

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

## ДИПЛОМНА РОБОТА

магістра на тему:

**«РОЗРОБЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ СТАЛОГО ЛІСОВОГО  
МЕНЕДЖМЕНТУ (ЗА МАТЕРІАЛАМИ РАДЕХІВСЬКОГО  
НАДЛІСНИЦТВА ФІЛІЇ «КАРПАТСЬКИЙ ЛІСОВИЙ ОФІС»  
ДП «ЛІСИ УКРАЇНИ»)»**

**Виконав**

\_\_\_\_\_

*(підпис)*

ст. гр. МЕ-61м  
**Городиський Т.І.**  
\_\_\_\_\_

*(прізвище, ініціали)*

**Науковий керівник**

\_\_\_\_\_

*(підпис)*

**Шведюк Ю.В.**  
\_\_\_\_\_

*(прізвище, ініціали)*

**Рецензент**

\_\_\_\_\_

*(підпис)*

\_\_\_\_\_

*(прізвище, ініціали)*

Львів – 2025 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут \_\_\_\_\_ бізнесу, менеджменту та маркетингу \_\_\_\_\_  
Кафедра \_\_\_\_\_ менеджменту \_\_\_\_\_  
Освітньо-кваліфікаційний рівень \_\_\_\_\_ магістр \_\_\_\_\_  
Спеціальність \_\_\_\_\_ 073 «Менеджмент» \_\_\_\_\_  
Освітньо-професійна програма \_\_\_\_\_ «Менеджмент» \_\_\_\_\_

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
Завідувачка кафедри менеджменту

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

“10” вересня 2025 р.

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**  
**Городиському Тарасу Іллічу**

1. Тема роботи: Розроблення механізму сталого лісового менеджменту (за матеріалами Радехівського надлісництва філії «Карпатський лісовий офіс» ДП «Ліси України») керівник дипломної роботи Шведюк Юлія Володимирівна, доцент, канд. екон. наук затверджена наказом по університету від “10” вересня 2025 року №706
2. Термін подання студентом дипломної роботи «11» грудня 2025 р.
3. Вихідні дані до дипломної роботи Наукові статті з питань управління, особливостей сталого лісового менеджменту на лісогосподарському підприємстві, методичних підходів до аналізу операційної та фінансової діяльності підприємства, законодавча та нормативно-правова база, навчально-методична література зі стратегічного управління підприємством, фінансова та статистична звітність Радехівського надлісництва філії «Карпатський лісовий офіс» ДП «Ліси України».
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (розділи, які потрібно розробити) У першому розділі необхідно дослідити теоретико-методологічні основи сталого лісового менеджменту на лісогосподарському підприємстві. У другому розділі важливо проаналізувати результати операційної та фінансової діяльності Радехівського надлісництва філії «Карпатський лісовий офіс» ДП «Ліси України». У третьому розділі варто обґрунтувати управлінські рішення щодо доцільності розроблення механізму сталого лісового менеджменту на лісогосподарському підприємстві та розробити вказівки та рекомендації щодо його реалізації на практиці.
5. Перелік графічного матеріалу: 1. Чинники сталого розвитку лісового господарства. 2. Етапи розроблення механізму сталого лісового менеджменту. 3. Аналіз фінансового стану Радехівського надлісництва філії «Карпатський лісовий офіс» ДП «Ліси України». 4. PESTEL-аналіз виробничого потенціалу об'єкту дослідження. 5. Механізм реалізації стратегії адаптивного лісового менеджменту на підприємстві. 6. Підхід розумного управління лісовим господарством в теорії і на практиці. 7. Інструментарій реалізації механізму сталого лісового менеджменту. 8. Практичні рекомендації щодо переходу управління лісами відповідно до принципів сталого розвитку 9. Висновки.

6. Дата видачі завдання

«10» вересня 2025 р.

Науковий керівник роботи \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ к.е.н., доц. Шведюк Ю.В.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Формування теми та складання плану магістерської роботи	08.09.2025-21.09.2025	виконано
2	Пошук літературних джерел для написання роботи	22.09.2025-05.10.2025	виконано
3	Збір та оброблення інформації про підприємство	06.10.2025-19.10.2025	виконано
4	Написання розділу 1	20.10.2025-02.11.2025	виконано
5	Написання розділу 2	03.11.2025-16.11.2025	виконано
6	Написання розділу 3	17.11.2025-07.12.2025	виконано
7	Оформлення роботи та графічного матеріалу	08.12.2025-14.12.2025	виконано

Студент

\_\_\_\_\_

(підпис)

Городиський Т.І.

\_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

\_\_\_\_\_

(підпис)

Шведюк Ю.В.

\_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТАЛОГО ЛІСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ЛІСОГОСПОДАРСЬКОМУ ПІДПРИЄМСТВІ .....	8
1.1. Особливості сталого управління лісами в Україні.....	8
1.2. Методичні підходи до розроблення механізму сталого менеджменту на лісогосподарському підприємстві.....	9
Висновки до розділу 1 .....	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОПЕРАЦІЙНОЇ ТА ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ РАДЕХІВСЬКОГО НАДЛІСНИЦТВА ФІЛІЇ «КАРПАТСЬКИЙ ЛІСОВИЙ ОФІС» ДП «ЛІСИ УКРАЇНИ» .....	13
2.1. Загальна характеристика об'єкту дослідження .....	13
2.2. Аналіз фінансового стану Радеківського надлісництва філії «Карпатський лісовий офіс» ДП «Ліси України» .....	17
2.3. PESTEL-аналіз впливу зовнішніх чинників на діяльність лісогосподарського підприємства .....	21
Висновки до розділу 2.....	23
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИЙ РІШЕНЬ ЩОДО ДОЦІЛЬНОСТІ РОЗРОБЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ СТАЛОГО ЛІСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЛІСОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА .....	24
3.1. Механізм сталого лісового менеджменту об'єкту дослідження.....	24
3.2. Практичні рекомендації керівництву лісогосподарського підприємства щодо переходу управління відповідно до принципів сталого розвитку .....	30
Висновки до розділу 3 .....	34
ВИСНОВКИ.....	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	36
ДОДАТКИ .....	40

## ВСТУП

Метою магістерської роботи є обґрунтування управлінських рішень щодо доцільності розроблення механізму сталого лісового менеджменту на лісогосподарському підприємстві та рекомендацій щодо його реалізації на практиці.

Відповідно до поставленої мети, необхідно вирішити низку завдань:

- ✓ дослідити особливості сталого управління лісами в Україні;
- ✓ ознайомитися з методичними підходами до розроблення механізму сталого лісового менеджменту на підприємстві;
- ✓ описати об'єкт дослідження;
- ✓ проаналізувати фінансовий стан Радехівського надлісництва філії «Карпатський лісовий офіс» ДП «Ліси України»;
- ✓ виконати PESTEL-аналіз поточного стану та тенденцій розвитку лісогосподарського підприємства;
- ✓ розробити механізм сталого лісового менеджменту об'єкту дослідження;
- ✓ надати практичні рекомендації керівництву лісогосподарського підприємства щодо переходу управління відповідно до принципів сталого розвитку.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні основи сталого лісового менеджменту на лісогосподарському підприємстві.

Об'єкт дослідження – Радехівське надлісництво філії «Карпатський лісовий офіс» державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси України».

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТАЛОГО ЛІСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ЛІСОГОСПОДАРСЬКОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Особливості сталого управління лісами в Україні

Надмірне використання природних ресурсів, зокрема лісових, погіршення екологічної стійкості природних екосистем, в тому числі лісових, має глобальний характер і вимагає абсолютно нових підходів до трансформації економічної системи відповідно до принципів «зеленої економіки». У процесі лісокористування та широкого застосування екосистемних послуг лісів людина створює життєво важливі товари та послуги і суттєво впливає на довкілля. Важливо, щоб кількісні та якісні характеристики лісових екосистем не погіршувалися. Система критеріїв на індикаторів сталого управління лісами повинна відповідати таким вимогам [2, 5, 8, 24]:

- ✓ затверджений документ на державному рівні;
- ✓ показники науково обґрунтовані, чіткі, зрозумілі, з рівнозначним врахуванням екологічної, економічної та соціальної складових;
- ✓ врахування масштабу в просторі і часі.

Сталий розвиток лісового господарства формується під впливом низки чинників [1, 6, 19, 23, 26] рис. 1.1.

Підтримання екологічної рівноваги, збереження лісових ресурсів та біорізноманіття	Стабільність доходів, створення робочих місць, стійкість лісового господарства	Задоволення потреб споживачів в деревині, недеревних продуктах лісу, мисливстві та рекреації
Удосконалення законодавчої та нормативно-правової бази в умовах реформування лісового господарства	Застосування інноваційних рішень, наукових досліджень, сучасних технологій і методів управління лісами	Обмін досвідом, впровадження кращих закордонних практик, міжнародні угоди у сфері лісового господарства

Рис. 1.1. Чинники сталого розвитку лісового господарства

Варто виокремити 6 критеріїв сталого лісового менеджменту [3, 15, 18, 29]:

- 1) збільшення лісистості країни та посилення здатності лісових екосистем поглинати та утримувати вуглець;
- 2) підвищення біологічної продуктивності деревостанів та екологічної стійкості лісових екосистем;
- 3) підтримання водорегулюючої, водоохоронної, ґрунтозахисної функцій лісів;
- 4) продукування екосистемних послуг лісовими екосистемами (забезпечення, підтримання та регулювання, культурних);
- 5) примноження біорізноманіття, збереження та охорона рідкісних і тих, що перебувають під загрозою зникнення видів рослин і тварин;
- 6) забезпечення соціально-економічних функцій у сфері лісового господарства.

Система критеріїв та індикаторів сталого управління лісами має на меті досягнення екологічної стійкості, економічної ефективності та соціальної справедливості в процесі лісокористування, дотримання принципів міжнародної та національної лісових політик, попередження виснаження та деградації лісових екосистем і забезпечення відповідального ведення лісового господарства.

## **1.2. Методичні підходи до розроблення механізму сталого менеджменту на лісогосподарському підприємстві**

Сталий менеджмент на лісогосподарському підприємстві можливий в процесі поєднання та взаємозв'язку екологічної, економічної та соціальної складових діяльності суб'єкта господарювання. Основними принципами сталого управління на підприємстві є: цілісність (оновлення, перетворення системи з дотриманням фінансової рівноваги), динамічність, збалансованість (ефективна система, фінансовий результат визначається пропорційним впливом операційної, фінансової та інвестиційної діяльності), адаптивність (відкрита система, здатна витримати вплив негативних зовнішніх чинників), гнучкість (досягнення високої конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі), цілеспрямованість (стимули для підтримання стійкого розвитку в довгостроковій перспективі).

Розроблення механізму сталого лісового менеджменту включає реалізацію низки етапів [4, 11, 14, 17, 22, 28] (рис. 1.2.).

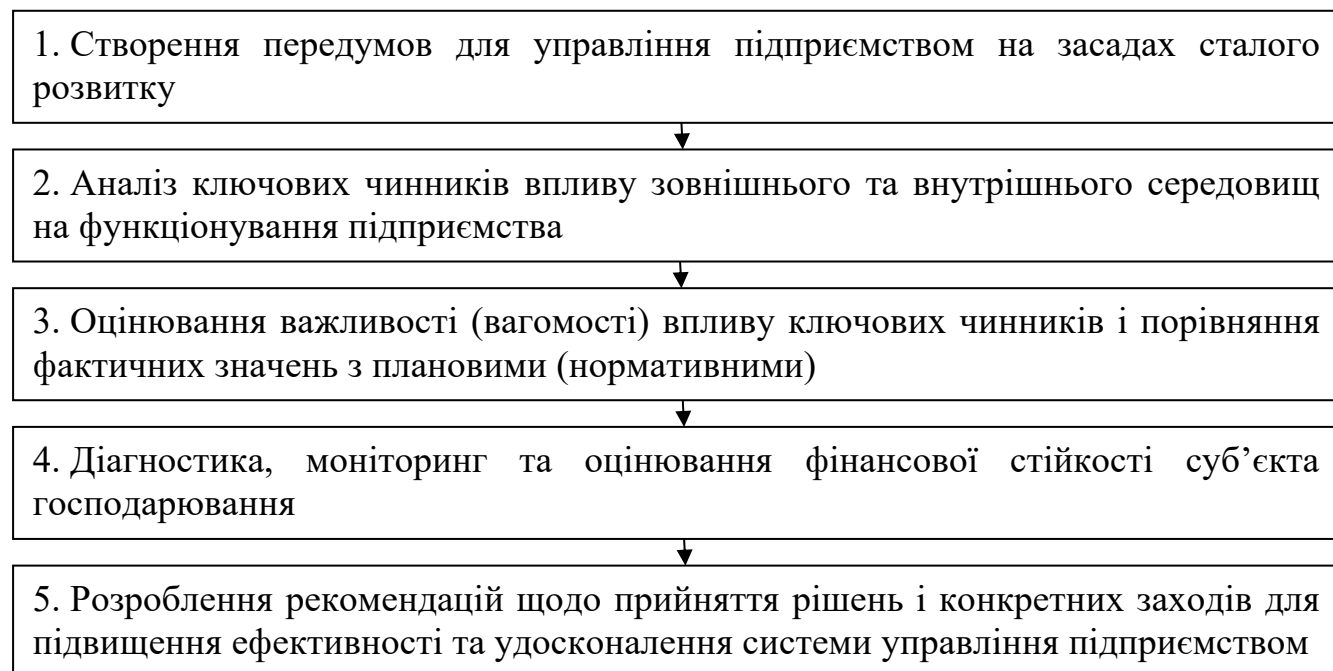


Рис. 1.2. Етапи розроблення механізму сталого лісового менеджменту

У процесі управління підприємством особлива увага часто приділяється розвитку виключно економічної системи, тоді як іншим, не менш важливим елементам (екологічній, соціальній), приділяється значно менше уваги. Вчасна діагностика та детальна аналітика бізнес-процесів дозволяє чітко визначити напрям розвитку підприємства в довгостроковій перспективі, виявити резерви ресурсів на підприємстві та проаналізувати тенденції на ринку. Можливі також зміни в організаційній структурі підприємства, підвищення кваліфікації кадрів, впровадження системи контролінгу, покращення інформаційного забезпечення, доступ громадськості до отримання правдивої, достовірної, вчасної інформації, підвищення іміджу підприємства, посилення конкурентних позицій на вітчизняному ринку, чітка стратегія виходу на європейський ринок.

В умовах реформування лісової галузі в Україні останні три роки спостерігаються процеси оптимізації організаційної структури управління державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси України» (ДП «Ліси України»), стратегічного управління, операційного менеджменту,

екологічного управління та соціальної справедливості, підвищення інвестиційної привабливості лісогосподарських підприємств, дослідження нових ринків збуту лісопродукції, впровадження інноваційних управлінських та виробничих рішень, оптимізації операційних витрат і мінімізації негативного впливу наслідків ризиків, які потенційно можуть мати місце.

Алгоритм реалізації сталого управління лісами наведено на рис. 1.3. [5, 10]



Рис. 1.3. Алгоритм реалізації сталого управління лісами

Сьогодні процес лісозаготівлі у вигляді суцільно-лісосічних та вибіркових рубань чітко регламентований, тоді як різна інтенсивність вибіркових рубань головного користування має добровільний характер і спрямована на формування оптимальної різновікової структури деревостанів, покращення сортиментної структури лісопродукції, забезпечення природного поновлення лісу та постійного лісокористування, догляд за санітарним станом лісів.

Державна стратегія управління лісами в Україні до 2035 року, прийнята у 2021 році, є комплексним документом, де чітко прописані заходи удосконалення екологічної, економічної та соціальної складових сталого управління лісами. Реформування лісової галузі направлено насамперед на покращення інституційної

структури лісового господарства та чітке розмежування господарських функцій (відповідальне ДП «Ліси України») та формування національної лісової політики (відповідальне Державне агентство лісових ресурсів України). У 2021 році було затверджено порядок проведення Національної інвентаризації лісів, розрахований на 6 років. Цього ж року затверджено Закон України «Про ринок деревини», створено відкритий ринок, де деревина продавалась через електронні аукціони, включаючи експорт необробленої деревини.

Окрема увага приділена цифровізації лісової галузі, зокрема більшість адміністративних послуг доступні в онлайн форматі (видача лісорубного квитка, сертифікату походження деревини), застосування ГІС-технологій для дослідження лісових ділянок, запровадження онлайн-моніторингу захисту лісів від пожеж.

### **Висновки до розділу 1**

Виокремлено вимоги до формування системи критеріїв та індикаторів сталого управління лісами. Визначено чинники впливу на сталий розвиток лісового господарства. Узагальнено принципи сталого управління на підприємстві.

Запропоновано етапи розроблення механізму сталого лісового менеджменту. Узагальнено особливості реформування лісової галузі в Україні. Описано алгоритм реалізації сталого управління лісами. Охарактеризовано зміст Державної стратегії управління лісами в Україні до 2035 року.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ОПЕРАЦІЙНОЇ ТА ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ РАДЕХІВСЬКОГО НАДЛІСНИЦТВА ФІЛІЇ «КАРПАТСЬКИЙ ЛІСОВИЙ ОФІС» ДП «ЛІСИ УКРАЇНИ»

#### 2.1. Загальна характеристика об'єкту дослідження

Об'єкт дослідження – Радехівське надлісництво філії «Карпатський лісовий офіс» державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси України» (Радехівське надлісництво) – розташоване у Львівській області на території Шептицького, Золочівського та Львівського районів. Основними лісотвірними видами деревних порід є сосна звичайна, дуб звичайний, ясен, клен гостролистий, граб, вільха чорна. Радехівське надлісництво у травні 2025 року успішно пройшло процедуру планового аудиту і отримало продовження дії сертифікату за схемою FSC (Forest Stewardship Council) до липня 2028 року.

Щороку директор філії «Карпатський лісовий офіс» ДП «Ліси України» затверджує план ведення лісового господарства (план лісоуправління) для структурних підрозділів на календарний рік. Згідно плану лісоуправління Радехівського надлісництва на 2025 рік, пріоритетними завданнями є:

- багатофункціональне та багатоцільове використання лісових ресурсів;
- невиснажливе та безперервне лісокористування в обсягах щорічного приросту деревини;
- збереження біорізноманіття та примноження екосистемних послуг лісових екосистем;
- адаптивний менеджмент у сфері лісового господарства щодо глобальних екологічних загроз, зокрема зміни клімату;
- примноження природно-ресурсного потенціалу лісових ресурсів регіону;
- збільшення лісистості в регіоні до науково-обґрунтованого рівня;

- залучення стейкхолдерів до прийняття управлінських рішень щодо ведення лісового господарства, співпраця з місцевими громадами, вирішення локальних екологічних, економічних і соціальних проблем;
- оптимізація організаційної структури надлісництва та, одночасно, захист прав і покращення добробуту працівників надлісництва;
- впровадження сучасних форм господарювання, підвищення ефективності сталого лісового менеджменту, прибутковості діяльності надлісництва;
- попередження фактів незаконного вирубування деревини та самовільних рубань, прозорість діяльності надлісництва, відкритість та комунікація з усіма зацікавленими сторонами при вирішенні спорів чи конфліктних ситуацій.

Перелік об'єктів природно-заповідного фонду (ПЗФ) та лісових ділянок, особливо цінних для збереження, наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Перелік об'єктів природно-заповідного фонду і лісових ділянок, особливо цінних для збереження, Радехівського надлісництва філії «Карпатський лісовий офіс»

## ДП «Ліси України»

№	Назва об'єкту ПЗФ	Лісництво	Площа, га
1	Національний природний парк «Північне Поділля»	Ожидівське	169
2	Ландшафтний заказник місцевого значення «Журавлиний»	Соколянське	167,2
3	Заповідне урочище «Топорівське»	Нивицьке	95,9
4	Заповідне урочище «Грицеволя»	Лопатинське	33
5	Заповідне урочище «Борок»	Сокальське	34
6	Заповідне урочище «Сосновий ліс»	Ожидівське	11
7	Заповідне урочище «Тадані»	Таданівське	27
8	Заповідне урочище «Сторонибаби»	Верблянське	30
9	Заповідне урочище «Соколя»	Соколянське	53,9
10	Лісові ділянки вздовж берегів річок	Витківське	361,4
11	Берегозахисні лісові ділянки	Лопатинське	4,8
12	Берегозахисні лісові ділянки	Нивицьке	2,6
	Всього		989,8

Репрезентативні ділянки – частини одиниці господарювання, виділені з метою збереження або відновлення життєздатних зразків екосистем, які можуть траплятися в конкретному географічному районі. На території Радехівського надлісництва виділено 4917,6 га таких ділянок.

Відповідно до принципів сталого лісового менеджменту, зокрема невиснажливого та безперервного використання лісових ресурсів і створення сприятливих умов для відтворення високопродуктивних деревостанів, для Радехівського надлісництва затверджено розрахункову лісосіку в обсязі 89700 м<sup>3</sup>. У 2025 рік заготовлено деревини в процесі рубань головного користування в обсязі 83500 м<sup>3</sup> деревини відповідної сортиментної структури.

Згідно даних табл. 2.2., 95% рубань головного користування в Радехівському надлісництві проведено в експлуатаційних лісах. Протягом календарного року запланований обсяг заготівлі, якщо значення не перевищує розрахункової лісосіки, дещо збільшено внаслідок проведення санітарних рубань у стиглих або перестійних деревостанах, які масово пошкоджуються хворобами або шкідниками, чи всихають та будівництва лісових доріг.

Таблиця 2.2.

Обсяг рубань формування та оздоровлення лісів Радехівського надлісництва філії «Карпатський лісовий офіс» ДП «Ліси України»

Види рубань	Площа, га	Загальний запас, м <sup>3</sup>	Запас ліквідної деревини, м <sup>3</sup>	Запас ділової деревини, м <sup>3</sup>
Освітлення	199,5	1649	-	-
Прочищення	170,1	1960	-	-
Проріджування	79,6	1611	1341	144
Прохідні	163,7	3635	3132	798
Санітарні вибіркові	589,0	10454	9397	1638
Всього	1201,9	19309	13870	2580

Як показує табл. 2.2., серед рубань формування та оздоровлення лісів найбільша частка відведена санітарним вибіркоким рубанням, які проведено на площі 589 га та заготовлено 10454 м<sup>3</sup> деревини, з яких лише 9397 м<sup>3</sup> ліквідної деревини, в тому числі 1638 м<sup>3</sup> ділової. Інтенсивність рубань догляду (освітлення, прочищення, проріджування та прохідні) залежить від фінансового забезпечення підприємства, оскільки вони здійснюються повністю за власні кошти, та попиту на деревину.

Лісовідновлення на території Радехівського надлісництва здійснюється двома способами: природним і штучним. У 2025 році висаджено 156,2 га лісу та проведено заходів зі сприяння природному поновленню на площі 131,8 га.

Лісозаготівельна діяльність в Радехівському надлісництві проводиться способами, які мають мінімальний негативний вплив на довкілля та в подальшому відновлення лісових насаджень. Дозвіл на рубання головного користування супроводжується видачею лісорубного квитка, де зазначається спосіб рубань (суцільна, вибіркова чи поступова системи рубань), наявність підросту чи дерев насінників. На кожен лісосіку (лісову ділянку, яка відведена під рубку) складається технологічна карта, де детально прописано перелік лісозаготівельних операцій, які заплановано (звалювання, обрізування сучків, розкрязування стовбурів на сортименти, їхнє сортування, трелювання, штабелювання, навантаження і вивезення деревини, очищення лісосіки від порубкових залишків). До кожної технологічної карти додано акт оцінки впливу лісозаготівельних заходів на довкілля.

Лісозаготівельна діяльність в Радехівському надлісництві проводиться приватними бригадами. В процесі рубань головного користування середній запас деревини в хвойних та твердолистяних насадженнях складає 260 м<sup>3</sup>/га, середня площа лісосіки 0,9 га та середній об'єм стовбура 0,7 м<sup>3</sup> (діаметр 31 см).

## 2.2. Аналіз фінансового стану Радехівського надлісництва філії «Карпатський лісовий офіс» ДП «Ліси України»

Для дослідження сталого лісового менеджменту лісгосподарського підприємства використано дані фінансової та операційної (виробничо-господарської) діяльності. Об'єкт дослідження – Радехівське надлісництво філії «Карпатський лісовий офіс» державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси України». Оцінювання наявності та ефективності використання оборотних коштів за 2022-2024 рр. на основі «Балансу» (форми №1) наведено в табл. 2.3 та 2.4.

Таблиця 2.3.

Наявність оборотних засобів Радехівського надлісництва філії «Карпатський лісовий офіс» ДП «Ліси України» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Оборотні засоби	Роки			Абсолютне відхилення	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Виробничі запаси	2427	2269	2833	-158	564
Незавершене виробництво	0	869	602	869	-267
Готова продукція	6372	2295	2490	-4077	195
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	7842	2330	94	-5512	-2236
Дебіторська заборгованість за розрахунками та із внутрішніх розрахунків	0	557	8058	557	7501
Інша поточна дебіторська заборгованість	126	99	85	-27	-14
Грошові кошти та їх еквіваленти	535	1140	0	605	-1140
Інші оборотні активи	273	1508	520	1235	-988
Разом	17575	11067	14682	-6508	3615

У таблиці 2.3. представлено види оборотних засобів, серед яких у 2024 році переважають виробничі запаси (19%), готова продукція (17%) та дебіторська заборгованість за розрахунками та із внутрішніх розрахунків (55%), сумарна частка інших складових не перевищує 10%. Порівнюючи окремі види

дебіторської заборгованості бачимо протилежну тенденцію між суттєвим скороченням обсягу дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги за останні три роки з 7842 тис. грн. до 94 тис. грн., що підтверджує послідовну політику керівництва підприємства щодо перегляду співпраці та умов взаємодії з замовниками продукції. Водночас суттєве зростання дебіторської заборгованості за розрахунками та із внутрішніх розрахунків з 0 до 8058 тис. грн. вимагає особливої уваги і напрацювання ефективних управлінських рішень з метою усунення негативної тенденції.

Таблиця 2.4.

## Показники ефективності використання оборотних коштів

Радехівського надлісництва філії «Карпатський лісовий офіс» ДП «Ліси України»

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Середньорічний залишок оборотних коштів, тис. грн.	16747	14321	12875	-2426	-1446
Коефіцієнт оборотності	11,76	13,47	14,13	0,30	0,08
Коефіцієнт завантаження	0,09	0,07	0,07	-0,02	0
Тривалість одного оборту, днів	31	27	25	-4	-2

Підтвердженням ефективної діяльності підприємства є розрахунок таких показників як коефіцієнта оборотності (зростання з 11,76 до 14,13 за досліджуваний період), коефіцієнта завантаження (зниження з 0,09 до 0,07) та тривалості одного оборту оборотних засобів (скорочення з 31 до 25 днів). Аналіз показників ефективності засвідчує поступове пришвидшення процесу перетворення матеріальних активів підприємства у грошові кошти та їхні еквіваленти.

Для підтвердження позитивної тенденції покращення фінансового стану Радехівського надлісництва філії «Карпатський лісовий офіс» ДП «Ліси України» додатково розраховано показники рентабельності, платоспроможності, фінансової стійкості та ділової активності.

Згідно даних табл. 2.5. рентабельність реалізованої продукції Радехівського надлісництва зростає з 3% до 18% за період з 2022 року по 2024 рік, тобто кожна вкладена гривня приносить 18 грн. прибутку. Зростання даного показника більш ніж в 6 разів зумовлено зростанням чистого прибутку з 4842 тис. грн. до 32413 тис. грн.

Таблиця 2.5.

Показники рентабельності, платоспроможності, фінансової стійкості та ділової активності Радехівського надлісництва філії «Карпатський лісовий офіс» ДП «Ліси України» за 2022-2024 рр.

№	Назва показника	Роки		
		2022	2023	2024
1	Рентабельність реалізованої продукції	3	15	18
2	Рентабельність активів	13	65	66
3	Рентабельність власного капіталу	68	72	65
4	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,229	0,306	1,118
5	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,137	0,024	0,049
6	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,330	0,207	0,308
7	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,708	0,722	0,748

Проаналізувавши дані форми №2 «Звіту про фінансові результати», ми спостерігаємо таку тенденцію: скорочення чистого доходу від реалізації продукції на 15 млн. грн. за досліджуваний період, але собівартість реалізованої продукції скоротилась з 164634 тис. грн. у 2022 році до 117749 тис. грн. у 2024 році. Заготівлю основних видів продукції здійснюють приватні лісозаготівельні бригади, що дозволило підприємству оптимізувати операційні витрати, не використовувати власний транспорт, який в основному був фізично та морально застарілим і вимагав значний коштів на капітальний ремонт. В умовах реформування лісової галузі в Україні, більшість лісгосподарських підприємств призупинили перероблення деревини, так як така продукція містила низький рівень доданої вартості та рентабельність продукції не перевищувала 5%.

Дана ситуація підтверджує доцільність оптимізації видів продукції і напрямів діяльності, оскільки це призвело до покращення діяльності

підприємства, прибутковості та ефективності запроваджених заходів. Рентабельність активів підприємства значно змінилась з 13% до 66%. Кожна гривня вкладена в активи підприємства приносить 66 коп. чистого прибутку. Даний показник показує ефективність використання основних засобів, оборотних коштів та нематеріальних активів Радехівського надлісництва. Рентабельність власного капіталу вказує що чистий прибуток зростає швидшими темпами чим величина власного капіталу на підприємстві впродовж 2022-2024 рр.

Для підприємств лісової галузі значення показників рентабельності впродовж багатьох років не перевищували 5%, оскільки основна діяльність була спрямована на реалізацію необробленої деревини. Реформа лісового господарства, зміна у пріоритетах показують хороші результати на ефективність у прийнятті управлінських рішень як топ-менеджментом так і керівництвом підприємства.

Коефіцієнт фінансової стійкості показує яку частку зобов'язань підприємство може покрити за рахунок власного капіталу. У 2022-2023 роках даний показник не перевищував 30 %, що могло призвести до погіршення платоспроможності підприємства у разі обмеження доступу до короткострокових зобов'язань, проте у 2024 р. даний показник становить 1,118, тобто сума власного капіталу перевищила вартість зобов'язань на 12%. Коефіцієнт абсолютної ліквідності значно нижчий нормативного значення, оскільки частка грошових коштів та їх еквівалентів є незначною порівняно з поточними зобов'язаннями. Проте за досліджуваний період спостерігаємо скорочення поточних зобов'язань до 23331 тис грн., що є позивним для підприємства. Коефіцієнт швидкої ліквідності не має однозначної тенденції, проте менеджменту підприємства потрібно вжити заходів щодо збільшення суми високоліквідних активів для швидкого погашення поточних зобов'язань. Коефіцієнт зносу основних засобів становить 0,71-0,75.

### 2.3. PESTEL-аналіз впливу зовнішніх чинників на діяльність лісогосподарського підприємства

Для переходу управління лісовим господарством України до принципів сталого лісового менеджменту важливо адекватно оцінювати вплив об'єктивних зовнішніх чинників, тому ми провели PESTEL-аналіз (табл. 2.6.) [7, 12, 20, 25].

Таблиця 2.6.

#### PESTEL-аналіз виробничого потенціалу Радехівського надлісництва філії «Карпатський лісовий офіс» ДП «Ліси України»

<p><b>Політичні чинники</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Загроза негативних наслідків частих політичних змін, будь-яких політичних процесів в умовах воєнного стану в Україні;</li> <li>2. Загальнодержавна реформа лісової галузі України;</li> <li>3. Вплив приватних бізнес інтересів, окремих груп чи осіб на прийняття рішень в різних сферах економіки;</li> <li>4. Недосконала судова та правоохоронна системи в Україні;</li> <li>5. Недовіра з боку суспільства до органів влади, критика, втрата єдності.</li> </ol>	<p><b>Економічні чинники</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Складна економічна ситуація в країні внаслідок повномасштабного вторгнення;</li> <li>2. Мобілізація працівників лісової галузі, втрата висококваліфікованих фахівців;</li> <li>3. Нестача трудових ресурсів, молодих спеціалістів з високою кваліфікацією, практичним досвідом, знаннями та вміннями;</li> <li>4. Скорочення експорту лісогосподарської та меблевої продукції.</li> </ol>
<p><b>Соціальні чинники</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Складна демографічна ситуація в країні, еміграція частини населення внаслідок війни;</li> <li>2. Низький імідж професії лісівника серед молоді;</li> <li>3. Неналежна комунікація потенційного роботодавця, ДП «Ліси України», щодо можливостей розвитку та кар'єрного зростання для молодих фахівців, випускників ЗВО;</li> <li>4. Переваги роботи у лісовій галузі.</li> </ol>	<p><b>Технологічні чинники</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Застарілість основних засобів на лісогосподарських підприємства;</li> <li>2. Необхідність значних інвестицій в оновлення та переоснащення лісогосподарського виробництва;</li> <li>3. Недостатній рівень інновацій в лісовій галузі;</li> <li>4. Стимування активного впровадження підходів розумного управління лісовим господарством через нестачу фінансування;</li> <li>5. Потреба в залученні дорого вартісних закордонних технологій в процесі цифровізації лісової галузі.</li> </ol>

Продовження табл. 2.6.

Екологічні чинники	Законодавчі чинники
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зниження екологічної стійкості та біологічної продуктивності деревостанів основних лісотвірних порід;</li> <li>2. Пошкодження лісових насаджень хворобами та ентомошкідниками, всихання лісів;</li> <li>3. Негативний вплив зміни клімату, екстремальні погодні умови, різка зміна температур, нерівномірна вологість;</li> <li>4. Зміщення ареалу поширення основних лісотвірних порід, складна адаптація деревостанів до частої зміни лісорослинних умов;</li> <li>5. Зміна видового складу і вікової структури лісів, зниження генетичного потенціалу лісових ресурсів;</li> <li>6. Низький санітарний стан лісів, недостатній рівень догляду за лісом;</li> <li>7. Збільшення частки малоцінних та похідних деревостанів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Реформування лісової галузі в Україні;</li> <li>2. Неузгодженість Лісового та Земельного Кодексів України, недосконалість наявної нормативно-правової бази у сфері лісогосподарювання;</li> <li>3. Недосконалість процесу передачі самозаліснених земель на баланс лісогосподарських підприємств;</li> <li>4. Відсутність механізму економічного стимулювання розширеного відтворення лісів;</li> <li>5. Нерівномірний розподіл лісового фонду між різними категоріями лісів;</li> <li>6. Неналежна наукова обґрунтованість доцільності збільшення частки природо-заповідних територій;</li> <li>7. Недостатнє законодавче обґрунтування важливості сталого лісового менеджменту.</li> </ol>

За результатами PESTEL-аналізу переважна більшість зовнішніх чинників, які впливають на підприємство є негативними. Це зумовлено двома факторами, перший це звісно повномасштабна війна, яка зараз триває, що спричинила суттєві негативні ефекти в усіх сферах життя держави та несе ризики прямої фізичної шкоди підприємству та працівникам. Другим фактором є затяжна проблема слабкості певних інституцій у нашій державі та непрогнозовані перспективи роботи у лісовому господарстві та у виробничій сфері в цілому, що призвело до низької популярності професій лісового господарства серед молоді.

## **Висновки до розділу 2**

Описано пріоритетні завдання діяльності Радехівського надлісництва філії «Карпатський лісовий офіс» ДП «Ліси України», представлено список і площі об'єктів природно-заповідного фонду, обсяг розрахункової лісосіки та рубань формування і оздоровлення лісів на 2025 рік. Досліджено особливості лісовідновлення та лісозаготівлі.

Проаналізовано динаміку та показники ефективності оборотних засобів об'єкту дослідження за 2022-2024 рр. Обґрунтовано фінансовий стан підприємства на основі показників рентабельності, платоспроможності та фінансової стійкості.

Виконано PESTEL-аналіз впливу чинників зовнішнього середовища (політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і законодавчих) на результати діяльності підприємства. Визначено важливість врахування синергетичного ефекту від взаємодії та одночасного впливу різносторонніх аспектів.

## РОЗДІЛ 3

### ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИЙ РІШЕНЬ ЩОДО ДОЦІЛЬНОСТІ РОЗРОБЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ СТАЛОГО ЛІСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЛІСОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Механізм сталого лісового менеджменту об'єкту дослідження

Розумне управління лісовим господарством (*Climate-Smart Forestry, CSF*) є холістичним підходом, який охоплює зниження викидів парникових газів внаслідок пом'якшення наслідків зміни клімату, адаптивний лісовий менеджмент внаслідок посилення стійкості лісових екосистем і сталий лісовий менеджмент для підтримання біологічної продуктивності лісів і забезпечення вигід від них (екосистемні послуги і біорізноманіття) [31]. Береться до уваги весь ланцюжок продуктів, які ми отримуємо з лісу, вуглецевий баланс лісових екосистем, ефект заміщення енергії та матеріальних продуктів. Більш інтенсивне використання лісових ресурсів приводить до втрати здатності живою біомасою поглинати вуглець в найближчому майбутньому.

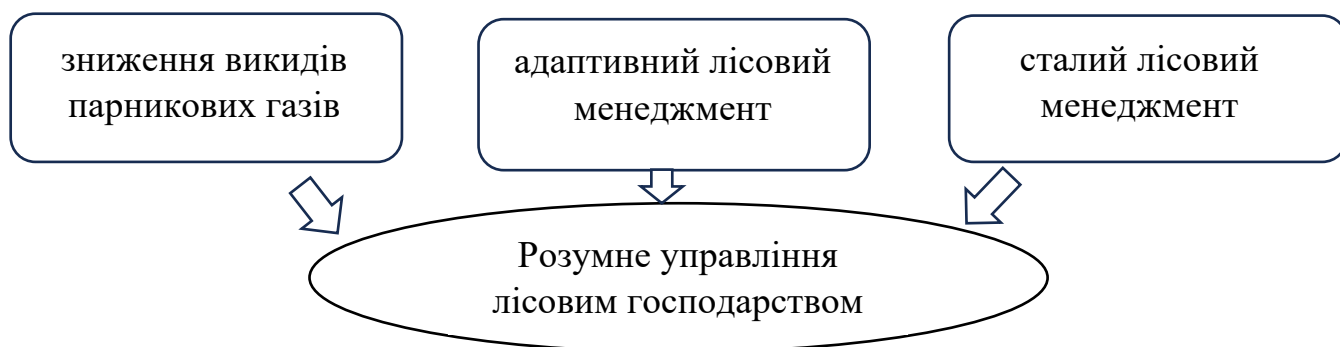


Рис. 3.1. Ключові елементи підходу розумного управління лісовим господарством

Важливою частиною підходу розумного управління лісовим господарством є зниження викидів парникових газів, спричинених деструктивною господарською діяльністю на кліматичну систему. Додатково до негативного впливу на людину, зокрема наше здоров'я, зміна клімату згубно впливає і природні екосистеми – повітря, біорізноманіття, водні, лісові та земельні ресурси.

Європейський зелений курс (*European Green Deal*) є новою стратегією росту, яка має на меті трансформацію ЄС в справедливе і процвітаюче суспільство з сучасною ресурсо-ефективною та конкурентною економікою, де не буде чистих викидів парникових газів до 2050 року і де економічний ріст безпосередньо не пов'язаний з використання природних ресурсів. Це також має на меті захист, збереження і посилення природного капіталу ЄС, захист здоров'я і покращення добробуту громадян внаслідок зниження екологічних ризиків та інших негативних впливів на довкілля.

Наступним елементом розумного управління лісовим господарством є адаптивний лісовий менеджмент, який передбачає розвиток стратегій і вибір інструментів для підтримання і посилення стійкості лісових екосистем до зміни клімату та інших негативних зовнішніх впливів, посилення їхньої ролі як поглиначів вуглецю. Він охоплює різні компоненти, зокрема соціально-економічні та культурні наслідки, менеджмент лісового господарства, екосистемних послуг, заготівлі деревини, збереження біорізноманіття, поглинання вуглецю. Механізм адаптивного лісового менеджменту передбачає реалізацію декількох послідовних етапів (рис. 3.2.) [4, 16, 27, 30].

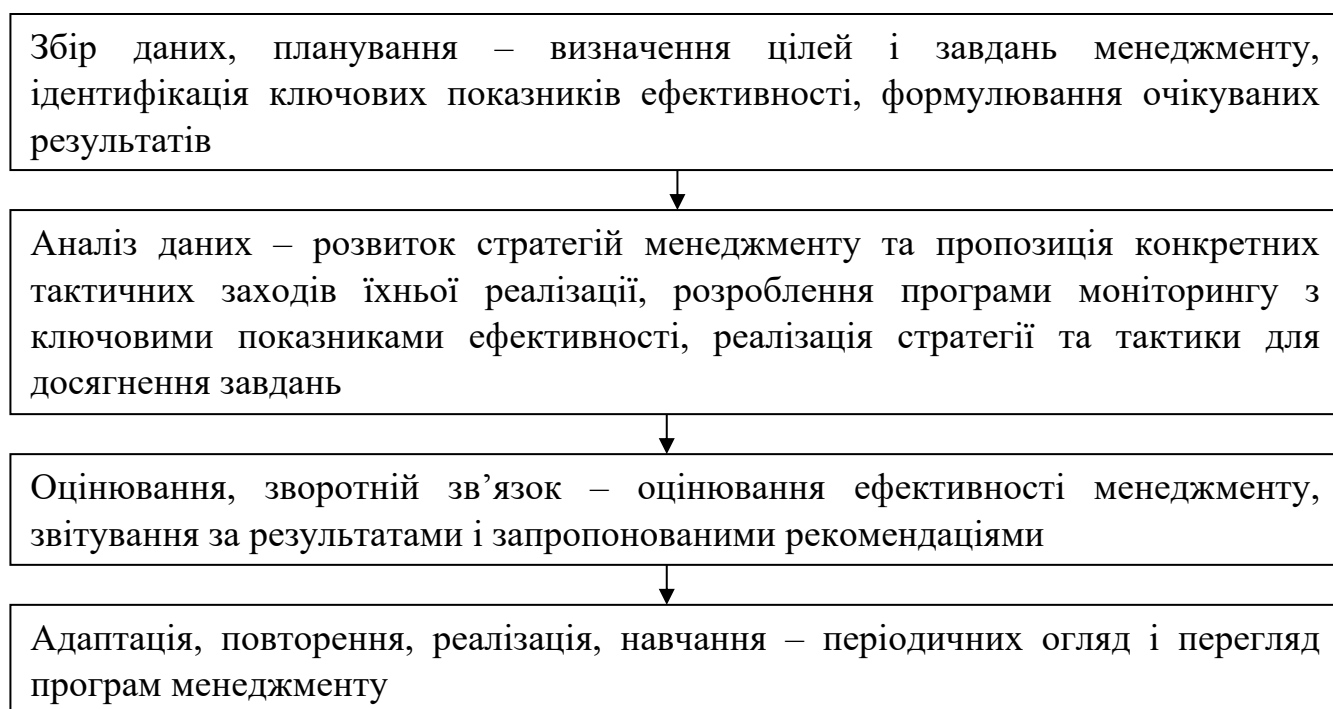


Рис. 3.2. Механізм реалізації стратегії адаптивного лісового менеджменту на підприємстві

Збереження лісових екосистем і старовікових деревостанів в довгостроковій перспективі необхідне для підтримання біорізноманіття, міграції видів, пом'якшення наслідків кліматичних змін, очищення і постачання води.

Сталий лісовий менеджмент (*Sustainable forest management, SFM*) як один з елементів розумного управління лісовим господарством є процесом управління лісовими землями для досягнення одного або декількох специфічних завдань менеджменту з метою виробництва тривалого в часі потоку бажаних лісових продуктів і послуг [32] без невиправданого зниження їх цінності та майбутньої продуктивності і без небажаних впливів на фізичне і соціальне середовище.

Сталий лісовий менеджмент є управлінням і використанням лісів і лісових земель в спосіб і зі швидкістю, що підтримує їхнє біорізноманіття, здатність до відновлення, зростання і потенціал до виконання сьогодні і в майбутньому відповідних екологічних, економічних і соціальних функцій на локальному, національному та глобальному рівнях, що не спричиняє шкоди іншим екосистемам.

Схема критеріїв сталого лісового менеджменту наведено на рис. 3.3. [13, 21]

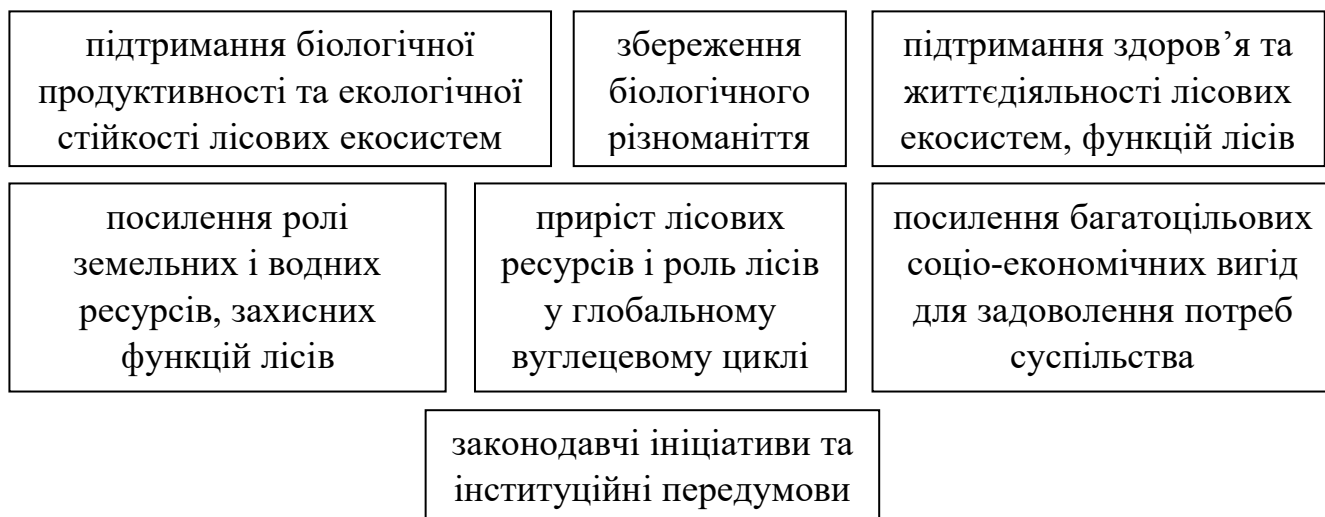


Рис. 3.3. Схема критеріїв сталого лісового менеджменту

Практика сталого лісового менеджменту передбачає збереження і відновлення лісових екосистем, зв'язування вуглецю і підвищення стійкості до зміни клімату. Здатність лісових насаджень поглинати вуглець є ключовою екологічною цінністю поряд з підвищення продуктивності та зниженням частки

пошкоджених лісів. Сталий лісовий менеджмент захищає лісові екосистеми, в тому числі біорізноманіття, соціальні та культурні цінності (рис. 3.4.). Збільшення площ захисних лісів сприяє підтриманню біорізноманіття і поглинанню вуглецю.

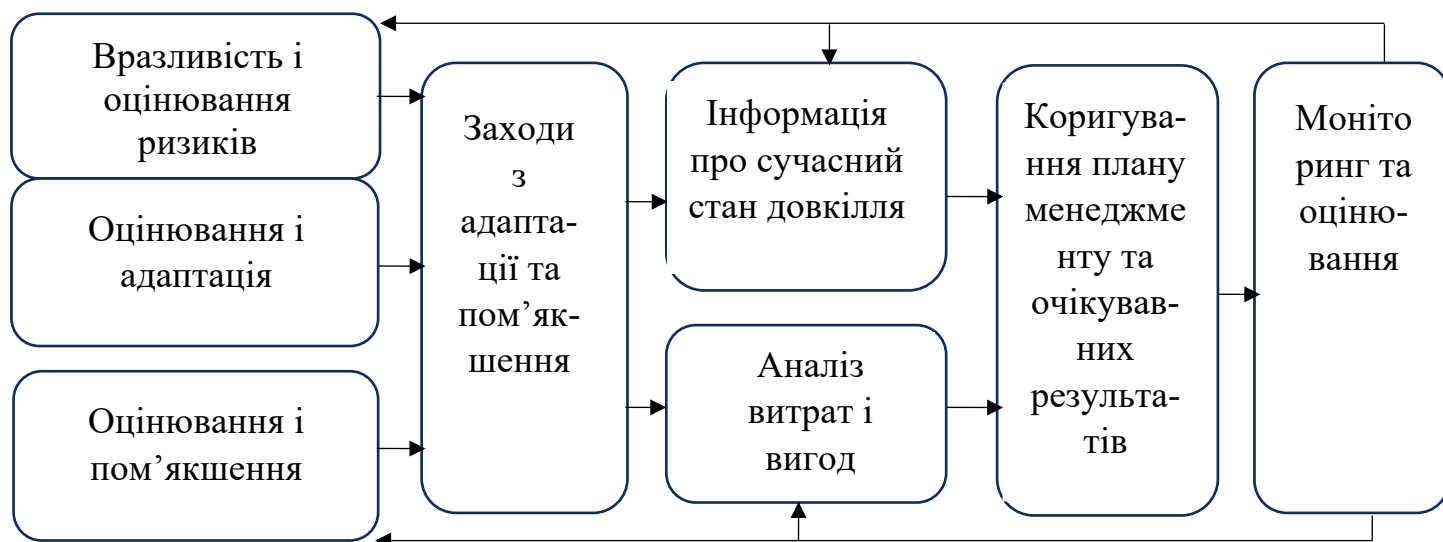


Рис. 3.4. Алгоритм впровадження сталого лісового менеджменту в процесі прийняття рішень у сфері лісового господарства

Біомаса є сировиною для виробництва пиломатеріалів і балансів, а залишки в процесі заготівлі деревини (верхів'я дерев, гілок, деревостанів малих діаметрів) та перероблення деревини (тирса, кора) використовуються в біоенергетиці. Енергія біомаси є карбоново-нейтральною, якщо чистий життєвий цикл викидів дорівнює нулю.

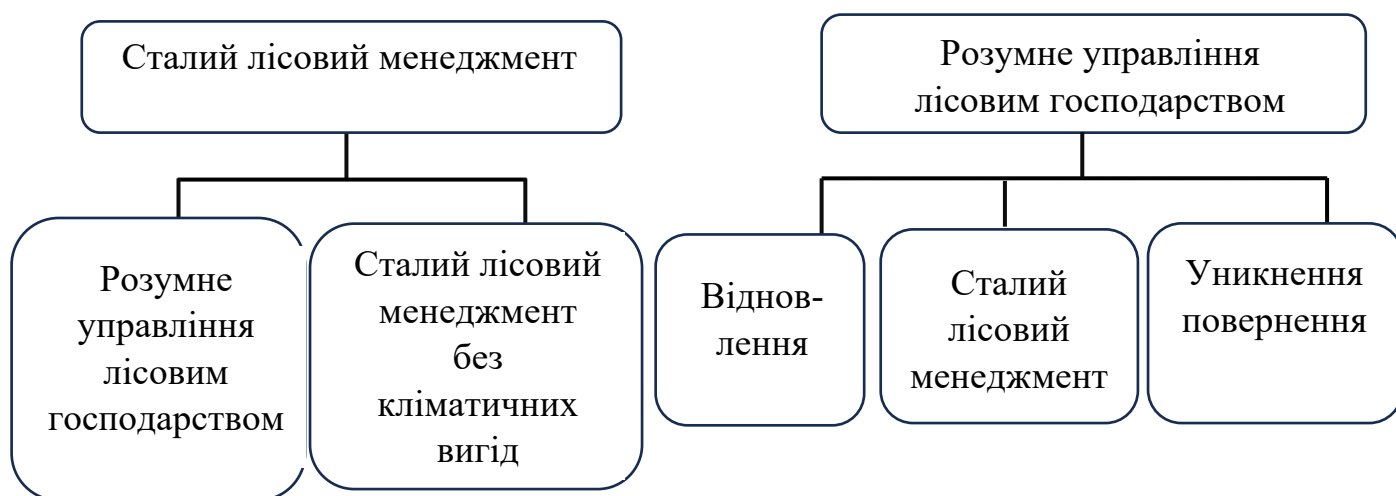


Рис. 3.5. Підхід розумного управління лісовим господарством в теорії (a) і на практиці (b)

Сталий лісовий менеджмент вимагає поєднання заходів з урахуванням регіональних особливостей для досягнення повного потенціалу пом'якшення лісів [33]. Ці заходи повинні одночасно розглядати лісові екосистеми та лісокористування. Це охоплює менеджмент в доступних експлуатаційних лісах і захист пралісів та інших цінних лісових насаджень. Управління не є сталим, якщо мають місце факти нелегальної заготівлі чи торгівлі деревиною, знищення природоохоронних лісових ділянок, включаючи старовікові деревостани та праліси, перетворення ділянок з природними лісовими насадженнями в плантації чи штучно створені ліси, заготівля недеревних продуктів лісу в промислових масштабах, лісове господарство, що порушує права людини.

Особи, які приймають рішення (ОПР) на різних рівнях, від національного до локального, просувають лісову і кліматичну політики з широким впливом на суспільство і довкілля [34]. Інструментарій реалізації механізму сталого лісового менеджменту для пом'якшення наслідків зміни клімату наведено на рис. 3.6.

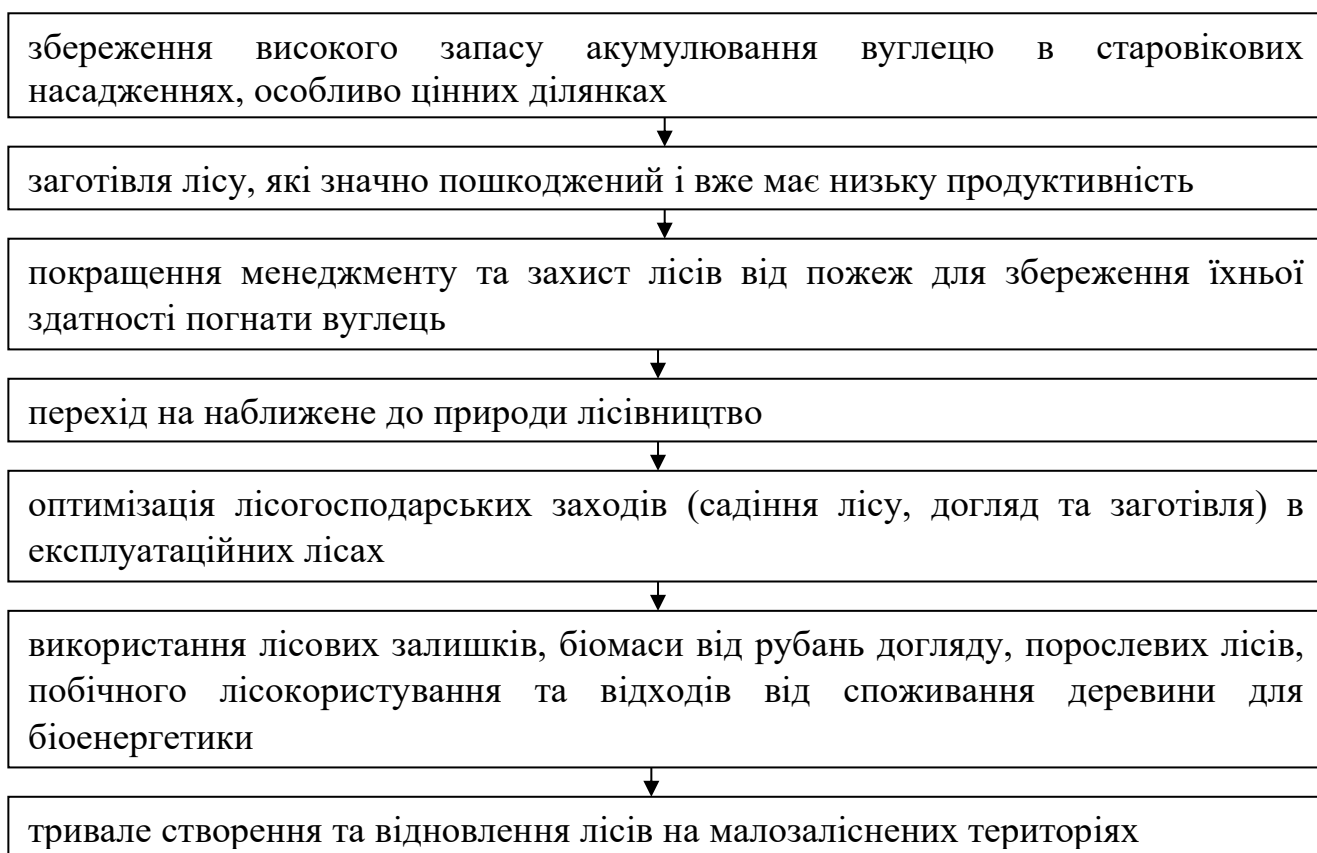


Рис.3.6. Інструментарій реалізації механізму сталого лісового менеджменту [9, 35]

Сьогодні пом'якшення наслідків зміни клімату тісно пов'язане з реалізацією Цілей сталого розвитку, зокрема відповідальне споживання і виробництво, сталі міста і громади, доступна і чиста енергія. Покращення лісового менеджменту і швидша адаптація лісів до зміни клімату, підвищення ресурсоефективності лісової продукції, їхньої циклічності та інновацій в нові продукти і послуги, такі як моніторинг сталості доквілля є пріоритетним.

Сценарій сталого лісового менеджменту яскраво показує, яким є оптимальне поєднання практичних заходів для його досягнення: пом'якшення, адаптація та підвищення продуктивності. Сталий лісовий менеджмент може сприяти збільшенню загальної площі лісів, уникненню знеліснення, поєднання заходів з пом'якшення та адаптації для посилення стійкості глобальних лісових ресурсів і використання деревини для виготовлення виробів, що утримують вуглець.

Ліси, насамперед, є поглиначами вуглецю, лісова продукція може замінити продукти на основі викопного палива, і ці продукти утримувати вуглець протягом тривалого часу. Оптимальна стратегія сталого лісового менеджменту потребує врахування регіональних умов і специфічних характеристик. Це може бути частково відкореговано в часі залежно від впливу наслідків зміни клімату.

Сталий лісовий менеджмент є управлінням лісами для досягнення оптимального запасу деревини та тривалого в часі потоку бажаних продуктів і послуг лісу, посилення біологічної продуктивності та підтримання економічних, соціальних і екологічних вигід від лісу. Ризики довготермінових порушень спричинені екстремальними погодними явищами, такими як засухи, буревії, лісові пожежі, повені, які потрібно враховувати при прийнятті управлінських рішень для адаптації до зміни клімату.

Ефективність управлінських заходів потрібно оцінювати відповідно до їхнього соціо-економічного контексту. Прийняття рішень в лісовому господарстві є комплексом в вирішенні технологічних, економічних, соціо-культурних проблем.

### **3.2. Практичні рекомендації керівництву лісогосподарського підприємства щодо переходу управління відповідно до принципів сталого розвитку**

Сталий лісовий менеджмент є здатністю еколого-економічної системи зберегти динамічну рівновагу, враховуючи зміни, викликані зовнішніми та внутрішніми впливами. Це процес збереження та відтворення цілісності довкілля, забезпечення функціонування територіальної системи в визначених умовах та протягом конкретного проміжку часу. Важливою складовою є синергетичний ефект екологічних, економічних та соціальних факторів розвитку, самоорганізація та безперервна взаємодія елементів (матеріальних, духовних, інтелектуальних). Це обумовлює тривалу життєздатність, гнучкість та адаптивність інтегрованої системи до зміни мінливих умов зовнішнього середовища.

Екологічна складова сталого лісового менеджменту базується на невичерпності та раціональному використанні лісових ресурсів, використанні еколого-безпечних та ресурсо-ефективних технологій для збереження довкілля.

Економічний аспект пов'язаний з обмеженістю економічно доступних лісових ресурсів, належна організація циклів природоохоронного, захисного, рекреаційного та експлуатаційного (сировинного) лісокористування. Більшість видів лісокористування як єдиного в просторово-часовому аспекті процесу можуть характеризуватися такими варіантами:

- ✓ відсутність лісокористування – впливу наслідків господарської діяльності людини немає, структура лісового фонду змінюється внаслідок природних чинників (стихійні лиха, пожежі, заболочення ділянок);
- ✓ екстенсивне лісокористування – розширене освоєння площі за незмінного часу користування;
- ✓ постійне лісокористування – рівномірне використання лісових ресурсів в просторі та часі;
- ✓ інтенсивне лісокористування – розширене користування лісовими ресурсами на постійній площі за скороченого часу;
- ✓ виснажливе лісокористування – скорочення площі лісових ділянок і часу використання лісових ресурсів.

Соціальний аспект сталого управління лісовими ресурсами передбачає дотримання соціальної рівності між поколіннями, підвищення суспільного добробуту, законодавче закріплення прав власності на лісові ресурси з чітким визначенням прав у сфері володіння, розпорядження та використання лісів і обмежень зобов'язань в сфері регулювання суспільних відносин.

Важливо мати розроблену стратегію сталого лісового менеджменту, спрямовану на забезпечення цілісності та життєздатності лісових екосистем, підтримання біорізноманіття та невиснажливе використання обмежених лісових ресурсів. Серед сімнадцяти глобальних Цілей сталого розвитку, проголошених Генеральною Асамблеєю ООН у 2015 році, Україна взяла на себе зобов'язання на національному рівні адаптувати різні сфери економіки з метою досягнення цих цілей на період до 2030 року. Зокрема, дотримання тринадцятої Цілі сталого розвитку вимагає вживання невідкладних заходів для боротьби зі зміною клімату та її наслідками та п'ятнадцята Ціль вимагає захисту та відновлення екосистем суші, сприяння раціональному лісокористуванню, зупинення процесу втрати біорізноманіття.

Дотримання Цілей можливе за рахунок реалізації визначених завдань, стратегічних орієнтирів, а оцінювання ефективності виконання та моніторинг прогресу здійснюються на основі системи індикаторів (цільових показників). Стратегія є сукупністю науково-обґрунтованих, лісогосподарських, екологічних та організаційно-технічних заходів, направлених на підвищення природно-ресурсного потенціалу, орієнтацію на інноваційний і технологічний розвиток, ціленаправленість капіталовкладень.

Стале лісокористування передбачає використання лісових ресурсів і лісових площ для досягнення екологічних, економічних і соціальних функцій лісових екосистем без шкоди для інших, забезпечення біологічного різноманіття, продуктивності, здатності до відновлення та життєздатності. Особлива увага зосереджена на масштабах деструктивних процесів у лісовому господарстві зокрема, масовим пошкодженням лісових насаджень хворобами та шкідниками,

лісовими пожежами, втратою захисних функцій лісовими насадженнями, зниженню адаптивної здатності лісів до боротьби зі зміною клімату.

Практична реалізація підходів до сталого управління лісами відбувається на основі дотримання системи критеріїв та індикаторів, які стосуються підтримання та примноження лісів, стимулювання продуктивних функцій лісових екосистем, збереження біорізноманіття, забезпечення біологічної продуктивності та екологічної стійкості деревостанів, посилення ролі лісів у вуглецевому циклі, підвищення вугледепонувальної здатності лісових насаджень, відновлення деградованих лісів, боротьба з незаконними лісозаготівлями, припинення самовільних рубок, залучення сільських громад та неурядових екологічних організацій до прийняття рішень у сфері лісового господарства, розвиток зеленої економіки.

Таблиця 3.1.

#### Основні положення реалізації стратегії сталого лісового менеджменту

Екологічна складова	Економічна складова	Соціальна складова
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Пом'якшення негативних наслідків зміни клімату</li> <li>✓ Відновлювальна здатність лісів</li> <li>✓ Збереження біорізноманіття</li> <li>✓ Запобігання ґрунтовій та вітровій ерозії</li> <li>✓ Посилення захисних властивостей лісів</li> <li>✓ Застосування екологічнобезпечних технологій</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Задоволення потреб споживачів в продукції з лісу</li> <li>✓ Багатоцільове, невиснажливе та раціональне лісокористування</li> <li>✓ Лісова сертифікація</li> <li>✓ Підтвердження законності походження деревини</li> <li>✓ Прозора процедура продажу деревини через біржові торги</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Захист інтересів працівників лісового господарства</li> <li>✓ Забезпечення доступу громадськості до інформації про ліси</li> <li>✓ Сприяння розвитку лісівничої освіти та науки</li> <li>✓ Залучення різних груп заінтересованих сторін до процесу прийняття рішень у сфері лісового господарства</li> <li>✓ Збереження об'єктів природо заповідного фонду</li> </ul>

Критерії сталого лісового менеджменту – це стратегічні напрями діяльності лісогосподарського підприємства відповідно до принципів сталого розвитку. Індикатори – це конкретні вимірювальні параметри, кількісні та якісні характеристики сталого управління лісами, які дозволяють оцінювати, аналізувати та прогнозувати напрям змін.

Практичні заходи з реалізації стратегії сталого лісового менеджменту:

1. Збільшення лісистості території за рахунок розширеного відтворення лісів (лісовідновлення та лісорозведення);
2. Перехід лісогосподарювання згідно Концепції наближеного до природи лісівництва (створення стійких природних, змішаних, різновікових деревостанів, відмова від застосування суцільно-лісосічних технологій в процесі рубань головного користування, перехід на вибіркові чи поступові види рубань, надання переваги видам деревних порід, які відповідають типам лісорослинних умов);
3. Застосування екологічнобезпечних технологій в процесі лісокористування, систематичний моніторинг лісів, врахування впливів лісогосподарської діяльності на довкілля;
4. Посилення водоохоронних та ґрунтозахисних функцій лісів (захисне лісорозведення);
5. Раціональне невиснажливе та багатоцільове лісокористування (акцент не лише на заготівлю деревини, але й можливість отримувати дохід від заготівлі недеревних продуктів лісу, мисливства, реалізації рекреаційних послуг);
6. Стимулювання охорони та збереження біорізноманіття, покращення генетико-селекційної структури деревостанів;
7. Гнучкість системи стратегічного, тактичного та оперативного планування виробничо-господарської діяльності підприємств, враховуючи елементи управління ризиками;
8. Забезпечення прозорого процесу прийняття управлінських рішень у сфері лісового господарства (своєчасне інформування громадськості, залучення різних груп зацікавлених сторін, консультаційні процедури).

### **Висновки до розділу 3**

Визначено алгоритм впровадження стратегії розумного управління лісовим господарством в процес прийняття управлінських рішень. Виконано порівняльну характеристику теоретичних і практичних положень розумного управління лісовим господарством.

Охарактеризовано інструментарій реалізації механізму сталого лісового менеджменту на основі трьох складових (екологічної, економічної і соціальної). Досліджено основні види лісокористування (екстенсивне, постійне, інтенсивне, виснажливе).

Описано основні положення реалізації стратегії розумного управління лісовим господарством і детально визначено систему критеріїв та індикаторів, які дозволяють моніторити процес впровадження на практиці.

## ВИСНОВКИ

У першому розділі обґрунтовано систему критеріїв та індикаторів сталого управління лісами, ідентифіковано ключові чинники зовнішнього та внутрішнього середовищ, які безпосередньо впливають на діяльність лісогосподарських підприємств. Запропоновано методичні підходи до розроблення механізму сталого лісового менеджменту та алгоритм його реалізації на практиці. Досліджено особливості реформи лісового господарства в Україні та сучасну законодавчу і нормативно-правову базу, яка регулює відносини в сфері лісогосподарювання та творення національної лісової політики.

У другому розділі досліджено особливості лісогосподарської, виробничої, операційної діяльності об'єкту дослідження – Радехівське надлісництво філії «Карпатський лісовий офіс» ДП «Ліси України». Оцінено фінансовий стан і показники фінансової стійкості лісогосподарського підприємства в умовах реформування лісової галузі в Україні. Запропоновано інструменти стратегічного управління, зокрема PESTEL-аналіз для характеристики зовнішнього середовища і дослідження впливу ключових чинників на результати основних видів діяльності лісогосподарського підприємства.

У третьому розділі описано три основні елементи розумного управління лісовим господарством: зниження викидів парникових газів, адаптивний лісовий менеджмент, сталий лісовий менеджмент. Запропоновано механізм формування стратегії адаптивного лісового менеджменту та обґрунтовано основні критерії моніторингу за ефективністю реалізації процесу. Детально обґрунтовано дотичність тринадцятої та п'ятнадцятої Цілей сталого розвитку до реалізації підходу розумного управління лісовим господарством.

Визначено необхідність розроблення та реалізації стратегії сталого лісового менеджменту для Радехівського надлісництва філії «Карпатський лісовий офіс» ДП «Ліси України». Для практичної реалізації розроблено конкретні заходи та рекомендації керівництву лісогосподарського підприємства, обрано критерії та індикатори для оцінювання ефективності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бегей М.В. Державне лісогосподарське підприємство як суб'єкт господарювання та об'єкт системи економічної безпеки // Ефективна економіка. – 2017. – №5. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5606>
2. Волковська Ю.І., Дубовіч І.А. Стале ведення лісового господарства в умовах зміни клімату: досвід країн-членів ЄС. Сталий розвиток економіки, 2024. – №4(51). – С. 403-408 <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-56>
3. Дейнека А.М. Застосування SWOT-аналізу для розробки сценаріїв розвитку лісового сектора економіки. Ефективна економіка, 2009. – Вип. №3. <http://www.economy.nayka.com.ua>.
4. Дубовіч І.А., Лесюк Г.М. Перспективи застосування в Україні зарубіжного досвіду управління лісовим господарством. Причорноморські економічні студії, 2017. – № 20. – С. 82-87.
5. Іванюта С.П., Якушенко Л.М. Європейський зелений курс і кліматична політика України: аналіт. доп. / за заг. ред. А.Ю. Сменковського. Київ: НІСД, 2022. – 95 с. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2022.12>
6. Коваль Я.В. Комплексна економічна оцінка лісових ресурсів: критерії, механізми формування і використання // Лісове і садово-паркове господарство. 2017. – №. 1. URL: <http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Lis/article/view/9636>
7. Лакида П.І., Павліщук О.П., Карпук А.І., Кравець П.В. Лісова політика: навч. посібник. – Корсунь-Шевченківський: ФОП Майдаченко І.С., 2019. – 227 с.
8. Лісовий кодекс України: за станом на 1 квітня 2006 р. / Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К. : Вид. Дім «Ін Юре», 2006. – 184 с.
9. 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.
10. Мішенін Є.В., Ярова І.Є Мішеніна. Г.А., Дутченко О.М. Глобальне лісове господарство: міжнародні та національні стратегічні орієнтири сталого

просторового розвитку. – Збалансоване природокористування, 2021. –№1 DOI: 10.33730/2310-4678.1.2021.231866

11. Полякова Л., Абрускато С. Підсумковий звіт «Підтримка відновлення та сталого управління лісами України й лісовим сектором України». Ліси Європи, Бонн, 2023. – 50 с.

12. Про схвалення Державної стратегії управління лісами України до 2035 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1777-2021-%D1%80#Text>.

13. Синякевич І.М. та ін. Екологізація лісокористування в контексті подолання глобальних екологічних загроз: монографія / за ред. І.М. Синякевича. Львів: Камула, 2014. – 592 с.

14. Синякевич І.М., Дейнека А.М., Соловій І.П. Лісова політика: підручник / за ред. І.М. Синякевича. – К.: Знання, 2013. – 323 с.

15. Соловій І.П. Політика сталого розвитку лісового сектора економіки: парадигма та інструменти: монографія. – Львів: РВВ НЛТУ України, ТзОВ «ЛігаПрес», 2010. – 368 с.

16. Стале лісоуправління. Загальні положення (третья редакція). 2022. – 44 с. Режим доступу: <https://woodcertification.com.ua/gallery/pdf>

17. Фоміна М.В. Проблеми сталого економічного розвитку в умовах глобалізації: монографія; Донецький нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, 2020. – 357 с.

18. Хрик В.М., Мазепа В.Г., Кімейчук І.В., Левандовська С.М., Ситник О.С. Сталий розвиток лісового господарства: навчальний посібник для другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 205 «Лісове господарство». – Біла Церква, 2024. – 217 с.

19. Шведюк Ю.В. Оцінювання еколого-економічної ефективності лісовідновлення в умовах Малого Полісся. Монографія. – Львів: Сполом, 2018. – 224 с.

20. Шведюк Ю.В. Концептуальні засади менеджменту природно-заповідних територій. Вісник Економіки Західноукраїнського національного університету. – Вип. №2. – Тернопіль, 2022. – С. 67-74.

21. Шпарик Ю.С. Стале управління лісами (на прикладі Українських Карпат). Монографія. – Івано-Франківськ: Теорія друку, 2016. – 286 с.
22. European Commission (2021). New EU Forest Strategy for 2030. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Brussels: European Commission.
23. FAO. Global Forest Resources Assessment 2020: Main report. Rome : FAO, 2020. URL: <https://www.fao.org/forest-resources-assessment/en/>
24. FAO. Forest strategy 2050. Germany. 2021. URL: <https://faolex.fao.org/docs/pdf/ger211524.pdf>
25. Forest Europe. State of Europe's Forests 2020. 2020. URL: [https://foresteurope.org/wp-content/uploads/2016/08/SoEF\\_2020.pdf](https://foresteurope.org/wp-content/uploads/2016/08/SoEF_2020.pdf)
26. UNDP. Стислий виклад міжнародного досвіду розробки національних стратегій адаптації для застосування у процесах НСА України (2021). URL: [https://mepr.gov.ua/wp-content/uploads/2023/07/3\\_Oglyad-mizhnarodnogo-dosvidu-z-rozrobky-natsionalnyh-strategij-adaptatsiyi-do-zminy-klimatu.pdf](https://mepr.gov.ua/wp-content/uploads/2023/07/3_Oglyad-mizhnarodnogo-dosvidu-z-rozrobky-natsionalnyh-strategij-adaptatsiyi-do-zminy-klimatu.pdf)
27. Eagles P., McCool S., Haynes C., Phillips A., 2002. Sustainable Tourism in Protected Areas. Guidelines for Planning and Management. IUCN Gland, Switzerland and Cambridge, UK. – 191 p. URL: <https://portals.iucn.org/library/sites/library/files/documents/pag-008.pdf>
28. European Charter for Sustainable Tourism in Protected Areas. URL: <https://www.europarc.org/wp-content/uploads/2015/05/2010-European-Charter-for-Sustainable-Tourism-in-Protected-Areas.pdf>
29. Moskvyyak Ya., 2022. Current state and prospects of ecological tourism in the Carpathian region of Ukraine. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 304 (2(1)), 184-188. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(1\)-26](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(1)-26)
30. Pelletier M.C., Heagney E., Kovac M., 2021. Valuing recreational services: A review of methods with application to New South Wales National Parks. Ecosystem services 50, 101315. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212041621000735>

31. Nabuurs G.-J., Verkerk P.J., Schelhaas M.-J., González Olabarria J.R., Trasobares A., Cienciala E. (2018). Climate-Smart Forestry: mitigation impacts in three European regions. *Science to Policy* 6. European Forest Institute. [https://efi.int/sites/default/files/files/publication-bank/2018/efi\\_fstp\\_6\\_2018.pdf](https://efi.int/sites/default/files/files/publication-bank/2018/efi_fstp_6_2018.pdf)
32. García J.M., Casero J.D. (2011). Sustainable Forest Management: An Introduction and Overview. [https://www.researchgate.net/publication/230710275\\_Sustainable\\_Forest\\_Management\\_An\\_Introduction\\_and\\_Overview#fullTextFileContent](https://www.researchgate.net/publication/230710275_Sustainable_Forest_Management_An_Introduction_and_Overview#fullTextFileContent)
33. Cooper L, MacFarlane D (2023). Climate- Smart Forestry: Promise and risks for forests, society, and climate. *PLOS Clim* 2(6): e0000212. <https://doi.org/10.1371/journal.pclm.0000212>
34. Hetemäki L. et al. (2022). Forest Bioeconomy and Climate Change, *Managing Forest Ecosystems* 42, [https://doi.org/10.1007/978-3-030-99206-4\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-030-99206-4_9)
35. Shvediuk I. Implementation of the smart-forestry approach in the forestry decision-making. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (23-25 жовтня 2024 р., м. Львів) «Лісотехнічна освіта і наука: виклики сьогодення та перспективи розвитку». – Львів: РВВ НЛТУ України, 2024. – 4 с. <https://doi.org/10.36930/conf150.4.10>