В умовах глобалізації ринків деревини, посилення екологічних імперативів та цифрової трансформації економіки, традиційна виробничо-збутова парадигма функціонування лісогосподарських підприємств втрачає свою ефективність. Сучасний маркетинговий менеджмент у лісовій галузі має розглядатися не як допоміжна функція збуту, а як інтегруюча філософія управління, що узгоджує ресурсний потенціал лісів із динамічними потребами суспільства та ринку (таблиця 3.1).

Комплексне вдосконалення маркетингової діяльності ЛГП доцільно реалізовувати за такими загальними стратегічними векторами[1,2,6,8,22,28]:

1. Трансформація маркетингової парадигми: від ресурсної до клієнт орієнтованої моделі:

- Історично складена модель «ліс – лісозаготівля – збут» має бути замінена на модель, що базується на створенні цінності для споживача;

- Стратегічна сегментація ринку: перехід від масового маркетингу сировини до диференційованого підходу. Необхідно чітко розмежовувати промислові сегменти (деревообробні, будівельні, паперові комбінати) та соціально-побутові (населення, бюджетна сфера), розробляючи для кожного специфічні ціннісні пропозиції;

- Маркетинг партнерських відносин (Relationship Marketing): Формування довгострокових контрактних відносин зі споживачами замість спотових транзакцій. Це дозволяє мінімізувати ризики збуту та планувати виробничу програму згідно з реальними потребами контрагентів.

Таблиця 3.1

Матриця удосконалення маркетингового менеджменту
лісогосподарських підприємств

Стратегічний вектор (Напрямок)	Зміст заходів та інструментарій (Що робити?)	Очікуваний ефект (Результат)
1. Трансформація парадигми (Клієнто-орієнтованість)	<p>Сегментація: Розподіл ринку на промислові споживачів та домогосподарства</p> <p>CRM-стратегія: Перехід від спотових угод до довгострокових контрактів</p> <p>Аналіз потреб: Вивчення специфічних вимог споживачів до сортименту.</p>	<p>Стабілізація попиту</p> <p>Зниження ризиків затоварення складів</p> <p>Формування лояльної клієнтської бази</p>
2. Товарна диверсифікація	<p>Поглиблена переробка: Збільшення частки пиломатеріалів, заготовок, біопалива</p> <p>Недеревні ресурси: маркетинг грибів, ягід, соків, меду</p> <p>Рекреація: Розвиток екотуризму та мисливських послуг</p>	<p>Зростання доданої вартості.</p> <p>Зменшення залежності від сезонності заготівлі лісу</p> <p>Диверсифікація джерел доходів.</p>
3. Екологічний маркетинг («Грін-маркетинг»)	<p>Сертифікація: Отримання та підтримка сертифікатів FSC/PEFC</p> <p>Еко-бренд: Позиціонування продукції як екологічно чистої та легальної</p> <p>Монетизація еко послуг: Вуглецеві кредити, збереження біорізноманіття.</p>	<p>Вихід на преміальні експортні ринки</p> <p>(ЄС) Покращення іміджу підприємства</p> <p>Відповідність регламентам (EUDR)</p>
4. Цифровізація збуту	<p>Електронні торги: Участь у ліцензованих товарних біржах</p> <p>E-commerce: Створення онлайн-магазинів для роздрібної торгівлі (дрова, саджанці)</p> <p>Big Data: Прогнозування цін на основі аналізу великих даних</p>	<p>Прозоре ринкове ціноутворення.</p> <p>Мінімізація корупційних ризиків</p> <p>Швидкість укладання угод</p>
5. Ціноутворення та логістика	<p>Динамічні ціни: Гнучкість залежно від обсягів та умов оплати</p> <p>Сервісна складова: Пропозиція доставки (DDP/DAP), митного оформлення</p> <p>Оптимізація: Зниження логістичних витрат</p>	<p>Підвищення маржинальності продажів.</p> <p>Конкурентні переваги за рахунок сервісу</p> <p>Розширення географії збуту</p>

2. Диверсифікація товарної політики та поглиблення ланцюга доданої вартості:

-Маркетингова стратегія має бути спрямована на подолання сировинної залежності та розширення асортиментного портфеля;

-Продуктова вертикальна інтеграція: стимулювання попиту на продукцію глибокої переробки (пиломатеріали камерної сушки, біопаливо, пелети, заготовки для меблів), що мають вищу маржинальність та меншу чутливість до логістичних витрат;

-Комерціалізація недеревних ресурсів лісу: Розробка маркетингових програм для реалізації побічної продукції (гриби, ягоди, лікарська сировина, березовий сік) та рекреаційних послуг, що сприяє фінансовій стійкості підприємства у періоди сезонного спаду попиту на деревину;

3. Імплементация концепції екологічного маркетингу («Грін-маркетинг»):

-В умовах посилення екологічної свідомості споживачів та вимог законодавства (зокрема, регламентів ЄС щодо знеліснення – EUDR), екологічність стає ключовим конкурентним фактором;

-Лісова сертифікація як маркетинговий інструмент: Позичування наявності сертифікатів FSC (Forest Stewardship Council) або PEFC не як вимушеної вимоги, а як гарантії якості та відповідальності, що відкриває доступ до преміальних ринків збуту;

-Брендинг екосистемних послуг: формування іміджу підприємства як «охоронця лісу», що дозволяє монетизувати екологічні активи (вуглецеві кредити, екотуризм) та підвищувати лояльність місцевих громад.

4. Цифровізація маркетингових комунікацій та збуту:

-Інтеграція сучасних ІТ-рішень у маркетинговий контур підприємства для підвищення прозорості та ефективності;

-Розвиток електронної комерції: активне використання ліцензованих товарних бірж та електронних аукціонів для реалізації деревини. Це забезпечує формування справедливої ринкової ціни та нівелює корупційні ризики;

-Аналітика великих даних (Big Data): Використання аналітичних інструментів для прогнозування цінових трендів на світових ринках деревини, що дозволяє оптимізувати час виходу на ринок та обсяги пропозиції.

5. Оптимізація ціноутворення та логістичного сервісу:

-Перехід від витратного методу ціноутворення («собівартість + прибуток») до ціннісного та ринкового:

-Гнучке (динамічне) ціноутворення: встановлення цін з урахуванням кон'юнктури ринку, сезонності, обсягів партії та умов оплати.

-Логістичний сервіс як додана вартість: розробка комплексних пропозицій, що включають не лише продаж деревини, але й послуги з її навантаження, транспортування та митного оформлення (для експортних операцій).

Впровадження окреслених підходів дозволить лісогосподарським підприємствам трансформуватися із постачальників сировини у сучасних суб'єктів ринку, що управляють повним циклом створення вартості. Ефективний маркетинговий менеджмент стане катализатором підвищення рентабельності, інвестиційної привабливості та соціально-екологічної відповідальності лісової галузі.

3.2. Обґрунтування напрямів удосконалення маркетингового менеджменту ОКС ЛГП «Галсільліс» в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення

Сучасні умови функціонування лісогосподарських підприємств України характеризуються високим рівнем турбулентності зовнішнього середовища, спричиненим повномасштабною військовою агресією, енергетичною кризою та зміною клімату. Для ОКС ЛГП «Галсільліс», як комунального спеціалізованого підприємства, що управляє лісами Львівської області, традиційні підходи до збуту та комунікацій втрачають ефективність. Виникає об'єктивна необхідність трансформації системи маркетингового менеджменту з акцентом на концепцію сталого розвитку (sustainable development), соціальної відповідальності та цифровізації.

Пропоновані нами стратегічні зміни в концепції маркетингового менеджменту ОКС ЛГП «Галсільліс» передбачають п'ять основних напрямів.

1. Імплементация концепції соціально-етичного маркетингу (Societal Marketing).

Класичний комерційний маркетинг (орієнтація на прибуток) вступає у конфлікт із соціальним запитом громади. В особливих умовах воєнного стану лісове господарство перестає бути виключно джерелом сировини і набуває статусу гаранта енергетичної безпеки регіону.

Пропонуємо радикально переорієнтувати місію та маркетингові цілі підприємства на забезпечення потреб місцевих громад (територіальних громад Львівщини) у паливних ресурсах та рекреаційних послугах, а не лише на отримання комерційної вигоди від реалізації ділової деревини. Вважаємо, що це дозволить знизити соціальну напругу, забезпечить формування лояльності стейкхолдерів (населення, органів місцевого самоврядування), легітимізує діяльність підприємства в очах громадськості.

2. Цифрова трансформація каналів збуту та комунікацій (Digitalization & Transparency).

Однією з ключових проблем лісгосподарської галузі залишається низький рівень довіри суспільства через корупційні ризики та непрозорість ціноутворення («тіньовий ринок»). Водночас, споживач в умовах війни потребує швидких та дистанційних рішень (мінімізація фізичних контактів, економія часу).

Пропонуємо впроваджувати нові канали комунікацій або інтегрувати з існуючими онлайн-платформами (на кшталт «Дрова Є») для прямого замовлення дров населенням. Вважаємо доцільним створення так званого «цифрового сліду» заготовленої деревини через відкриті реєстри та QR-маркування продукції для підтвердження легальності її походження.

Це забезпечить підвищення прозорості (прозорості) діяльності ОКС ЛГП «Галсільліс», сприятиме нівелюванню корупційних складових,

спрощенню логістичних ланцюгів «ліс–споживач», покращенню іміджу підприємства як сучасного європейського господарства.

3. Диверсифікування товарного портфелю: фокус на поглиблену переробку

В даний час експорт кругляку є економічно недоцільним та законодавчо обмеженим, а логістика під час війни ускладнена. Водночас зростає попит на біопаливо та продукцію з високою доданою вартістю. Сировинна модель експорту робить підприємство вразливим до кон'юктурних коливань цін.

Пропонуємо інтенсивний розвиток маркетингу переробки, який сприятиме переходу від реалізації круглої деревини до продажу пиломатеріалів, технологічної тріски, пелет/брикетів, а також посадкового матеріалу (саджанців із закритою кореневою системою).

Це сприятиме зростанню маржинальності продукції, створенню нових робочих місць у сільській місцевості (соціальний ефект), зменшенню залежності від зовнішніх ринків сировини.

4. Екологічний маркетинг та міжнародна сертифікація (FSC/PEFC).

Євроінтеграційний курс України вимагає дотримання жорстких екологічних стандартів. Однак, відсутність міжнародної сертифікації закриває доступ до преміальних ринків ЄС, де споживачі віддають перевагу екологічно відповідальним постачальникам.

Пропонуємо забезпечити позиціонування ОКС ЛГП «Галсільліс» як еко-відповідального підприємства. Активна комунікація щодо відновлення лісів («лісовідновлення перевищує обсяги рубань») та збереження біорізноманіття. Отримання сертифікатів сталого управління лісами сприятиме розширенню ринків збуту в країнах ЄС, створить можливості для залучення грантових коштів від міжнародних екологічних фондів на розвиток підприємства.

5. Антикризові комунікації та управління репутацією.

На жаль, в інформаційному просторі часто домінують негативні нарративи щодо лісівників («незаконні рубки», «знищення Карпат»). Але в умовах війни інформаційна гігієна та протидія фейкам є частиною національної безпеки.

Пропонуємо керівництву підприємства зосередитись на створенні нової проактивної комунікаційної стратегії. Забезпечити регулярність оприлюднення звітів у зрозумілому і доступному форматі (інфографіка), проведення прес-турів для журналістів на ділянки лісовідновлення, висвітлення допомоги ЗСУ (фортифікаційна деревина, волонтерство). Це сприятиме руйнуванню стереотипів, формуванню позитивного іміджу, залученню громадськості до конструктивного діалогу, а не лише часто необґрунтованої критики.

Таким чином удосконалення маркетингового менеджменту ОКС ЛПП «Галсільліс» не буде обмежуватися лише інструментами стимулювання збуту. Буде формуватися комплексна зміна парадигми: від ресурсно-орієнтованої моделі до сервісно-екологічної. Перспективи стратегічного планування маркетингового менеджменту подаються у вигляді таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Горизонти стратегічного планування
маркетингового менеджменту ОКС ЛПП «Галсільліс»

Горизонт	Часові рамки	Стратегічний імператив	Маркетинговий фокус
Короткостроковий	1-3 роки (Воєнний стан)	Резильєнтність - стійкість в складних обставинах	Забезпечення енергетичної безпеки регіону (дрова паливні), цифровізація збуту (прозорість), антикризові комунікації.
Середньостроковий	3-7 років (Відновлення)	Інтеграція	Сертифікація FSC/PEFC як «перепустка» на ринки ЄС. Маркетинг продуктів переробки для будівництва.
Довгостроковий	7-15+ років (Сталий розвиток)	Диверсифікація	Входження на ринки вуглецевих квот, монетизація рекреації, розвиток недеревних лісових продуктів (ягоди, гриби, мед).

У довгостроковій перспективі стратегічне планування маркетингового менеджменту ЛПП «Галсільліс» має базуватися не на класичній концепції «збуту ресурсу» (selling concept), а на концепції холістичного маркетингу. Це

забезпечить трансформацію свідомості суспільства, яке буде бачити ліс не як склад деревини, а як джерело комплексних екосистемних послуг. Отже, Стратегічне планування маркетингу ОКС ЛГП «Галсільліс» має еволюціонувати від операційного забезпечення збуту до функції стратегічного управління вартістю підприємства. Маркетинг повинен стати інструментом, що поєднує економічні цілі підприємства з екологічними імперативами держави та соціальними потребами громад Львівщини.

Запропоновані заходи дозволять підприємству не лише вижити в умовах воєнного стану, але й забезпечуючи енергетичну стійкість регіону, сформувати фундамент для конкурентоспроможності у повоєнний період на європейському ринку.

3.3. Пропозиції щодо удосконалення маркетингової комунікаційної політики ОКС ЛГП «Галсільліс»

На сьогодні специфіка комунікаційної політики дочірніх підприємств ЛГП «Галсільліс» зумовлена їх локальним характером підприємств, адже вони працюють у межах колишніх адміністративних районів та мають обмежені бюджети на маркетинг. Їх офіційні сайти часто виконують функцію формальних «дошок оголошень» (звіти, статuti). Натомість Facebook-сторінки окремих дочірніх підприємств можуть стати основними живими каналами комунікацій. Сьогодні їх основний контент - це сухі звіти про відновлення лісу (акції «Зелена країна», висадка дерев учнями/волонтерами) та допомогу ЗСУ (передача лісу на фортифікації, автомобільної техніки).

Проблемні, на нашу думку, сторони комунікаційної політики обласного комунального лісогосподарського підприємства подаються у вигляді табл. 3.3.

Таблиця 3.3.

Основні проблеми комунікаційної політики ЛГП «Галсільліс»

Проблема	Суть проблеми
Відсутність єдиного бренду	Кожне дочірнє підприємство веде комунікацію по-своєму. Немає впізнаваного фірмового стилю, який би асоціювався з якістю чи сервісом.
Застарілі канали	Слабке використання сучасних месенджерів (Viber/Telegram-ботів) для замовлення дров, що незручно для молодшого покоління мешканців сіл та передмість
Складність мови	Використання професійного сленгу («таксація», «лісосіка», «кубомаса») у повідомленнях для населення, що ускладнює сприйняття.

Пропонується здійснити рішучий перехід від «оборонної» позиції (виправдання за рубки) до «сервісної» та «партнерської» моделі відносин із громадою. Комплекс запропонованих нами заходів передбачає такі напрямки (табл.3.4)

Таблиця 3.4.

Основні напрями покращення комунікаційної політики

ОКС ЛГП «Галсільліс»

Напрямок	Що змінити (Було ⇒ Пропонується)	Очікуваний результат
Сервіс	Черги та папірці ⇒ Чат-бот та онлайн-оплата	Зручність, лояльність молоді
Прозорість	«Рубають тихцем» ⇒ QR-коди на ділянках	Зменшення скарг та підозр
Бренд	Бюрократична установа ⇒ Еко-партнер громади	Покращення іміджу
Зміст	Сухі звіти ⇒ Історії та інфографіка	Залучення аудиторії, ріст довіри

1. Розроблення і впровадження цифровізації клієнтського сервісу (Стратегія «Ліс у смартфоні»). Сьогодні – це найбільш нагальна потреба. Образно кажучи, процедура купівлі дров має бути такою ж простою, як замовлення піци.

Ця стратегія передбачає впровадження чат-ботів (Viber/Telegram). Такий чат-бот в ідеалі має дозволити обрати найближче лісництво, вибрати породу дров (тверда/м'яка), розрахувати вартість з доставкою та сформувати рахунок на оплату. Це розвантажить телефони лісництв та буде сприяти зниженню корупційних ризиків, мінімізуючи контакти з готівкою.

В доповнення варто створити інтерактивну карту наявності ресурсу. Для цього можна створити просту веб-сторінку, де кольорами позначити лісництва: «зелений» - дрова є в наявності, «червоний» - черга або тимчасова відсутність тощо.

2. Створення інструментів абсолютної прозорості (Стратегія «Нічого приховувати»). Щоб подолати стереотип «ліс крадуть», потрібно дати громаді інструменти контролю. Насамперед, це:

QR-паспортизація лісосік і встановлення інформаційних щитів на в'їзді до ділянок, де ведеться заготівля, з великим QR-кодом. Мешканець зіскакувавши код, бачить скан-копію лісорубного квитка та інформацію, хто рубає, скільки рубає, терміни заготівлі деревини і, головне, підстави і причини рубань (наприклад, фото пошкоджених шкідниками дерев «до» початку робіт).

3. Ребрендинг та візуальна комунікація. На жаль, сьогодні державні і комунальні лісгосподарські підприємства сприймаються як колишні радянські, бюрократичні структури. Пропонується замість розрізнених логотипів дочірніх підприємств розробити єдиний сучасний еко-бренд ЛГП «Галсільліс» для всіх комунальних лісгоспів Львівщини.

Це має бути не просто дерево чи пилка, а символ відновлення (паросток, людські руки, захист). У спілкуванні варто відмовитись від таких канцеляризмів як «здійснено відпуск лісо продукції» на користь простої мови, до прикладу, «ми забезпечили теплом 500 родин». Частіше використовувати інфографіку: «1 куб дров = тепло у вашій хаті на місяць + 200 гривень податок на ремонт сільської школи» тощо.

Висновки до розділу 3.

1. Головний резерв покращення маркетингового менеджменту ЛПП «Галсільліс» є відхід від продажу виключно необробленої деревини (кругляка). Цьому сприятиме пошук шляхів збільшення доданої вартості, зокрема, розвиток власних цехів переробки для випуску продукції з вищою маржинальністю (пиломатеріали, заготовки для піддонів, дрова колоті, паливна та технологічна тріска). Також є важливим є комерціалізування недеревних ресурсів (саджанці декоративних порід, новорічні ялинки в горщиках, рекреаційні послуги).

2. Маркетинговий менеджмент має забезпечити прозорість та легкість придбання лісопродукції для всіх клієнтів. Слід продовжувати не тільки активне використання майданчиків типу «Прозоро. Продажі» для реалізації необробленої деревини за ринковими цінами, але і впроваджувати електронну комерцію для населення. Мається на увазі впровадження або оптимізування онлайн-замовлення дрів (інтегрування з державним ресурсом «Дрова Є» або створення зручного локального чат-бота) з послугою доставки.

3. Комунікаційна стратегія підприємства має ґрунтуватися на побудові довіри громад до лісівників. Маркетинг має працювати на випередження суспільного реагування, а не мати виправдовувально-пояснювальний характер.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

В умовах трансформації лісового сектору економіки України, імплементації європейських стандартів господарювання та переходу до моделі біоекономіки, маркетинговий менеджмент комунальних лісогосподарських підприємств безумовно потребує докорінного реінжинірингу.

Сучасні наукові теоретичні дослідження цієї проблеми вказують на еволюцію маркетингу в лісовому господарстві від виробничо-орієнтованої концепції до концепції сталого маркетингу та маркетингу екосистемних послуг. Сучасний маркетинг розглядається ліс не лише як джерело деревини, а як екосистему, що надає рекреаційні, вуглецево-депонуючі та захисні послуги. Маркетинг має охоплювати комерціалізацію всіх цих напрямків.

На основі аналізу діяльності підприємства можна констатувати, що система маркетингу хоча і знаходиться на перехідному етапі, але зберігає ознаки інерційності. Домінує реалізація необробленої деревини (круглих лісоматеріалів), що свідчить про низьку глибину переробки та втрату потенційної доданої вартості.

Позитивним фактом є перехід на реалізацію круглих лісоматеріалів через електронні аукціони (Prozorro. Продажі), що забезпечило наближення цін до ринкових, проте механізми динамічного ціноутворення для роздрібного сегмента (населення) залишаються недостатньо гнучкими.

Маркетингові функції часто розпорошені між дочірніми підприємствами, що ускладнює проведення єдиної збутової та комунікаційної політики. Тому для підвищення ефективності діяльності ОКС ЛГП «Галсільліс» пропонується імплементувати комплексну стратегію маркетингового менеджменту.

Потрібно забезпечити диверсифікування товарного портфелю та поглиблення переробки деревини та комплексне використання біомаси, впроваджувати технології переробляння лісосічних відходів у енергетичну тріску або пелети, що відповідає світовим трендам біоенергетики.

Враховуючи, що екологічність стає ключовим конкурентним фактором, варто зосередитися на прискоренні провадження концепції «Зеленого маркетингу» лісовій сертифікації (FSC/PEFC). Цілком очевидно, що забезпечення сертифікації всіх дочірніх підприємств є обов'язковою умовою для виходу на преміальні ринки ЄС та співпраці з великими інвесторами.

Також заслуговує на увагу розроблення окремих маркетингових програм для реалізації декоративного садивного матеріалу, грибів, ягід, а також рекреаційних послуг (еко-туризм).

Для ОКС ЛГП «Галсільліс» є доцільним створення єдиного маркетингового центру, який координуватиме збут, ціноутворення та просування для всієї мережі дочірніх підприємств, забезпечуючи економію на масштабі та єдність бренду.

Загалом, покращення маркетингового менеджменту ОКС ЛГП «Галсільліс» лежить у царині переходу від пасивної збутової діяльності до стратегічного екологічно-орієнтованого маркетингу. Ключовим драйвером успіху є формування доданої вартості через глибоку переробку, цифровізацію сервісів та побудову довірливих відносин з громадами через прозорість та сертифікацію діяльності.

Список використаних джерел

1. Атюшкіна В. В., Педько І. А. Управління конкурентним потенціалом підприємства на основі оцінювання комплексу маркетингу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2018. Т. 2. № 3. С. 85–103.
2. Балабанова Л. В. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. для вузів. Донецьк : Дон-ДУЕТ, 2013. 146 с.
3. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 612 с.
4. Белоусова А. О., Шашина М. В. Особливості формування асортиментної політики. *Молодий вчений*. 2020. № 5(2). С. 148–152.
5. Budnikovich I., Varannyk O., Kyfyak O. та ін. Маркетинг у галузях і сферах діяльності : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 535 с.
6. Головчук Ю. О. Маркетингова домінанта розвитку конкурентних переваг підприємства в умовах інформаційної економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 6. Т. 1. С. 69–73.
7. Гончаров С. М., Кушнір Н. Б. Практикум з маркетингу : навч. посіб. для вищ. шк. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 208 с.
8. Горохова Т. В., Фоменко Ю. Р. Маркетингова товарна політика як фактор конкурентоспроможності підприємства в посткризових умовах. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2018. Вип. 18. С. 163–173.
9. Державне агентство лісових ресурсів України. Офіційний сайт. URL: <https://forest.gov.ua/> Державне підприємство «Ліси України». Офіційний сайт. URL: <https://e-forest.gov.ua/>
10. Державне підприємство «Ліси України». Офіційний сайт. URL: <https://e-forest.gov.ua/>
11. Деякі питання реформування управління лісової галузі: Постанова Кабінету Міністрів України від 07.09.2022 р. № 1003. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1003-2022-%D0%BF#Text>

12. Добрянська В. В. Управління товарним асортиментом продукції лісогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_1_39 (дата звернення: 12.09.2021).
13. Дорошкевич Д. В., Захарова Г. Ю. Формування маркетингової стратегії в умовах конкуренції на підприємстві ТОВ «Конте». *Агросвіт*. 2021. № 3. С. 22–30.
14. European Commission (2021). Communication from the commission to the European Parliament, the council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. New EU Forest Strategy for 2030. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=%20CELEX%3A52021DC0572>
15. Екологізація лісокористування в контексті подолання глобальних екологічних загроз / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. І. М. Синякевича. - Л.: Камула, 2014. 592 с.
16. Екологічний маркетинг : навч. посіб. / Дніпропетр. нац. ун-т ім. О. Гончара. Дніпропетровськ : Герда, 2015. 160 с.
17. Кабінет Міністрів України (2021) Державна стратегія управління лісами України до 2035 року. Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1777-2021-%D1%80#Text>
18. Кабінет Міністрів України (2022). Деякі питання реформування управління лісової галузі. Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1003-2022-%D0%BF#Text>
19. Калетнік Г. М., Ціхановська В. М., Ціхановська О. М. Менеджмент та маркетинг : навч. посіб. Київ : Хай-Тек Прес, 2011. 580 с.
20. Капітанець Ю. О. Розробка конкурентної стратегії підприємства як суб'єкта ринкової економіки // Науковий збірник Буковинської державної фінансової академії : зб. наук. праць. Вип. 9 : Економічні науки. Чернівці, 2014. С. 306–315.

21. Катанаха А. М. Маркетингова складова конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018.
22. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю : навч. посіб. Київ : Зовнішня торгівля, 2013. 304 с.
23. Коваленко В. В., Тридід С. О., Торяник Ж. І. Маркетинг : навч. посіб. Львів : Новий Світ-2000, 2021. 266 с.
24. Копич І. М., Сороківський В. М., Стефаняк В. І. Математичні моделі в менеджменті та маркетингу : навч. посіб. Львів : Новий світ-2000, 2021. 376 с.
25. Курбан О. В. PR у маркетингових комунікаціях : навч. посіб. Київ : Кондор, 2024. 246 с.
26. Кустрич Л. О. Маркетингова конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2019. Вип. 33. С. 112–116.
27. Лесюк Г., Соловій І. (2024). Роль лісового сектору України в національному плані повоєнного відновлення і Європейському зеленому курсі: попередній аналіз. *Економіка України*, 67 (8 (753), 88–104. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.08.088>
28. Ліпич Л. Г., Левицький В. В., Коцій О. В. Формування стратегій розвитку підприємств на засадах прогнозування кон'юнктури ринку : монографія. Луцьк : РВВ «Вежа» Волин. нац. ун-ту ім. Лесі Українки, 2013. 168 с.
29. Лісова політика: теорія і практика: монографія / [Синякевич І. М., Соловій І. П., Врублевська О. В. та ін.]; за наук. ред. проф. І. М. Синякевича. – Львів : ЛА „Піраміда”, 2008. – 612 с.
30. Макаренко М. В. Підвищення конкурентоспроможності промислової продукції шляхом застосування ефективної маркетингової концепції збуту. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 1. С. 26–34.

31. Маркетинг : навч. посіб. / за наук. ред. С. В. Ковальчук. Львів : Новий світ-2000, 2012. 679 с.
32. Мозенков О. В. Управління реалізацією стратегії розвитку на підприємствах з корпоративними правами в режимі он-лайн. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 8(98). С. 116–124.
33. Обласне комунальне спеціалізоване лісогосподарське підприємство «Галсільліс». URL: <https://galsillis.org.ua/>
34. Окландер М. А., Кірносорова М. В. Маркетингова товарна політика : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 208 с.
35. Оснач О. Ф., Пилипчук В. П., Коваленко Л. П. Промисловий маркетинг: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 364 с.
36. Падерін І. Д., Сорока К. О., Комарова К. В. Маркетинг : навч. посіб. 2-ге вид. Дніпропетровськ : ДДФА, 2015. 260 с.
37. Стадник В. В. Концепція CRM у підвищенні ефективності маркетингового планування на промислових підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 3. Т. 1. С. 138–142.
39. Стадник В. В., Головчук Ю. О., Іжевський П. Г. Маркетинг взаємодії в розвитку інноваційного та ринкового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/7.pdf (дата звернення: 04.09.2021)
40. Tkach, V. P., & Torosov, A. S. (2017). СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛІСОУПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ. *Scientific Bulletin of UNFU*, 27(8), 32-36. <https://doi.org/10.15421/40270804>
41. Товариство лісівників України (2024). Модель реформування лісового господарства України. Сайт. URL: <https://tlu.kiev.ua/pro-nas/novini-zakhodi/novina/article/model-reformuvannja-lisovogo-gospodarstva-ukrajini.html>
42. Турчак І. О. Принципи управління якістю й асортиментом у менеджменті

поставок промислового підприємства. Економіка. Фінанси. Право. 2021. № 8. С. 32–36.

43. Фроленко О. М. Маркетингова інформаційна система як засіб реалізації стратегічного потенціалу підприємства. Інноваційна економіка. 2019. Вип. 6(55). С. 238–244.44. Фролова Л. В., Наторіна А. О. Імперативи ідентифікації маркетингової товарної стратегії підприємства : монографія. Кривий Ріг: ФОП Чернявський, 2016. 180 с.

ДОДАТКИ

Об'єкти природно-заповідного фонду,
що знаходяться на території лісового фонду дочірніх лісгосподарських підприємств ЛГП
«Галсільліс»

Назва ДЛГП	Назва об'єкту ПЗФ	Площа, га
I. Об'єкти природно-заповідного фонду загальнодержавного значення		
Бродівське	Національний природний парк «Північне Поділля»	628,3
Буське		449
Золочівське		122,1
Старосамбірське	Національний природний парк «Королівські Besкиди» (створений відповідно Указу Президента України від 30.11.2020 року № 526/2020 з вилученням у постійного лісокористувача 8691 га)	8997,0
Турківське	Національний природний парк «Бойківщина» (створений відповідно Указу Президента України від 11 квітня 2019 року № 130/2019 з вилученням у постійного лісокористувача 4281 га)	4281
Всього		14477,4
II. Регіональні ландшафтні парки:		
Жовківське	Регіональний ландшафтний парк «Равське Розточчя»	2606,1
Яворівське		509,2
Турківське	Регіональний ландшафтний парк «Надсянський»:	2478
Пустомитівське	Регіональний ландшафтний парк "Стільське Горбогір'я"	265
Миколаївське		558,6
Всього		6416,9
III. Об'єкти природно-заповідного фонду місцевого значення:		
Буське	Лісовий заказник «Гаївський»	50,6
	Лісовий заказник «Ангелівка»	0,8
	Лісовий заказник «Солотвина»	0,2
Старосамбірське	Лісовий заказник «Бачина»	0,8
	Лісовий заказник «Заріччя»	1,5
Перемишлянське	Лісовий заказник «Білий Берег»	1
Турківське	Лісовий заказник «Верхне»	1,2
Кам.-Бузьке	Лісовий заказник «Вислобоки»	1
Дрогобицьке	Лісовий заказник «Гаївка»	1,3
Стрийське	Лісовий заказник «Моршинське узлісся»	0,8
	Лісовий заказник «Розгірче»	0,4
Сокальське	Лісовий заказник «Нивки»	0,5

	Заказник місцевого значення "Двірцівський"	63,9
Миколаївське	Лісовий заказник «Під Закладом»	0,9
Жовківське	Лісовий заказник «Підлипницький»	1,6
Славське	Лісовий заказник «Сможанка»	0,9
Яворівське	Заказник місцевого значення «Страчанська гора»	28,4
Ст.Самбірське	Комплексна пам'ятка природи «Скеля»	1
Дрогобицьке	Ботанічна пам'ятка природи «Віковий дуб»:	0,15
Дрогобицьке	Гідрологічна пам'ятка природи «Водоспад Лазний»:	0,15
Миколаївське	Геологічна пам'ятка природи "Відслонення тортонських пісковиків із скупченням викопної тортонської фауни"	8,6
Всього		165,7
Разом по ДЛГП		21060,0

Додаток Б

**Інформація про площі лісових земель
переданих в оренду для ведення мисливського господарства
по дочірніх лісгосподарських підприємствах ОКС ЛГП "Галсільліс"**

Назва ДЛГП	Тимчасовий користувач мисливських угідь	Площа, га
Бродівське	Бродівська районна організація мисливців і рибалок УТМР	1277,8
	Приватна фірма "Біон"	645,0
	ДП "Бродівський лісгосп"	2120,0
ВСЬОГО		4042,8
Буське	Буське РТМіР "Лісівник"	1504,3
	ГО "Товариство мисливців і рибалок "Фазан"	857,2
ВСЬОГО		2361,5
Дрогобицьке	Самбір. МТМіР "Лісівник"	2394
	Дрогоб. РТМіР "Лісівник"	936,3
	Дрогоб.рай.організац. УТМР	263
	ТзОВ "Лісівник"	345
	ДП "Дрогоб. лісове госп-во"	1707
	ТМР "Чайковицькі луки"	78
ВСЬОГО		5723,3
Жидачівське	Жидачівське УТМіР	1462,5
	Ходорівське МТМіР"Лісівник"	635
	Стрийське МТМіР"Лісівник"	1379
	ПП"Чібіс"-2011"	51
	Стрийський ГОМіР"Фазан"	398
	ПП"Мисливськ.клуб Ловець"	1077
ВСЬОГО		5002,5
Жовківське	Жовківське МТМР "Лісівник"	1138,6
	Жовківська рай. орган. УТМР	1304,3
	ДП "Львівський лісгосп"	595,5
	ПП "Спектр Центр"	1161
	Рава-Руське МТМіР "Лісівник"	1519
ВСЬОГО		5718,4
Золочівське	ТМР "Лісівник"	606,1
	Золочівська районна організація УТМР	363,9
	ТзОВ Мисливське Господарство "Золота липа"	314,6

ВСЬОГО		1284,6
Кам.-Бузьке	Радехівське ЛМГ	325,1
	ДП Львівський лісгосп	511
ВСЬОГО		836,1
Миколаївське	Лісівник	60
	РО УТМР	1376
ВСЬОГО		1436
Перемишлянське	МГ ДП "Бібрський лісгосп"	352,7
	ТМіР "Лісівник"	983,2
	УТМіР Перемишлянське	612,7
	ТзОВ МГ "Свірж"	273,3
	ТзОВ МГ "Зубр"	554
ВСЬОГО		2775,9

Пустомитівське	ЛМТМР "Лісівник	125
	ЛМОУТМР	403,7
ВСЬОГО		528,7
Радехівське	Радехівське ТМіЗ	3353
	ДП "Радехівське ЛМГ"	870
	ДП "Мисливське господарство СТИР"	248
	ДП "Бродвське ЛМГ"	985,5
ВСЬОГО		4471
Сколівське	ДП Славське ЛГ	1897
	ДП Сколівське ЛГ	3866,9
	МГ "Беркут"	127
	Сколівське ТМіР "Карпати"	4977
	ТзОВ "Тустань"	1332
ВСЬОГО		12199,9
Славське	ДП "Славське лісове господарство"	10989
	ДП "Сколівське лісове господарство"	1129
	ТзОВ МГ "Едельвейс Тур"	1129
	ТзОВ МГ "Беркут"	390
ВСЬОГО		13637
Сокальське	Сокальська РГО "Патріот+"	281
	ГОПСМРТ "Ромош"	264
	Сокальська районна організація УТМР	1460,3

	ТзОВ "Полісся"	233
	Червоногардська міська організація УТМР	793,5
	ГО ТВМР ЗРУ	695,8
	Жовківське МТМР "Лісівник"	987,4
	ДП "Жовківський лісгосп" правонаступник ДП "Львівський лісгосп "	442
ВСЬОГО		5157
Ст.Самбірське	ПП "Екобескид"	7215
	ДП "Старосамбірське ЛМГ"	6903,16
	ТзОВ "МГ Вепр"	6638,2
	ФСТ "Динамо"	600,1
ВСЬОГО		21356,46
Стрийське	ТзОВ "Галбудсервіс"	296
	Стрийська Районна Рада УТМР	1439,4
	Стрийське МТМіР "Лісівник"	2014,4
ВСЬОГО		3749,8
Турківське	Турківське товариство мисливців і рибалок	16660
ВСЬОГО		16660
	ТзОВ Квік	518,2
ВСЬОГО	ТРГ "Старичі"	1139,5
Яворівське	Яворівський УТМР	171,2
	ГО "Спілка мисливців і рибалок "Крук"	2246,8
	ДП "Рава-Руське лісове господарство"	2941,8
	ПП МГ "Динаміт"	389
	МГ "Янів" ГО "Львівська обласна організація ФСТ "Динамо України"	1299,8
ВСЬОГО		8706,3
РАЗОМ		115647,26

Додаток В

Основні показники фінансово-господарської діяльності
ОКС ЛГП «Галсільліс» за 2022-2024 рр.

Назва показника	Одиниця виміру	Роки			
		2022	2023	2024	2024 р. до 2023 р. %
Площа підприємства	тис. га	146,5	146,5	146,5	100,0
Середньоспискова чисельність працівників	осіб	518	521	508	97,5
Лісовідновлення всього	га	405,9	385,2	301,2	78,2
в т. ч. створення лісових культур	га	236,1	258,7	217,3	84,0
Лісопорушення: - кількість випадків	шт.	226	192	135	70,3
обсяг незаконних рубок	тис. м ³	0,7	0,5	0,5	100,0
Заготовлено деревини ліквідної	тис. м ³	123,4	122,6	101,4	82,7
-в тому числі ділової	тис. м ³	59,8	58,1	49,1	84,5
Реалізація лісо продукції	тис.м ³	119,3	119,0	103,8	87,2
Дохід від реалізації продукції, робіт, послуг (з ПДВ), всього	тис. грн.	251 377	257 405	233 965	90,9
Залишки продукції на кінець звітнього періоду	тис.м ³	13,2	14,3	8,6	60,2
Основні засоби	тис. грн.	22 831	27 830	90 078	323,7
Дебіторська заборгованість (товари, роботи, послуги)	тис. грн.	11 930	15 018	15 282	101,8
Кредиторська заборгованість (товари, роботи, послуги)	тис. грн.	14 390	16 476	18 136	110,1
Середньомісячна зарплата	грн.	15 659	16 053	16 769	104,5
Прибуток	тис. грн.	15 662	12 604	11 470	91,0
Рентабельність продукції	%	7,3	5,8	4,7	80,2
Нараховано до сплати податків та обов'язкових платежів до бюджетів	млн. грн.	101,2	100,7	95,7	95,0