

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту та маркетингу  
Кафедра менеджменту

# ДИПЛОМНА РОБОТА

бакалавра

на тему:

«Управління виробничо-господарською діяльністю  
Обласного комунального спеціалізованого  
лісогосподарського підприємства  
«Галсільліс»»

Виконала

Студентка гр. МОз-41

**Гот С.А.**

*(підпис)*

*(прізвище, ініціали)*

Науковий керівник

**Динька П.К.**

*(підпис)*

*(прізвище, ініціали)*

Рецензент

**Луців Н.Г.**

*(підпис)*

*(прізвище, ініціали)*

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут \_\_\_\_\_ бізнесу, менеджменту та маркетингу  
Кафедра \_\_\_\_\_ менеджменту  
Освітньо-кваліфікаційний рівень \_\_\_\_\_ бакалавр  
Спеціальність \_\_\_\_\_ 073 «Менеджмент»  
Освітня програма \_\_\_\_\_ Менеджмент організацій і адміністрування

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Зав. кафедри менеджменту**

\_\_\_\_\_ к.е.н., доцент Максимець О.В.

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

**Гот Софії Андріївни**

*(прізвище, ім'я, по-батькові у давальному відмінку)*

1. Тема роботи: «Управління виробничо-господарською діяльністю Обласного комунального спеціалізованого лісгосподарського підприємства «Галсільліс»»

керівник дипломної роботи \_\_\_\_\_ Динька Павло Кузьмич, канд. екон. наук, доцент

*(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)*

затверджена наказом по університету від \_\_\_\_\_ «28» \_\_\_\_\_ лютого 2025 р. № C-154

2. Термін подання студентом дипломної роботи \_\_\_\_\_ «10» \_\_\_\_\_ червня 2025 р.

3. Вихідні дані до дипломної роботи: звітність підприємства, статистичні дані, нормативно-правова база.

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

Розділ 1. Теоретичні основи управління лісами і лісовим господарством України.

Розділ 2. Аналізування виробничо-господарської діяльності ОКС ЛГП «Галсільліс» та організаційно-виробничих процесів на підприємстві.

Розділ 3. Пропозиції та рекомендації щодо покращення управління виробничо-господарською діяльністю ОКС ЛГП «Галсільліс»

5. Перелік графічного матеріалу:

1. Мета, завдання, об'єкт і предмет дослідження. 2. Функції організації лісового господарства

3. Виробничо-організаційна структура ОКС ЛГП «Галсільліс» 4. Основні напрями організації лісгосподарської діяльності ОКС ЛГП «Галсільліс» 5. Основні показники виробничо-

господарської діяльності ОКС ЛГП «Галсільліс» 6. Зміни в структурі ДП «Ліси України» в 2022-2025 рр. 7. Основні показники діяльності ДП «Ліси України» та ОКС ЛГП «Галсільліс»

за 2024 р. 8. Порівняльні показники діяльності ДП «Ліси України» та ОКС ЛГП «Галсільліс» за 2024 р. 9. Пропонована організаційно-виробнича структура ОКС ЛГП «Галсільліс» 10.

Висновки та рекомендації

## 6. Консультанти розділів роботи (за потреби)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання

«28» лютого 2025 р.

Науковий керівник

\_\_\_\_\_ (підпис)

Динька П.К.

\_\_\_\_\_ (прізвище, ініціали)

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Збір статистичного матеріалу та опрацювання літератури	24.01.2025 – 08.03.2025	виконано
2.	Написання теоретичного розділу	10.03.2025 – 29.03.2025	виконано
3.	Опрацювання статистичної інформації підприємства, її аналізування, написання аналітичного розділу	31.03.2025 – 19.04.2025	виконано
4.	Розробляння заходів та написання проектного розділу	21.04.2025 – 03.05.2025	виконано
5.	Формування узагальнень та висновків, оформлення пояснювальної записки	05.05.2025 – 31.05.2025	виконано
6.	Підготовка виступу та оформлення графічного матеріалу	02.06.2025 – 09.06.2025	виконано

Студент(к)а

\_\_\_\_\_ (підпис)

Гот С.А.

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

Науковий керівник

\_\_\_\_\_ (підпис)

Динька П.К.

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Метою бакалаврської роботи є дослідження стану і можливостей удосконалення управління виробничо-господарською діяльністю Обласного комунального спеціалізованого лісогосподарського підприємства «Галсільліс».

У роботі досліджені теоретичні засади управління виробничо-господарською діяльністю підприємств лісового господарства в умовах радикального реформування галузі. Проаналізовано виробничі та фінансово-економічні показники діяльності ОКС ЛГП «Галсільліс» за 2022-2025 рр., а також стан управління його виробничо-господарською діяльністю. Обґрунтовано концептуальні пропозиції та рекомендації щодо покращення організаційно-виробничої діяльності підприємства.

Пояснювальна записка роботи складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків. Пояснювальна записка має обсяг 50 сторінок тексту і включає 8 таблиць, 15 рисунків та 29 найменувань використаних літературних джерел.

Ключові слова: лісове господарство, реформування, управління, комунальні ліси.

## Annotation

The purpose of the bachelor's thesis is to study the state and possibilities of improving the management of production and economic activities of the Regional Municipal Specialized Forestry Enterprise “Galsillis”.

The theoretical management of production and economic activities of forestry enterprises in the context of radical reform of the industry is investigated in the work. The production, financial and economic indicators of the activity of the OCS LHP “Galsillis” for 2022-2025, as well as the state of management of its production and economic activities are analyzed. Conceptual proposals and recommendations for improving the organizational and production activities of the enterprise are substantiated.

The explanatory note consists of an introduction, three main sections, and conclusions. The explanatory note consists of 50 pages of text and includes 8 tables, 15 figures and 29 references.

Keywords: forestry, reform, management, communal forests. Key words: forestry, reformation, financial management, fixed capital, working capital.

## Зміст

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛІСАМИ І ЛІСОВИМ ГОСПОДАРСТВОМ УКРАЇНИ .....	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗУВАННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОКС ЛГП «ГАЛСІЛЬЛІС» ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	17
2.1. Загальна характеристика виробничо-господарської діяльності ОКС ЛГП «Галсільліс» та його лісосировинна база.....	17
2.2. Оцінювання стану та ефективності використання основних фондів і оборотних засобів.....	23
2.3. Аналізування ефективності використання трудового потенціалу підприємства та ефективності праці.....	25
2.4. Аналізування основних показників ОКС ЛГП «Галсільліс» за 2022-2024 рр. ....	27
2.5. Аналізування стану управління виробничо-господарською діяльністю ОКС ЛГП «Галсільліс» .....	31
3. ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОКС ЛГП «ГАСІЛЬЛІС».....	35
3.1. Загальні принципи покращення управління виробничо-господарською діяльністю лісгосподарських підприємств України .....	35
3.2. Пропозиції та рекомендації щодо покращення управління виробничо-господарською діяльністю ОКС ЛГП «Галсільліс».....	40
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	45
Список використаних джерел.....	47
Додатки.....	50

## ВСТУП

Удосконалення організації управління лісогосподарськими підприємствами в складних умовах воєнного стану, ускладнення загальної економічної ситуації, погіршення та зовнішньої внутрішньої кон'юнктури ринку круглих лісоматеріалів, меблевої та іншої продукції з деревини, загострення глобальних кліматичних змін вимагає проведення радикальної реформи в управлінні лісовим сектором економіки України всіх форм власності, як державної, так і комунальної.

Підвищення ефективності управління виробничо-господарською діяльністю дочірніх лісогосподарських підприємств ОКС ЛГП «Галсільліс» вимагає творчої адаптації до проблем сьогодення концепції реформування Державного агентства лісових ресурсів України з врахуванням його досвіду, недоліків і помилок.

Це реформування повинно ґрунтуватися на обов'язковому врахуванні особливостей ведення господарства в лісах комунальної власності, розробленні такої моделі, яка б враховувала інтереси місцевих громад щодо наповнення їх бюджетів, забезпечення лісо сировиною місцевих дрібних та середніх підприємств та паливним дровами установ і населення.

**Метою** нашої бакалаврської кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад і економічних проблем управління виробничо-господарською діяльністю ОКС ЛГП «Галсільліс» та розроблення пропозицій та рекомендацій щодо його покращення в сучасних економічних умовах.

Досягнення зазначеної мети роботи забезпечується шляхом вирішення таких **завдань** як:

- дослідження теоретичних основ управління виробничо-господарською діяльністю на підприємствах лісогосподарської галузі;
- вивчення досвіду інших країн щодо удосконалення системи управління виробничо-господарською лісогосподарських підприємств;

-аналітичне дослідження наслідків та прогнозування впливів радикальної реформи управління лісовим господарством України комунальних лісогосподарських в умовах воєнного стану;

-обґрунтування напрямів підвищення ефективності організування господарсько-виробничої діяльності ОСК ЛГП «Галсільліс» та розроблення пропозицій і рекомендацій.

Вирішуючи, передбачені в роботі завдання, ми використовуємо такі методи досліджень, як:

- дедукція та індукція (для поглибленого аналізування у роботі проблемних питань дослідження та обґрунтування пропозицій);

- класифікація та порівняння (для вивчення класифікація зарубіжного вітчизняного досвіду організації лісогосподарського виробництва);

- систематизації причинно-наслідкових та інших суттєвих зв'язків (для аналізування проблем організування лісогосподарського виробництва на комунальних підприємствах).

**Об'єктом** дослідження нашої роботи є процеси управління операційною виробничо-господарською діяльністю комунальних лісогосподарських підприємств в умовах реформування лісової галузі.

**Предметом** дослідження є система організації виробничо-господарської діяльності в комунальних лісогосподарських підприємствах ОСК ЛГП «Галсільліс».

В якості інформаційної бази нашої бакалаврської роботи ми використали є наукові публікації, законодавчі та нормативно-правові акти з питань управління лісами та сталого лісокористування, а також джерела про взаємодію громадянського суспільства з державними інституціями, відповідальними за реформування лісового сектору.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛІСАМИ І ЛІСОВИМ ГОСПОДАРСТВОМ УКРАЇНИ

Реалізування основних цілей Нової лісової стратегії ЄС до 2030 р. та Державної стратегії управління лісовим господарством України до 2035 р. [2] щодо сталості лісоуправління та оптимізування багатоцільового раціонального використання лісових ресурсів потребує поглиблення вивчення шляхів їх досягнення в умовах соціально-економічних ризиків і невизначеності та глобальної зміни клімату.

Радикальні інституційні зміни в управлінні лісами та лісовому господарстві в Україні, Польщі, Литві та деяких інших європейських країнах не завжди супроводжувалися належним обґрунтуванням та ефективним комунікуванням із громадянським суспільством та його інституціями. Як зазначається в роботі [2], розроблення та оптимізування програми моніторингу для аналізування і впровадження міжнародних практик реформування управління лісовим господарством та застосування кращих із них в Україні могли б покращити ці комунікації.

Для України сьогодні вкрай важливе комплексне дослідження ролі та впливу громадянськості на формування ефективної системи управління лісовим господарством з урахуванням сучасних реалій воєнного стану та актуальних європейських та світових викликів, ініціатив і тенденцій.

До актуалізування та вирішення проблем реформування лісового господарства активно долучаються наукові та громадські організації. Основні теми активних дискусій полягають в обґрунтуванні моделей реформування лісової галузі, відокремленні інституційних функцій формування державної лісової політики від господарських та управлінських функцій, доцільності запровадження експортного мита на необроблені лісоматеріали, а та заборони їх експорту; обґрунтованості створення унітарної державної лісогосподарської корпорації шляхом укрупнення та злиття державних лісогосподарських підприємств, вирішення пов'язаних з цим соціально-екологічних та

економічних проблем, а також вироблення консолідованих підходів до реформування господарського механізму лісової галузі загалом.

Радикальне переформування лісового сектору відбувається в Україні майже синхронно зі становленням і розвитком національних інституцій громадянського суспільства та суттєвим збільшенням їхнього впливу на соціальні та економічні процеси, який був значно обмежений з початком повномасштабного російського вторгнення.

Для досягнення стратегічних цілей сталого лісоуправління та збалансованого ведення багатоцільового лісового господарства, необхідно не тільки провести адміністративну реформу лісового сектору, але і забезпечити його реформування його економічного механізму та реформувати нормативно-правову базу за обов'язкової участі зацікавлених інститутів громадянського суспільства та її синхронізування із базовим законодавством Євросоюзу[2].

Сучасним реорганізування управління лісовим господарством присвячено досить багато наукових досліджень, зокрема, таких авторів як А. Дейнека, О. Дребот, Я. Коваль, І. Соловій, Р. Леньо, О. Дребот, Є. Мішеніна, О. Сакаль, О. Шубалий, О. Павліщук, М. Попков та інших дослідників.

Як відомо, ліси належать до найпоширеніших відновлюваних природних ресурсів нашої держави. Однак, розподілені вони вкрай нерівномірно. За довоєнними даними загальна площа лісового фонду України складає 10,411 млн. га., зокрема, площа, вкрита лісовою рослинністю складає 9,623 млн. га. Усереднена лісистість України, яка визначається відношенням вкритої лісом площі до загальної площі території складає 15,91 %. Найбільш лісистими є Закарпатська обл. (51,43 %), Івано-Франківська обл. (41,08 %), Рівненська обл. (36,47 %), Житомирська обл. (33,62 %), Найменш лісистими є Запорізька обл. (3,72%), Миколаївська обл. (4,07 %), Херсонська обл. (4,19%), Одеська обл. (6,14 %)[3].

Лісові ресурси України складаються із деревних, технічних, лікарських та інших продуктів та корисних властивостей та послуг лісів, які

використовуються для задоволення потреб населення та національної економіки і відтворюються природним чином та за сприяння господарської діяльності людини[3].

В лісах України росте понад тридцять видів основних деревних порід, серед яких переважають сосна (33,2 %), дуб (24,0 %), бук (7,3 %), ялина (8,4 %), бук (7,5 %) береза (6,2 %), вільха (6,7 %) [3].

Загальний запас деревини в лісах держави оцінюється в обсязі 2,120 млрд. куб. м. Щорічно цей запас збільшується на 35 млн куб. м. деревини, що в усередненому складає 4,3 куб. м на 1 га. Із загального приростання запасів щорічно вирубується приблизно 15,0-17,0 млн. куб. м деревини (43,0-45,0 %) [3].

Підприємства, які входять лісового, мисливського господарство та лісозаготівель, деревообробної і целюлозно-паперової промисловості та інших видів діяльності, пов'язаної з використанням корисних властивостей лісів, формують лісогосподарський комплекс нашої держави.

Науковці [14,15,16,26,27,28] розрізняють терміни «Організація управління лісами» і «Організація лісогосподарського виробництва». В економічному розумінні організація управління лісами передбачає комплекс заходів із державного регулювання управління власністю на ліси і передбачає лісовпорядкування та облік лісів, їх охорону і захист, регулювання основних і побічних лісокористувань тощо. Основними завданнями державного регулювання та управління у сфері лісовідносин є ефективна охорона, належний захист, раціональне використання та відтворення лісів.

У відповідності із Лісовим кодексом[1] державне регулювання та управління у сфері лісових відносин здійснюється таким шляхом (рис. 1).

Центральним органом виконавчої влади, який покликаний забезпечувати формування та реалізування державної політики у сфері лісового та мисливського господарства сьогодні є Державне агентство лісових ресурсів

України (Держлісагентство). Його діяльність спрямовує і координує Кабінет Міністрів України через Міністра захисту довкілля та природних ресурсів [2].

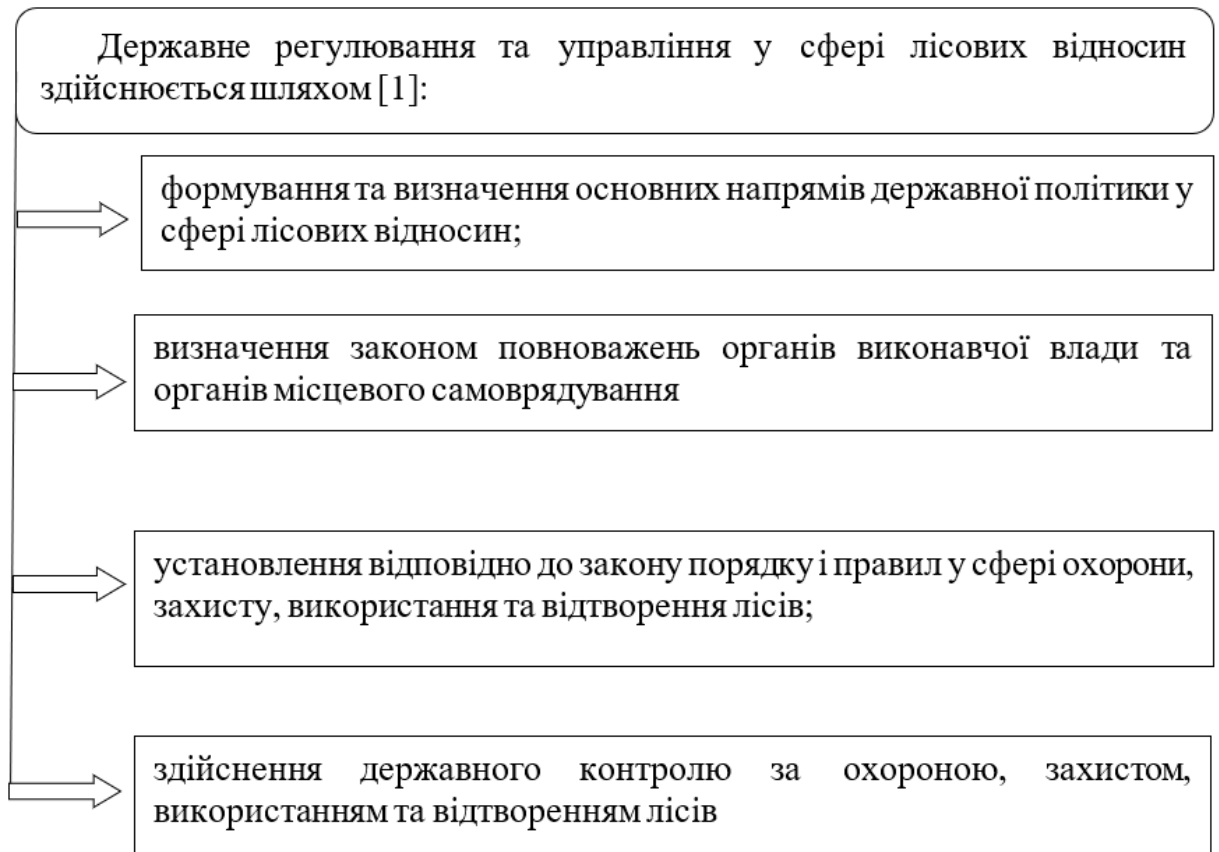


Рис 1. Напрями державного регулювання та управління у сфері лісових відносин

На Держлісагентство також покладені функції безпосереднього управління лісами державної власності. До сфери управління Держлісагентства окрім того входить Державне спеціалізоване господарське підприємство «Ліси України», яке є найбільшим лісокористувачем України та одним із найбільших лісокористувачів Європи. В його безпосередньому підпорядкуванні перебуває 6,660 млн. га лісового фонду держави[4].

Виробничу господарську діяльність в ДП «Ліси України» здійснюють 1 345 лісництв, які організаційно об'єднані у 96 надлісництв, які входять до складу дванадцяти філій [4]. ДП «Ліси України» є комплексним унітарним підприємством, яке проводить лісгосподарську і фінансову діяльність у

наданих йому у постійне користування лісах державного лісового фонду. Згідно зі статутом підприємства філії, лісництва і надлісництва не мають статусу юридичної особи та обмежену фінансово-господарську самостійність[4].

У структурі Держлісагентства створено його територіальні органи дев'ять міжрегіональних управлінь лісового та мисливського господарства, утворених Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 07.09.2022 № 1003 «Деякі питання реформування управління лісової галузі» [2]. Основними завданнями міжрегіональних управлінь є реалізування адміністративних та контролюючих повноважень Державного агентства лісових ресурсів у сфері лісового та мисливського господарства на території закріплених за ними адміністративно-територіальних одиниць.

До підпорядкування Держлісагентства України також входять науково-дослідні та проєктно-вишукувальні установи (УкрНДІгірліс, УкрНДІЛГа, ВО «Укрдержліспроект», ДП «Харківдіпроагроліс») та інші організації (ДО «Український лісовий селекційний центр», ДП «Лісогосподарський інноваційно-аналітичний центр») та кілька державних спеціалізованих лісозахисних підприємств.

Організація лісогосподарського виробництва забезпечує ведення лісового господарства на засадах сталого розвитку з урахуванням природних та економічних умов, цільового призначення, лісорослинних умов, породного складу лісів, а також функцій, які вони виконують[14,15,16,26,27,28]. У відповідності зі ст. 35 Лісового кодексу [1]України організація лісового господарства передбачає (рис. 1.2).

До складу процедур забезпечення організації лісового господарства входять такі інструменти як нормативно-правові акти, розділення лісів на категорії, встановлення класів віку стиглості для деревостанів, розроблення і затвердження норм використання лісових ресурсів, заходи із

лісовпорядкування, державне лісове кадастрування, облік лісів, моніторинг лісів, лісова сертифікація, інші організаційно-технічні механізми.

Ці норми і нормативно-правові акти норми визначають порядок і вимоги до системи заходів щодо охорони, захисту, використання і відтворення лісів, комплексу якісних та кількісних характеристик і параметрів, які забезпечують регулювання діяльності у галузі.

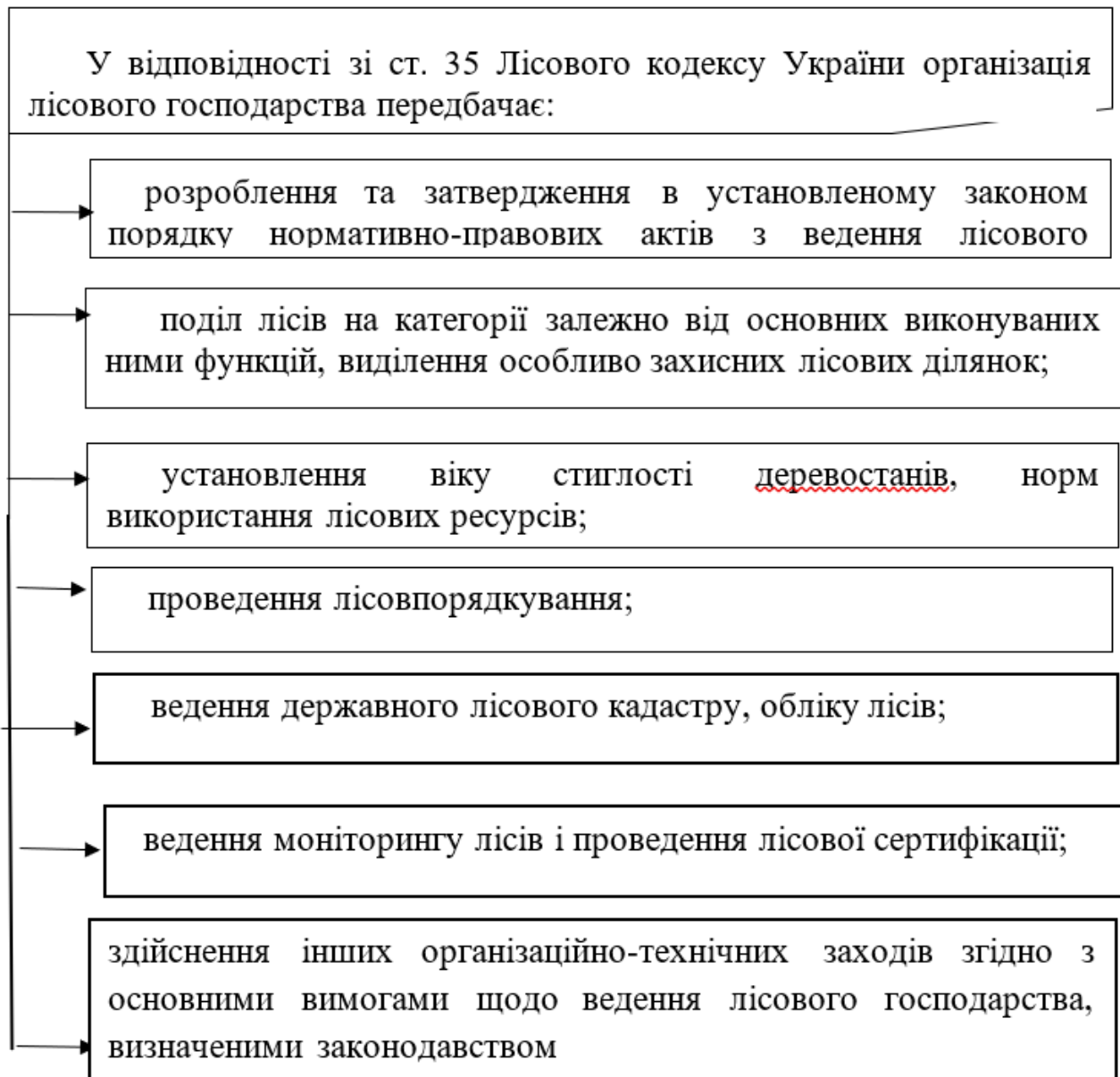


Рис. 1.2. Функції організації лісового господарства (систематизовано за [2])

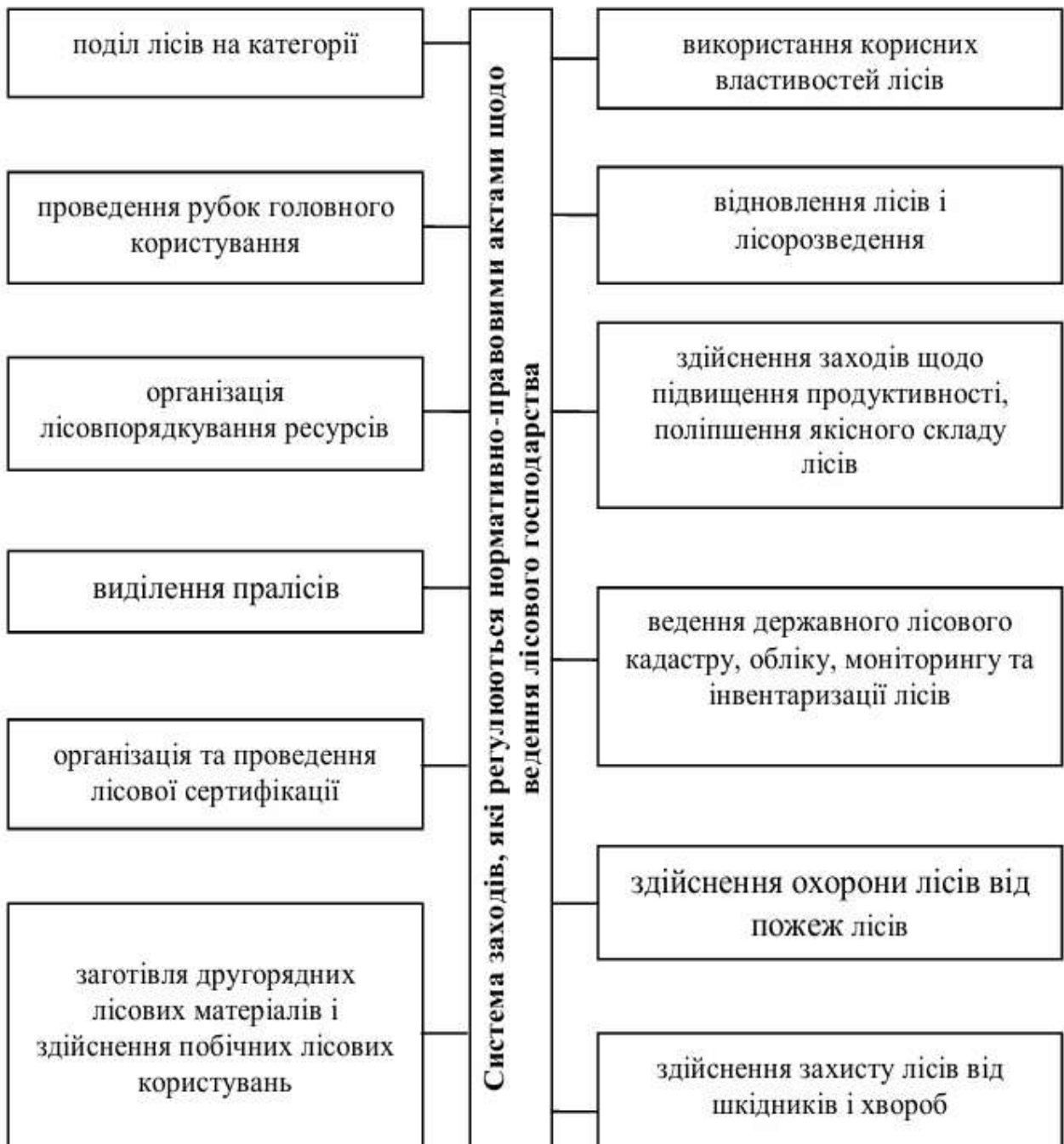


Рис. 1.3. Нормативно-правове регулювання ведення лісового господарства[3]

Процес лісогосподарського виробництва визначається як сукупність окремих видів виробничих робіт і заходів, які взаємозв'язані між собою і зовнішнім природним середовищем, і системно поєднуються із природними процесами росту, розвитку та формування насаджень[25].

Лісогосподарське виробництво передбачає наступні основні заходи: рубки лісу, розвиток інфраструктури, розвиток мисливського господарства, заготівлю недеревних продуктів лісу, організацію використання корисних властивостей лісів, відтворення і підвищення продуктивності лісів, збереження біорізноманіття, охорону і захист лісів, налагодження системи контролю, державне економічне стимулювання розвитку лісового господарства у відповідності з європейськими пріоритетами та стандартами.

До основних заходів із ведення лісогосподарського виробництва належать; різні види рубань лісу, інфраструктурний розвиток, ведення мисливського господарства; заготівля недеревних лісових продуктів, організація використання багатосторонніх корисних властивостей та функцій лісів, підвищення продуктивності лісових біогеоценозів, збереження біологічного різноманіття, охорона і захист лісів від шкідників і хвороб, адміністрування системи контролю, розроблення і впровадження державного соціо-еколого-економічного стимулювання розвитку лісового господарства на підприємствах усіх відомств.

Незважаючи на оптимістичне бачення реформування лісової галузі її керівництвом, частина науковців і практиків вважає, що проведена у 2022-2024 рр. адміністративна реформа Держлісагенства, основним підсумком якої стала ліквідація понад двохсот лісогосподарських підприємств і утворення єдиного підприємства «Ліси України» не забезпечила реформування економічного механізму галузі. Зокрема, одна із найбільш авторитетних профільних громадських організацій «Товариство лісівників України», тривалий час обґрунтовує необхідність реформи системи оподаткування лісовому господарській діяльності[21].

Пропонується розроблення, затвердження і запровадження єдиного для всіх лісокористувачів лісового податку у вигляді рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів, а також податку на лісові землі. Ставка такого єдиного лісового податку може бути встановлена у гривнях на 1 га лісових земель і

її пропонується визначати у вигляді відсотку від середньої вартості одного знеосібленого кубічного метра реалізованої за попередній період деревини. Отримані кошти від справляння такого єдиного лісового податку доцільно перераховувати за узгодженими нормативами у загальнодержавний фонд фінансування лісового господарства, а також у місцеві бюджети [21].

Вважаємо, що для переходу до справді ринкових умов ведення лісового господарства необхідно розробити і запровадити всі необхідні інструменти для реалізування комплексу заходів щодо ефективної охорони, надійного захисту та раціонального використання і розширеного відтворення лісових ресурсів. Ці заходи повинні забезпечити продукування конкурентоспроможної продукції для вітчизняного та іноземних ринків та створення сприятливих умов для інноваційних інвестицій у лісове господарство за рахунок внутрішніх та зовнішніх джерел.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗУВАННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОКС ЛГП «ГАЛСІЛЬЛІС» ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 2.1. Загальна характеристика виробничо-господарської діяльності ОКС ЛГП «Галсільліс» та його лісосировинна база

Обласне комунальне спеціалізоване лісгосподарське підприємство «Галсільліс» було утворене на базі колишніх колгоспних на підставі ухвали Львівської обласної ради від 08.02.2000 року № 249 «Про реформування лісових господарств у системі АПК області». Таким чином, власником новоутвореного підприємства стала Львівська обласна рада, а юридичним засновником - управління майном суспільної власності Львівської облради[9].

Насьогодні, до складу ОКС ЛГП «Галсільліс» входить 18 комунальних лісгосподарських підприємств, які мають у постійному користуванні 146,6 тис. га земель державного лісового фонду, які використовуються для ведення лісового господарства, а також пов'язаних із ним інших видів діяльності[9].

Комунальні ліси підприємства складаються із дрібноконтурних ділянок, які мозаїчно вкраплені у сільськогосподарські угіддя і розташуються, в основному, навкруги населених пунктів. Таким чином, із загального числа земельних ділянок 69 % лісового фонду займають ділянки лісу площею до 5 гектарів, а ще 18 % складають лісові ділянки площею від 5,1 до 25 га.

За категоріями захисності лісові ОКС ЛГП «Галсільліс» розподілені таким чином:

1. 5,9 % (8,7 тис. га) складають ліси природоохоронних категорій, а також ліси, які мають наукове, історично-культурне призначення;
2. 8,3 % (12,2 тис. га) займають ліси рекреаційно-оздоровчого значення;
3. 31,8 % (46,5 тис. га ) розташовано під захисними лісами;
4. 54,0 % (46,5 тис. га) зайнято експлуатаційними лісами

У загальній структурі лісового фонду ОКС ЛГП «Галсільліс» складають хвойні породи, які займають 58,4 % площі підприємства. Частка твердолистяних порід є удвічі меншою і складає 23,5 %, а м'якколистяних порід – 18,3 % площі підприємства.

Розподілення площі лісового фонду підприємств за переважаючими породами представлено на рис. 2.1.

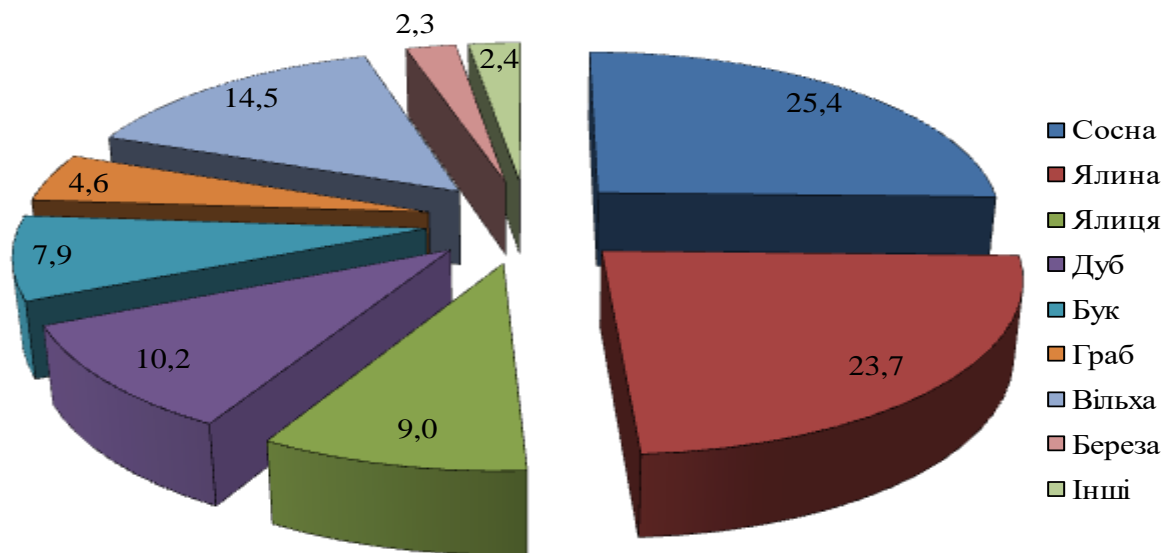


Рис. 2.1. Розподіл площі лісового фонду ОКС ЛГП «Галсільліс» за основними породами, %

Згідно з матеріалами лісовпорядкування вікова структура лісів ОКС ЛГП «Галсільліс» наближається до оптимальної. У ній молодняки займають 13,9 % земель, вкритих лісовою рослинністю, тоді як оптимальною є норма 25 %), насадження середнього віку складають 54,0 % (оптимальна частка – 35 %), пристигаючі насадження складають 21,8 % (оптимальна частка – 20 %), стиглі та перестиглі насадження займають 11,5% (оптимальна частка – 12 %).

Середній вік насаджень складає 55 років. Варто відзначити, що від 2000 р. спостерігаються позитивні зрушення у віковій структурі деревостанів. Зокрема, частка пристигаючих насаджень збільшилася на 11,7 %, а частка стиглих і перестиглих насаджень зросла на 9,3 %. Загальний запас деревини у лісах

комунальних лісогосподарських підприємств області сягає 29,9 млн. м<sup>3</sup>, або 230 м<sup>3</sup> у розрахунку на 1 гектар вкритих лісом земель.

Загальний середній приріст запасу деревини складає 478,3 тис. м<sup>3</sup>, або 3,8 м<sup>3</sup> у розрахунку на 1 гектар земель, вкритих лісом.

Сьогодні підприємства ОКС ЛГП «Галсільліс» забезпечують сталий розвиток комунального лісового господарства Львівщини та вживають заходів щодо невиснажливого і безперервного лісокористування, інтенсифікації робіт з відновлення лісів і поліпшення їх якісного стану.

Впродовж 2024 року, дочірніми підприємствами ОКС ЛГП «Галсільліс» відновлено ліси на площі 301,2 га або 109 % запланованих обсягів, в тому числі шляхом сприяння природньому поновленню лісу на площі – 83,9 га. Значна частина площі (217,3 га) відновлена шляхом створення лісових культур. Розподіл частки лісовідновних робіт наведено на рис. 2



Рис. 2.2. Розподіл частки лісовідновних робіт підприємствами ОКС ЛГП «Галсільліс», % в 2024 р.

Крім того, у 2024 році забезпечено виконання планових показників по проведенні доглядів за лісовими культурами та їх доповненням. Так, у звітному році, проведено догляди за лісовими культурами на площі 1080,3 га та доповнення лісових культур на площі 252,8 га.

Впродовж 2024 року вирощено 2,02 млн. шт. садивного матеріалу.

ОКС ЛГП «Галсільліс» повністю забезпечує свої дочірні підприємства в достатніх обсягах стандартним посадковим матеріалом. Для чого впродовж тільки 2024 р. підприємствами було заготовлено 7885 кг кондиційного насіння хвойних та листяних порід. У цьому ж році дочірні підприємства ОКС ЛГП «Галсільліс» висіяли насіння в розсадниках на загальній площі 2,0 га.

Для забезпечення безперервного та невиснажливого сталого лісокористування у 2024 р. від лісогосподарської діяльності дочірніми підприємствами було заготовлено 116,2 тис. м<sup>3</sup> деревини, зокрема, від рубань головного користування – 49,6 тис. м<sup>3</sup>, від рубань формування і оздоровлення насаджень та інших лісогосподарських заходів – 66,3 тис. м<sup>3</sup>.

У зв'язку з економічними труднощами військового стану у 2024 р. розрахункова лісосіка була освоєна лише на 42 %. Загалом, ОКС ЛГП «Галсільліс» здійснює лісокористування обсягом, який не перевищує 23,5 % від сумарного річного приростання запасів деревини в його лісах.

Особливо гострою є проблема охорони і збереження ресурсів деревини. Зокрема, у 2024 р. в лісах підприємства було виявлено 136 випадків лісопорушень, загальна сума збитків від яких склала 8773,8 тис. грн., або в натуральному вираженні 485,8 м<sup>3</sup>, що всього на 3, 0 м<sup>3</sup> менше ніж у 2023 р. (рис.2.3).

Характерно, найбільше незаконних рубок виявлено у Старосамбірському районі. Це складає 310,6 м<sup>3</sup>, або 64 % від усіх виявлених в комунальних лісах області незаконних рубань.

Лісова охорона комунальних підприємств ОКС ЛГП «Галсільліс» за результатами виявлених порушень склала 38 протоколів на виявлених лісопорушників про факти незаконного рубання деревини в загальному об'ємі 158,8 м<sup>3</sup>. Сума підтверджених збитків, завданих лісовому господарству, склала 1864,7 тис. грн. Частка виявлених лісопорушень у їх встановленому сягає 34 %. Завдяки своєчасному вжиттю відомчою лісовою охороною адміністративних заходів, у 23 випадках встановленими лісопорушниками, які добровільно

підтвердили факти порушень, відшкодовано 338,5 тис. грн. завданих лісовому господарству збитків. У 5 випадках, на місцях скоєних лісопорушень, лісовою охороною було вилучено 4,5 м<sup>3</sup> незаконно заготовлених лісоматеріалів.

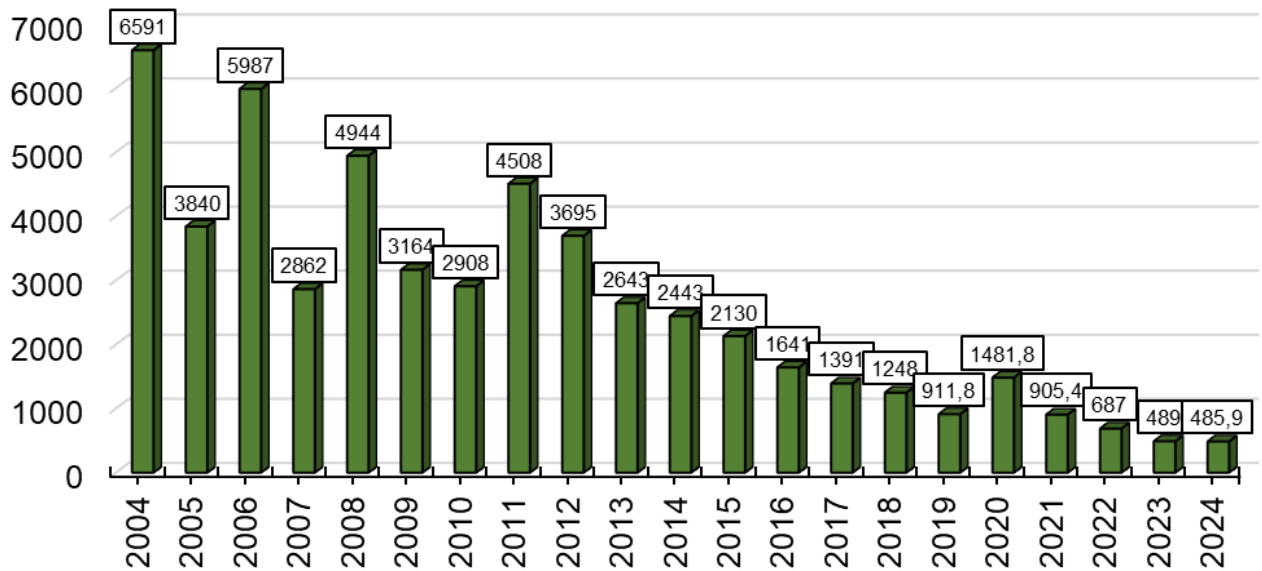


Рис. 2. 3. Динаміка незаконних рубань деревини у 2004-2024 рр., куб. м

У 2024 року дочірні лісогосподарські комунальні підприємства передали до правоохоронних органів 122 протоколи про вчинені лісопорушення та акти ревізій лісових обходів щодо незаконних рубань на 472,0 м<sup>3</sup> деревини, на суму збитків 8653,6 тис. грн. 16 справ про незаконні рубання 52 м<sup>3</sup> деревини на суму 633,6 тис. грн. передано у судові органи. Детальна інформація про стан виявлення лісопорушень подається в додатку А.

У 2024 р. дочірні лісогосподарські підприємства ОКС ЛГП «Галсільліс», заготовили від усіх видів рубань було 101,4 тис. м<sup>3</sup> ліквідної деревини (рис. 2.4), зокрема, 49,1 тис. м<sup>3</sup> ділової деревини. Варто відзначити, що в загальному обсязі продукції лісозаготівель переважну частку (60,3 %) складає деревина хвойних порід. Тоді як частка деревини твердолистяних порід перебуває в межах 28,9 %, а м'яколистяних - 10,8 %.

Комунальні лісогосподарські підприємства Львівщини у 2024 р. реалізували 103,8 тис. м<sup>3</sup> ліквідної деревини. При цьому вихід ділової деревини у реалізації склав приблизно 48 %. Середня реалізаційна ціна 1 м<sup>3</sup> деревини складала 2053,00 грн.



Рис. 2. 4. Динаміка заготівлі реалізації лісопродукції, куб. м

Незважаючи на розосередженість лісових масивів ЛГП «Галсільліс» та необхідність ведення товарного господарства, значна частина (14,9 %) його лісового фонду передана під об'єкти природно-заповідного фонду. Інформація про об'єкти ПЗФ, що знаходяться на території лісового фонду дочірніх лісогосподарських підприємств ЛГП «Галсільліс» подається в додатку Б.

Інформація про площі лісових земель переданих в оренду для ведення мисливського господарства по дочірніх лісогосподарських підприємствах ОКС ЛГП «Галсільліс» подається в додатку В.

## 2.2. Оцінювання стану та ефективності використання основних фондів і оборотних засобів

Як відомо, до складу основних засобів належать матеріальні активи, які використовуються підприємствами у виробничій діяльності продукції, або можуть передаватися в оперативний чи фінансовий лізинг іншим юридичним чи фізичним суб'єктам. Їх термін експлуатації повинен бути більше одного року. До складу виробничих основних засобів входять будівлі, споруди, силові машини та обладнання, робочі машини обладнання, інші основні засоби.

Аналізування показників використання та стану основних засобів філії ОКС ЛПП «Галсільліс» подаємо у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

### Показники використання основних засобів ОКС ЛПП "Галсільліс"

№ з п	Назва показника	Один. вимір.	Роки				
			2022	2023	2024	Відхилення 2024 р. до 2023 р.	2024 р. до 2023 р. %
1	Вартість основних засобів	тис. грн.	22831	27830	90078	62248	323,7
2.	Коефіцієнт оновлення	к-т	0,04	0,18	0,69	0,51	384,7
3.	Дохід від реалізації продукції, робіт, послуг (з ПДВ), всього	тис. грн.	251377	257405	233965	-23440	90,9
4.	Середньоспискова чисельність працівників	осіб	518	521	508	-13	97,5
5.	Чистий прибуток	тис. грн.	15 662	12 604	11 470	-1134	91,0
6.	Фондовіддача	грн/ грн	11,01	9,25	2,60	-6,65	28,1
7.	Фондоємність	грн/ грн	0,09	0,11	0,39	0,28	356,1
8.	Рентабельність основних фондів	%	68,6	45,3	12,7	-32,6	28,1
9.	Фондоозброєність	тис. грн./ос.	44,1	53,4	177,3	123,9	332,0

Коефіцієнт оновлення основних фондів розраховується шляхом ділення вартості введених в експлуатацію основних фондів на їх вартість на кінець періоду. За даними цієї таблиці бачимо значне зростання на 62248 тис. грн. вартості основних фондів у 2024 р. у порівнянні із 2023 р. або на 323,7 %, показники фондоємності, фондоозброєності за період, який аналізується, мають тенденцію до зростання. Показники фондоємності та фондорентабельності суттєво знизилися.

Аналізування динаміки показників ефективності використання обігових коштів подаємо у табл. 2.2. На підставі даних цієї таблиці можна зробити висновок, що в ОКС ЛГП "Галсільліс" у 2022-2024 рр., відбувалося певне зменшення обсягів реалізованої продукції (робіт, товарів, послуг), а також і відповідно зменшилася середньорічна вартість оборотних активів - на 13029 тис. грн. в 2024 р. щодо 2023 р. та на фоні зростання у 2023 р. порівняно із 2022 роком.

Таблиця 2.2.

Динаміка показників ефективності використання обігових коштів  
ОКС ЛГП "Галсільліс" у 2022-2024 рр.

№ зп	Назва показника	Одиниця виміру	Роки				
			2022	2023	2024	Відхилення 2024 р. до 2023 р.	2024 р. до 2023 р. %
1.	Середня вартість оборотних засобів	тис. грн.	54040	61431	48402	-13029	78,8
2.	Дохід від реалізації продукції, робіт, послуг (з ПДВ), всього	тис. грн.	251377	257405	233965	-23440	90,9
3.	Коефіцієнт оборотності	к-т	4,65	4,19	4,83	0,64	115,4
4.	Коефіцієнт завантаження	к-т	11617,3	14660,8	10013,3	-4647,6	68,3
5.	Тривалість одного обороту	дні	77	86	74	-11	86,7

Не суттєво підвищився коефіцієнт оборотності та значно знизився коефіцієнт завантаження тривалість одного обороту оборотних активів у днях.

### 2.3. Аналізування ефективності використання трудового потенціалу підприємства та ефективності праці

В науковій економічній літературі під терміном «трудові ресурси», чи персонал підприємства розуміють загалом визначену сукупність осіб, які працюють на певному підприємстві, або у певній сфері трудової діяльності та вкладають свої розумові та фізичні здібності, знання, навички та у забезпечення його виробничо-фінансової діяльності. Тоді як заробітна плата працівників суб'єкту господарювання є грошовою винагородою за виконану його працівниками роботу чи виконання ними своїх посадових обов'язків.

Аналізування показників ефективності використання знання філії подаємо у формі таблиці 2.3.

Таблиця 2. 3

#### Показники ефективності використання трудових ресурсів ОКС ЛГП "Галсільліс" за 2022-2024 рр.

№ з п	Назва показника	Один. виміру	Роки				
			2022	2023	2024	Відхил ення 2024 р. до 2023 р.	2024 р. до 2023 р. %
1.	Дохід від реалізації продукції, робіт, послуг (з ПДВ), всього	тис. грн.	251 377	257 405	233 965	- 23 440	90,9
2.	Чистий прибуток, тис. грн.	тис. грн.	15 662	12 604	11 470	- 1 134	91,0
3.	Середньоспискова чисельність працівників	осіб	518	521	508	-13	97,5
4.	Загальний прибуток	тис. грн.	15 662	12 604	11470	-1134	91,0
5.	Продуктивність праці	тис. грн./ особу	485	494	461	-33	93,2
6.	Фонд оплати праці працівників,	тис. грн.	97 336	100 363	102 224	1 860	101,9
7.	Середньомісячна заробітна плата 1-го працівника, грн.	тис. грн.	15,659	16,053	16,769	0,716	104,5
8.	Зарплато віддача	грн./грн.	2,58	2,56	2,29	-0,276	89,2

Як бачимо в ЛГП "Галсільліс" на кінець 2024 р. працювало 508 штатних працівників, що на 13 осіб менше, ніж у 2023 р.. За 2024 рік середньомісячна заробітна плата 1 працюючого в дочірніх лісгосподарських підприємств становила 16 769,00 грн., що на 716,00 грн., більше ніж у 2023 р. Найвищий рівень заробітної плати спостерігався в Бродівському ДЛГП - 30 450,0 0грн., Радехівському ДЛГП – 25 532,00 грн. та Буському ДЛГП - 20 237,00 грн. Динаміка середньої заробітної по підприємству подається на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Динаміка росту середньої заробітної плати, грн.

Проаналізувавши ефективність використання трудового потенціалу ОКС ЛГП "Галсільліс" в таблиці 2.3, спостерігаємо, що на підприємстві, на жаль, через зменшення обсягів реалізації відбулося деяке зниження такого показника, як продуктивність праці у 2024 р. на 33 тис. грн. на одну особу у порівнянні із 2023 роком, а у 2023 р., проте і спостерігаємо збільшення - на 0,716 тис. грн. середньої місячної заробітної плати в 2024 р. у порівнянні із

2023 роком, попри зменшення зарплато віддачі на 0,277 грн. в порівнянні з 2023 роком.

#### 2.4. Аналізування основних показників ОКС ЛГП "Галсільліс" за 2022-2024 рр.

Інформаційним підґрунтям для аналізування показників фінансового стану ОКС ЛГП "Галсільліс" є його бухгалтерська і статистична звітність, а також звітні аналітичні матеріали, які подаються підприємством своєму засновнику - Львівській ОВА. Методика аналізування визначається системою показників, які містять консолідовану інформацію про його фінансовий стан, результативність окремих напрямів фінансово-господарської діяльності тощо (табл. 2.4).

Як бачимо, в 2024 р. дочірні лісогосподарські підприємства сукупно реалізували продукції, робіт і послуг (включно із ПДВ) на суму 233,9 млн. грн., що є на 23,4 млн. грн. менше порівняно із 2023 р.. За весь 2024 рік дочірні лісогосподарські підприємства отримали чистий прибуток в сумі 11,4 млн. грн., що на 1,1 млн. грн. менше порівняно із 2023 роком (рис. 2.6).

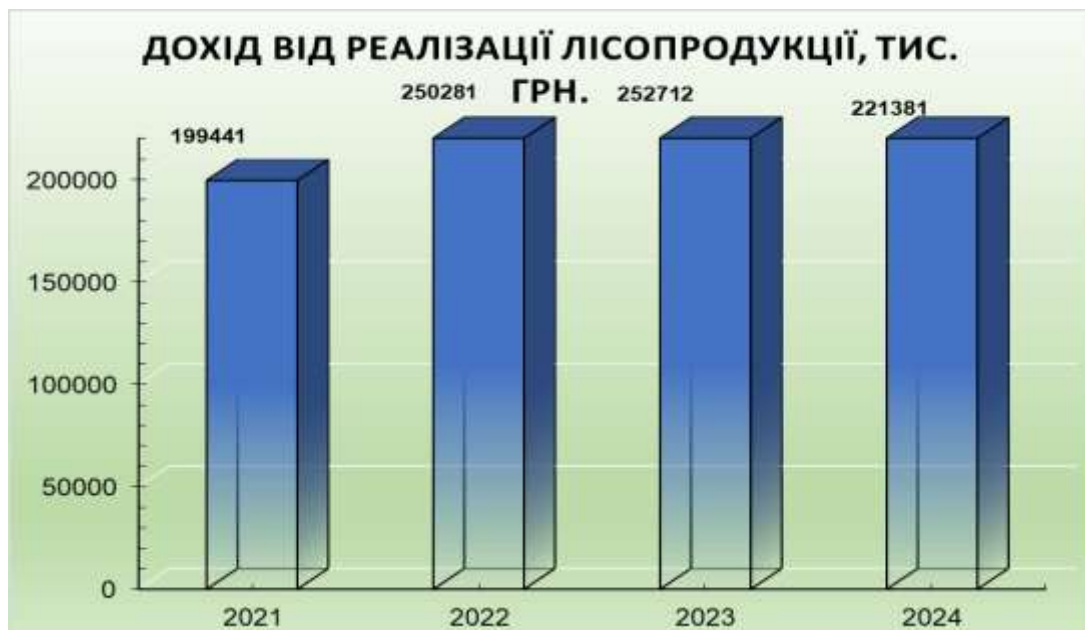


Рис. 2.6. Динаміка доходу від реалізації товарів робіт і послуг ОКС ЛГП за 2021-2024 рр. «Галсільліс», тис. гривень

Таблиця 2.4.

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

№ зп	Назва показника	Одиниця виміру	Роки			
			2022	2023	2024	2024 р. до 2023 р. %
1	Площа підприємства	тис. га	146,5	146,5	146,5	100,0
2	Середньоспискова чисельність працівників	осіб	518	521	508	97,5
3	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
5	Лісопорушення: - кількість випадків	шт.	226	192	135	70,3
	обсяг незаконних рубок	тис. м <sup>3</sup>	0,7	0,5	0,5	100,0
6	Заготовлено деревини ліквідної	тис. м <sup>3</sup>	123,4	122,6	101,4	82,7
	-в тому числі ділової	тис. м <sup>3</sup>	59,8	58,1	49,1	84,5
7	Реалізація лісопродукції	тис.м <sup>3</sup>	119,3	119,0	103,8	87,2
8	Дохід від реалізації продукції, робіт, послуг (з ПДВ), всього	тис. грн.	251 377	257 405	233 965	90,9
9	Залишки продукції на кінець звітної періоду	тис.м <sup>3</sup>	13,2	14,3	8,6	60,2
10	Основні засоби	тис. грн.	22 831	27 830	90 078	323,7
11	Дебіторська заборгованість (товари, роботи, послуги)	тис. грн.	11 930	15 018	15 282	101,8
12	Кредиторська заборгованість (товари, роботи, послуги)	тис. грн.	14 390	16 476	18 136	110,1
13	Середньомісячна зарплата	грн.	15 659	16 053	16 769	104,5
14	Прибуток	тис. грн.	15 662	12 604	11 470	91,0
15	Рентабельність продукції	%	7,3	5,8	4,7	80,2
16	Нараховано до сплати податків та обов'язкових платежів до бюджетів :	млн. грн.	101,2	100,7	95,7	95,0
	державного	млн. грн.	69,6	68,3	65,6	96,1
	місцевого	млн. грн.	31,7	32,4	30,1	92,9



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

Графічна ілюстрація зміни чистого прибутку за роками подається на рис. 2.7.

У тому числі за 2024 рік нараховано до сплати:

- до державного бюджету – 65,6 млн. грн. (в т. ч. рентна плата –4,9 млн. грн.);
- до місцевого бюджету – 30,1 млн. грн. (в т. ч. рентна плата – 4,1 млн. грн.).

Деталізована інформація щодо нарахованих податків та обов'язкових платежів до державного і місцевого бюджету в розрізі по дочірніх лісогосподарських підприємствах ОКС ЛГП "Галсільліс" подається в додатку Г.

Сума дивідендів на користь Львівської обласної від чистого прибутку підприємств ЛГП "Галсільліс" за вказаний період складає 4,1 млн. грн.. Сьогодні найбільшим бюджетоутворювачем є Бродівське ДП, яке сплатило 16,0 млн. грн. до бюджетів всіх рівнів, Радехівське ДП – 10,9 млн. грн. та Сокальське ДП – 9,2 млн. грн. .

Зміни за роками обсягів податків за період, що аналізується, подається на рис. 2.8.

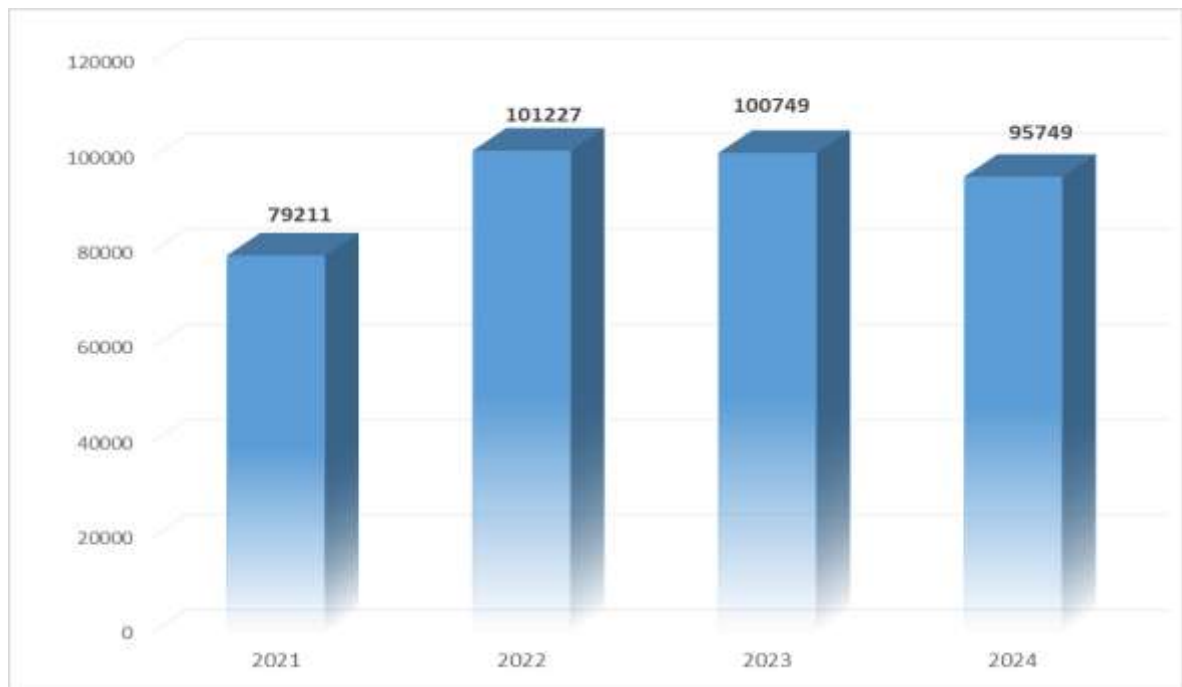


Рис.2. 8. Динаміка сплати податків та обов'язкових платежів, тис. грн.

Таким чином, аналізування основних показників фінансово-господарської діяльності ОКС ЛГП «Галсільліс» у 2022-2024 роках дозволяє зробити висновок про поступове суттєве зниження обсягів реалізації продукції, робіт, послуг підприємства, податків та обов'язкових платежів, викликане, насамперед, важкими реаліями воєнного стану. Проте, незважаючи на це підприємство зберігає автономність та життєздатність та підтримує комунальні ліси Львівщини в задовільному стані. Забезпечує їх раціональне використання, охорону і відтворення, що дає змогу лісам виконувати їх економічні, екологічні та інші багатосторонні функції.

## 2.5. Аналізування стану управління виробничо-господарською діяльністю ОКС ЛПП «Галсільліс»

У Лісовому та Земельному кодексі України визначається, що землі лісогосподарського призначення та ліси України можуть належати до державної, комунальної та приватної власності. Згідно із офіційним звітом Державного агентства лісових ресурсів України (ДАЛРУ) за 2024 рік, 13,1 % лісів України (приблизно 1,3 млн га) перебувають у постійному користуванні комунальних лісогосподарських підприємств, які підпорядковуються органам місцевого самоврядування.

У приватній власності громадян перебуває всього 0,1 % лісів. Лєвова частка, тобто майже 84 % лісового фонду, належить до власності держави та надані у постійне користування різноманітним постійним лісокористувачам насамперед, ДАЛРУ, у структурі якого 73,1 % лісового фонду держави.

Існуючі сьогодні комунальні лісогосподарські підприємства у своїй більшості створювалися у 2000-2001 роках. Тоді з початком масового розпаювання колишніх колгоспних сільськогосподарських земель виникло нагальне питання, що робити із лісовими ділянками, які до цього перебували у користуванні колективних сільських господарств. Тодішній Земельний кодекс України дозволяв перебування таких лісових земель у власності громад, хоча відповідні зміни до Лісового кодексу України про комунальну та приватну власність на ліси були внесені лише в 2006 році.

Частка лісів, які закріплені за комунальними лісогосподарськими підприємствами за областями є дуже неоднорідною. Вона є найбільшою у Сумській області (34,3%), Чернігівській (32,5%), Вінницькій (29,6%), Житомирській (27,3%) та Хмельницькій (25,8 %) областях. У Львівській області вона складає 23,5 %.

Де факт власники комунальних лісів України - місцеві громади. Однак, в окремих областях управління комунальними лісами набуло вищого рівня

організації, зокрема, на Львівщині, де засновником обласного спеціалізованого комунального лісогосподарського є Львівська обласна рада.

У всіх адміністративних районах комунальні лісогосподарські підприємства початково були, насамперед, лісокористувачами насаджень, які були створені, або виокремлені з існуючих насаджень колишніх держлісгоспів для захисту сільгоспугідь від водної та вітрової ерозії.

Зважаючи на це, для комунальних лісгоспів ЛГП «Галсільліс» є характерною висока мозаїчність лісових масивів. До прикладу, лісовий фонд Бродівського дочірнього підприємства ОКС ЛГП «Галсільліс» складається із понад 335 дрібноконтурних лісових ділянок, які разом обіймають площу 5624 га. Таким чином, середній розмір такого «фрагменту лісу» цього підприємства складає лише 16,8 га. А лісовий фонд Жовківського дочірнього лісгоспу ЛГП «Галсільліс» налічує 189 ділянок, площею до 5,4 га. Тому відстань між цими фрагментами часто складає кілька десятків кілометрів[9].

Організація лісового господарства ЛГП «Галсільліс» забезпечує ведення лісового господарства в складних умовах воєнного стану, дотримуючись принципів сталого розвитку, враховуючи природні та економічні умови регіонів, цільове призначення лісів, лісорослинні особливості, породний склад насаджень, а також виконуваних ними функцій.

Організація лісового господарства на підприємстві складається з системи процедур, покликаних забезпечувати ефективну господарську діяльність всього розгалуженого лісогосподарського комплексу. Процес ведення лісового господарства передбачає такі основні заходи: рубання лісу, утримання і розвиток інфраструктури, ведення мисливського господарства, заготівлю недеревної продукції лісу, організацію використання багатосторонніх корисних властивостей і функцій лісів, та інших заходів, які сприяють відтворенню та підвищенню продуктивності лісів, збереженню природного біорізноманіття, охороні та захистові лісу, налагодженню системи контролю, а також економічному стимулюванню розвитку лісового господарства області (рис. 2.9).

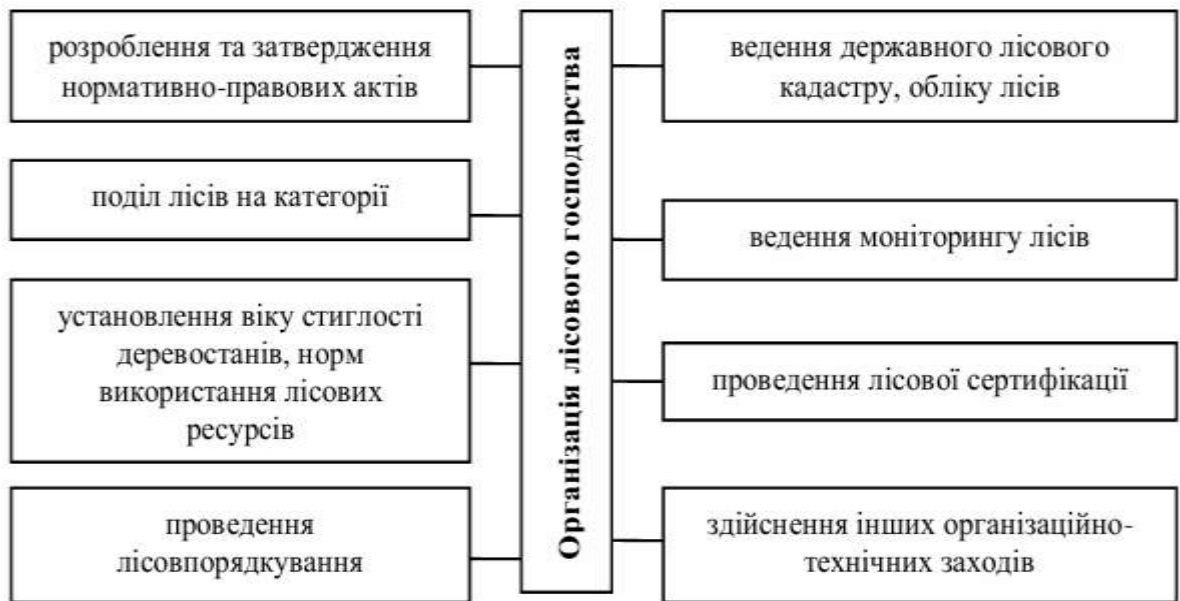


Рис. 2. 9. Основні напрями організації виробничо-господарської діяльності ОКС ЛПП «Галсільліс» [9]

Організаційно-виробнича структура підприємства подається на рис. 2.10

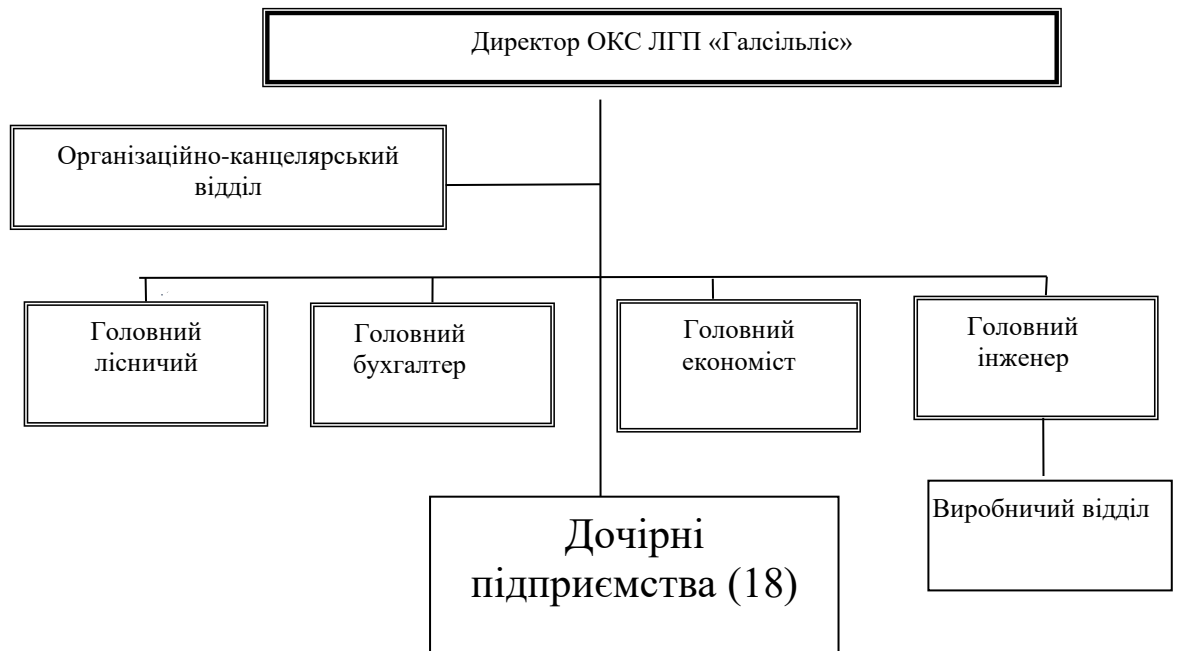


Рис. 2.10. Організаційно-виробнича структура ОКС ЛПП «Галсільліс»

Організаційно-виробнича структура управління Сколівського дочірнього лісогосподарського підприємства як одного з найбільших підприємств ОКС ЛГП «Галсільліс» подається на рис. 2.11

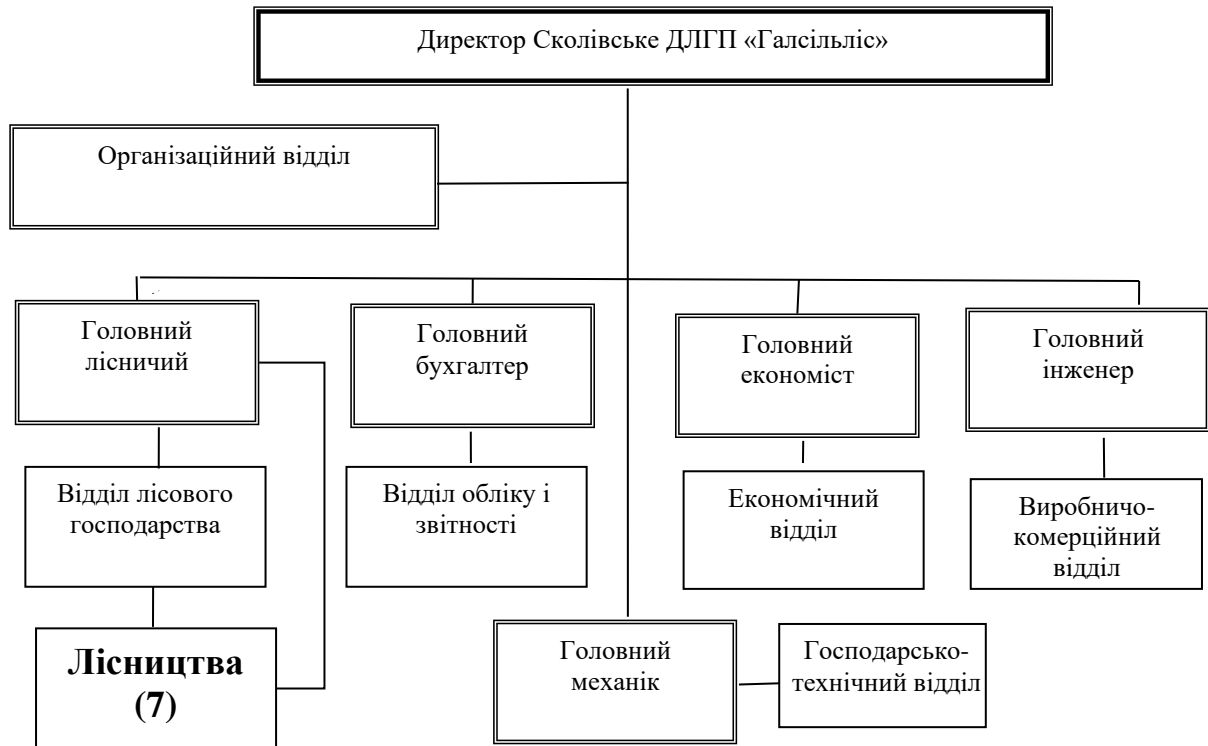


Рис. 2.10. Організаційно-виробнича структура управління Сколівського ДЛГП ОКС ЛГП «Галсільліс»

Подібна структура управління з невеликими відмінностями зберігається із 2000 р. у всіх 18 підприємствах ОКС ЛГП «Галсільліс», що створює надмірне навантаження на собівартість продукції, робіт, послуг, пов'язано з невиправдано високими адміністративними витратами та не відповідає сучасному адміністративно-територіальному розподілу Львівської області. Тому вважаємо доцільним переглянути її у відповідності з реаліями сучасного стану.

### 3. ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОКС ЛГП «ГАСІЛЬЛІС»

#### 3.1. Загальні принципи покращення управління виробничо-господарською діяльністю лісогосподарських підприємств України

Радикальна реформа управління лісовим господарством і лісами України, яка розпочалася у вересні 2022 р., внесла докорінні зміни в адміністративну структуру управління лише одного найбільшого лісокористувача України - Державного агентства лісових ресурсів, якому підпорядковується понад 70% державного лісового фонду. Організація управління виробничо-господарською діяльністю комунальних лісогосподарських підприємств, за якими закріплено понад 7 % державного лісового фонду, зокрема, і ОКС ЛГП «Галсільліс», довгий час залишається без змін.

У руслі цієї реформи у складі Держлісагентства було створене одне із найбільших у Європі Державне лісогосподарське підприємство «Ліси України» із трьох ступінчатою організаційною структурою управління, до складу якого у 2022-23 рр. входило 1450 лісництв, 143 регіональні філії, а також 10 регіональних офісів[3,4].

У 2024-25 рр. відбулося кардинальне спрощення організаційної структури управління ДП «Ліси України». І на сьогодні у це лісогосподарське підприємство входить всього 12 філій-регіональних офісів, 98 надлісництв та 1345 лісництв[3,4] (рис. 3.1).

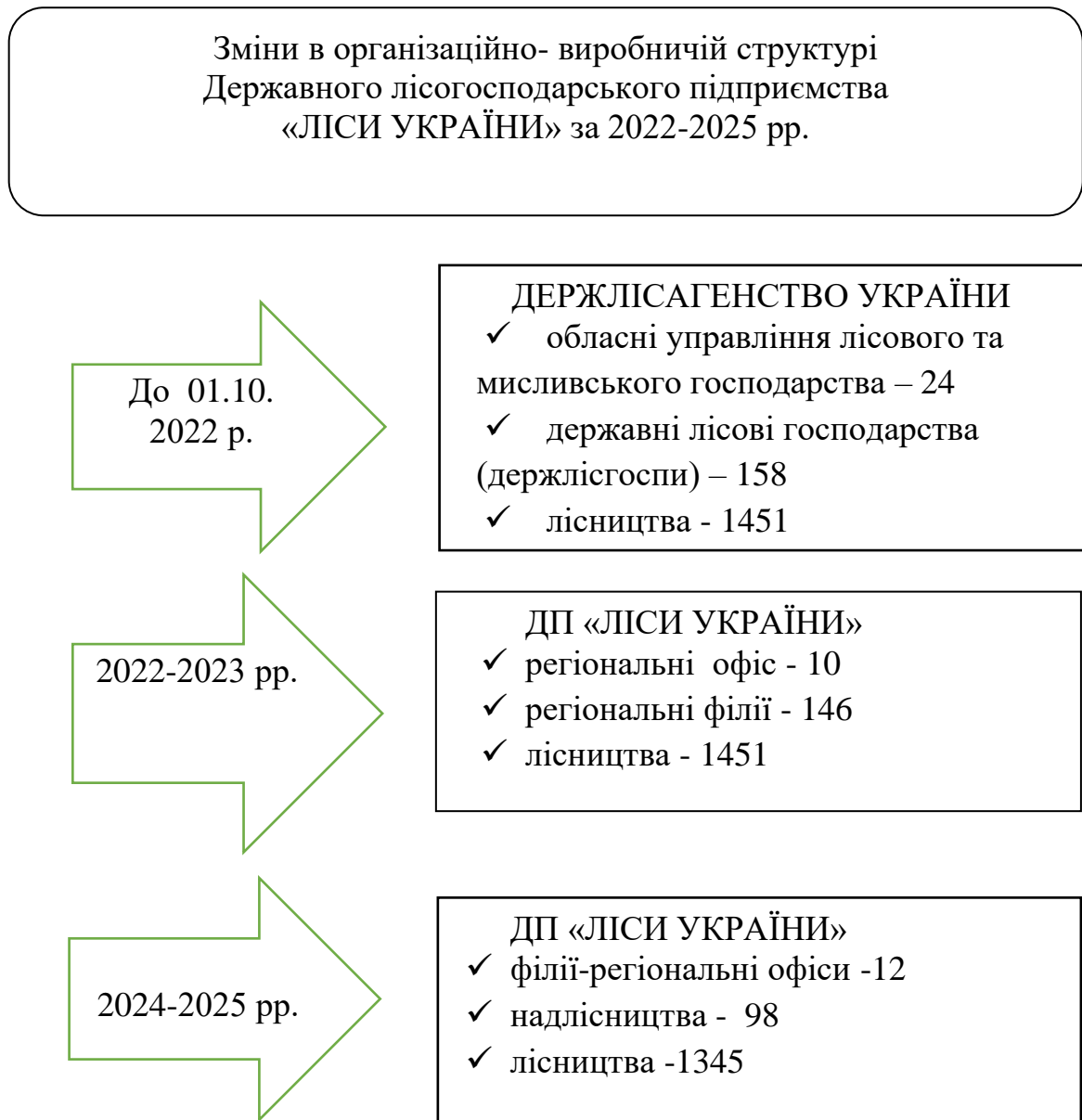


Рис. 3.1. Зміни в структурі ДП «Ліси України» у 2022-2024 рр.

Новоутворене ДП «Ліси України» спеціалізується на веденні лісового господарства, охороні, захисту та сталому раціональному відтворенні лісів, а також охороні, захисті, відтворенні та використанні мисливських угідь та ресурсів мисливської фауни на територіях, які надані в користування підприємству.

Аналізування офіційної звітності ДП «Ліси України» [4] дозволяє зробити висновок, що основною продукцією підприємства є продукція лісозаготівель

(деревина та круглі лісоматеріали), частка яких у загальному обсязі реалізації у 2024 р. склала 98,1 %. Частка продукції перероблення деревини скоротилася із 9,8 % у 2023 р. до 0,9 % у 2024 р.. Частка лісівничої та іншої лісогосподарської діяльності, сільськогосподарського виробництва, мисливського господарства і пов'язаних із ним послуг у загальному обсязі реалізації є незначною - всього 1,0 %. Таким чином, ДП «Ліси України» на внутрішньому і зовнішньому ринках де факто представлено як лісозаготівельне підприємство.

Фактична чисельність працівників підприємства на кінець 2024 р. склала 22,1 тис. осіб, що на 5,6 тис. осіб менше, ніж у 2023 р.. Таке значне скорочення загальної чисельності працівників дозволило певною мірою покращити якісний склад персоналу, збільшивши частку працівників із вищою або неповною вищою освітою на 11 % із 62 % у 2023 р. до 73 % в 2024 р..

В економічному аспекті чистий дохід від реалізації продукції ДП «Ліси України» за два звітні роки сформувався в обсязі 21,1 млрд. грн, що складає приблизно 3,5 тис. грн. на 1 га площі підприємства. Обсяг чистого прибутку за минулий рік є незначним – усього 2,5 млрд. грн., що на 0,4 млрд. грн. менше, ніж у 2023 р. та складає 0,4 тис. грн. на 1 га.

У 2024 р. підприємством було сплачено до державного бюджету 822,4 млн. грн. податку на прибуток та 429,2 млн. грн. у вигляді частини чистого прибутку, що вилучається до державного бюджету в підприємств, засновником яких є держава. До місцевих бюджетів було сплачено 981,0 млн. грн., зокрема, рентної плати за спеціальне використання в частині деревини, заготовленої від рубань головного користування та від інших видів рубань (370,7 млн. грн.). Збори та інші платежі до місцевих бюджетів склали 270,8 млн. грн.. Загалом, до державного та місцевих бюджетів у 2024 р. було сплачено 2826,1 млн. грн., що складає 0,4 тис. грн. на 1 га.

Варто зазначити, що на фоні зменшення чистого прибутку підприємства за другий звітний рік на 390,7 млн. грн. у порівнянні з першим роком (13,6 %) та зменшенні платежів до бюджетів усіх рівнів на 31,1 % адміністративні витрати

підприємства зросли на 471,0 млн. грн. (18,0%) і склали в 2024 р. 3 081,0 млн. грн., або 0,5 тис. грн. на 1 га.

Використовуючи доступну офіційну звітність[4,9] порівняємо Основні показники діяльності ДП «Ліси України» і ОКС ЛГП «Галсільліс» за 2024 р. (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Основні показники діяльності ДП «Ліси України» і ОКС ЛГП «Галсільліс» за 2024 р.

Показники	ДП "Ліси України"	ОКС ЛГП "Галсільліс"	Відхилення показників ДП "Ліси України" від ОКС ЛГП "Галсільліс"	
			Абсолютне	Відносне, разів
Площа угідь, га	6 559 428,8	146500	6 412 928,8	44,8
Кількість структурних підрозділів, один.	109	18	91	18,0
Чисельність працюючих, осіб	22022	508	21 514,0	43,4
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	23 105 905,0	194 970,0	22 910 935,0	118,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	16 008 921,0	136 479,0	15 872 442,0	117,3
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	7 096 984,0	58 491,0	7 038 493,0	121,3
Інші операційні доходи, тис. грн.	461 538,0	2 339,0	459 199,0	197,3
Адміністративні витрати, тис. грн.	3 081 041,0	116 905,0	2 964 136,0	26,4
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	3 034 601,0	13 987,0	3 020 614,0	217,0
Витрати з податку на прибуток, тис. грн.	554 555,0	2 517,0	552 038,0	220,3
Чистий прибуток, тис. грн	2 480 046,0	11 470	2 468 576,0	216,2

Як бачимо, маючи площу угідь більшу в 45 разів, ніж ОКС ЛПП «Галсільліс», та співставимі пропорції за чисельністю працюючих, ДП «Ліси України» у 118 разів перевищує комунальне підприємство за чистим доходом від реалізації продукції, та понад у 200 разів за показниками фінансовими результатами до оподаткування та чистого прибутку.

Порівняльні показники діяльності ДП «Ліси України» і ОКС ЛПП «Галсільліс» за 2024 р. подаються в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Порівняльні показники діяльності ДП «Ліси України» і ОКС ЛПП «Галсільліс» за 2024 р.

Показники	ДП "Ліси України"	ОКС ЛПП "Галсільліс"	Відхилення показників ДП "Ліси України" від ОКС ЛПП "Галсільліс"	
			Абсолютне	Відносне, разів
Обсяг доходу на 1 га, тис. грн.	3,523	1,331	2,192	2,6
Чистий прибуток на 1 га	0,378	0,078	0,300	4,8
Платежі до бюджетів на 1 га, тис. грн.	0,431	0,065	0,366	6,6
Обсяг чистого доходу на 1-го працівника, тис. грн.	1 049,2	383,8	665,420	2,7
Обсяг чистого прибутку на 1-го працівника, тис. грн.	112,6	22,6	90,038	5,0
Адміністративні витрати на 1 га, тис. грн.	0,470	0,798	-0,328	0,6

Як впливає із аналізування цієї таблиці, відносні показники діяльності цих підрозділів також суттєво відрізняються, тобто загальноукраїнський монополіст закономірно суттєво перевищує обласне комунальне підприємство, проте, і лісовий фонд якого є значно гіршої якості. Однак, що стосується

адміністративних витрат, то зі зрозумілих причин їх величина на один гектар ОКС ЛГП "Галсільліс" є майже у два рази вищою, ніж в ДП «Ліси України».

3.2. Пропозиції та рекомендації щодо покращення управління виробничо-господарською діяльністю ОКС ЛГП «Галсільліс»

Як уже зазначалося, значною проблемою для комунальних лісогосподарських підприємств Львівщини є незадовільний їх фінансовий стан. Адже незалежно від форм власності, на яких створене підприємство, всі заходи із ведення лісового господарства в Україні здійснюються виключно на підставі матеріалів лісового упорядкування, основу якого складає базове лісовпорядкування, яке проводиться в обов'язковому порядку один раз на десять років. Усі роботи із проведення такого лісовпорядкування оплачуються їх безпосередніми замовниками, дочірніми спеціалізованими підприємствами ЛГП «Галсільліс» [9].

Крім того, дочірні лісогосподарські підприємства ОКС ЛГП «Галсільліс» щорічно нараховують і сплачують дивіденди Львівській обласній раді (табл. 3.3). У 2024 р. їх загальна сума склала 4079,1 тис. грн. Найбільшими платниками дивідендів є Бродівське, Буське та Сокальське підприємства.

Водночас, низької якості лісовий фонд не дозволяє комунальним лісовим господарствам отримувати від реалізування заготовленої деревини достатні надходження для фінансування всіх необхідних операційних витрат. У зв'язку з цим п'ять із вісімнадцяти дочірніх підприємств ЛГП «Галсільліс» є збитковими (додаток Д).

Тому перед керівництвом ЛГП «Галсільліс» виникає потреба в реформуванні структури управління комунального підприємства та покращення організації його виробничо-господарської діяльності для зменшення адміністративних та операційних витрат.

Як вже зазначалося, структура ОКС ЛГП «Галсільліс» є незмінною із 2000 р., [9]що відповідає тодішньому адміністративно-територіальному поділу

Львівської області. Сьогодні Львівська область поділяється на сім районів: Львівський, Золочівський Дрогобицький, Самбірський, Стрийський.

Таблиця 3.3

Інформація про нараховані дивіденди Львівській обласній раді дочірніми лісогосподарськими підприємствами ОКС ЛГП «Галсільліс», тис. грн.

№ з/п	Назва ДЛГП	за 2021 рік	за 2022 рік	за 2023 рік	за 2024 рік
1	Сколівське	168,0	217,4	302,1	304,2
2	Славське	163,8	688,5	371,4	296,8
3	Старо -Самбірське	111,0	129,2	254,8	-
4	Турківське	361,6	667,8	275,1	-
5	Золочівське	28,8	40,1	30,1	23,9
6	Миколаївське	21,7	80,5	65,2	-
7	Перемишлянське	77,4	73,3	48,1	31,4
8	Пустомитівське	78,9	110,3	44,0	6,3
9	Бродівське	653,1	980,7	788,2	805,7
10	Буське	325,5	277,0	268,7	548,7
11	Дрогобицьке	518,9	298,3	256,7	189,3
12	Жидачівське	183,1	144,0	140,8	163,6
13	Жовківське	215,0	213,3	137,5	239,4
14	Кам.-Бузьке	271,0	183,1	192,6	106,8
15	Радехівське	802,8	390,5	416,2	357,5
16	Сокальське	752,2	718,2	559,0	606,6
17	Стрийське	70,0	81,7	130,1	351,7
18	Яворівське	219,0	188,1	131,0	47,3
Загалом		5021,6	5481,5	4411,5	4079,1

Шептицький та Яворівський. Укрупнені райони складаються з 75 територіальних громад, які об'єднують міста, села та селища.

Дублювати новий територіально-адміністративний розподіл області вважаємо недоцільним, бо він з часом знову може змінитися. На нашу думку, доцільніше реформувати структуру управління комунальної лісогосподарської галузі за спорідненістю природно-лісівничих умов та територіальною близькістю. Не повторюючи при цьому помилок та незручностей, які виникли при реформуванні ДП «Ліси України».

Для збереження дії сертифікатів FSC та PEFC, чинних матеріалів лісовпорядкування, інших дозвільних документів, державних актів на право лісокористування тощо, пропонуємо провести реформування структури управління комунальними лісами Львівщини у два етапи.

На першому етапі вважаємо доцільним утворити три об'єднання дочірніх підприємств у структурі ОКС ЛГП «Галсільліс» без ліквідації існуючих підприємств як юридичних осіб та створення відокремленого апарату об'єднання. Функції управління новоутвореними об'єднаннями покласти на головні підприємства із найбільшими обсягами виробництва та найкращим економічним станом. У ці головні підприємства перевести лише частину працівників апарату управління інших підприємств, передавши виконання обов'язків працівників центральних підрозділів укрупненим підрозділам головного підприємства.

На другому етапі, перед завершенням дії сертифікатів, інших дозвільних документів, а також після проведення необхідної підготовчої роботи провести приєднання дочірніх підприємств до головного підприємства. Пропонована організаційно-виробнича структура ОКС ЛГП «Галсільліс» подається на рис. 3.2

Цілком зрозуміло, що покращення управління в комунальних лісах, у порівнянні з державними, є більш складним завданням саме через структуру власності на ліси, успадковану ще з радянських часів. Навіть маючи чітку стратегію та політичну волю, представницькі та виконавчі державні органи не в змозі впроваджувати будь-які зміни, якщо їх не будуть підтримувати місцеві

громади, які де-факто є власниками усіх комунальних лісів, або ж комунальних лісогосподарських підприємств, які керують лісами комунальної власності.

Насамперед, тут важливу роль відіграють податки і обов'язкові платежі до бюджетів місцевих громад, а також надія на більш лояльне ставлення місцевого керівництва комунальних лісгоспів до нелегальних лісозаготівель.

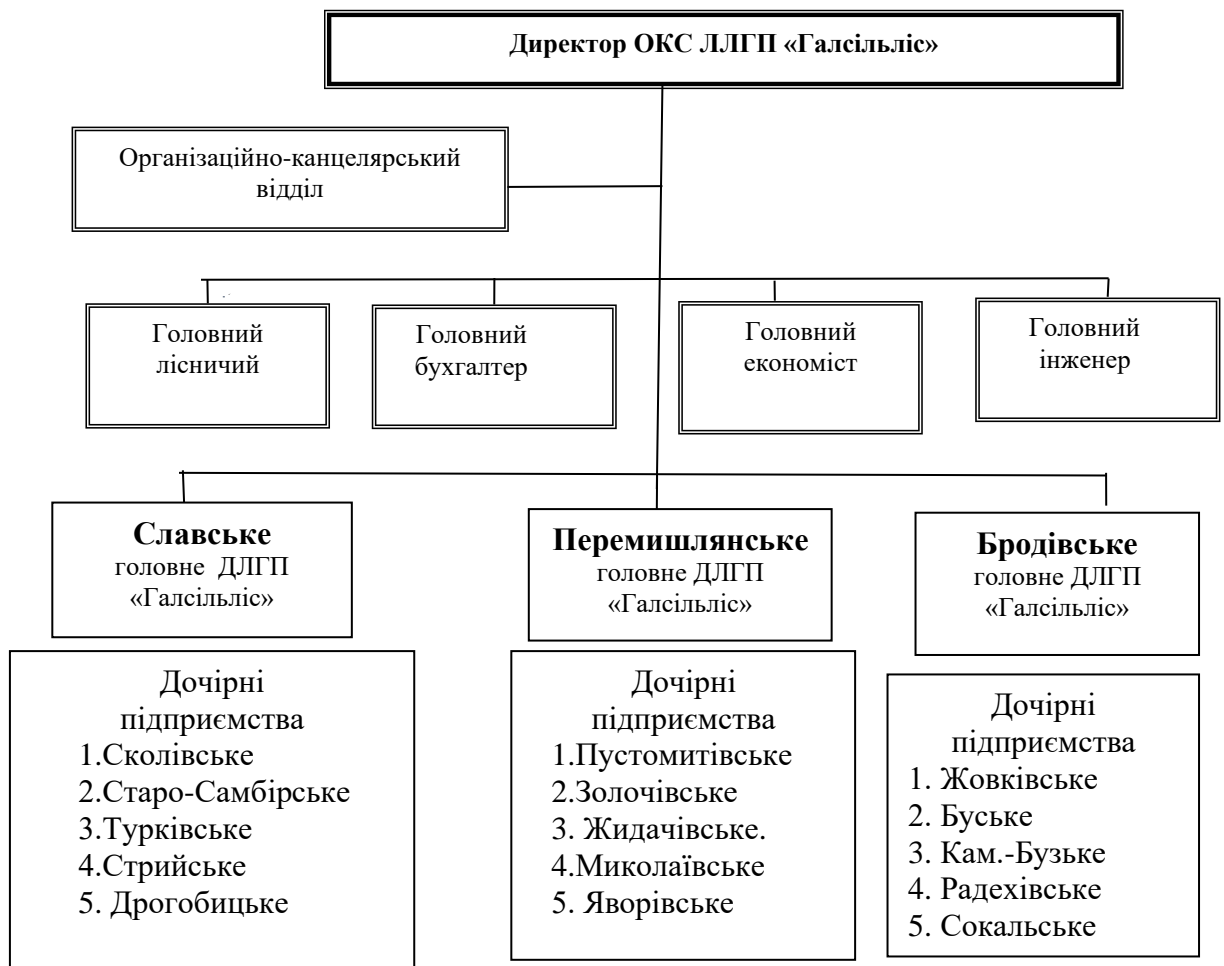


Рис. 3.2. Пропонована організаційно-виробнича структура ОКС ЛП «Галсільліс»

У сфері боротьби з незаконними рубаннями фактор можливої передачі управління комунальними до ДП «Ліси України» постає особливо гостро. Адже, ні для кого не є секретом, що основними «винуватцями» самовільних рубань є місцеві жителі. Тому лояльна лісова охорона в окремих лісництвах комунальних лісгоспів, особливо, в гірських, які важко піддаються контролю,

як нам не дивно, є прийнятною ситуацією для переважної більшості жителів місцевих громад, яким отримують додатковий тіньовий прибуток від реалізації незаконно заготовленої деревини, або, принаймні, не платять за дрова для опалювання своїх будинків.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Відповідно з метою і завданнями нашої роботи у першому її розділі нами було досліджено сукупність теоретичних проблем організації управління лісогосподарськими підприємствами різних форм власності, зокрема, державної та комунальної. Проаналізовано напрями та функції державного регулювання та управління у сфері лісових відносин, нормативно-правові документи регулювання лісового господарства, а зроблено огляд всі ринкових інструментів для реалізації комплексних заходів щодо покращення охорони, захисту та ощадливого використання і сталого розширеного відтворення лісових ресурсів

У другому розділі роботи ми проаналізували виробничо-економічні показники діяльності ОКС ЛГП «Галсільліс» за 2022-2024 рр., а також реальний стан та нагальні проблеми покращення управління його виробничо-господарською діяльністю, яка здійснювалася під впливом загальної економічної кризи та в складних умовах воєнного стану.

Спостерігалось закономірне зниження обсягів реалізування круглих лісоматеріалів у 2023 р. порівняно з 2022 р., незважаючи на деяке зростання їх середньої ціни. Аналізуючи фінансові показники варто зазначити постійне зниження чистого прибутку та рентабельності продукції. Проте спостерігається зростання середньої заробітної плати, що пояснюється необхідністю компенсування працівникам впливу інфляції та складністю пошуку працівників для заповнення вакансій.

Проаналізувавши стан управління виробничо-господарською діяльністю підприємства, зазначаємо, що це управління проводиться у відповідності з усталеною в галузі практикою і поки що не враховує досвіду реформування структури управління Державного агентства лісових ресурсів України. Головною проблемою в управлінні підприємством є значна кількість структурних підрозділів – дочірніх підприємств, які мають статус юридичної особи. Частково це пояснюється розосередженістю та дрібноконтурністю

лісового фонду та впливом давно застарілого адміністративного територіального поділу Львівської області.

З метою уникнення незручностей, які мали місце в Держлісагенстві України при його реформуванні, зокрема, втрати чинності сертифікатів FSC та PEFC, чинних матеріалів лісовпорядкування, окремих дозвільних документів, державних актів на лісові масиви, вважаємо доцільним проведення реформи управління комунальними лісгосподарськими підприємствами області у два етапи.

Перший етап передбачає утворення трьох об'єднань дочірніх підприємств у структурі ЛГП «Галсільліс» без ліквідування існуючих підприємств і створення відокремлених апаратів управління новими об'єднаннями. На цьому етапі функції управління новоствореними управлінськими структурами покладаються на головні підприємства, які мають найкраще підготовлений персонал, найбільші обсяги виробництва та найкращий економічний стан. До цих головних підприємств варто перевести не всіх працівників апарату управління дочірніх підприємств, вивільнити певну їх частину, тимчасово передати виконання їх обов'язків працівникам управлінських підрозділів головних підприємств, встановивши їм відповідні доплати.

Другий етап передбачає що синхронно із завершенням дії сертифікатів EFC PEFC, та інших документів, а також після проведеної певної підготовчої роботи варто приєднати дочірні підприємства до головного підприємства з одночасною їх ліквідацією.

Усвідомлюємо, що реорганізація структури управління обласного комунального лісгосподарського підприємства, є складним завданням, оскільки існуюча структура власності на ліси зберігається ще з радянських часів. Незважаючи на наявність чіткої стратегії та політичної волі, представницьким та виконавчим органам важко буде впровадити організаційні зміни, якщо вони не будуть підтримані місцевими громадами, які є фактичним власниками комунальних лісів.

## Список використаних джерел

1. Лісовий кодекс України : Закон України від 21 січня 1994 р. № 3852-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3852-12#Text>
2. Державна стратегія управління лісами України до 2035 року. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 р. № 1777-р. Retrieved from URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1777-2021-%D1%80#Text>
3. Державне агентство лісових ресурсів України. Сайт. URL: <https://forest.gov.ua/>
4. Державне підприємство «Ліси України». Сайт. URL: <https://e-forest.gov.ua/>
5. 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>
6. 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>
7. Концепція реформування та розвитку лісового господарства, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України N 208-р. від 18 квітня 2019 р.: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/208-2006-%D1%80#Text>
9. Обласне комунальне спеціалізоване підприємство «Галсільліс». Сайт. URL: <https://galsillis.org.ua/>
10. Борщук Є.М. Основи теорії стійкого розвитку еколого-економічних систем : монографія. Львів: Растр-7, 2007. 435 с.
11. Єгорова Т. П. Європейське лісове законодавство як інноваційний елемент удосконалення національної лісової політики / Т. П. Єгорова // Адаптація до права ЄС регулювання економіки України в сучасних умовах : зб.

наук. пр. (за матеріалами «Круглого столу», м. Харків, 26 трав. 2015 р.). – Харків, 2015. – С. 86–94.

12. Екологізація лісокористування в контексті подолання глобальних екологічних загроз / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. І. М. Синякевича. - Л.: Камула, 2014. 592 с.

13. Кузик А.Д., Товарянський В. І. Вплив воєнних дій на лісові екосистеми України та їх післявоєнне відновлення. - Вісник ЛДУБЖД, №27, 2023. с. 16-22

14. Лакида П.І., Павліщук О.П., Карпук А.І., Кравець П.В. Лісова політика: навч. посіб. Корсунь-Шевченківський : ФОП Майдаченко І.С., 2019. 227 с.

15. 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>

16. 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.

17. Мазепа В.Г., Турко В.М., Сірук Ю.В., Курбет Т.В. Регіональне та соціальне лісівництво : Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Житомир : ДУ «Житомирська політехніка», 2023. 137 с.

18. Міжнародна благодійна організація «Екологія-Право-Людина» (2022). Заява щодо лісової політики в умовах воєнного стану. Офіційний сайт. URL: <https://epl.org.ua/announces/zayava-vid-ekologichnoyi-gromadskosti-shhodo-lisovoyi-polityky-ukrayiny/>

19. Niedziałkowski, K., P. Chmielewski (2023). Challenging the dominant path of forest policy? Bottom-up, citizen forest management initiatives in a top-down governance context in Poland, Forest Policy and Economics, Volume 154, 103009, URL:<https://doi.org/10.1016/j.forpol.2023.103009>.

20. Національний класифікатор України. Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010. Прийнято та надано чинності наказом Держспоживстандарту України 11.10.2010 р. № 457. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10#Text>

21. Попков М. Лісова політика і стратегія України: оцінка, проблеми й шляхи їх вирішення. Програма «Правозастосування й управління в лісовому секторі країн східного регіону дії європейського інструменту сусідства та партнерства». URL: <http://www.fleg.org.ua/docs/736>

22. Правила відтворення лісів. Затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 01.03.2007 р. № 303. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/303-2007-%D0%BF#Text>

23. Правила поліпшення якісного складу лісів, проведення інших рубок та робіт, пов'язаних і не пов'язаних із веденням лісового господарства. Затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 12 травня 2007 р. № 724. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/724-2007-%D0%BF#Text>

24. Правила рубок головного користування. Затверджено Наказом Державного комітету лісового господарства України 23.12.2024 р. № 364. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0085-10#Text>

25. Сенько Є. І. Організація, планування та управління на підприємствах лісового і садово-паркового господарств : навч. посіб. / Є. І. Сенько. - К.: Знання, 2012. - 487 с.

26. Синякевич І.М. Еколого-економічні передумови реформування лісової політики / І.М. Синякевич, І.П. Соловій // Збірник наукових праць Лісівничої Академії Наук.-2004. С. 27-30

27. Синякевич І.М., Дейнека А.М., Соловій І.П. Лісова політика: підруч ; за ред. І. М. Синякевича. Київ : Знання, 2013. 323 с.

28. Соловій І.П. Політика сталого розвитку лісового сектора економіки: парадигма та інструменти: монографія. Львів : РВВ НЛТУ України, ТзОВ «Ліга-Прес», 2010. 368 с.