

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ  
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ**  
**Завідувач кафедри,**  
**д.н.держ.упр., проф.**  
\_\_\_\_\_ **А.М. Пугач**  
**« \_\_\_\_\_ » лютого 2021 р.**

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

**на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за освітньою програмою  
«Менеджмент» зі спеціальності 073 «Менеджмент»**

**на тему: АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ  
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА**

**Здобувач**

**Ситник С. А.**

**Науковий керівник,  
к.е.н., доцент**

**Воловик І. А.**

**Дніпро – 2021**

## ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Факультет** менеджменту і маркетингу

**Кафедра** менеджменту, публічного управління та адміністрування

**Спеціальність** 073 «Менеджмент»

**Освітня програма:** «Менеджмент»

**Освітній ступінь:** «Магістр»

### **ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

### **ЗАВДАННЯ**

на дипломну роботу здобувачу

### **СИТНИК СВІТЛАНІ АНАТОЛІЇВНІ**

1. **Тема роботи** «Антикризовий менеджмент в системі управління підприємствами лісового господарства», **науковий керівник роботи** Воловик Ірина Анатоліївна, к.е.н., доцент, затверджені наказом ректора ДДАЕУ від 30 листопада 2020 р. № 2994.
2. **Строк подання студенткою роботи** – 5 лютого 2021 року.
3. **Вихідні дані до роботи:** інформація управлінського та фінансового обліку лісогосподарських підприємств Дніпропетровського обласного управління лісового та мисливського господарства, офіційні статистичні джерела, аналітичні огляди за темою роботи.
4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).** 1. Концепція антикризового менеджменту та її застосування в галузі лісового господарства. 2. Стан та тенденції розвитку підприємств галузі лісового господарства. 3. Впровадження інструментів превентивного антикризового менеджменту в лісогосподарських підприємствах. Висновки.
5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**
  1. Розподіл площі лісів України за категоріями.
  2. Лісистість території України за природними зонами.
  3. Використання річного приросту стовбурової деревини у країнах Європи.
  4. Динаміка обсягів створення лісів в Україні.
  5. Розподіл площі лісів ДООУЛМГ за функціональними категоріями.
  6. Розподіл площі ділянок вкритих лісовою рослинністю ДООУЛМГ за групами віку.
  7. Розподіл площі деревостанів панівних лісотвірних видів у Дніпропетровській області України.
  8. Розподіл загальної фітомаси лісів Дніпропетровської області за структурними компонентами насаджень.
  9. Розподіл площі вкритих лісовою рослинністю ділянок захисних лісів за групами лісотвірних видів.

10. Динаміка валової маржі ДЛГ Дніпропетровської області.  
 11. Динаміка операційної маржі державних лісогосподарських підприємств Дніпропетровської області.  
 12. Динаміка чистої маржі ДЛГ Дніпропетровської області.

#### 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	Січень 2020	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Лютий – квітень 2020	
3	Підготовка плану дослідження, визначення робочої гіпотези та написання аналітичного розділу роботи	Травень – серпень 2020	
4	Розрахунок та написання проєктного розділу	Вересень – листопад 2020	
5	Написання висновків та пропозицій	Грудень 2020	
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Січень 2021	

Здобувач

\_\_\_\_\_ (підпис)

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

**Тема: «Антикризовий менеджмент в системі управління підприємствами лісового господарства».**

**Дипломна робота:** 103 с., 12 рис., 25 табл., 1 додаток, 63 літературних джерела.

**Об'єкт дослідження** – система управління підприємствами лісового господарства. **Предмет дослідження** – теоретичні та прикладні аспекти впровадження антикризового менеджменту на підприємствах лісового господарства.

**Мета роботи** – вдосконалення методичних та організаційних підходів в управлінні підприємствами лісового господарства з метою запобігання та реагування на кризові явища.

**Методи дослідження:** монографічний, аналіз рядів динаміки, SWOT-аналіз, фінансовий аналіз, діагностика ймовірності банкрутства.

В роботі проаналізовано моделі управління лісами й лісовим господарством в країнах з різним рівнем лісистості, Надано характеристику лісовому господарству України. Досліджено особливості функціонування державних лісогосподарських підприємств за Гельсінськими критеріями сталого розвитку лісів, оцінено зовнішні загрози для діяльності лісгоспів, здійснено SWOT-аналіз лісогосподарської діяльності та визначено можливості її розвитку. Проаналізовано фінансові результати функціонування лісогосподарських підприємств, оцінено фінансову стійкість за показниками власного оборотного капіталу, рівнем його забезпечення та фінансовими індикаторами. Розраховано ймовірність банкрутства фінансово нестійких державних лісогосподарських підприємств.

## КЛЮЧОВІ СЛОВА

Лісове господарство Дніпропетровської області, Гельсінські критерії сталого управління лісами, фінансова стійкість підприємств, ймовірність банкрутства.

## **КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА**

Лесное хозяйство Днепропетровской области, Хельсинские критерии устойчивого управления, финансовая устойчивость предприятий, вероятность банкротства.

## **KEYWORDS**

Forestry in Dnipropetrovsk region, Helsinki criteria for sustainable forest management, financial sustainability of the enterprises, probability of the bankruptcy

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПЦІЯ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЇЇ ЗАСТОСУВАННЯ В ГАЛУЗІ ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА.....	9
1.1. Поняття про кризові явища та еволюція наукових поглядів на кризовий менеджмент.....	9
1.2. Методичні підходи до визначення показників кризових явищ в економічних системах на макро та мікро рівнях.....	14
1.3. Система управління підприємствами лісового господарства в Україні та світі, перспективи впровадження змін.....	25
Висновки до розділу 1 .....	42
РОЗДІЛ 2. СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА.....	44
2.1. Показники та фактори розвитку галузі лісового господарства в Україні	44
2.2. Функціональна діяльність лісогосподарських підприємств Дніпропетровської області за індикаторами Гельсінських критеріїв сталого розвитку лісів.....	52
2.3. Фінансові результати лісогосподарських підприємств Дніпропетровської області.....	69
Висновки до розділу 2.....	74
РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ПРЕВЕНТИВНОГО АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЛІСОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ .....	76
3.1. Діагностика зовнішнього середовища з позицій превентивного кризового менеджменту .....	76
3.2. Діагностика фінансової стійкості лісових господарств Дніпропетровської області.....	88
3.3. Діагностика ймовірності банкрутства як постійний елемент превентивного антикризового менеджменту.....	98
Висновки до розділу 3.....	101
ВИСНОВКИ.....	102

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	104
ДОДАТКИ.....	111

## ВСТУП

Кризові явища в діяльності лісогосподарських підприємств стають моментом загострення протиріч, які виникають у процесі взаємодії окремих елементів підприємства як системи між собою та із навколишнім середовищем. Протиріччя виникають між необхідними обсягами ресурсів, які використовує підприємство, можливістю їх залучення, цінами пропозиції та попиту на них; кількісними та якісними характеристиками деревної продукції й недеревної продукції лісу, відповідними характеристиками ринкового попиту; між фактичним та запланованим розподілом прибутку підприємства на виробничий та соціальний розвиток; ринковою вартістю продукції та обсягом витрат на її виробництво.

Вище зазначене обумовлює необхідність аналізування кризових ситуацій на підприємствах. Аналітичному забезпеченню прогнозування та попередженню криз на підприємствах присвячено роботи вчених-економістів А. Д. Чернявский (2008), В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, & М. О. Кизим (2010), Д. С. Мацеха (2013), О. Л. Пластун (2018), проте економічна безпека підприємств лісового господарства переважно залишаються поза увагою дослідників.

Особливої актуальності набуває дослідження управлінської структури та фінансової стійкості лісогосподарських підприємств у регіонах природної зони України, де ліс не виконує ресурсної функції, а переважно надає екосистемні сервіси суспільству.

**Мета дипломної роботи** – вдосконалення методичних та організаційних підходів в управлінні підприємствами лісового господарства з метою запобігання та реагування на кризові явища.

Відповідно до мети дослідження визначено такі **завдання**:

1) проаналізувати методичні підходи та організаційні особливості впровадження системи антикризового менеджменту в лісогосподарських підприємствах;



2) оцінити функціональну діяльність лісогосподарських підприємств Державного агентства лісових ресурсів за Гельсінськими критеріями сталого розвитку лісів;

3) проаналізувати фінансові результати діяльності державних лісових господарств Дніпропетровської області;

4) розрахувати ймовірність банкрутства лісогосподарських підприємств;

5) оцінити зовнішні загрози для господарчої діяльності лісогосподарських підприємств та запропонувати варіанти управлінських рішень за для оптимізації їх функціонування.

**Об'єкт дослідження** дипломної роботи – система управління підприємствами лісового господарства.

**Предмет дослідження** – теоретичні та прикладні аспекти впровадження антикризового менеджменту на підприємствах лісового господарства.

**Методи досліджень:** монографічний, аналіз рядів динаміки, SWOT-аналіз, фінансовий аналіз, діагностика ймовірності банкрутства.

Результати магістерської дипломної роботи були оприлюднені та апробовані на 8-й науково-практичній конференції з міжнародною участю «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації», 02–06 листопада 2020 р., м. Дніпро.

## РОЗДІЛ 1

### КОНЦЕПЦІЯ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЇЇ ЗАСТОСУВАННЯ В ГАЛУЗІ ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА

#### 1.1. Поняття про кризові явища та еволюція наукових поглядів на кризовий менеджмент

За визначенням О. І. Береславської (2013) «криза – це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі, що загрожує її життєстійкості у навколишньому середовищі». Криза є об'єктивним явищем в соціально-економічній системі. Це положення погоджується з розумінням того, що в основі функціонування і розвитку соціально-економічної системи лежить керівна діяльність людини. Особливістю кризи є те, що вона, будучи навіть локальною чи мікрокризою, як ланцюгова реакція може поширюватися на всю систему чи всю проблематику розвитку, тому що в системі існує органічна взаємодія всіх елементів, і проблеми не аналізуються окремо. Зазначена ситуація виникає тоді, коли відсутня система управління кризовими ситуаціями, заходи локалізації кризи й зниження її гостроти.

Кризові явища на підприємствах почали досліджувати такі вчені, як М. И. Туган-Барановский (1997); Дж. М. Кейнс (1998); І. И. Ансофф (1999); Г. Б. Юн, (2002). В. А. Василенко (2005); В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, & М. О. Кизим, 2010. А. Д. Чернявский (2008) сформулював визначення понять «криза», «кризове явище» запропонував класифікації криз за певними критеріями, та проаналізував методики діагностики кризового стану. Поняття «криза» інтерпретується науковцями по-різному, що дозволяє виділити декілька підходів. Відповідно до підходу Л. О. Лигоненко (2001) «криза розуміється як форма розвитку системи, етап життєвого циклу, природне явище, зміни в організації з плином часу». Відповідно до іншого підходу «криза – це переломний момент функціонування підприємства, будь-яка нестандартна ситуація, яка провокує зміни» (І. Ансофф, 1999; Р. Хіт, 2002). А. Д. Чернявский (2008) зазначав, що «криза – це різкий крутий перелом, складний перехідний стан, гострі проблеми будь з чим». В. С. Пономаренко,

О. М. Тридід, & М. О. Кизим (2010) зазначали, що «криза на рівні підприємства – це форма порушення параметрів життєздатності підприємства, яка проявляє себе протягом певного періоду, характеризується закономірністю та циклічністю виникнення на різних етапах життєвого циклу підприємства, обумовлюється нагромадженням суперечностей у межах господарської системи та в перебігу її взаємодії із зовнішнім оточенням, має певні наслідки для можливостей його функціонування та розвитку».

На думку О. І. Петрик (2010) «стабільний стан і криза виступають постійними антагоністами в розвитку будь-якої економічної системи. Криза, при широкому на неї погляді, так само потрібна системі, яка розвивається, як і стабільний стан. Кризу треба розглядати як переломний момент у розвитку системи, яка дає простір новому витку економічних змін».

Н. Г. Метеленко (2016) вважає «соціально-економічна система в будь-якому вигляді і будь-якій формі, чи то суспільна формація, чи то фірма або підприємство, має дві тенденції свого існування: функціонування і розвиток. Функціонування – це підтримка життєдіяльності, збереження функцій, які визначають цілісність системи, якісну визначеність, сутнісні характеристики. Розвиток – це придбання нової якості, які зміцнює життєдіяльність в умовах середовища, що змінюється. Функціонування і розвиток найтіснішим чином пов'язані між собою. Вони відбивають діалектичну єдність основних тенденцій соціально-економічної системи. Наприклад, функціонування соціально-економічної системи характеризує обов'язкова наявність предмета праці, засобів праці і людини, яка здійснює трудову діяльність. Розвиток характеризує зміни в предметі, засобах праці й у людині. Критерієм цих змін є поява нової якості, що зміцнює стабільність і гармонійність функціонування соціально-економічної системи, чи нові умови, створені принципово для цього».

«Фактами розвитку є підвищення продуктивності праці, зміна її характеру, виникнення нової технології, посилення мотивації діяльності. При

цьому, звичайно, змінюються й умови функціонування соціально-економічної системи» (О. І. Береславська, 2013).

Р. Хіт (2002) вважає, що «поняття «криза» найтісніше пов'язане із поняттям «ризик», що тією чи іншою мірою впливає на методологію розробки будь-якого управлінського рішення. За умови виключення з нього очікування кризи – і зникне гострота сприйняття ризику, стануть несподіваними і від цього ще більш важкими не тільки кризові ситуації, а й цілком звичайні помилки управління».

На думку А. Д. Чернявського (2008) «криза стосується лише процесів макроекономічного розвитку, а в масштабах фірми чи підприємства, наприклад, існують тільки більш-менш гострі проблеми, викликані помилками чи непрофесіоналізмом управління. Ці проблеми нібито не свідчать про кризу розвитку, вони не викликані об'єктивними тенденціями, хоча й зумовлені деякими зовнішніми причинами». Такі уявлення однобічні і можуть мати негативні наслідки в управлінні організацією або підприємством. Якщо з цих позицій розглядати внутрішнє управління фірмою, то при розробленні, наприклад, стратегії її розвитку немає необхідності передбачати і враховувати можливість кризи. Наскільки реальною й дієвою при цьому буде стратегія, якщо в дійсності кризи закономірні.

На думку Н. Г. Метеленко (2016) «причини криз, що виникають на підприємствах, можуть бути різними. Вони поділяються на об'єктивні, пов'язані з циклічними потребами модернізації і реструктуризації підприємств, а також з несприятливими впливами зовнішнього середовища організацій, і суб'єктивні, що відбивають помилки і волюнтаризм в системі управління. Причини криз можуть носити також природний характер, які обумовлені кліматичними явищами – землетрусами, повеннями, суховіями. А можуть носити техногенний відбиток, пов'язаний з діяльністю людини».

На бачення Г. Б. Юн (2002) «причини кризи можуть бути зовнішніми і внутрішніми. Перші пов'язані з тенденціями і стратегією макроекономічного

розвитку чи навіть розвитку світової економіки, конкуренцією, політичною ситуацією в країні. Другі – з ризикованою стратегією маркетингу, внутрішніми конфліктами, недоліками в організації виробництва, недосконалістю управління, інноваційною й інвестиційною політикою».

У розумінні кризи «велике значення мають не тільки її причини, а й різноманітні наслідки: можливе відновлення організації чи її руйнування, оздоровлення чи виникнення нової кризи. Вихід із кризи не завжди пов'язаний з позитивними наслідками. Не можна виключати перехід у стан нової кризи, навіть ще більш глибокої й тривалої. Кризи можуть виникати як ланцюгова реакція. Існує можливість і консервації кризових ситуацій на досить тривалий час. Це може пояснюватися певними політичними причинами. Взагалі наслідки кризи найтісніше пов'язані з двома факторами: її причинами і можливістю управління процесами кризового розвитку» (Л. О. Лигоненко, 2001).

Різні наслідки кризи визначаються не тільки її характером, але й антикризовим управлінням, яке може чи пом'якшувати кризу, чи загострювати її. На розуміння О. І. Береславської (2013). «можливості управління в цьому відношенні залежать від мети, професіоналізму, мистецтва управління, характеру мотивації, розуміння причин і наслідків, відповідальності».

Економічні кризи відбивають гострі протиріччя в економіці країни чи економічному стані окремого підприємства, фірми. Автори Т. Г. Васильців, В. І. Волошин & О. Р. Бойкевич (2012) розрізняють «кризи виробництва і реалізації товару, взаємин економічних агентів, кризи неплатежів, втрати конкурентних переваг, банкрутства».

У групі економічних криз О. І. Береславська (2013) окремо виділяє «фінансові кризи, які характеризують протиріччя в стані фінансової системи чи фінансових можливостях фірми. Це кризи грошового вираження економічних процесів. Соціальні кризи виникають при загостренні протиріччя інтересів різних соціальних груп чи угруповань: працівників і

роботодавців, профспілок і підприємців, працівників різних професій, персоналу і менеджерів. Організаційні кризи виявляються як кризи поділу й інтеграції діяльності, розподілу функцій та регламентації діяльності окремих підрозділів. В організаційному устрої будь-якої соціально-економічної системи можуть загострюватися організаційні відносини. Це виявляється в ділових конфліктах, безвідповідальності, складності контролю, що характерне для надмірного чи швидкого росту соціально-економічної системи, зміні умов її функціонування і розвитку, помилках при частковій реконструкції організації, що породжує бюрократичні тенденції. Технологічна криза виникає як криза нових технологічних ідей в умовах явно вираженої потреби в нових технологіях. Це може бути криза технологічної несумісності виробів чи криза відторгнення нових технологічних рішень».

На думку Г. Б. Юн (2002) «ефективне управління економічною системою може виражатися в прагненні розширювати сферу управління, тобто знижувати частку некерованих процесів. Можливо виключити кризи з розвитку соціально-економічних систем, а нинішні кризи характеризують лише рівень розвитку людини, недолік знань та недосконалість управління».

Класифікаційні ознаки кризи можуть розглядаються Н. Г. Метеленко (2016) «як її параметри, які визначають оцінювання ситуації, розроблення й вибір вдалих управлінських рішень. Соціально-економічна система є саморегульованою системою. Це значить, що в її існуванні діють механізми відновлення необхідної і відносної рівноваги. Адже управління й існує тому, що є, з одного боку частиною цих механізмів, а з іншого, для того, щоб, спираючись на ці механізми, забезпечувати менш хворобливий і більш послідовний з погляду інтересів людини розвиток соціально-економічної системи. Але це можливо тільки в тому випадку, якщо будуть відомі тенденції поведінки і розвитку соціально-економічної системи, її характеристики й ознаки стану, настання визначених фаз цього стану й етапу об'єктивного розвитку. Подолання криз – керований процес. Успіх управління залежить від своєчасного розпізнавання кризи, симптомів її

настання. Ознаки кризи диференціюються, насамперед, за їх типологічною приналежністю. Такими ознаками можуть бути: масштаби, проблематика, гострота, галузь розвитку, причини, можливі наслідки і фаза прояву кризи».

І. О. Доценко (2013) вважає « у розпізнаванні кризи велике значення має оцінка взаємозв'язку проблем. Існування та характер такого взаємозв'язку може свідчити про небезпеку кризи та її характер. В управлінні соціально-економічною системою повинен функціонувати так званий моніторинг антикризового розвитку. Це контроль процесів розвитку і відстеження їхніх тенденцій за критеріями антикризового управління. Проте для такого передбачення необхідний чіткий набір ознак і показників кризового розвитку, методологія їхнього розрахунку і використання в аналізі».

## **1.2. Методичні підходи до визначення показників кризових явищ в економічних системах на макро- та мікрорівнях**

Для своєчасного виявлення загроз на підприємстві та попередження кризи, необхідно здійснювати комплексне оцінювання рівня економічної безпеки. Від обраної методики оцінювання залежить об'єктивність результатів та ефективність прийнятих управлінських рішень.

Розробленню підходів до оцінювання рівня економічної безпеки присвячені праці вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як Г. В. Козаченко, В. П. Пономарьов, & О. М. Ляшенко, 2003; Т. Г. Васильців, В. І. Волошин, & О. Р. Бойкевич, 2012; І. О. Доценко, 2013; І. В. Кривов'язюк, & Т. В. Божидарнік, 2012.

Для оцінки рівня економічної безпеки підприємства використовують низку підходів, які різняться своєю методологією та в результаті використання яких, досягаються різні цілі. Найпоширенішими є індикаторний (пороговий), ресурсно-функціональний, програмно-цільовий,

прибутково-інвестиційний, підхід на основі теорії економічних ризиків, циклічний, економіко-математичний (Т. В. Сак, 2017):

*«Індикаторний підхід є одним із найбільш поширених у практиці, адже дає змогу визначити рівень економічної безпеки загалом та за окремими функціональними складниками. Цей підхід також називають «пороговим», оскільки індикаторами безпеки є порогові значення показників.*

Алгоритм використання індикаторного підходу.

1. Визначаються функціональні складники економічної безпеки підприємства та їх важливість за допомогою обґрунтування вагових коефіцієнтів.

2. Обираються показники оцінки в розрізі кожного функціонального складника та визначаються їх порогові значення.

3. Розраховуються фактичні показники підприємства та порівнюються із пороговими значеннями.

4. Використовуючи методи стандартизації показників, здійснюється приведення їх до одного виміру.

5. Проводиться оцінка рівня економічної безпеки на основі розрахованого узагальнюючого показника».

Найважливіше завдання під час використання цього підходу – підібрати таку сукупність індикаторів, які дадуть змогу найповніше побачити загрози економічній безпеці.

Погляди авторів різняться як у виокремленні складників економічної безпеки, так і у питанні набору системи показників. Д. С. Мацеха (2013) «розглядає показники в розрізі фінансового, управлінського, інформаційного, кадрового, соціального, техніко-технологічного, інноваційного, політико-правового, екологічного, антикризового, ринково-інтерфейсного та силового складників. крім того, автор наводить низку вимог до вибору показників: сукупність показників має бути взаємопов'язана в межах загальної принципової схеми діагностики; сукупність показників повинна відповідати переліку основних загроз функціональних складників економічної безпеки;



перелік показників має бути мінімальним, легкодоступним і простим у розрахунках; показники повинні бути синхронізовані в часі, що дасть змогу обмежити використання значної кількості показників. Важливо також встановити порогові значення, які будуть відповідати цілям забезпечення бажаного рівня економічної безпеки. Граничними значеннями показників можуть бути досягнення стратегічного конкурента, середні значення на ринку, рекомендовані величини чи планові показники підприємства. Для повноти аналізу варто використовувати метод «перехідної зони» – встановлення допустимих відхилень від порогових значень та застосування диференційованих коефіцієнтів у стандартизації показників. Основними недоліками індикаторного підходу є складність вибору індикаторів та їх порогових значень; велика кількість розрахунків та необхідних достовірних даних».

Т. В. Сак (2017) вважає «ресурсно-функціональний підхід у практиці зводиться до комплексного економічного аналізу ефективності використання ресурсів підприємства. як і в індикаторному підході, проводиться розрахунок показників, які інформують про стан використання фінансових, кадрових, технологічних та інших видів ресурсів. За результатами оцінки підприємство розробляє комплекс заходів щодо захисту від загроз за кожним функціональним складником. Для визначення динаміки змін розрахунки варто здійснювати за низку періодів. Основним недоліком цього підходу є труднощі в узагальненні результатів аналізу та формуванні об'єктивних висновків. також надто велика кількість показників зменшує достовірність та точність оцінки економічної безпеки підприємства».

*Прибутково-інвестиційний підхід* відображений у працях Г. В. Козаченко, В. П. Пономарьова, О. М. Ляшенко (2003) науковці пропонують «порівнювати обсяг бруто-інвестицій підприємства, здійснених переважно за рахунок реінвестованого прибутку, з обсягом коштів, які необхідні для забезпечення його економічної безпеки. Таким чином, основним критерієм безпечності функціонування підприємства є

спроможність підприємства генерувати прибуток. такий підхід є дещо спрощеним, не враховує системну дію чинників. Проте в експрес-діагностуванні може бути зручним способом ідентифікації наявних проблем, а в стратегічному управлінні – інструментом визначення типу стратегії забезпечення економічної безпеки».

*Підхід на основі теорії економічних ризиків* має широке висвітлення у науковій літературі. С. М. Марущак (2008) пропонує «використовувати комплексну модель оцінки ризику підприємства, що дає можливість оцінити та прослідкувати вплив різних чинників на рівень економічної безпеки. Проте, як і більшість моделей, вона є складною у використанні на практиці». І. О. Доценко (2013) пропонує «здійснювати розрахунок інтегрального індексу економічної безпеки підприємства на основі оцінки впливу чинників підприємницького ризику. Запропонована автором методика містить елементи індикаторного підходу, ймовірнісної оцінки ризиків та методу експертних оцінок. Виокремлено 10 часткових індикаторів (складників) економічної безпеки, які характеризуються відповідними чинниками підприємницьких ризиків. Інтегральний індекс економічної безпеки розраховується з урахуванням вагових коефіцієнтів функціональних складників. Недолік підходу на основі теорії економічних ризиків – складний математичний інструментарій у визначенні ймовірності подій».

*Системний підхід* є ідентичним індикаторному у поділі критеріїв на функціональні складники. «Цей методичний інструментарій вважається найбільш прийнятним для виробничих підприємств, оскільки економічна безпека розглядається як стан використання корпоративних ресурсів, які забезпечують стабільний розвиток підприємства в майбутньому та захист від зовнішніх і внутрішніх загроз. Функціональні складники варто розглядати за локальними потенціалами: фінансовим, виробничим (техніко-технологічним), кадровим, інформаційним, ринковим (маркетинговим). Складники потенціалів для оцінювання можуть різнитися залежно від виду економічної діяльності підприємства та їх значення для розвитку

підприємства (Т. В. Сак, 2017). «Пропонується така послідовність дій в оцінюванні економічної безпеки за системним підходом:

1. Визначення функціональних складників та відповідних їм локальних потенціалів.
2. Встановлення значущості кожного потенціалу через вагові коефіцієнти методом експертних оцінок.
3. Обґрунтування показників-індикаторів у розрізі функціональних потенціалів та їхніх порогових значень.
4. Визначення «перехідних зон» можливого відхилення від порогових значень показників та встановлення коригуючих коефіцієнтів.
5. Розрахунок показників-індикаторів.
6. Порівняння розрахованих показників із пороговими та визначення рівня безпеки за локальними потенціалами з урахуванням коригуючих коефіцієнтів.
7. Визначення рівня економічної безпеки».

«Для моніторингу загального стану і стабільності фінансових інституцій та ринків, а також, відповідно, їхніх клієнтів та учасників – підприємств і домашніх господарств використовують *індикатори фінансової стабільності* (ІФС) – це показники поточного фінансового стану і стабільності фінансових установ країни та їхніх контрагентів з корпоративного сектору і сектору домогосподарств. Вони включають як агреговані дані окремих установ, так і показники, які дають уявлення про ринки, на яких ведуть свою діяльність фінансові установи (О. І. Петрик, 2010)».

Василенко В. А. (2005) пропонує «у процесі пошуку найкращих індикаторів-передвісників фінансової кризи виділяють домінування трьох методів: якісного, непараметричних оцінок та економетричного моделювання: *якісний аналіз* надає можливість слідкувати за основними тенденціями розвитку фінансового ринку та завчасно виявляти фактори фінансової дестабілізації. Проте якісний аналіз пов'язаний зі значними

ризиками у плані суб'єктивності інтерпретації динаміки сигнальних індикаторів, що змушує активніше розробляти кількісні характеристики аналізу, які спроможні надати моніторингу більшої об'єктивності. Такі завдання покликані розв'язати саме економетричне та непараметричне моделювання; *економетричне моделювання* полягає у оцінюванні моделей бінарного вибору з різноманітними індикаторами фінансової стабільності як екзогенних змінних. Ці моделі охоплюють вплив всіх пояснюючих змінних одночасно і мають достатню гнучкість при виборі різноманітних функціональних форм зв'язку залежної та пояснюючої змінних, які містять серед іншого і фіктивні змінні. Проте значні складності реалізації такої методики пов'язані з тим фактом, що число криз у вибірці зазвичай дуже мале порівняно з числом спокійних періодів. У результаті статистичні властивості регресії часто не є показовими, що фактично нівелює переваги такого підходу; *метод сигнальних оцінок* полягає у формуванні системи порогових значень, перевищення яких індикатором свідчить про спрацювання сигналу та підвищення ймовірності фінансової кризи. Основна перевага сигнального підходу – оцінювання прогностичної сили кожного індикатора індивідуально, що дозволяє проранжувати змінні. Більше того, ця методика може використовуватися для формування поточної економічної політики, бо змінна, котра подала сигнал, може бути безпосередньо визначена. Проте через двомірний характер цього підходу, взаємодія між індикаторами не береться до уваги. Водночас дана методика дозволяє побудувати інтегральний індикатор фінансової кризи. Певною проблемою такого підходу є неявне припущення щодо досить специфічної функціональної залежності між залежною та пояснюючою змінними. Ймовірність кризи за вказаною методикою фактично моделюється як бінарна функція значення індикатора, що набуває значення 0, коли індикаторна змінна нижче граничного значення, і значення 1 – в іншому випадку».

Н. М. Шелудько та А. Шкляр (2012) зазначають, що «на основі узагальнення теоретичних робіт та емпіричних досліджень щодо індикаторів

фінансових і валютних криз певними авторами був сформований перелік показників – передвісників криз (лідуючих та випереджаючих індикаторів):

1. *Зовнішній сектор*: рахунок операцій із капіталом: міжнародні резерви, потоки капіталу, прямі іноземні інвестиції і відношення між внутрішніми і зовнішніми відсотковими ставками; рахунок поточних операцій: сальдо, реальний обмінний курс, експорт, імпорт, торговельний баланс, умови торгівлі, ціна експорту.

2. *Фінансовий сектор*: показники лібералізації фінансової системи: темп зростання внутрішнього кредиту, реальна ставка відсотка, грошовий мультиплікатор, різниця між відсотковими ставками за кредитами і депозитами; кредити центрального банку банківській системі, різниця між попитом і пропозицією грошей, темп зростання грошової маси, доходність облігацій, внутрішня інфляція, «тіньовий» обмінний курс.

3. *Реальний сектор*: зростання реального ВВП, безробіття, заробітна плата;

4. *Бюджетно-податкова політика*: дефіцит бюджету, доходи і видатки уряду, кредитування державного сектора.

5. *Інституційні фактори*: відкритість економіки, концентрація торгівлі, фінансова лібералізація, торговельні зв'язки, банківські кризи, минулі валютні кризи, валютні кризи в інших країнах, методи валютного регулювання.

6. *Державні фінанси*: структура внутрішнього і зовнішнього боргу за типами кредитів і величиною відсоткових ставок.

7. *Політична ситуація*: фіктивні змінні, що відповідають виборам в органи влади, періодам політичної нестабільності.

8. *Міжнародні змінні*: реальне зростання ВВП й інфляція в інших країнах, відсоткові ставки на світових ринках».

Т. О. Маринич (2015) зазначає, що «міжнародним валютним фондом розроблено багато баз даних, на основі аналізу яких можливе визначення

фінансової нестабільності, серед яких *спеціальний стандарт поширення даних* (SDDS) – показники оцінки розвитку фінансового, зовнішнього, реального, бюджетного та податкового секторів економіки та демографії населення країни; *індикатори фінансової стійкості* (FSI) – показники оцінки діяльності депозитних корпорацій, якість і структура активів та зобов’язань, ліквідність, рентабельність, кредитні та ринкові ризики; рівень розвитку інших фінансових корпорацій (страхових компаній, пенсійних, інвестиційних фондів, дилерів цінних паперів та інших фінансових посередників) як співвідношення їх активів до сукупних активів фінансової системи і до ВВП; індикатори стабільності нефінансових корпорацій (корпоративних клієнтів банківських установ)». Основні макроекономічні показники, які сигналізують про настання криз за спільними та індивідуальними ознаками наведено у табл. 1.1, для якої використано матеріали авторів (В. І. Кончин, 2012; О. І. Береславська, 2013; Т. Богдан, 2014; В. Я Вовк & Ю. В. Дмитрик, 2013; Н. Г. Метеленко, 2016; О. Л. Пластун, 2018).

Таблиця 1.1 – **Макроекономічні індикатори передкризового стану**

Типи криз	Основні макроекономічні показники	
	Індивідуальні	Спільні
Боргові кризи	Частка урядових соціальних витрат у % до ВВП	Сальдо платіжного балансу.
Банківські кризи	Валютизація активів банківської системи Індекс споживчих цін (зростання) Збільшення або високий рівень впливу капіталу з національної економіки. Високі або зростаючі реальні процентні ставки Висока питома вага короткотермінових зобов’язань Високий рівень ризиків у банківській системі (недостатність наявного капіталу, слабе покриття зобов’язань ліквідними активами, висока частка прострочених позик у кредитному портфелі банків). Відношення виданих кредитів до ВВП.	Валютний курс (значні коливання). Індекс інфляції (зростання темпів). Динаміка реального ВВП (зниження темпів).
Валютні кризи	Рівень зовнішнього боргу. Наявність додаткових джерел фінансування зобов’язань Рівень кредитування економіки Валютизація активів банківської системи Індекс споживчих цін (зростання) Збільшення або високий рівень впливу капіталу з національної економіки Високі або зростаючі реальні процентні ставки Висока питома вага короткотермінових зобов’язань Високий рівень ризиків у банківській системі (недостатність	Зовнішній борг по відношенню до ВВП (зростання). Рівень дефіциту бюджету. (зростання). Міжнародні резерви країни

	наявного капіталу, слабе покриття зобов'язань ліквідними активами, висока частка прострочених позик у кредитному портфелі банків). Відношення виданих кредитів до ВВП.	(падіння).
Фрндова криза	Інверсія прибутковості операцій Кореляція цін на активи фондового ринку Аномальні коливання фондових індексів.	

О. С. Хринюк, & В. А. Бова (2018) зазначають «кризові явища в діяльності підприємства стають моментом загострення протиріч, що виникають у процесі взаємодії окремих елементів підприємства як системи між собою та із зовнішнім середовищем. Такі протиріччя виникають між: необхідним обсягом ресурсів, які споживає підприємство, та можливістю їх залучення, цінами пропозиції та попиту на них; кількісними та якісними характеристиками продукції та відповідними характеристиками ринкового попиту; можливою та необхідною виробничими потужностями підприємства; між фактичним та запланованим розподілом прибутку підприємства на виробничий та соціальний розвиток; ринковою вартістю продукції та обсягом витрат на її виробництво».

Виходячи з зазначеного, виникає необхідність визначення послідовності проведення аналізу кризової ситуації на підприємстві. Аналітичним забезпеченням своєчасного прогнозування та попередження кризи на підприємстві є: аналіз ймовірності вияву кризи, аналіз причин виникнення кризи, аналіз очікуваних витрат від наслідків кризи, аналіз ресурсних можливостей запобігання кризі і, як наслідок, вибір обґрунтованої антикризової стратегії підприємства.

Так, аналіз ймовірності вияву кризових явищ на підприємстві може здійснюватися на основі оцінки узагальнювальних критеріїв визначення ймовірності банкрутства (критерій Альтмана, критерій Бівера), але такі дослідження можуть не дати обґрунтованих результатів оцінювання, оскільки ці критерії розроблено для інших умов діяльності підприємства, тому значення можуть бути інтерпретовано некоректно для підприємств певних видів діяльності.

У роботі О. С. Хринюк & В. А. Бова, (2018) зазначено, що «ймовірність настання кризи можна розрахувати на основі комплексного економічного аналізу ефективності виробничо-фінансової діяльності підприємства. При цьому використовується система показників, які аналізуються із використанням методів імовірних оцінок (метод чутливості, методи критичних значень, методи експертних оцінок, метод аналітичного графу). Недоліками такого аналізу є складність і трудомісткість, до того ж результати оцінки свідчать про настання кризового стану, що не дозволяє попереджати кризової ситуації. Сьогодні у практиці використовуються коефіцієнтний, рейтинговий, факторний методи діагностики кризового стану підприємства.

*Коефіцієнтний* метод надає найбільш повну та детальну оцінку фінансового стану підприємства, охоплюючи всі фінансові показники, до того характеризується простотою розрахунків. Але цей метод потребує значної кількості розрахунків та детального аналізу отриманих результатів, які складно порівнювати й узагальнювати.

*Ранговий метод*, у свою чергу, дає можливість порівнювати результати діяльності підприємства за кілька періодів або з іншими підприємствами з метою визначення рейтингу організації залежно від фінансового стану. Цей метод також має певні недоліки, оскільки його результати надають неточну оцінку, якій притаманна суб'єктивність. Цей метод нескладний для використання, не потребує розрахунку значної кількості коефіцієнтів, надає загальну оцінку фінансового стану підприємства. За допомогою рейтингового методу керівництво не має можливості виявити проблему прогнозування кризового стану. Що стосується використання факторних моделей Альтмана, Ліса, Таффлера для діагностики кризового стану підприємства, вони не враховують галузевих особливостей діяльності підприємства, розроблялися для інших економічних умов діяльності, тому їх використання не дасть достовірних результатів. Отже, ці моделі потребують



суттєвого коригування з урахуванням сучасних тенденцій та закономірностей в економіці»

Д. С. Мацеха, (2013) вважає «одним із методів діагностики стану підприємства є моделі теорії автоматів – це мережеві моделі, які дозволяють відстежувати зміни у стані об'єкта управління. Такому інструментарію на сьогоднішній день приділено недостатньо уваги у сфері прогнозування настання кризових явищ, тому доцільною є розроблення експертних моделей прогнозування кризи на підприємстві. Отже, аналіз ймовірності вияву кризових явищ на підприємстві потребує розроблення відповідного інструментарію, придатного для дослідження кризового стану на підприємствах різних сфер діяльності. Таким чином, на сьогодні існує потреба розроблення дієвої методики прогнозування ймовірності настання кризи на підприємстві. Що стосується наступного етапу аналізу кризової ситуації на підприємстві, характеризуючи причини, що зумовлюють виникнення кризи, слід виділити чинники зовнішнього та внутрішнього впливу. Чинники зовнішнього впливу зумовлюються станом зовнішнього середовища суб'єктів господарювання і класифікуються за різними критеріями. Масштаби та інтенсивність дії цих чинників визначаються: досконалістю правового поля діяльності підприємств, ефективністю макроекономічної політики, державного управління та визначеністю національних пріоритетів науково-технічної».

С. М. Марущак (2008) розглядає «ефективність менеджменту поруч з ефективністю підприємства взагалі, тому ці показники майже ідентичні. Звідси випливає, що більшість показників, які відображають рівень економічної ефективності підприємства, вказуватимуть на рівень ефективності функціонування існуючої в ньому системи управління. Одним з основних індикаторів економічної ефективності системи управління підприємством виступає прибуток, рівень якого порівняно із витратами виробництва виражає міру дієвості й правильність впровадження управлінських рішень». Також результативність дій менеджменту

виражається через зміну основних економічних показників діяльності підприємства, а саме – виконання виробничого плану, виконання плану реалізації, рівень виконання виробничих фондів, продуктивність праці, відношення прибутку, валової продукції до чисельності управлінського персоналу, темпи росту валової продукції у звітному періоді відносно базового, відсоткове співвідношення між витратами на управління і витратами на виробництво взагалі, а також рівень рентабельності бізнесу.

### **1.3. Система управління підприємствами лісового господарства в Україні та світі, перспективи впровадження змін**

Соціально-економічні, політичні тенденції розвитку України та комплекс соціальних, екологічних та економічних питань лісового господарства обумовлюють необхідність реформування системи управління лісовим господарством. Якість реформування визначається вибором такої моделі управління та лісової політики, які б у сукупності забезпечили конкурентоспроможність і довгостроковий розвиток лісового господарства у відповідності до принципів сталого розвитку. Системи управління лісовим господарством України, їх реформування та менеджмент лісами у інших країнах активно досліджують протягом останніх двох десятиліть вітчизняні науковці, зокрема: Є. В. Мішенін (2000); В. П. Ткач, В. В. Лавров & І. Ф. Букша, (2002); П. В. Кравець & П. І. Лакида (2002); Я. В. Коваль та ін. (2004); О. І. Фурдичко (2003); Я. В. Коваль & І. Я. Антоненко (2004); Т. П. Єгорова (2013, 2015); В. П. Ткач (2012); Л. В. Полякова (2016); М. Ю. Попков (2015); В. Ф. Сторожук (2017, 2018).

На думку І. А. Дубовіч & Г. М. Лесюк (2017) «вивчення зарубіжного досвіду управління лісовим господарством та порівняння типових моделей управління інших країн дозволить уникнути їх надмірного переоцінювання та потенційних помилок у впровадженні. Проведення порівняльного аналізу типових моделей управління лісовим господарством і виділення характерних ознак дозволить оцінити можливості застосування зарубіжного досвіду для реформування лісового господарства України».

У світовій практиці моделі управління лісовим господарством найчастіше класифікуються за формами власності на ліс та за розподілом функцій управління між різними інституціям. Класифікації є перехресними: одна й та сама модель управління лісовим господарством може належати до різних класифікаційних груп.

В. П. Ткач (2012) зазначає «державні органи управління по відношенню до лісового господарства виконують чотири основні функції:

- законодавчу (формують лісову політику, приймають закони і нормативно-правові акти);
- контрольну (проводять нагляд і контроль за станом усіх лісів і законністю діяльності);
- господарську (організують лісогосподарську діяльність),
- забезпечення розвитку (підтримують науку та освіту у сфері лісового господарства, інвентаризацію лісів, лісову статистику, планування, захист і охорону лісів, лісовідновлення та лісорозведення)».

На основі розподілу вищезазначених функцій між різними органами управління М. Ю. Попков (2015) виділяє три моделі управління лісовим господарством: «комплексну, роздільну та передачі повноважень (орендно-концесійну).

Характерною ознакою *комплексної моделі управління лісовим господарством* є зосередження функцій адміністрування і контролю у одного органу управління лісовим господарством, який одночасно є власником лісу.

*Роздільна* модель управління лісовим господарством передбачає виконання законодавчих та контрольних функцій органами управління лісовим господарством, які не здійснюють лісогосподарської діяльності.

Модель *передачі повноважень* реалізується переважно у країнах з високою лісистістю, у яких значні площі лісів незалучені у господарську діяльність, оскільки ведення лісового господарства відбувається приватними підприємствами через механізми оренди або концесії. Державні органи

управління лісовим господарством виконують функції регулювання і контролю лісового господарства» (Л. В. Полякова, 2016).

В. П. Ткач (2012) «відповідно до існуючої класифікації моделей управління лісовим господарством за переважаючими формами власності на ліс виділяють три основні моделі управління лісовим господарством:

- централізовано планована з державною формою власності на ліс;
- ринкова з приватною формою власності на ліс;
- ринкова з різними формами власності на ліс.

Централізовано планована модель управління з державною формою власності на ліс передбачає бюджетне фінансування лісогосподарської діяльності. Для її застосування необхідна рівномірна вікова структура лісів, що дозволяє здійснювати лісокористування в постійних розмірах і, відповідно, забезпечить стабільне фінансування ведення лісового господарства.

Ринкова модель управління з переважно приватною формою власності на ліс здійснюється на основі таких базових принципів: володіння, користування і відтворення лісу здійснюють приватні власники; держава виконує регулятивні та контролюючі функції за допомогою адміністративних методів і фіскальної політики. Лісогосподарська діяльність фінансується переважно за рахунок коштів власників лісу і виконується під контролем державних органів».

А. С. Хозяинов & Н. М. Большаков (2010) зазначають, «у країнах, що користуються ринковою моделлю управління з різними формами власності на ліс, здійснюється державне регулювання лісового господарства в умовах ринкової економіки при балансі інтересів держави і підприємств, що використовують лісові ресурси при різних формах власності.

Класичним прикладом ринкової моделі управління лісовим господарством з переважно приватною формою власності на ліс є Фінляндія «60 % лісів знаходяться у приватній власності. Ліси, що належать приватним особам, передаються від покоління до покоління через спадщину («сімейне

лісове господарство»). Лісові господарства у Фінляндії невеликі за площею: кількість приватних лісових господарств площею більше 2 га становить близько 347 000. Тільки 5 % лісових господарств за площею є більші 100 га. Держава володіє 26 % лісів Фінляндії, підприємствами лісової промисловості та 5 % виробничих лісових угідь. Державні ліси переважно розташовані на півночі та сході Фінляндії, 45 % з них знаходяться під охороною. Тому, частка приватних лісових земель, що використовуються у комерційних цілях значно вища, ніж частка лісових земель з іншими формами власності (*State of Finland's forest, 2015*). У Фінляндії реалізацію політики сталого використання відновлюваних природних ресурсів забезпечує Міністерство сільського і лісового господарства, у підпорядкуванні якого перебуває також Лісова служба, що здійснює господарську діяльність – збір та продаж деревини, а також підтримку державних лісів відповідно до принципів багатоцільового лісокористування».

Країни у яких функціонують моделі управління лісовим господарством наведені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Класифікація моделей управління лісовим господарством

Класифікаційна ознака	За функціями	За формами власності на ліс
Моделі управління лісовим господарством	Комплексна (Португальська Республіка, Королівство Бельгія, Королівство Данія, Турецька Республіка, Республіка Польща)	Централізовано планова з державною формою власності на ліс (Республіка Куба, Монголія)
	Роздільна (Республіка Австрія, Сполучене Королівство Великої Британії та Північної Ірландії, Фінляндська Республіка, Французька Республіка, Литовська Республіка)	Ринкова з приватною формою власності на ліс (Фінляндська Республіка, Федеративна Республіка Бразилії, Республіка Чилі, Республіка Колумбія, Мексиканські Сполучені Штати, Аргентинська Республіка, Республіка Перу, США, Китайська Народна Республік

	Передачі повноважень (орендно-концесійна) (Канада, Російська Федерація, Республіка Камерун, Демократична Республіка Конго, Королівство Камбоджа, Республіка Ліберія	Ринкова з різними формами власності на ліс (Канада, Федеративна Республіка Німеччина, Республіка Польща, Королівство Норвегія, Республіка Австрія, Республіка Камерун, Центральнo-африканська
--	---	---

*State of Finland's forest (2015)* зазначає, що «лісова служба керується соціальними зобов'язаннями, такими, як: збереження біорізноманіття, забезпечення рекреаційного доступу до лісів, сприяння зайнятості та забезпечення сприятливих умов для практики оленярства. Крім того, Лісова служба створює та підтримує державну мережу лісових доріг. З питань, пов'язаних з охороною природи, Лісова служба підпорядковується Міністерству охорони навколишнього середовища. Відповідно до Національної лісової стратегії Фінляндії на 2015–2025 рр. основними цілями лісового господарства є: забезпечення конкурентоспроможності лісового господарства, диверсифікація лісової продукції та продовження використання лісів відповідно до принципів сталого лісокористування (*National Forest Strategy, 2015*). У фінансовій сфері витрати, за винятком тих, які забезпечують використання природоохоронних функцій, Лісова служба покриває за рахунок одержуваних доходів. Після сплати всіх встановлених податків Лісова служба вносить до бюджету Фінляндії отриманий чистий дохід у формі дивіденду, що свідчить про високу ефективність господарського управління землями, які перебувають у державній власності Лісове господарство забезпечує понад 4 % ВВП Фінляндії, і створює робочі місця для близько 65 000 чоловік (M. Lier et al., 2017)».

О. М. Шубалий (2015) та V. Marttila et al. (2005) вказують «Фінляндія є однією з перших держав, які опублікували Національну стратегію адаптації до зміни клімату, мета якої – аналіз наслідків зміни клімату у Фінляндії та оцінка необхідності адаптаційних заходів. Основними заходами адаптації лісового господарства до зміни клімату є: розроблення рекомендацій щодо

ведення лісогосподарської діяльності з врахуванням зміни клімату та їх включення до Національної лісової програми, захист генофондів лісових дерев, розроблення системи для прогнозування і моніторингу пошкоджень, потенційні заборони на імпорт деревини з районів з найбільшими осередками шкідників».

N. Sonja et al. (2015) зазначають «у США більшість лісових земель (58 %) знаходяться у власності приватних осіб, корінних племен, корпорацій, неурядових організацій та інших приватних структур. 42 % лісових земель контролюються федеральними, державними та місцевими органами влади. У США приблизно 11 млн власників лісових земель, 61 % з них володіє ділянками менше 10 акрів. Однак, більшість лісових земель (67 %) – ділянки площею більше 100 акрів, 22 % лісових земель – ділянки площею більше 10000 акрів, що знаходяться у власності менш, ніж 1% власників (корпорацій або інвестиційних компаній, які використовують лісові землі у комерційних цілях). Приватні ліси забезпечують виробництво понад 90 % деревообробної та паперової продукції і є більш продуктивними, оскільки розташовані у кращих лісорослинних умовах та мають вищий річний приріст деревини».

В. Петров & А. Смирнова (2016) вказують «управління лісовим господарством здійснює Лісова служба США, яка на правах департаменту входить до складу Міністерства сільського господарства США. Основними завданнями Лісової служби є підтримка різноманітності і продуктивності лісів з метою задоволення потреб нинішніх і майбутніх поколінь. Лісова служба повинна взаємодіяти з органами місцевого самоврядування та приватними власниками земель. Законодавчо визначено цілі подібної взаємодії: вдосконалення методів управління лісовим господарством в штатах та округах. У сфері управління лісовим господарством набула широкого поширення практика спільних узгоджених дій міністерства і органів місцевого самоврядування. Лісова Служба США розробила Національну дорожню карту для реагування на зміни клімату, що включає стратегію адаптації до зміни клімату, стратегію пом'якшення наслідків зміни

клімату, стратегію сталого споживання. Стратегія адаптації до зміни клімату передбачає збільшення стійкості лісових екосистем до кліматичних факторів, зменшення вразливості та/або збільшення адаптаційних можливостей екосистеми, сприяння зміні традиційної моделі поведінки суспільства, заснованої на систематичному вилученні природних ресурсів до екологічної моделі поведінки. Стратегія пом'якшення наслідків зміни клімату передбачає сприяння поглинанню атмосферного вуглецю лісами і зберігання вуглецю в ґрунтах, рослинності, а також заходи, спрямовані на скорочення викидів парникових газів. Для забезпечення сталого споживання Лісова служба підтримує та впроваджує довгострокові програми, інструменти та політику, які базуються на принципах сталого розвитку, сприяє формуванню поведінки, спрямованої на зменшення екологічного сліду в довгостроковій перспективі».

За даними *Forest land ownership – Natural Resources Canada* «Канада володіє 347 млн га лісу, що становить майже 9 % площі лісів у світі. 90 % лісів Канади перебувають у власності провінцій, 2 % – федерального уряду, 2 % – у корінних народів, 6 % лісів є приватними. Приватні ліси Канади – великі за площею ліси, що належать лісовим компаніям, зокрема в провінціях Нью-Брансвік, Нова Шотландія, Онтаріо, Квебек та Британська Колумбія. Одна десята частина деревини, заготовленої в Канаді, надходить із приватних лісів. Провінції надають лісогосподарським компаніям право заготовляти деревину через лісогосподарські концесії. Уряд провінції зобов'язаний дотримуватися федеральних законів та міжнародних угод та має право: розробляти та вводити в дію лісові закони; надавати ліцензії чи підписувати угоди про заготівлю деревини з лісовими компаніями; затверджувати плани заготівлі деревини; здійснювати нагляд та контроль за діяльністю лісових компаній для забезпечення дотримання законів, угод про оренду та планів ведення лісового господарства; отримувати роялті від лісових компаній за деревину, яку вони заготовляють з громадських лісів; управляти природоохоронними територіями та провінційними парками. Уряд Канади



підтримує трансформацію лісового господарства через низку ініціатив таких, як: інвестиції в Програму трансформації лісової промисловості, Програму розширення можливостей ринку та Програму інновацій в галузі лісів. Одна з ключових тенденцій в управлінні лісовим господарством Канади – це врахування впливу зміни клімату на ліси та розроблення заходів з пом'якшення наслідків зміни клімату та заходів адаптації до зміни клімату. Заходи щодо пом'якшення наслідків зміни клімату включають: збільшення площ лісів шляхом заліснення нелісових земель, зменшення викидів парникових газів і зростання запасу вуглецю (через обмеження спалювання відходів – кори, гілок, пнів та їх використання для біоенергії, прискорення лісовідновлення після природних катаклізмів), збільшення обсягів використання деревини у будівництві замість матеріалів, виробництво використання і поширення яких спричиняє більші викиди вуглецю. З 2008 р. Канадська рада міністрів лісу звертає особливу увагу на адаптацію лісового господарства до зміни клімату. Програма ForestChange надає науково обґрунтовану інформацію, аналіз минулих тенденцій та майбутніх прогнозів впливу зміни клімату на лісове господарство. Основними заходами адаптації лісів до зміни клімату є: протипожежні заходи для місцевих громад (вибір рослин стійких до займання та видалення потенційно легких для займання сухого листя та гілок навколо будинків), регулювання схем рубок лісу для мінімізації пошкоджень комахами (рубка вразливих ділянок лісу і дерев пошкоджених комахами та шкідниками для підтримки здоров'я лісових екосистем), зменшення пошкоджень, завданих вітровалами (лісівничі заходи – зміна розміру і форми ділянок заготівлі та залишення захисних ділянок), використання мертвої і пошкодженої деревини у виробництві, висадка лісу з різних джерел насіння для підтримки продуктивності лісу, ідентифікація порід дерев стійких до посухи та їх висадка».

У звіті *The State Forests National Forest Holding* (2016) зазначено «у Польщі 81 % лісів знаходяться у державній власності, з яких 77,1 % знаходяться в управлінні державної структури «Державні ліси Польщі».

Частка приватних лісів – 19,0 %. Державна структура «Державні ліси Польщі» – організаційна одиниця без статусу юридичної особи, яка здійснює організацію рубок та інших лісогосподарських робіт, продаж деревини, сертифікацію, охорону і захист лісу. Система управління лісовим господарством є трирівнева (*The State Forests National Forest Holding*, 2016):

1 рівень – генеральна дирекція. Генеральний директор призначається міністром навколишнього середовища та керує всією організацією шляхом видачі наказів і рішень.

2 рівень – 17 регіональних дирекцій, які координують та здійснюють нагляд за діяльністю підлеглих підрозділів.

3 рівень – 430 надлісництв, ведення лісового господарства у яких відбувається відповідно до плану. До складає надлісництв, у свою чергу, входять лісництва.

Допоміжні функції щодо управління лісовим господарством виконуються окремими підрозділами, які діють на національному або регіональному рівнях. Відділами національного рівня є: Інформаційний центр – публікує журнали та книги, оприлюднює інформацію на веб-сайті, займається просуванням та організацією заходів. Координаційний центр екологічних проектів – координує екологічні проекти Державних лісів Польщі, реалізує заходи для Операційної програми «Інфраструктура та довкілля», аналізує перспективи надання фінансової допомоги лісовому та деревообробному секторам. Лісовий генний банк в Костшице – збирає та зберігає генні ресурси дерев і чагарників, проводить дослідження щодо збереження ресурсів, випускає біопрепарати. Центр лісової культури в Голухові – керує музеєм лісового господарства, захищає мистецьку творчість лісників, займається освітою. Лісовий технологічний центр в Яроціні – виробляє лісові машини та обладнання. Центр розробки та впровадження в Бедоні – впроваджує нові технології, проводить навчання та курси, займається друком. ІТ-відділ – створює програмне забезпечення та бази даних».

У роботі З. О. Толчанової (2008) зазначено «самофінансування лісового господарства у Польщі можливе через існування так званого лісового фонду, кошти якого використовуються для вирівнювання фінансових можливостей прибуткових і неприбуткових надлісництв. Лісовий фонд також фінансує інші проекти, в тому числі проекти національного масштабу, наприклад, щодо розвитку освіти, інфраструктури, підготовки планів управління лісовим господарством. Особливістю польської моделі управління лісовим господарством є використання аутсорсингу, що передбачає залучення підприємницьких структур до виконання окремих видів робіт та надання послуг лісгоспам. Підписання контрактів на проведення лісових операцій здійснюється на основі тендеру».

*Polish National Strategy for Adaptation to Climate Change (2013)* вказує, що «польська національна стратегія адаптації до зміни клімату передбачає заходи адаптації до зміни клімату для прибережних зон, сільського, водного та лісового господарства. Основними заходами адаптації лісового господарства до зміни клімату у Польщі є: збільшення лісистості шляхом природного та штучного поновлення лісу, раціоналізація землекористування; використання правил екосистемного менеджменту в управлінні лісовим господарством, продовження впровадження та розробки інструментів для захисту сільськогосподарських земель, лісових ресурсів, родючих ґрунтів, моніторинг впливу зміни клімату на ліси, зокрема, фенологічні спостереження, моніторинг, контроль та запобігання розповсюдженню адвентивних видів, що становлять загрозу для місцевих видів або природних середовищ існування. Відповідальність за впровадження заходів несуть Міністерство навколишнього середовища Польщі, власники лісів та лісові менеджери».

Н. Укханбай (2010) визнає «прикладом централізовано планованої моделі управління лісовим господарством є країни соціалістичної орієнтації. У Монголії всі ліси та земля є державними. Міністерство природи, навколишнього середовища та туризму є відповідальним за управління

лісовим господарством. Основною метою управління лісовим господарством є захист та розвиток існуючих лісів Монголії для забезпечення виконання ними ґрунтозахисних, водозахисних та інших функцій. Зазначимо, що модель управління лісовим господарством Монголії змінюється відповідно до Нового закону про ліси Монголії, затвердженого у 2007 році. Можливим є громадське лісокористування та управління лісовим господарством на основі лізингу. Відповідно до цього закону та нової лісової політики очікується передача 50 % національних лісових земель до місцевих громад до 2021 р».

I. А. Дубовіч, & Г. М. Лесюк (2017) здійснили порівняльний аналіз моделей управління лісовим господарством, і зробили наступні узагальнення: «впровадження та імплементація певної моделі управління лісовим господарством залежить від екологічних (наявність особливо охоронювальних лісів, відсоток лісистості території), соціальних (щільність населення, відсоток безробіття, соціальна інфраструктура) та економічних (наявність виробничих потужностей у лісопромисловому секторі, розвиненість транспортної мережі, близькість лісових ресурсів до ринків збуту, рівень орендної плати, фінансовий стан лісового господарства) факторів; у світовій практиці управління лісовим господарством представлені численні варіанти розподілу функцій управління лісовим господарством з метою усунення потенційних конфліктів інтересів та забезпечення прозорості діяльності органів управління лісовим господарством; ринкова модель управління лісовим господарством з приватною формою власності на ліси характеризується високими показниками розвитку, однак приватні ліси найчастіше розпорошені між великою кількістю власників та є невеликими за площею; країни з високим показником лісистості та федеративним устроєм застосовують децентралізовані моделі управління лісовим господарством; використання централізовано планованої моделі управління лісовим господарством в умовах нерівномірної вікової структури лісу створює передумови для недофінансування лісогосподарської діяльності; застосування механізму

лісової концесії ефективно за умов наявності великих площ лісу; лісова політика та моделі управління лісовим господарством зазнають трансформаційних перетворень в умовах зміни клімату; розроблені стратегії адаптації лісового господарства до зміни клімату є частиною національних стратегій адаптації до зміни клімату або окремими законодавчими документами та стосуються зміни практики лісогосподарської діяльності».

В. П. Ткач (2012) зазначає, що «у сучасних умовах розвитку України доцільно звернути увагу на розвиток державно-приватного партнерства у лісовому господарстві. Досвід інших країн показує, що застосування форм такої форми управління залежить від лісистості та соціально-економічних умов території».

У лісовому господарстві України серед підприємств Львівського ОУЛМГ поширений аутсорсинг, проте розвиток лісових концесій немає чіткого законодавчого регулювання.

І. П. Соловій & Г. М. Лесюк (2016) вважають «перспективними видами економічної діяльності у лісовому господарстві України, для яких може бути застосованим механізм аутсорсингу є: використання відходів лісозаготівлі, будівництво, облаштування та забезпечення функціонування споруд для культурно-оздоровчих, рекреаційних, спортивних, туристичних і освітньо-виховних цілей. Досвід Фінляндської Республіки та США показує, що приватна форма власності на ліс забезпечує кращі передумови розвитку суміжних з лісовим господарством галузей економіки. Оскільки в Україні практика ведення приватного лісового господарства не отримала поширення і приватна форма власності на ліси є потенційним джерелом соціальних конфліктів, політика масової приватизації лісових земель не є доцільною. Зарубіжний досвід щодо використання заходів з пом'якшення наслідків зміни клімату і адаптації лісового господарства до зміни клімату повинен отримати застосування в Україні через зміни в стратегії розвитку лісового господарства та положенні про діяльність органів управління лісовим

господарством шляхом визначення відповідальності за реалізацію відповідних заходів».

Аналіз зарубіжного досвіду управління лісовим господарством показує, що вибір моделі управління лісовим господарством залежить від природо-кліматичних умов, державного устрою та сформованих національних традицій лісокористування.

У сучасних умовах ринкової конкуренції, інтенсифікації та прискорення темпів науково-технічного прогресу основне місце належить вирішенню проблем ефективності економічної системи. Ефективність, як економічна мета суспільного розвитку являє відношення фінансових результатів, соціальних наслідків та економічних ефектів до витрат, з ними пов'язаних, які виражаються у грошовій формі.

Т. П. Єгорова (2013, 2015) вважає «лісоуправління або план заходів по веденню лісового господарства передбачає висвітлення довгострокових завдань ведення лісового господарства, основна із яких – підвищення ефективності виробництва, або диверсифікація, впровадження якої зумовлено такими чинниками, як труднощі становлення нових економічних відносин та недосконалістю законодавчих актів у державі, необхідністю подолання суперечностей між екологічними, економічними і соціальними цілями, необхідністю забезпечення збалансованого розвитку лісового господарства шляхом підвищення ефективності управління, багатоцільового використання лісових ресурсів та екосистемних функцій лісу».

У роботі П. В. Кравець & П. І. Лакида (2002) зазначено, що «лісова сертифікація – оцінка відповідності системи ведення лісового господарства встановленим міжнародним вимогам щодо управління лісами та лісокористування на засадах сталого розвитку. Метою лісової сертифікації є забезпечення економічно, екологічно і соціально збалансованого ведення лісового господарства шляхом виконання відповідних загальновизнаних і таких, що заслуговують на довіру, стандартів. Екологічно збалансоване і відповідальне ведення лісового господарства передбачає заготівлю

лісоматеріалів та іншої лісової продукції при одночасному збереженні біорізноманіття та продуктивності лісів, природних екологічних процесів».

На думку О. І. Фурдичко (2003) «лісове господарство є важливою складовою регіональної економіки. Виняткова роль лісового господарства передбачає реальну необхідність у ефективному та фаховому управлінні його соціально-економічним розвитком та екологоорієнтованою діяльністю. Органи регіонального управління лісовим господарством повсякчас зустрічаються із труднощами у сфері обґрунтування та вибору стратегічних пріоритетів, в оцінюванні стану та визначенні величини впливу екологічних чинників на його розвиток. В умовах євроінтеграції та жорсткої конкуренції виникає потреба застосування системного підходу та науково-обґрунтованих методів аналізу і управління розвитком лісового господарства. Лісову політику країни треба адаптувати до глобалізації ринків, розвитку сучасних технологій, появи нових видів деревної продукції, посилення конкуренції і екологічних вимог. Тому важливого значення набувають територіальні ознаки та особливості ведення лісового господарства, які впливають на окреслення підходів у виборі пріоритетів його подальшого розвитку».

Державне агентство лісових ресурсів України, у підпорядкуванні якого перебуває 73 % лісів країни, є центральним органом виконавчої влади у галузі лісового та мисливського господарства. Основним завданням Держлісагентства є: забезпечення реалізації державної політики у сфері лісового й мисливського господарства, а також охорони, захисту, раціонального використання й відтворення ресурсів лісу, мисливської фауни, підвищення ефективності лісового та мисливського господарства; здійснення державного управління у галузі лісового та мисливського господарства; організація виконання загальнодержавних, міждержавних і регіональних програм у сфері захисту, підвищення продуктивності, раціонального використання та відтворення лісів, а також участь у розробці та виконанні таких програм із питань використання та відтворення мисливської фауни, розвитку мисливського господарства, організація лісовпорядкування.

Структура Держлісагентства складається з його територіальних органів, підприємств, установ та організацій державної форми власності. Ведення лісового господарства на місцевому рівні здійснюють державні підприємства, які входять до сфери управління Держлісагентства. Державні підприємства лісового господарства відповідальні за весь комплекс лісгосподарських робіт – від садіння лісу до проведення рубок головного користування. Крім того, окремі підприємства мають потужності з первинної обробки деревини.

У Дніпропетровській області наявний високий рівень (понад 90 %) господарського використання території області, значно порушене співвідношення між природними угіддями, рільлею, агроландшафтами та урбоекосистемами. Лісистість області становить 5,6 %. Реалізація програми «Ліси України» передбачала до 2015 року збільшення площі лісів на 32,3 тис. га, а лісистості до 8,4 %. Згідно регіональної програми «Ліси Дніпропетровщини» на зазначений рік лісистість регіону мала досягти 8–10 %.

Загальна площа лісового фонду Дніпропетровської області становить 198,6 тис. га. Актуальним фактором ефективності управління лісами у регіоні дослідження є визначення їх відомчого підпорядкування. Однією з низки проблем лісового господарства у степовій природній зоні України є значна кількість балансоутримувачів лісових насаджень (табл. 1.3, рис. 1.1).

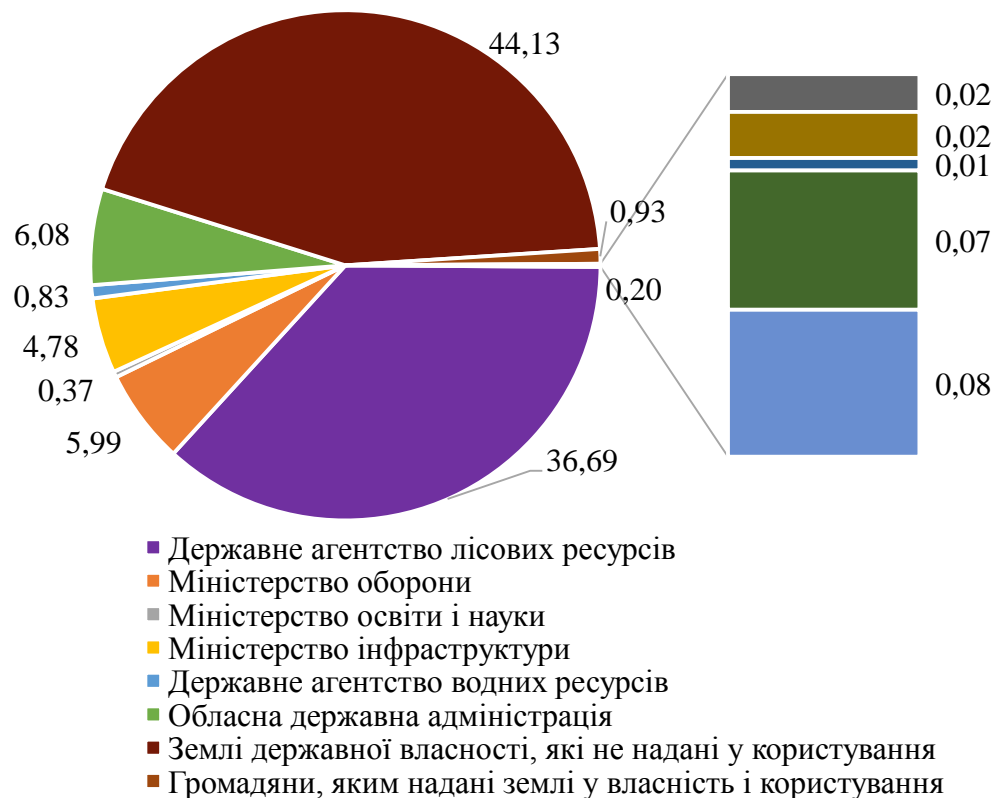
**Таблиця 1.3 – Розподіл площі ділянок вкритих лісовою рослинністю у Дніпропетровській області у розрізі власності**

Балансоутримувачі лісових насаджень	Площа вкритих лісовою рослинністю ділянок, га
Державне агентство лісових ресурсів	65673,2
Міністерство енергетики та вугільної промисловості	42,8
Міністерство оборони	10724,0
Міністерство освіти і науки	664,4
Міністерство охорони здоров'я	11,4
Міністерство екології та природних ресурсів	129,4
Міністерство аграрної політики та продовольства	136,2



Міністерство інфраструктури	8550,2
Державне агентство водних ресурсів	1494,5
Обласна державна адміністрація	10892,6
Землі державної власності, які не надані у користування	78993,5
Громадяни, яким надані землі у власність і користування	1662,1
Ліси комунальної власності	35,2
Всього	179009,5

Найбільша площа ділянок вкритих лісовою рослинністю – 78993,5 га (44,1 %) відноситься до земель державної власності, які не надані у



користування. З них захисні насадження займають площу лісових ділянок 78167,6 га (98 %), до яких належать полезахисні лісосмуги. За відсутності балансоутримувача у цих насадженнях не здійснюються лісгосподарські заходи (санітарні рубки й рубки догляду) та їх охорона. Державному агентству лісових ресурсів України у межах Дніпропетровської області належить 90750,1 га, вкриті лісовою рослинністю ділянки займають площу 65673,2 га (72,4 %).

Рис. 1.1 – Розподіл площі лісів Дніпропетровської області за лісокористувачами, %

Дніпропетровське обласне управління лісового та мисливського господарства (ДОУЛМГ) підпорядковується Державному агентству лісових ресурсів України та є його територіальним органом та сприяє забезпеченню формування й реалізації державної політики в сфері лісових відносин на території Дніпропетровської області.

За вимогами нормативно-законодавчих актів основними завданнями Дніпропетровського обласного управління є «участь у сприянні формування та реалізації державної політики у сфері регулювання лісових відносин та ведення лісового і мисливського господарства, а саме:

- здійснення державного управління та контролю;
- міжгалузева координація і функціональне регулювання ведення лісового і мисливського господарства;
- участь в організації ведення державного лісового кадастру та державного кадастру мисливських тварин;
- організація здійснення лісовпорядкування та впорядкування мисливських угідь;
- моніторинг лісів і мисливських тварин;
- участь у розробленні та організації виконання загальнодержавних і регіональних програм у сфері охорони.

Концепція формування стратегічних пріоритетів розвитку лісопромислового комплексу (ЛПК) України, включає низку взаємопов'язаних положень, таких як:

- масштабність виробництва продукції та ефективність використання лісових ресурсів ЛПК країни залежить від комплексного розвитку його зовнішньоекономічної діяльності з урахуванням їх виробничо-технологічних зв'язків;
- наявність власних запасів лісових ресурсів, у разі їх ефективного використання, може бути фактором масштабності виробництва продукції ЛПК;

– ефективність використання лісових ресурсів у країні залежить від прогресивності структури виробництва продукції ЛПК, яка визначається її місцем в ланцюжку доданої вартості, ємністю внутрішнього ринку і кон'юнктурою на відповідних зовнішніх ринках;

– конкурентоспроможність виробництва ЛПК впливає на масштабність виробництва лісової продукції і ефективність використання лісових ресурсів;

– лісистість території залежить від кліматично-грунтових умов і ефективності державної політики по забезпеченню її оптимальності;

– запаси стовбурової деревини деревостану в лісах країни залежать від площі лісів, питомої ваги незайманих із них і ефективності догляду за лісами;

– загальний обсяг заготівлі деревини в лісах країни визначається їх площею, запасами стовбурової деревини деревостану, попитом населення на лісову продукцію і ефективністю організації заготівлі;

– обсяг заготівлі ділової деревини в лісах країни залежить від попиту населення на кінцеву продукцію ЛПК і ефективності державної політики по боротьбі з незаконними вирубками й обліком первинних лісових ресурсів.

Методичний підхід до оцінювання стану лісового господарства і лісозаготівлі складається з таких компонент: площа лісів; запаси стовбурової деревини деревостану, загальний обсяг вивезення деревини та обсяг вивезення ділової деревини».

Конкурентоспроможність виробництва продукції лісопромислового комплексу обробної промисловості країни в цілому і окремих його видів економічної діяльності (виробництво деревини та виробів з деревини; виробництво паперу та паперових виробів; виробництво меблів) передбачає оцінювання за такими параметрами конкурентоспроможності, як: рівень валової доданої вартості виробництва; матеріалоемність виробництва; енергоемність виробництва та імпортозалежність внутрішнього ринку, що

дозволяє визначити як інтегровану кількісну характеристику досліджуваного явища, так і його складових з метою ідентифікації наявних проблем.

Таким чином, основою інституційної реформи лісового господарства України повинні бути національна лісова політика та стратегія з визначеними цілями лісового господарства, періодичного оновлення яких відбуватиметься з врахуванням соціально-економічних умов держави та прогресивних світових тенденцій розвитку.

### **Висновки до розділу 1**

1. Індикаторами економічної ефективності системи управління лісогосподарськими підприємствами мають виступати прибуток, рівень якого порівняно із витратами виробництва має виражати міру дієвості й правильність впровадження управлінських рішень. Результативність дій менеджменту має відображатися через зміну основних економічних показників діяльності підприємства, – виконання виробничого плану й плану реалізації, продуктивність праці, відношення прибутку, валової продукції до чисельності управлінського персоналу, відсоткове співвідношення між витратами на управління і витратами на виробництво.

2. Аналіз системи управління лісові сфери дозволила визначити такі проблемні питання: недосконалість системи управління лісовим господарством, зокрема поєднання функцій регулювання, нагляду і контролю за обігом деревини з функціями по здійсненню господарської діяльності у межах одного центрального органу виконавчої влади; багатовідомча система управління лісами; відсутність правовстановлюючих документів на землі лісогосподарського призначення у більшості лісокористувачів; відсутність економічного стимулювання лісорозведення та запровадження природозберігаючих технологій; низький рівень інформування громадськості та інших зацікавлених сторін, про стан лісів і лісового господарства.



## РОЗДІЛ 2

### СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА

#### 2.1. Показники та фактори розвитку галузі лісового господарства в Україні

За даними Державного агентства лісових ресурсів України «агальна площа лісових ділянок України становить 10,4 млн га. Ліси за призначенням і розміщенням виконують переважно екологічні (водоохоронні, захисні, санітарно-гігієнічні, оздоровчі та інші) функції, мають обмежене експлуатаційне значення». Розподіл площі лісів держави за категоріями, залежно від основних виконуваних ними функцій, наведено на рис. 1.1.



Рис. 2.1 – Розподіл площі лісів України за категоріями, %

Лісистість України становить 15,9 %. Ліси розташовані дуже нерівномірно. Вони сконцентровані переважно у Поліссі та в українських Карпатах. Лісистість у різних природних зонах має значні відмінності й не досягає оптимального рівня, при якому найефективніше використовуються

земельні ресурси, формується екологічно стабільне середовище й найповніше виявляється весь комплекс корисних властивостей лісу (рис. 1.2).

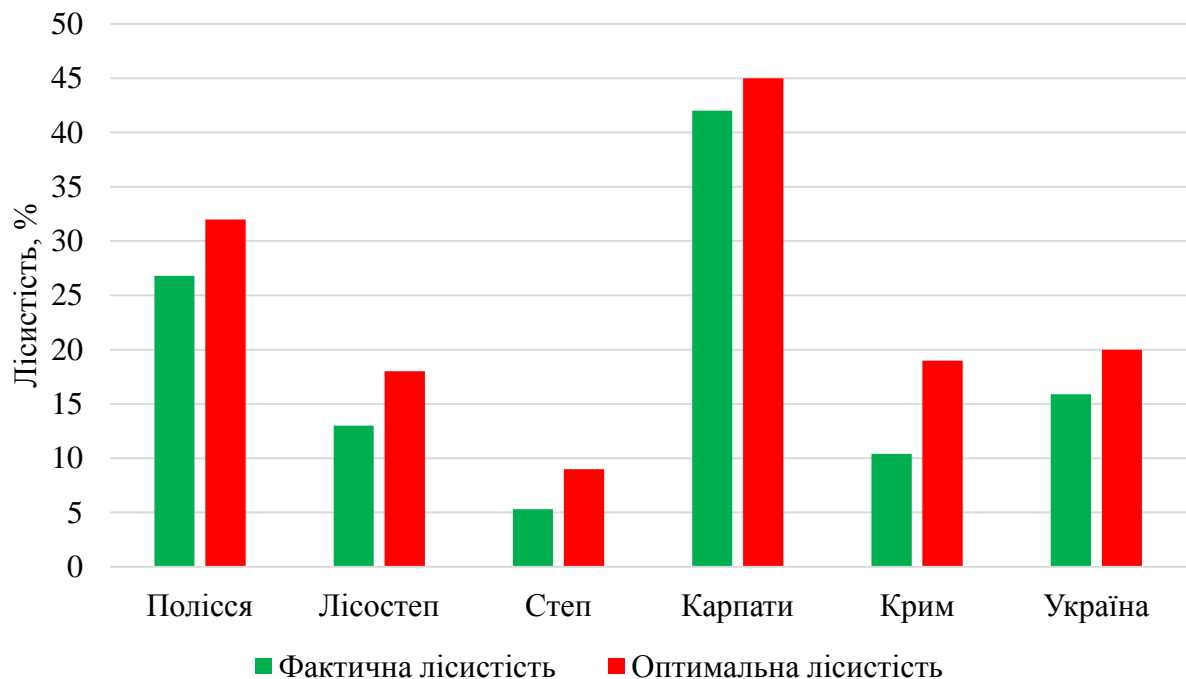


Рис. 2.2 – Лісистість території України за природними зонами, %

За останні 50 років лісистість країни зросла майже в 1,5 рази, а запас стовбурової деревини – в 2,5 рази. Запас деревини в лісах оцінюється в межах 2,1 млрд куб. м. Загальна середня зміна запасу сягає 35 млн куб. м. Середня щорічна зміна запасу на 1 га у лісах Держлісагентства дорівнює 3,9 куб. м і коливається від 5,0 куб. м у природній зоні Карпат до 2,5 куб. м у Степовій зоні. Відбувається поступове збільшення запасу, що підтверджує значний економічний і природоохоронний потенціал лісів України. Найбільшу питому вагу мають середньовікові деревостани – 45 %, стиглі і перестиглі становлять майже 17 %. Середній вік деревостанів становить близько 60 років, відбувається поступове старіння лісів, що впливає на їх санітарний стан. Ліси України сформовані понад 30 видами деревних порід, серед яких домінують сосна (*Pinus silvestris*), дуб (*Quercus robur*), бук (*Fagus sylvatica*), ялина (*Picea abies*), береза (*Betula pendula*), вільха (*Alnus glutinosa*), ясен (*Fraxinus excelsior*), граб (*Carpinus betulus*), ялиця (*Abies alba*). Хвойні

насадження становлять 43 % загальної площі, зокрема сосна – 35 %. Твердолистяні насадження – 43 %, дуб і бук – 37 %.

Відповідно до Земельного та Лісового кодексів «ліси України можуть перебувати у державній, комунальній та приватній власності. Переважна більшість лісів перебуває у державній власності. В процесі розмежування земель до комунальної власності були віднесені близько 1,3 млн га (13 %) земельних ділянок лісогосподарського призначення, що знаходяться у постійному користуванні комунальних підприємств, підпорядкованих органам місцевого самоврядування. Частка лісів приватної власності становить менше 0,2 % загальної площі лісових земель. Близько 0,8 млн га лісових земель не надані в користування та віднесені до земель запасу. В Україні історично сформована ситуація з закріпленням державних лісів за численними постійними лісокористувачами (для ведення лісового господарства ліси надані в постійне користування підприємствам, установам і організаціям кількох десятків міністерств і відомств)». За відомчим підпорядкуванням, найбільша площа лісових земель (близько 73 %) перебуває у користуванні лісогосподарських підприємств Держлісагентства.

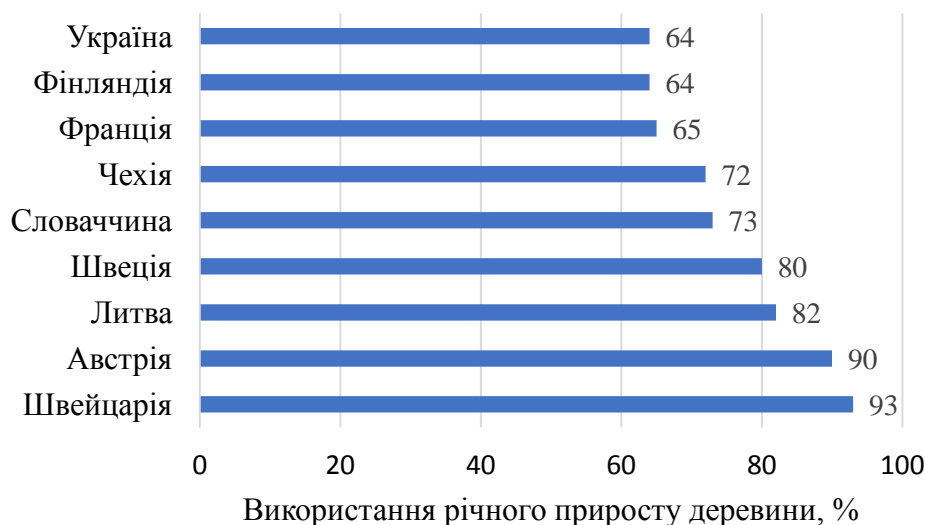
Пріоритетами у роботі лісової галузі України є: підвищення рівня екологічної безпеки країни шляхом збільшення лісистості її території за рахунок залісення деградованих, малопродуктивних і техногенно забруднених земель. Ведення лісового господарства на засадах невиснажливого лісокористування і екосистемного підходу. Забезпечення охорони лісів від пожеж, зменшення кількості пожеж та мінімізація їх наслідків. Забезпечення охорони лісів від незаконних рубок та інших порушень лісового законодавства (зокрема, шляхом запровадження єдиної державної системи електронного обліку деревини). Проведення обліку лісів, забезпечення прозорості ринку деревини. Здійснення захисту лісів від шкідників і хвороб. Охорона і відтворення мисливських тварин. Розвиток лісової інфраструктури, будівництво лісових доріг. Підвищення рівня екологічної культури поведінки населення у лісах.



В Україні формується комплекс інституційних, організаційних та управлінських засад збалансованого розвитку лісового господарства, які одночасно спрямовані на використання природних ресурсів, покращення якості людського життя та збереження довкілля. «Лісові ресурси служать основою економічної системи ведення лісового господарства, а обсяг їх використання встановлюють такий, що забезпечує безперервність виконання лісами еколого-економічних функцій (природоохоронні, захисні, санітарно-гігієнічні, оздоровчі, ресурсні). За рахунок використання лісових ресурсів лісове господарство отримує кошти для відтворення лісів, проведення лісівничих, лісоохоронних та інших заходів (державою в останні роки припинено фінансування витрат на ведення лісового господарства)». Деревина заготовлюється в порядку рубок головного користування, здійснення заходів з формування і оздоровлення лісів та інших рубок. Лімітом заготівлі деревини в порядку рубок головного користування є розрахункова лісосіка, яка затверджується з врахуванням принципів безперервності та невиснажливості використання лісових ресурсів. Теперішній розмір розрахункової лісосіки становить 9,6 млн куб. м, а фактичне її використання до 90 %. Тобто фактичні обсяги лісокористування менші за розрахункову лісосіку, яка забезпечує екологічно збалансоване лісокористування.

За даними Державного агентства лісових ресурсів України «загальний обсяг заготівлі ліквідної деревини від усіх рубок становить 19,7 млн куб. м. Деревина від рубок головного користування у загальному обсязі заготівель становить близько 38 %. Потенціальні запаси і можливості українських лісів великі й, на думку спеціалістів та міжнародних експертів, повністю не використовуються. Використання щорічного приросту перебуває в межах 64 %, а в країнах Європи цей показник становить 70–80 %. (рис. 1.3). В Україні протягом року вирубується лише 0,9 % запасу, тоді як у Швейцарії щорічний обсяг рубок відповідно становить 1,9 % запасу, Чехії – 2,4 %, Фінляндії – 2,8 %, Великобританії і Бельгії – 3,0 і 3,1 %. Через збільшення

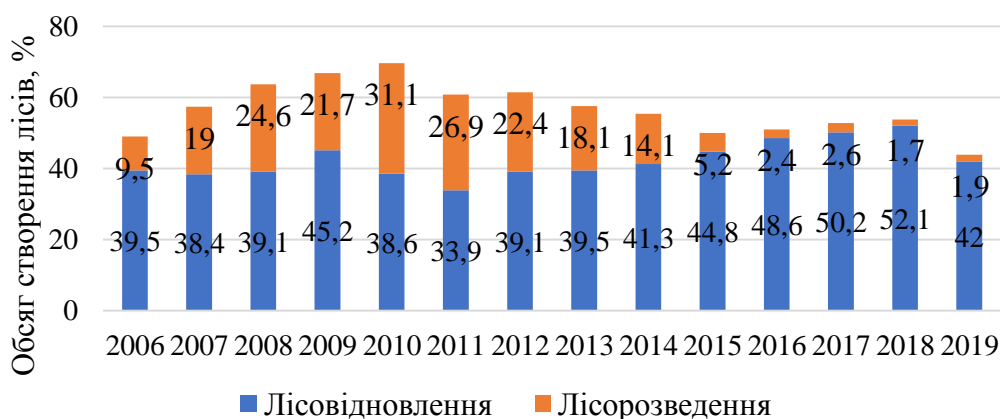
площі стиглих і перестійних насаджень у лісах України, в найближчі роки об'єктивним є збільшення норми заготівлі деревини».



**Рис. 2.3 – Використання річного приросту стовбурової деревини у країнах Європи**

Щорічно заходи з формування і оздоровлення лісів (рубки догляду, санітарні, лісовідновні, реконструктивні) здійснюються на площі 409 тис. га.

В Україні під впливом ерозії перебуває близько 15 млн га земель, а щорічний приріст еродованих земель перевищує 80 тис. га. З метою зменшення впливу ерозійних процесів на сільськогосподарські угіддя та підвищення родючості ґрунтів здійснюється розширене відтворення лісів за рахунок залучення нових земель. На рис. 1.4 наведено обсяги створення лісів, лісовідновлення й лісорозведення, на підприємствах Держлісагентства.



**Рис. 2.4 – Динаміка обсягів створення лісів в Україні**

За даними Державного агентства лісових ресурсів України «для досягнення оптимальної лісистості України, до 20 %, необхідно створити понад 2 млн га нових лісів. Це потенційно можливо за рахунок земель, виведених із сільськогосподарського обігу, яких за даними УААН в Україні налічується близько 8 млн га. Питання нарощування лісистості держави включено до пріоритетних напрямків розвитку лісгосподарської галузі. В Україні кожний другий гектар лісу створений штучно. На непридатних для сільськогосподарського використання землях за піввіковий період створено понад 1,4 млн га протиерозійних насаджень, з яких 150 тис. га – вздовж берегів малих річок і водойм, посаджено 440 тис. га полезахисних лісових смуг, під захистом яких перебуває понад 13 млн га орних земель. Залісення зрубів та збільшення площі лісів проводиться шляхом лісовідновлення і лісорозведення. За останні п'ять років щорічній середній обсяг відтворення лісів становить до 50 тис. га. Для реалізації завдань з відтворення лісів створено відповідну виробничу базу. На підпорядкованих Держлісагентству підприємствах лісового господарства функціонують 3,4 тис. га лісових розсадників, 11 га теплиць, в яких у 2018 році вирощено 246 млн стандартного садивного матеріалу і 3,6 млн саджанців для озеленення. Для отримання якісного лісового насіння створена постійна лісонасінна база площею 40,9 тис. га, в тому числі: 2,1 тис. га плюсових насаджень; 1,2 тис. га постійних лісонасінних плантацій; 15,6 тис. га постійних лісонасінних ділянок; 22,0 тис. га генетичних резерватів; 4,6 тис. шт. плюсових дерев».

Важливим напрямком діяльності підвідомчих підприємств, який потребує здійснення комплексу організаційних та практичних заходів, є захист лісів від шкідників і хвороб та іншого негативного впливу. Станом на 01.01.2019 загальна площа всихання лісів становить 413 тис. га, з них: сосни звичайної – 222 тис. га, ялини європейської – 27 тис. га, дуба звичайного – 100 тис. га та інших насаджень – 64 тис. гектарів. На початок 2018 року загальна площа осередків шкідників і хвороб лісу становила 686 тис. га, впродовж року виникло нових осередків 174 тис. га, ліквідовано у 2018 році

заходами боротьби і затухло під впливом природних факторів 205 тис. га, залишок осередків на кінець року становив 655 тис. га. Підвідомчими підприємствами розроблено 11,9 тис. га пошкоджених вітровалами та вітроломами насаджень, що становить 89 % по площі та 93 % по масі від загального обсягу пошкоджених насаджень. У минулому найбільше страждали від шкідників і хвороб лісу штучно створені ліси на Півдні та Сході України, але останнім часом, у зв'язку з сприятливими кліматичними умовами, розповсюдження шкідників і хвороб лісу охопило всю територію України. Роботи із захисту лісів здійснює державна спеціалізована лісозахисна служба, яка організована на базі 7 державних спеціалізованих лісозахисних підприємств. До завдань зазначеної служби входять нагляд, облік шкідників і хвороб лісу, проведення лісопатологічних обстежень, призначення та проведення лісозахисних заходів, методична допомога працівникам державної лісової охорони на місцях. Пріоритетним напрямком діяльності державної лісозахисної служби є розробка та впровадження у практику біологічних засобів боротьби зі шкідниками лісу. Такі засоби не шкідливі для людини та довкілля і застосовуються в густонаселених районах України і в лісах, де використання хімічних засобів боротьби заборонено. Цим напрямком активно займається державне спеціалізоване лісозахисне підприємство «Харківлісозахист». Винищувальні заходи боротьби в осередках шкідників лісу проведено на площі 7,2 тис. га, з них 4,9 тис. га в лісах підвідомчих підприємств, в т.ч. по видах шкідників: сосновий п'ядун – 3,7 тис. га; зірчастий та червоноголовий пильщики-ткачі – 1,5 тис. га; рудий сосновий пильщик – 1,5 тис. га; звичайний сосновий пильщик – 0,5 тис. га. З метою розширення асортименту безпечних для довкілля препаратів та визначення їх ефективності в боротьбі зі шкідниками і хворобами лісу державною лісозахисною службою постійно проводяться випробовування нових препаратів.

За даними Державного агентства лісових ресурсів України «головною причиною лісових пожеж, як правило, є порушення вимог пожежної безпеки

в лісових масивах у період високої і надзвичайної пожежної небезпеки та випалювання рослинності на сільгосп угіддях. У лісах Держлісагентства створена мережа із 507 пожежноспостережних веж, з яких 337 обладнано телевізійними системами спостереження. Підприємства Держлісагентства систематично проводять профілактично-роз'яснювальну роботу з населенням стосовно дотримання вимог пожежної безпеки у лісах, виявлення порушників цих вимог і притягнення їх до адміністративної відповідальності. Безпосередньо охорону лісів від пожеж забезпечують понад 1,7 тис. лісництв, 273 лісові пожежні станції, близько 17 тис. працівників державної лісової охорони. Технічне оснащення лісопожежних підрозділів: 644 пожежних автомобілі, 467 лісопожежних модулів, 1107 мотопомп, 8,9 тис. ранцевих лісових обприскувачів, понад 2,1 тис. радіостанцій тощо».

Для сталого розвитку лісового господарства України лісотранспортна мережа є одним із найважливіших факторів забезпечення ефективного використання лісових ресурсів, відновлення, охорони та захисту лісів, а також розвитку туристично-рекреаційного потенціалу лісових територій. Існуюча в Україні мережа лісових доріг з розрахунку на 1 тис. га лісових масивів сьогодні у 2–5 разів менша, ніж у країнах Європи. Загальна довжина лісових автомобільних доріг становить близько 81 тис. км або 7,8 км на 1 тис. га земель лісового фонду. В окремих областях Сходу та Півдня України цей показник сягає 10–12 км на 1 тис. га, у гірських лісах Карпат, де сконцентровано до 40% експлуатаційних запасів деревини, густота дорожньої мережі становить лише 5–8 км на 1 тис. га лісового фонду. Впродовж 2007–2018 років виконано значні обсяги робіт з формування лісотранспортної мережі. За цей період було збудовано, відремонтовано та введено в експлуатацію близько 6,4 тис. км лісових автомобільних доріг, зокрема у Карпатському регіоні близько 2,4 тис. км. Будівництво лісогосподарських доріг сприяє виконанню комплексу природоохоронних робіт, впровадженню еколого-безпечних технологій лісокористування, передбачених Карпатською конвенцією, покращенню догляду за лісовими

насадженнями, залученню у господарський обіг ураженої шкідниками та хворобами деревини, а у південних та східних регіонах України – створенню умов оперативного доступу засобів пожежогасіння до місць лісових пожеж.

## **2.2. Функціональна діяльність лісгосподарських підприємств Дніпропетровської області за індикаторами Гельсінських критеріїв сталого розвитку лісів**

Збалансоване управління лісами має визначені критерії та індикатори, які характеризують рівень сталості при веденні лісового господарства на рівні певного регіону. Для визначення ступеня відповідності стану та функціонування лісів у регіоні вимогам концепції сталого розвитку, науково обґрунтованих напрямів вдосконалення системи ведення лісового господарства, лісовий фонд має аналізуватися за трьома блоками: фактичний стан лісів; оптимальний, який відповідає парадигмі сталого управління лісами та потенційно можливий стан лісів, який визначається природними умовами.

Відповідність фактичних функціональних показників лісового господарства у Байрачному степу України (лісгосподарські підприємства ДООУЛМГ) та методів його ведення принципам сталого управління оцінено за базовими Гельсінськими критеріями (Johannesburg Declaration on Sustainable Development, 2002). Вихідними даними слугували матеріали галузевої звітності (Основні положення організації і розвитку лісового господарства Дніпропетровської області, 2011; Довідник лісового фонду України, 2012) та державної статистичної інформації (<http://www.dneprstat.gov.ua>).

Критерій I *«Охорона та відновлення лісових ресурсів та їхній внесок у глобальний колообіг вуглецю»*.

Цей критерій визначається індикаторами, які характеризують площу лісів, лісистість регіону, а також їх динаміку; динаміку загального і середнього запасів стовбурової деревини; загальний запас депонованого у

лісових екосистемах вуглецю, обсяги акумульованої у надземній фітомасі енергії та динаміка використання енергетичного потенціалу деревної біомаси.

У регіоні дослідження наявний високий рівень (понад 90 %) господарського використання території області, значно порушене співвідношення між природними угіддями, ріллею, агроландшафтами та урбоекосистемами. Лісистість Дніпропетровської області становить 5,6 %. Реалізація програми «Ліси України» передбачала до 2015 року збільшення площі лісів на 32,3 тис. га, а лісистості до 8,4 %. Згідно регіональної програми «Ліси Дніпропетровщини» на зазначений рік лісистість регіону мала досягти 8–10 %.

Загальна площа лісового фонду Дніпропетровської області становить 198,6 тис. га. Актуальним фактором ефективності управління лісами у регіоні дослідження є визначення їх відомчого підпорядкування. Однією з низки проблем лісового господарства у степовій природній зоні України є значна кількість балансоутримувачів лісових насаджень (табл. 2.1, рис. 2.5).

Найбільша площа ділянок вкритих лісовою рослинністю – 78993,5 га (44,1 %) відноситься до земель державної власності, які не надані у користування. З них захисні насадження займають площу лісових ділянок 78167,6 га (98 %), до яких належать полезахисні лісосмуги. За відсутності балансоутримувача у цих насадженнях не здійснюються лісогосподарські заходи (санітарні рубки й рубки догляду) та їх охорона.

Державному агентству лісових ресурсів України у межах Дніпропетровської області належить 90750,1 га, вкриті лісовою рослинністю ділянки займають площу 65673,2 га (72,4 %).

Ліси Державного агентства лісових ресурсів України, згідно положень Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку поділу лісів на категорії та виділення особливо захисних лісових ділянок» від 16.05.2007 р. № 733 до природно-заповідного фонду віднесено 12952,6 га, ліси наукового та історико-культурного призначення займають площу

477,5 га, рекреаційно-оздоровчі ліси – 45841,5 га, захисні ліси – 31478,5 га. Відносний розподіл площі лісів Державного агентства лісових ресурсів України у межах Дніпропетровської області за функціональними категоріями наведено на рис.



**Рис. 2.5 – Розподіл площі лісів ДОУЛМГ за функціональними категоріями, %**

У табл. 2.2 наведено площі ділянок вкритих лісовою рослинністю лісів наявних функціональних категорій за групами віку, на рис. 1.3. представлено відсотковий розподіл площі ділянок вкритих лісовою рослинністю лісів за групами віку.

**Таблиця 2.2 – Вікова структура лісостанів ДОУЛМГ за функціональними категоріями**

Функціональні категорії лісів	Площа з насадженнями груп віку, га					Всього
	молодняки	середньовікові	пристигли	стигли	перестиглі	
Ліси природоохоронного, наукового, історико-культурного призначення	706,7	3568,4	1385,0	1316,1	2782,1	9758,3
Рекреаційно-оздоровчі ліси	5307,7	13368,1	929,4	2618,7	9078,6	31302,5
Захисні ліси	3410,9	9456,0	1464,9	3564,1	6716,5	24612,4



Загалом	9425,3	26392,5	3779,3	7498,9	18577,2	65673,2
---------	--------	---------	--------	--------	---------	---------

Аналіз наведених даних дозволяє встановити незбалансованість вікової структури лісів регіону дослідження: наявне двократне переважання площі з перестиглими деревостанами до площі деревостанів вікової групи молодняків.

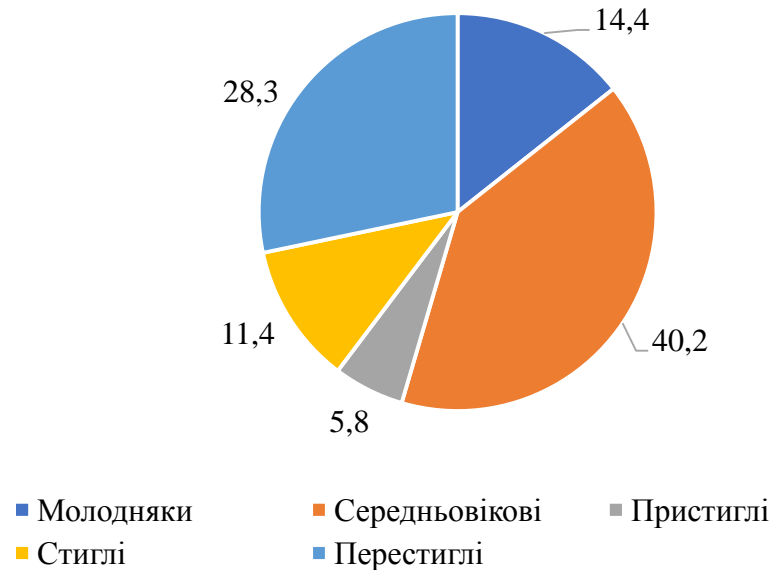


Рис. 2.6 – Розподіл площі ділянок вкритих лісовою рослинністю ДООУЛМГ за групами віку, %

На підставі наведеного очевидним є нерівномірний розподіл площі лісостанів, де площа пристиглих, стиглих та перестиглих деревостанів майже в 3,2 рази є більшою за площу молодняків.

Уся площа лісового фонду ДООУЛМГ виключена з розрахунку рубок головного користування, тому даний вид рубок на ділянках вкритих лісовою рослинністю не проектується. Розподіл площі лісових ділянок за видами виключення з розрахунку рубок головного користування наведено у табл. 2.3.

Видовий склад деревних рослин, які формують ліси степу України нечисленний. Розподіл площі лісів досліджуваного регіону за переважаючими лісотвірними видами наведено на рис. 2.7. Звертає увагу майже однакова представленість площі деревостанів трьох лісотвірних видів

– твердолистяних – дуба звичайного і робінії несправжньоакації та хвойного – сосни звичайної.

Найбільшу площу займають дубові лісонасадження, з переважанням високостовбурного дуба (21,8 % від загальної площі дубових насаджень). Незначні площі зайняті деревостанами м'яколистяних видів – тополі та деревовидних верб.

**Таблиця 2.3 – Площі вкритих лісовою рослинністю ділянок за видами виключення функціональних категорій**

Найменування категорій лісів та особливо захисних лісових ділянок	Площа вкритих лісовою рослинністю ділянок, га
<b>Ліси природоохоронного, наукового, історико-культурного призначення</b>	
Природні заповідники	1574,1
Заповідні лісові урочища	33,8
Пам'ятки природи	277,0
Ліси історико-культурного призначення	20,3
Ліси наукового призначення, включаючи генетичні резервати	421,3
Регіональні ландшафтні парки (зона регульованої рекреації)	1768,3
<b>Рекреаційно-оздоровчі ліси</b>	
Ліси у межах населених пунктів	7009,3
Ліси 1 і 2 поясів зон санітарної охорони джерел водопостачання	2885,9
Лісопаркова частина лісів зелених зон	17559,4
<b>Захисні ліси</b>	
Ліси протиерозійні	56162,0
<b>Особливо захисні лісові ділянки</b>	
Лісові ділянки на особливо охоронних частинах заказників	5669,0
Лісові ділянки навколо оздоровчих та рекреаційних територіях	1063,2
Лісові ділянки на схилах ярів, балок обривів, осипів і зсувів	2693,6
Лісові ділянки, які мають спеціальне господарське значення	85,4
Разом	65673,2

За індикатором першого Гельсінського критерію, який характеризує загальний запас депонованого у лісових екосистемах вуглецю, на основі матеріалів базового лісовпорядкування й галузевої звітності Державного агентства лісових ресурсів з використанням калькуляційної програми CARBON, розробленої П. І. Лакидою (2002) розраховано такі показники – загальна фітомаса лісів, підпорядкованих Державному агентству лісових ресурсів України у Дніпропетровській області, її розподіл за структурними

компонентами надземної та підземної фітомаси, бюджет вуглецю, середня щільність фітомаси й вуглецю (табл. 2.4).

За період у 38 років площа ділянок вкритих лісовою рослинністю збільшилися на 12,6 тис. га, з 51,4 до 64,6 тис. га, що було недостатнім для досягнення науково обґрунтованої оптимальної лісистості регіону.

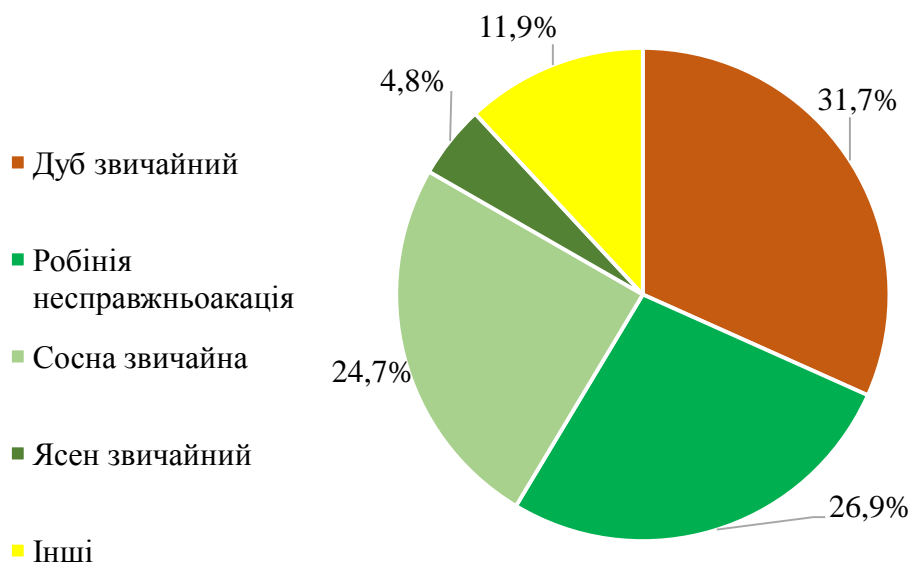


Рис. 2.7 – Розподіл площі деревостанів панівних лісотвірних видів у Дніпропетровській області України, %

Таблиця 2.4 – Фітомаса й депонований вуглець лісостанів ДОУЛМГ

Вкриті лісовою рослинністю ділянки, тис. га	Запас стовбурової деревини, млн м <sup>3</sup>	Компоненти фітомаси, млн т						Вуглець, млн т
		листя (хвоя)	деревина і кора гілок	деревина і кора стовбурів	корені	піднамстова рослинність	разом	
1973 рік								
51,4	2,56	0,0534	0,1734	1,0301	0,3299	0,0794	1,6662	0,826
1978 рік								
60,5	4,31	0,0735	0,3159	1,8071	0,4269	0,1243	2,7478	1,364
1983 рік								
62,1	4,46	0,0770	0,3072	1,8446	0,4784	0,1341	2,8414	1,410

1996 рік								
63,9	7,88	0,1087	0,5864	3,3964	0,7060	0,1751	4,9726	2,472
2002 рік								
64,5	9,27	0,1195	0,7389	3,9981	0,7787	0,1928	5,8279	2,898
2011 рік								
64,0	11,32	0,1288	0,9489	4,9294	0,9585	0,2345	7,2001	3,582

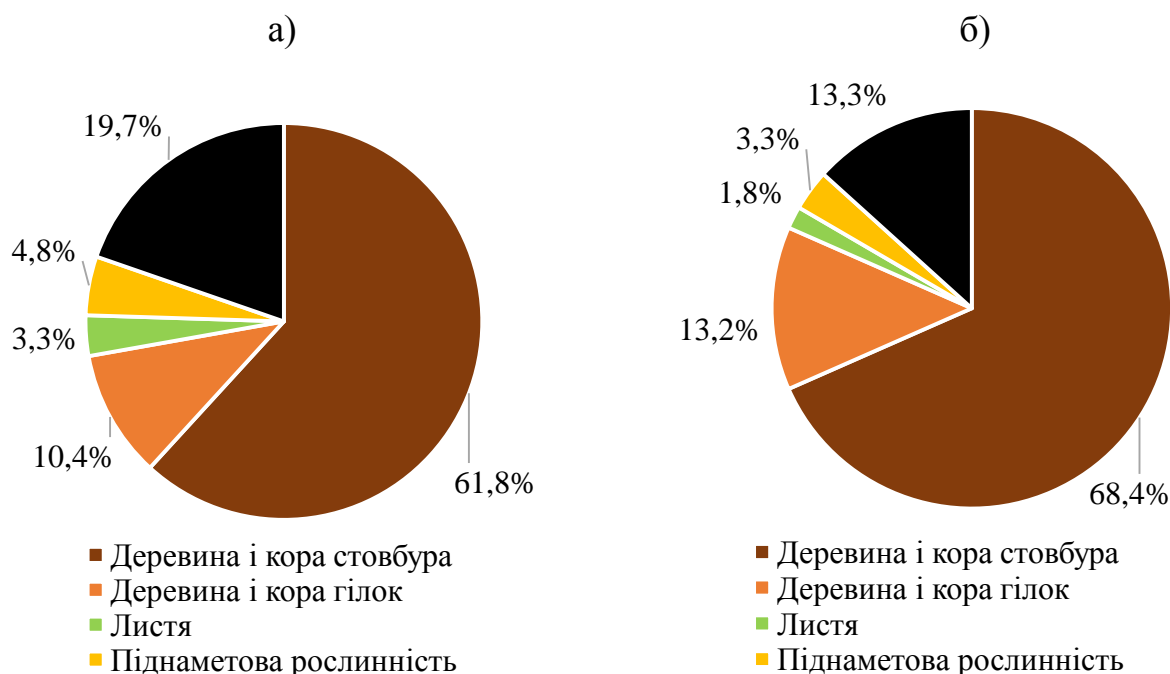
У період з 2002 до 2011 роки відбулося незначне зменшення площі вкритої лісом – на 0,5 тис. га. У ревізійний період відбувалося збільшення запасу стовбурової деревини від 2,56 до 11,32 млн м<sup>3</sup>.

Розвиток насаджень та зміна вікової структури з домінуванням площі, зайнятої стиглими і перестиглими деревостанами обумовили поступове збільшення середніх запасів стовбурової деревини за роками (м<sup>3</sup>·га<sup>-1</sup>): 1973 – 47,05; 1978 – 71,23; 1983 – 71,81; 1996 – 123,31; 2002 – 143,72; 2011 – 176,88.

Станом на 01.01.2011 р. фітомаса лісових насаджень регіону дослідження сягала 7,2 млн т. Аналіз динаміки середньої щільності загальної фітомаси лісових насаджень демонструє її значне збільшення. Значення середньої щільності фітомаси у 1973 р. становило 3,24 т·га<sup>-1</sup>, у 2011 р. цей показник досяг 11,25 т·га<sup>-1</sup>. У зазначений період обліку збільшення площі лісів було незначним, тому збільшення щільності можна пояснити ростом й розвитком лісових насаджень й перерозподілом фітомаси за деревостанами різних вікових груп, що й позначилося на збільшенні загальної фітомаси насаджень на одиницю площі.

Розподіл загальної фітомаси за структурними компонентами у ревізійний період наведено на рис. 2.8. Дані, наведені на діаграмі демонструють збереження тенденції розподілу загальної фітомаси насаджень за фракціями протягом усього періоду спостереження: найбільшу частку у загальній фітомасі лісів становила фітомаса деревини й кори стовбурів, найменшою часткою характеризувалася піднаметова рослинність. З ростом насаджень і накопиченням фітомаси протягом трьох десятиріччів відбувався перерозподіл часток фітомаси між структурними складовими. Частка фітомаси надземної частини деревостанів, а саме фітомаси деревини та кори

стовбурів збільшилася на 7,4 %, деревини і кори гілок – 2,8 %. Збільшення часток зазначених фракцій фітомаси відбувалося на тлі зменшення асимілюючих органів (1,5 %) та піднаметової рослинності (1,5 %).



**Рис. 2.8 – Розподіл загальної фітомаси лісів Дніпропетровської області за структурними компонентами насаджень у 1973 (а) та 2011 (б) рр.**

Вуглець, акумульований у фітомасі лісів Дніпропетровської області складав 0,8265 (1973 р.) – 3,5819 млн т (2011 р.). Змінювання середньої щільності вуглецю для вкритих лісовою рослинністю ділянок у період обліку становило ( $\text{кг}\cdot(\text{м}^2)^{-1}$ ): 1973 – 1,60; 1978 – 3,30; 1983 – 3,91; 1996 – 4,41; 2002 – 5,39; 2011 – 5,56. За середньорічних значень об'єму викидів діоксиду вуглецю у атмосферне повітря Дніпропетровської області 27,7 млн т (<http://www.dnprstat.gov.ua/statinfo%202015/ns/>) та річного збільшення щільності вуглецю до 0,07 млн т, депонування техногенного вуглецю лісами регіону дослідження (площа 64,0 тис. га) може становити до 4,48 млн т, що складає незначну частку емісії – 16,2 % від загального обсягу викидів діоксиду вуглецю.

Критерій II «Підтримання життєздатності та нормального функціонування лісових екосистем». Цей критерій описується такими індикаторами: об'єми та динаміка атмосферних токсичних опадів, площа лісів, пошкоджених біотичними та абіотичними чинниками.

Найбільш ефективним і раціональним користуванням лісовими ресурсами є охорона лісу, його захист від несприятливої дії чинників навколишнього природного середовища різної етіології.

Згідно даних Головного управління статистики у Дніпропетровській області викиди забруднюючих речовин у атмосферне повітря від стаціонарних і пересувних джерел за останні 30 років спостереження, у середньому становили (тис. т·рік<sup>-1</sup>) – 1147,4, з максимальним значенням 2528,2 (1990 р.) і мінімальним 876,6 (2015 р.) (<http://www.dnprstat.gov.ua/statinfo%202015/ns/>). Речовинами, які переважають за масою у складі викидів є (тис. т): оксид вуглецю (II) – 317,8; метан – 128,7; тверді суспендовані частки – 75,9; діоксид сірки – 52,7; діоксид азоту – 52,0 (аналізування номенклатури викидів не включало емісії діоксиду вуглецю). Дві останні речовини, за умови наявності у атмосферному повітрі крапельної вологи, хімічно взаємодіють з нею з утворенням сульфатної й нітратної кислоти відповідно. Зазначені неорганічні речовини є невід'ємними складовими кислотних опадів, які спричиняють пошкодження – хлорози або некрози асиміляційних органів рослин. Проте, при фіксації пошкоджень вегетативних і генеративних органів деревних рослин у лісовому насадженні, за відсутності діагностованих фітопатогенів або шкідників визначити абіотичний чинник, який спричинив зміну нормальної морфології рослини не є можливим.

Пошкодження деревостанів синергетичною дією забруднюючих речовин у лісах Байрачного степу України має такі тенденції:

- пошкодження насаджень інтенсифікується з наближенням до джерела викидів;
- найбільше пошкоджуються деревостани, розташовані у напрямку

- пануючих вітрів, перш за все на узліссях лісових масивів;
- пошкодження деревостанів збільшується зі зниженням зімкнутості намету, під впливом токсикантів найбільше пошкоджуються дерева верхньої частини намету;
  - гостре пошкодження призводить до різкого припинення росту та всихання деревостанів, наслідки гострого пошкодження є більш катастрофічними ніж хронічного;
  - за однакового рівня аеротехногенного навантаження сильніше пошкоджуються деревостани у вегетаційний період та, особливо, на початкових фазах розвитку (формування листя, початок росту пагонів);
  - листяні деревні види є більш стійкими до фітотоксикантів, ніж хвойні;
  - ступінь пошкодження дерев одного виду залежить від хімічної природи забруднювача, віку – чутливість зростає зі збільшенням віку.

Інші індикатори другого Гельсінського критерію – оцінювання дії біотичних чинників. Видовий склад та площі лісових насаджень, які уражені ентомошкідниками і фітопатогенами у 2019 році наведено у табл. 2.5.

**Таблиця 2.5 – Площі осередків шкідників і хвороб у лісах  
Дніпропетровської області, га**

Шкідник/ Збудник хвороби	Осередки на початок року	Ліквідовано заходами боротьби	Ліквідовано природними чинниками	Осередки на кінець року
<b>Хвоєгризучі ентомошкідники</b>				
Рудий сосновий пильщик	5799	–	3	7622
Звичайний сосновий пильщик	340	188	144	63
Зеленуватий пильщик	160	–	–	160
<b>Листогризучі ентомошкідники</b>				
Непарний шовкопряд	12	–	1	11
Золотогуз	58	–	50	8
Зелена дубова листовійка	2200	160	229	1811
Дубова широколінійка	55	–	16	39
П'ядениця обдирало	31	–	–	31
Совка рання	9	–	–	9
<b>Фітопатогени</b>				
Коренева губка	270	79	–	191
Усього	8934	427	443	9945

У лісах регіону дослідження виявлено осередків шкідників і хвороб на площі майже 9,0 тис. га (13,8 % від площі ділянок вкритих лісовою рослинністю). Найбільшого розповсюдження набули вогнища рудого соснового пильщика, які були зафіксовані на площі 5,8 тис. га (92,1 % від площі деревостанів пошкоджених хвоєгризучими шкідниками).

Пошкодження деревостанів лісотвірних видів, які спричинені листогризучими комахами були діагностовані на площі у 2365 га, домінуючу позицію займали пошкодження зеленою дубовою листовійкою. Хвороби лісу переважно викликані кореневою губкою, площа деревостанів з зафіксованим інфікуванням зазначеним фітопатогеном становить 270 га. Для попередження розвитку вогнищ шкідників і хвороб лісу важливе значення мають рекогносцирувальний нагляд, визначення видового складу комах і фітопатогенів, площі вогнищ та оцінювання рівня загрози деревостанам.

Особлива увага має приділятися проведенню комплексу профілактичних та запобіжних заходів, впровадження екобезпечних методів і засобів боротьби з шкідниками і хворобами лісу.

Критерій III *«Підтримання та підвищення продуктивних функцій лісів (деревина та недеревні продукти)»*.

Цей критерій можна проаналізувати за наступними індикаторами: співвідношення між приростом та об'ємом рубок деревини; об'єми та динаміка лісогосподарських і лісокультурних заходів; динаміка збору за спеціальне використання лісових ресурсів; обсяги побічного (недеревного) користування лісом.

Важливим резервом підвищення біопродуктивності, стійкості й виконання функцій лісових насаджень є насінництво на генетико-селекційній основі. Основою лісонасінної бази лісових деревних порід є селекційна інвентаризація насаджень і дерев з виділенням плюсових дерев або насаджень. Лісонасінна база представлена постійними лісонасінними ділянками на площі 100,0 га та плюсовими деревами, серед яких: дуб звичайний – 46 шт, сосна звичайна – 69 шт.



Основним способом лісовідновлення у Байрачного степу України є створення лісових культур. Лісові культури у середньому за рік створюють на площі до 2,5 тис. га. Площа лісовідновлення і лісорозведення, яка є необхідною для збільшення лісистості регіону до оптимальної науково обґрунтованої у 8–10 %, становить 32,3 тис. га. Збільшення площі лісів не розглядається у контексті формування мікроклімату та як дієвий механізм запобігання наслідкам зміни клімату у площині заходів, спрямованих на реалізацію положень Паризької кліматичної угоди.

Однією з головних вимог ведення лісового господарства у степовій зоні України є забезпечення неперервного, невиснажливого і раціонального використання лісових ресурсів для задоволення потреб населення і виробництва у деревині та іншій лісовій продукції.

Лісові насадження Дніпропетровської області не мають промислового значення, ліси експлуатаційної функціональної категорії відсутні, проводяться лише рубки формування та оздоровлення лісів, які спрямовані на вирощування біологічно стійких насаджень та передбачають періодичне вирубування частини дерев з метою поліпшення росту та розвитку тих, які залишаються.

Обсяг ліквідної та ділової деревини проектується лісовпорядкуванням при проведенні санітарних рубок з врахуванням показників фактичного стану насаджень. У лісогосподарських підприємствах ДОУЛМГ здійснюються рубки формування та оздоровлення лісів, а саме рубки догляду, переформування, лісовідновні реконструктивні, вибіркові та суцільні санітарні рубки (табл. 2.6).

Порівняння діючих щорічних розрахункових і фактично виконаних обсягів рубок догляду дозволяють констатувати, що зазначені лісогосподарські заходи не відповідають нормативним обсягам: фактично вони були виконані на 70,3 % запланованої площі, заготівля ліквідної деревини склала 64,6 % від планової.

Недовиконання рубок догляду пояснюється економічними чинниками. Основними проблемами лісокористування є використання застарілих машин і механізмів, відсутність врегульованої цінової політики на лісопродукцію та дієвої ринкової системи її реалізації.

Таблиця 2.6 – Лісогосподарські заходи, пов'язані із заготівлею деревини

Вид рубки	Площа, га	Заготівля деревини, м <sup>3</sup>		
		запас стовбуровий	запас ліквідний	ділова деревина
Вибіркові санітарні рубки	502,0	7341	6445	236
Суцільні санітарні рубки	266,0	37991	30545	4075
Лісовідновні рубки	22,0	1624	1484	388
Освітлення	152,0	180	139	0
Прочищення	15,0	31	2	0
Проріджування	67,0	1271	1061	120
Прохідні	386,0	9233	7801	862
Разом рубок догляду	620,0	10715	9003	982
Діючі розрахункові щорічні обсяги рубок догляду за лісівничими вимогами				
Освітлення	6,4	50	10	0
Прочищення	73,1	510	170	0
Проріджування	543,7	11190	9060	550
Прохідні	258,8	5740	4690	450
Разом рубок догляду	882,0	17490	13930	1000

Лісова промисловість в економіці Дніпропетровської області займає незначне місце. Заготівля ліквідної деревини у лісовому господарстві ДООУЛМГ становила 34,3 тис. м<sup>3</sup>, у тому числі: пиломатеріали і заготовки круглі – 2,5 тис. м<sup>3</sup>; дров'яна деревина для технологічних потреб – 9,4 тис. м<sup>3</sup>; дрова для опалення – 21,7 тис. м<sup>3</sup>.

Заготівля сировинних ресурсів побічного лісового користування здійснюють у відповідності з нормативним документом «Порядок спеціального використання лісових ресурсів», затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 23.05.2007 р. № 761. У лісогосподарських підприємствах Дніпропетровського ОУЛМГ важливими видами побічного користування є: сільгоспкористування – 451 га ріллі; сінокосіння – 514,7 га сіножатей; збір дикорослих плодів, ягід (аронія чорноплідна, груша, абрикос,

шипшина, глід); заготівля лікарських трав (кропива глуха, пижмо, чистотіл, деревій, квіти бузини).

На теперішній час промислова заготівля ягід, плодів, лікарських рослин є економічно недоцільною, що пов'язано з незначними обсягами ресурсів та відсутністю сучасних технологій з їхньої переробки. Проте це має соціальний аспект, місцевим населенням проводиться заготівля для задоволення особистих потреб.

Критерій IV *«Підтримання, збереження та відповідне примноження біорізноманіття лісових екосистем»*.

Відповідність цьому критерію може бути оцінено наступними показниками: площа природоохоронних лісів, площа, зайнята насадженнями екзотичних та інтродукованих лісових видів; кількість видів флори та фауни у лісах; площа старовікових природних лісів; кількість та площа об'єктів природно-заповідного фонду.

Збереження видового і ландшафтного різноманіття виступає пріоритетною передумовою сталого розвитку. Сучасний стан мережі об'єктів природно-заповідного фонду Байрачного степу України є неоптимальним і не відповідає європейським нормам щодо кількості об'єктів, їхньої структури та якісного складу.

Дніпропетровська область посідає одне з останніх місць серед адміністративних областей України за площею заповідних територій. Порівняно із середнім для України відсотком заповідності (5,7 %) цей показник для області на рівні 1,7 % є вкрай незадовільним.

Аналіз структури природно-заповідного фонду (ПЗФ) дозволив встановити, що у підпорядкуванні Державного агентства лісових ресурсів України у межах Дніпропетровської області 12515,4 га земель державного лісового фонду знаходиться під об'єктами природно-заповідного фонду, що становить 22,7 % від загального фонду заповідних об'єктів і територій області.

Структура природно-заповідного фонду представлена:

- природний заповідник – 3766,2 га;
- регіональні ландшафтні парки – 2159,0 га;
- лісові заказники загальнодержавного значення – 2956,0 га;
- ландшафтні заказники загальнодержавного значення – 1360,8 га;
- ботанічні заказники загальнодержавного значення – 207,0 га;
- лісові заказники місцевого значення – 1011,0 га;
- орнітологічні заказники місцевого значення – 643,0 га;
- ботанічні пам'ятки природи місцевого значення – 156,0 га;
- гідрологічні пам'ятки природи місцевого значення – 1,5 га;
- парки-пам'ятки садово-паркового мистецтва – 221,0 га;
- заповідні урочища – 33,9 га.

На наш погляд, дискусійним є факт наявності значної частки об'єктів та територій природно-заповідного фонду, які знаходяться у структурі лісового фонду регіону дослідження у межах степової природної зони. У Байрачному степу України, ліс – інтразональна екосистема, переважно має штучне походження, сформований незначною кількістю лісотвірних видів та характеризується найбільшим поширенням перестиглих насаджень з низькою соцологічною цінністю. Природоохоронний статус об'єктів ПЗФ унеможлиблює здійснення лісогосподарських заходів, що призводить до формування деревостанів незадовільного фітосанітарного стану і робить сумнівною природоохоронну цінність досліджуваних об'єктів.

*Критерій V «Підтримання та розвиток захисних функцій лісів у лісовому господарстві, особливо протиерозійних та водозахисних».*

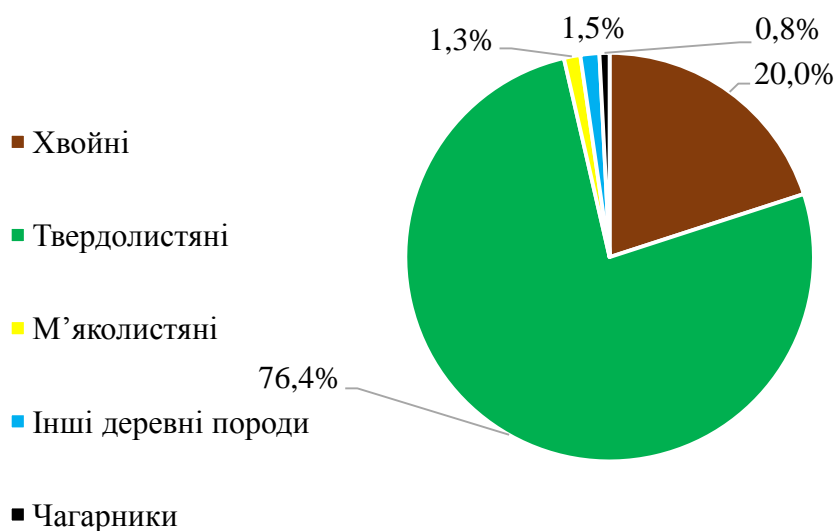
Серед індикаторів цього критерія – площа лісів зі схильними до ерозії ґрунтами та площа захисних лісів

Одним із головних завдань лісогосподарських підприємств Дніпропетровської області є розвиток кліматорегулюючих, рекреаційних та найголовніше, захисних властивостей штучних лісових насаджень. Ліси мають зменшувати негативні наслідки природних явищ, захищати ґрунти від ерозії та сприяти регулюванню стіку поверхневих вод. Тому, ведення

лісового господарства вимагає впровадження природозберігаючих сучасних технологічних процесів та устаткування.

Удосконалення управління меліоративними властивостями лісів повинно базуватися на принципах розміщення різних категорій захисних насаджень на ландшафтно-екологічних та водозбірних засадах, які викладені у «Рекомендаціях щодо принципів застосування лісових меліорацій на ландшафтно-екологічній основі» розроблених фахівцями УкрНДІЛГА.

Більшість лісів, підпорядкованих Державному агентству лісових ресурсів України (24,6 тис. га або 37,4 % від площі ділянок вкритих лісовою рослинністю державних лісгосподарських підприємств) у регіоні дослідження віднесено до функціональної категорії захисних лісів, які попереджають ерозію ґрунту та затримують твердий стік. У площині захисного лісорозведення регіональною програмою «Ліси України» до 2015 року передбачалося створення нових лісових насаджень на 32,3 тис. га площі, проте реалізацію програми здійснено не було. На рис. 2.9 наведено розподіл площі, яка зайнята захисними насадженнями за групами лісотвірних видів.



**Рис. 2.9 – Розподіл площі вкритих лісовою рослинністю ділянок захисних лісів за групами лісотвірних видів, %**

Хвойні види представлені сосною звичайною, деревостани якої займають до 20 % площі захисних лісів. Три чверті площі ділянок вкритих лісовою рослинністю у захисних лісах знаходяться під деревостанами твердолистяних видів, переважно дубом високостовбурним та робінією несправжньоакацією, питома частка площі протиерозійних лісів у регіоні дослідження (35,1 %) вкрита лісовими робінієвими деревостанами.

Дані вікової структури деревостанів захисних лісів станом на 01.01.2020 р. наведені у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Площа ділянок вкритих лісовою рослинністю у лісах захисної функціональної категорії, га

Групи лісотвірних видів	Групи віку				
	молодняки	середньовікові	пристигли	стигли	перестиглі
Хвойні	1702,3	3208,2	6,5	–	–
Твердолистяні	1628,1	5952,2	1333,0	3347,4	6562,4
М'яколистяні	0,6	80,9	45,7	87,1	103,9
Інші деревні види	62,1	182,4	45,3	35,9	32,1
Чагарники	17,8	32,3	34,4	93,7	18,1
Загалом	3410,9	9456,0	1464,9	3564,1	6716,5

Деревостани деревостани робінії несправжньоакації мають такий розподіл площі за групами віку, га: молодняки – 217,2 (6,4 % від площі молодняків захисних лісів); середньовікові– 230,2 (3,1 %); пристиглі – 131,5 (9,0 %) ; стиглі – 1713,5 (48,1 %); перестиглі – 6282,9 (93,5 %), тобто у захисних лісах переважають перестиглі деревостани робінії. Санітарний стан перестиглих деревостанів може знижувати захисний потенціал лісів та потребувати значних вкладень у їх догляд.

Критерій VI «Підтримання соціально-економічних функцій лісів».

Індикаторами оцінювання підтримання соціально-економічних функцій є: внесок лісової галузі у регіональний соціо-культурний розвиток; частка лісової продукції у валовому національному продукті; внесок лісової галузі в економіку регіону; динаміка зайнятості та відсоток людей, працюючих у лісовій галузі, участь громадськості у лісоуправлінні.

Кваліфікованими трудовими ресурсами для ведення лісового господарства підприємства Дніпропетровського обласного управління лісового та мисливського господарства забезпечені на 79 %. Станом на 01.01.2020 р. чисельність працівників підприємств на посадах згідно класифікатора професій за штатним розписом – 537, фактично працюючі – 424. Наразі наявна нестача інженерних працівників з лісових культур, охорони й захисту лісу. Соціально-економічними проблемами лісівників є відсутність достатнього, або навіть відсутність, бюджетного фінансування для реалізації програм розвитку галузі та недостатній рівень впровадження сучасних засобів виробництва.

Таким чином, аналіз відповідності функціональних показників лісового господарства Байрачного степу України критеріям сталого розвитку свідчить про наявність достатньої кількості проблемних питань. Забезпечення сталого управління й ефективного вирішення проблем господарювання у лісах степової природної зони потребує конструктивного діалогу на загальнодержавному і регіональному рівнях між органами державного управління у лісовій галузі, об'єднаними територіальними громадами, громадськими природоохоронними організаціями задля розроблення й прийняття виважених доцільних управлінських рішень та їх реалізації у діяльності лісогосподарських підприємств.

### **2.3. Фінансові результати лісогосподарських підприємств Дніпропетровської області**

Результативність діяльності підприємств визначає прибуток або збиток за підсумком року, а також фінансові результати по операційній, інвестиційній та фінансовій діяльності. Важливим також є визначення відносних показників в розрахунку на одиницю отриманого доходу, або на одиницю витрат. Показники, які були обчислені в результаті дослідження та

алгоритм їх розрахунку наведені в таблиці 2.8. Всі вихідні данні знаходяться в фінансовій звітності, ф. 2 Звіт про фінансові результати.

Можна стверджувати, що діяльність підприємства є низько прибутковою, оскільки валова маржа становить лише 4–14 % на кожен отриману гривню, а в 2018 році була навіть від’ємною. Адміністративні витрати взагалі перевищують можливості підприємства до самофінансування і спричинили збитковість операційної діяльності в період з 2014 по 2018 роки.

**Таблиця 2.8 – Показники та індикатори фінансових результатів діяльності підприємств**

Показники	Порядок обчислення	Вихідна інформація	Економічний зміст
Чистий дохід, тис. грн.	-	Код рядка 2000	Обсяг проданих товарів та наданих послуг без врахування ПДВ та акцизних зборів
Валовий прибуток/збиток, тис. грн.	Чистий дохід – собівартість реалізованої продукції	Код рядка 2090 (2095)	Характеризує результат процесу реалізації
Операційний прибуток/збиток, тис. грн.	Валовий прибуток – адміністративні витрати + інші доходи - інші витрати	Код рядка 2190 (2195)	Говорить про результат основної діяльності підприємства
Чистий прибуток/збиток, тис. грн.	Операційний прибуток + Доходи по іншим видам діяльності – Витрати по іншим видам діяльності	2350 (2355)	Говорить про чистий фінансовий результат підприємства за звітний період
Валова маржа	Валовий прибуток/Чистий дохід	-	Показує ефективність цінової політики підприємства та співвідношення між ціною та собівартістю реалізованої продукції/послуг
Операційна маржа	Операційний прибуток / Чистий дохід	-	Показує ефективність основної діяльності підприємства та



			навантаження адміністративних витрат
Чиста маржа	Чистий прибуток / Чистий дохід	-	Показує діяльності підприємства в цілому та чистий результат, який залишається в розпорядженні підприємства з кожної отриманої гривні доходу

Таблиця 2.9 – Результативність діяльності Васильківського ДЛГ

Показники	2014	2015	2016	2018	2019	Динаміка, %
Чистий дохід, тис. грн.	1359	2062	2569	2766	3007	221,3
Валовий прибуток, тис. грн.	91	162	101	-104	430	472,5
Операційний прибуток, тис. грн.	-13	-66	-729	-465	10	176,9
Чистий прибуток, тис. грн.	6	10	-135	10	10	166,7
Валова маржа, %	7	8	4	-4	14	+7
Операційна маржа, %	-1	-3	-28	-17	0,3	+1,3
Чиста маржа, %	0,4	0,5	-5,0	0,3	0,3	-0,1

*\*інформація за 2017 рік не доступна*

За рахунок інших доходів, які не відносяться до головних напрямків діяльності підприємства чистий фінансовий результат стає кращим, але у співвідношенні до 1 гривні отриманого доходу, це лише 0,3 копійки у 2019 році. Якби мова йшла не про державне підприємство, а про бізнесову структуру, такі результати можна вважати неефективною бізнес-моделлю.

Аналізуючи результати діяльності Дніпровського ДЛГ (табл. 2.10) можна стверджувати, що його позиції не набагато кращі, ніж у Васильківського ДЛГ. За результатами операційної діяльності підприємство отримало ще більші збитки, ніж попереднє лісництво, а чиста маржа на рівні

24 коп. на грн. отриманого доходу свідчить про додаткове фінансування (інші доходи) на рівні понад 3 млн. грн.

В додатку А розміщені аналітичні таблиці для Криворізького, Павлоградського, Петриківського, Верхньодніпровського, Новомосковського військового, Марганецького та Новомосковського ДЛГ.

Для нашого дослідження важливим є не лише визначення показників результативності по кожному лісовому господарству, а й групування підприємств в залежності від ефективності їх діяльності. Методично правильно це зробити за напрямками: ефективність реалізації товарів і послуг, ефективність операційної діяльності та ефективність діяльності в цілому.

Таблиця 2.10 – Результативність діяльності Дніпровського ДЛГ

Показники	2014	2015	2016	2018	2019	Динаміка, %
Чистий дохід, тис. грн	1203	1933	3411	3246	3782	314,4
Валовий прибуток, тис. грн.	533	895	753	1266	-812	-152,3
Операційний прибуток, тис. грн.	-20	41	-438	-55	-2295	-11474,0
Чистий прибуток, тис. грн.	30	34	-18	18	939	3130,0
Валова маржа, %	44	46	22	39	-21	-61,0
Операційна маржа, %	-2	2	-13	-2	-61	-63,0
Чиста маржа, %	3	2	-1	1	24	+21,0

На рис. 2.10 ми бачимо рейтинг за першою категорією в динаміці.

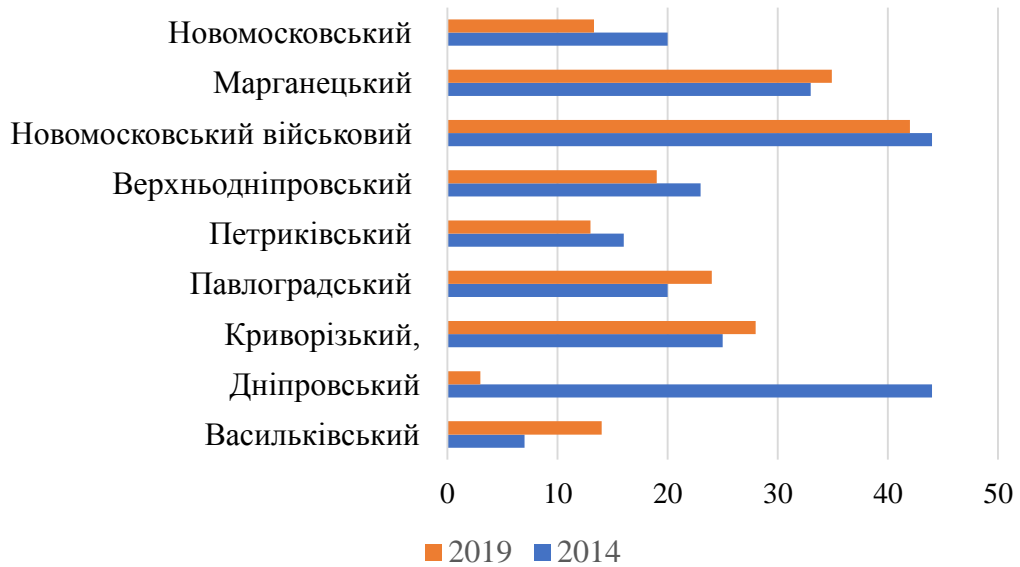
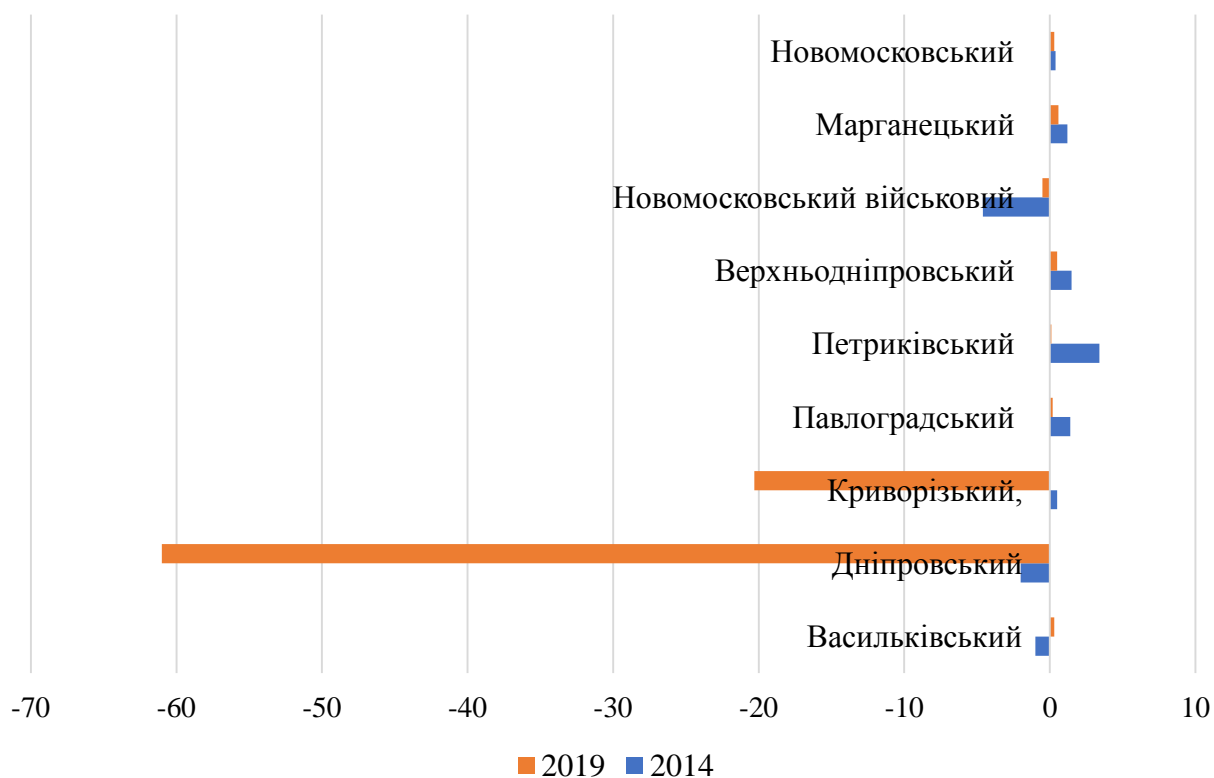


Рис. 2.10 – Динаміка валової маржі ДЛГ Дніпропетровської області, %

Чітко видно, що Дніпровський ДЛГ є аутсайдером за ефективністю комерційної діяльності, демонструючи стрімке скорочення валової маржі. Негативна динаміка спостерігається за 5 років в Новомосковському, Новомосковському військовому, Верхньодніпровському, Петриківському лісгоспах. Позитивні зміни відбулись у Марганецькому, Павлоградському, Криворізькому та Васильківському господарствах. За абсолютним значенням валової маржі лідирує Новомосковський військовий лісгосп.

Операційна маржа демонструє результативність операційної діяльності після компенсації адміністративних та інших операційних витрат (рис.2 11).



**Рис. 2.11 – Динаміка операційної маржі державних лісогосподарських підприємств Дніпропетровської області, %**

Невтішні висновки можна зробити: лише 5 господарств тримались і тримаються в зоні позитивної операційної маржі, решта – знаходяться в полі негативних значень. Зокрема, Дніпровське ДЛГ демонструє в 2019 році операційну маржу -61%, тобто валового прибутку не вистачає на фінансування адміністративних витрат більше ніж в 1,5 рази.

На рис. 2.12 можна ознайомитись з результатами динаміки чистої маржі. Очевидно, що за допомогою додаткових надходжень господарствам вдається виводити практично в нуль свої результати, а в окремих випадках навіть акумулювати певні суми.

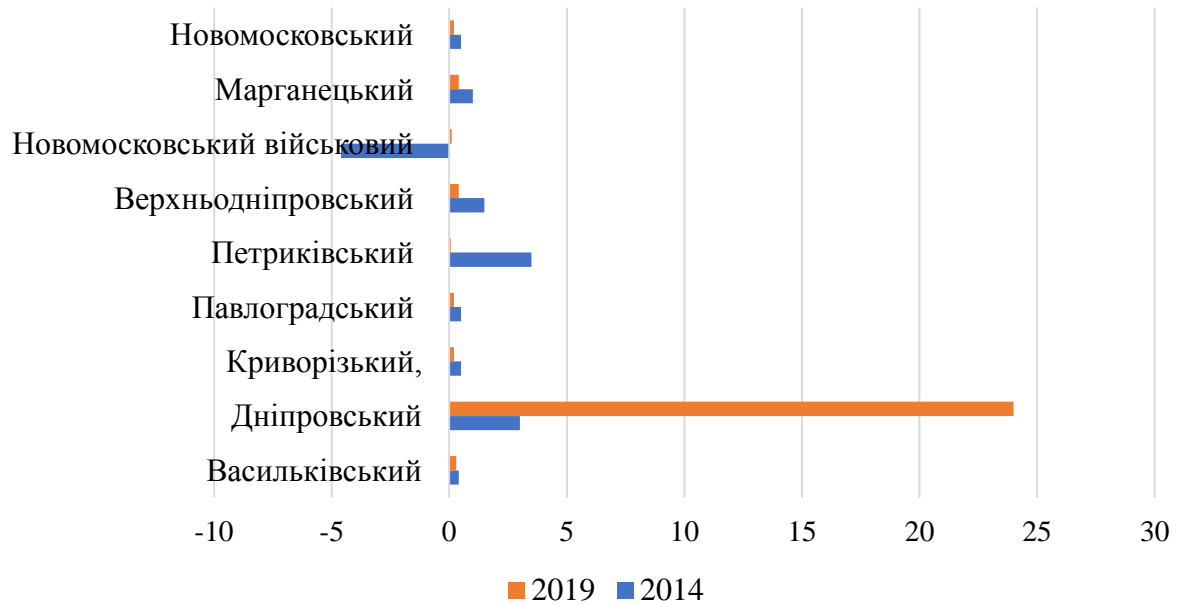


Рис. 2.12 – Динаміка чистої маржі ДЛГ Дніпропетровської області, %

Проте, очевидно, що про розвиток інвестиційної діяльності за рахунок власних коштів ДЛГ не може бути й мови на даному етапі.

## Висновки до розділу 2

Аналізування функціональної діяльності лісогосподарських підприємств Дніпропетровського обласного управління лісового та мисливського господарства за індикаторами Гельсінських критеріїв сталого управління лісами дозволило зробити наступні висновки:

1. Деревостани лісогосподарських підприємств представлені незначною кількістю лісотвірних видів: дубом звичайним, сосною звичайною та робінією несправжньоакацією. Незначні площі зайняті деревостанами м'яколистяних видів – тополі та деревовидних верб. Вікова структура лісів незбалансована, наявне переважання перестиглих деревостанів та незначна площа молодняків.

2. Значна кількість балансоутримувачів лісових насаджень є головною причиною неузгодженості прийняття й реалізації управлінських рішень щодо здійснення лісогосподарської діяльності й охорони лісів. Найбільша площа ділянок вкритих лісовою рослинністю – 78,9 тис. га

(44,1 %) є землями державної власності, які не надані у користування, Державному агентству лісових ресурсів підпорядковано 90,8 тис. га (45,7 %) лісових насаджень.

3. Чистий дохід лісогосподарських підприємств варіює від 1812 тис. грн (Марганецьке ДЛГ) до 9912 тис. грн. (Петриківський ДЛГ). До групи лісгоспів, чистий дохід яких тяжіє до максимальних значень – Верхньодніпровське ДЛГ та Новомосковське ДЛГ. Найбільший чистий прибуток зафіксовано у Дніпровського ДЛГ (939 тис. грн), Новомосковський військовий ДЛГ (518 тис. грн) та Петриківський ДЛГ (232 тис. грн). Для усіх досліджуваних лісогосподарських підприємств зафіксовані роки зі збитками за операційним та чистим доходами.

4. За значеннями валової маржі лісогосподарські підприємства є низько прибутковими. Максимальне значення цього показника досягає 46 % у Дніпровського та Новомосковського ДЛГ, а максимальне значення чистої маржі досягає лише 24 %, а переважно значення цього індикатора не досягає 10 %.

### **РОЗДІЛ 3.**

## **ВПРОВАДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ПРЕВЕНТИВНОГО АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЛІСОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

За результатами досліджень особливостей організації діяльності, управління та фінансування ДЛГ можна стверджувати, що на даному етапі передчасно говорити про розвиток проектної діяльності як інструменту антикризового управління. На нашу думку, доцільно зосередитись саме на побудові системи моніторингу та розбудові стратегічного бачення керівників ДЛГ та профільного управління Дніпропетровської області. Особливостям впровадження цих інструментів присвячений розділ 3.

### **3.1. Діагностика зовнішнього середовища з позицій превентивного кризового менеджменту**

І. І. Ярема (2016) зазначає, що «серед провідних засад збалансованого лісокористування в Україні на особливу увагу заслуговує дотримання соціального, екологічного та економічного консенсусу в експлуатації, переробці, відтворенні та збереженні лісових ресурсів. Стале лісоуправління передбачає оптимізацію використання лісових ресурсів під безпосереднім впливом навколишнього середовища, соціуму і економічної ситуації за умови збереження біорізноманіття лісів та підвищення їхньої продуктивності. Підтримання життєздатності та санітарного стану при дотриманні прийнятних меж ризику, належне задоволення потреб усіх учасників процесу взаємодії – держави, місцевих громад, споживачів, інвесторів, гарантування отримання прогнозного рівня доходу, зростання рівня ринкової капіталізації, підвищення конкурентоспроможності, а також соціального та екологічного ефекту від лісокористування».

Актуальність дослідження процесів еколого-економічної стійкості лісового сектора й лісоуправління обумовлена низкою обставин:

- специфікою суспільно-виробничих відносин в лісовому господарстві;
- особливостями лісогосподарського виробництва;
- доцільністю наукової оцінки інновацій у лісокористуванні;
- необхідністю розроблення методологічних підходів і рекомендацій з питань сталого соціально-економічного розвитку лісового сектора економіки.

На думку І. І. Ярема (2016) «на сьогодні у розвитку лісоуправління основний акцент робиться на нарощуванні виробничого потенціалу лісозаготівель. Відзначимо, що за умови позитивних змін в лісовому господарстві і заготівельному виробництві зокрема, вкрай необхідним є паралельний розвиток деревообробних, целюлозно-паперових та інших виробництв із створення доданої вартості у лісовому комплексі. Пошук напрямків максимально можливого перевищення темпів приросту запасів відновлюваних деревних та недеревних ресурсів лісу над їх споживанням необхідно проводити також в системі фінансових механізмів розвитку».

У сучасних ринкових умовах одним з найважливіших завдань розвитку державного лісового сектора економіки є освоєння нових напрямів і форм комплексного використання лісів з метою підвищення прибутковості лісового фонду, з одного боку, та скорочення виснаження ресурсного потенціалу і його відтворення, з іншого. При цьому слід пам'ятати, що лісовий капітал є дефіцитним і лімітуючим фактором розвитку, тому не можна допускати його знецінення. Оцінювання ефективності управлінських рішень у лісогосподарській діяльності розглядається крізь призму результатів діяльності загалом – від використання ресурсів, наявного обладнання, технологій, обсягів готової продукції до перероблення відходів виробництва.

Для дослідження проблематики функціонування та збалансованого розвитку лісового господарства у контексті еколого-економічних особливостей прийняття управлінських рішень та пріоритетів оптимізації та посилення еколого-економічної ефективності лісогосподарської діяльності застосовано метод SWOT-аналізу (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) задля обґрунтування системи організаційно-економічних заходів



забезпечення збалансованого лісокористування в Дніпропетровській області та реалізації регіональної екологоорієнтованої лісової політики.

Слабкі та сильні сторони функціонування Дніпропетровського обласного управління лісового та мисливського господарства у їх взаємодії з загрозами і можливостями зовнішнього середовища, які оцінено за методикою SWOT-аналізу наведено у табл. 3.1.

Як видно з результатів SWOT-аналізу, Дніпропетровське ОУЛМГ має такі основні слабкі сторони: морально і фізично застаріле обладнання; неповне використання виробничих потужностей, що знижує ефективність виробництва і стримує його розвиток; недосконалі кадрові та маркетингові політики.

Слабкі сторони можуть бути усунені за запропонованою системою заходів щодо підвищення еколого-економічної ефективності управлінських рішень у лісокористуванні для Дніпропетровського управління лісового і мисливського господарства. Для лісогосподарських підприємств Державного агентства лісових ресурсів у Дніпропетровській області з урахуванням виявлених у процесі аналізу мікро- та макросередовища, слабких і сильних сторін, а також можливостей і загроз, вважаємо за доцільне проаналізувати такі еколого-економічні пріоритети управлінських рішень щодо оптимізації лісогосподарської діяльності, які характеризують ефективність управління та діяльності Дніпропетровського ОУЛМГ, а саме: розвиток комерційної діяльності; екоорієнтована виробнича діяльність; фінансова та кадрові складові. На сьогодні комерційна діяльність ДНОУЛМГ включає заготівлю ділової, напівділової та дров'яної деревини. У виробничому процесі в якості сировини використовується деревина власного виробництва, отримана в порядку проведення рубок догляду і санітарних рубок, тому відсутня необхідність у залученні постачальників виробничих ресурсів.

На експорт підприємство продукцію не постачає. Питання реалізації продукції для ДНОУЛМГ є вкрай важливим, оскільки доходи від її реалізації

забезпечують як фінансову основу життєдіяльності самого підприємства, так і розширеного відтворення лісових ресурсів.

**Таблиця 3.1 – Результати SWOT-аналізу функціонування лісогосподарських підприємств Державного агентства лісових ресурсів України у Дніпропетровській області**

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність власної лісосировинної бази.</li> <li>2. Розвинена транспортна мережа лісових доріг.</li> <li>3. Наявність власних виробничих площ.</li> <li>4. Часткове бюджетне фінансування лісогосподарських заходів.</li> <li>5. Участь підприємств у регіональних програмах розвитку лісового господарства.</li> <li>6. Стабільно зростаючий попит на деревну й недеревну продукцію лісу.</li> <li>7. Можливість розширення асортименту продукції деревообробки.</li> <li>8. Довгострокові ринкові зв'язки та наявність постійних споживачів.</li> <li>9. Високий рівень кваліфікації провідних спеціалістів.</li> <li>10. Низька плинність кадрів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низьке розмаїття деревних видів лісових культур.</li> <li>2. Незбалансована вікова структура - переважання у лісовому фонді перестиглих насаджень.</li> <li>3. Неповне й неефективне використання наявних потужностей лісових екосистем.</li> <li>4. Відсутність у виробничій діяльності фази деревообробки.</li> <li>5. Закриття у попередні періоди ряду деревообробних цехів.</li> <li>6. Моральна і фізична застарілість обладнання.</li> <li>7. Відсутність можливості оновлення устаткування через недостатнє бюджетне фінансування.</li> <li>8. Низькі показники ліквідності та ділової активності</li> <li>9. Недосконала маркетингова й інвестиційна політика.</li> </ol>
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збільшення виробничих площ за рахунок їх розбудови на власних незадіяних територіях.</li> <li>2. Збільшення обсягів виробництва продукції переробки деревини.</li> <li>3. Більш ефективне використання наявних виробничих потужностей.</li> <li>4. Підвищення доцільності виробничої діяльності за рахунок побічного виробництва і заготівлі другорядних лісових ресурсів.</li> <li>5. Зниження витрат виробництва шляхом впровадження інноваційних виробничих й інформаційних технологій.</li> <li>6. Залучення нових споживачів деревної й недеревної продукції лісу.</li> <li>7. Отримання кредитів задля впровадження інноваційних проєктів й ресурсозберігаючих технологій.</li> <li>8. Налагодження виробництва паливних</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Катастрофи й надзвичайні ситуації природного й техногенного походження.</li> <li>2. Мінливість політичного становища. Нестабільність господарського, податкового, банківського та інших законодавств та економічної ситуації в державі.</li> <li>3. Недоцільні й нефактові управлінські рішення державних керівних органів виконавчої влади.</li> <li>4. Втрата існуючих споживачів.</li> </ol>

пелетів та брикетів за постійного зростання попиту на енергетичну продукцію лісопереробки.	
--	--

Ділова активність: збільшення лісистості території до науково-обґрунтованої оптимальної, оцінювання перспектив нарощування ресурсного та екологічного потенціалу лісів, забезпечення збалансованого ведення лісового господарства.

За результатами проведеного аналізу та виходячи із виявлених недоліків пропонується оптимізувати лісогосподарську діяльність підприємств за рахунок вирішення таких основних завдань:

- проведення заходів з інвентаризації земель лісового фонду лісогосподарських підприємств та виготовлення технічної документації із землеустрою щодо видачі державних актів на право постійного користування земельними ділянками лісового фонду;
- запровадження екологічного планування як початкового етапу або самостійного рівня стратегічного планування, що змінить процес прийняття управлінських та господарських рішень, тобто підсилить їхню екологічну обґрунтованість;
- проведення екоорієнтованого зонування територій лісів за функціональним призначенням;
- підвищення рівня лісистості земель лісового фонду підприємства, у тому числі шляхом залучення для цілей лісовідновлення малопродуктивних сільськогосподарських земель або передачі стихійно заліснених природним шляхом земель;
- покращення якості виконання робіт з лісорозведення шляхом створення високопродуктивних плантаційних насаджень, поліпшення родючості ґрунтів, дотримання під час створення лісових культур відповідності деревостанів земельним ділянкам та збалансування вікової структури лісових насаджень;

- своєчасне заліснення вирубок, розширення площ захисного лісорозведення та агролісомеліорації з метою запобігання ерозії ґрунтів та підтримання водного балансу території;
- активізація боротьби з хворобами та шкідниками лісу шляхом збільшення фінансування санітарних заходів, захисту лісів від шкідників біологічними методами, проведення комплексного екологічного моніторингу з метою вчасного виявлення хвороб і шкідників та вирубки сухостою для покращення санітарного стану насаджень;
- вдосконалення системи лісокористування на основі зменшення перестиглих лісонасаджень шляхом коригування віку стиглості певних лісотвірних видів дерев, з метою збереження їх ліквідності, удосконалення планування та організації видів і способів рубок, оптимізації обсягу рубок шляхом заміни суцільних рубок на поступові і вибіркові;
- впровадження у практику роботи підприємства сучасних геоінформаційних систем (ГІС) та застосування методів просторового моделювання для прогнозування показників зміни лісоресурсного потенціалу та обґрунтування оптимальних розмірів залучення окремих його компонентів у господарський оборот.

Серед причин, які не дозволяють повною мірою використовувати можливості і переваги реалізації власної лісової деревної й недеревної продукції аналізованих підприємств можна виділити такі, як знаходження українського ринку лісопродукції на стадії формування; наявність на ринку української продукції великої кількості посередників; відсутність на підприємствах аналітично-інформаційної служби для аналізу стану ринку лісопродукції, з огляду на що інформація про можливості торгівлі фрагментарна або відсутня; недостатній власний досвід торгівлі, відсутність знань кон'юнктури, вимог та стандартів діючих зарубіжних ринків.

За рахунок розвитку сильних сторін функціонування підприємств можливо підвищувати надійність ведення виробничо-господарської діяльності та створення виробничого комплексу: від насадження та

оновлення лісу до виробництва різноманітної лісової деревної та недеревної продукції з високою доданою вартістю за рахунок наявних виробничих площ, власної лісосировинної бази та специфіки технологічного процесу й асортименту продукції.

За результатами SWOT-аналізу пропонуємо реалізувати комплекс таких заходів:

- створення в Дніпропетровському ОУЛМГ підрозділу з маркетингу з метою суттєвого покращення ефективності діяльності підприємств на ринку лісопродукції;
- удосконалення структури й номенклатури виробленої продукції в напрямку переорієнтації з сировинного вектору у вектор реалізації продукції лісопереробки;
- поетапний перехід до реалізації усієї ділової деревини в заготовленому вигляді виключно через аукціони.

Аналіз виробничо-господарської діяльності підприємств свідчить про незначні обсяги реалізації пиломатеріалів. Враховуючи більш високу рентабельність продукції лісопилення, збільшивши її частку можна істотно підвищити загальну рентабельність виробленої товарної продукції, а відповідно і збільшити прибуток. Окрім того, як було виявлено під час аналізу внутрішнього середовища організації, виробничі потужності Дніпропетровського ОУЛМГ використовуються не повністю: існує гостра необхідність оновлення парку обладнання, а також відновлення роботи виробничих цехів. Найбільш успішно реалізується споживачам технічна дров'яна деревина робітні несправжньоакації. У той же час відомо, що пиловник за своєю рентабельністю значно поступається продукції переробки у власних виробничих цехах, де з нього вже сьогодні можна виробляти обрізні і необрізні пиломатеріали і заготовки. Тому, у найближчій перспективі, враховуючи фінансовий стан Дніпропетровського ОУЛМГ, необхідно насамперед переорієнтувати виробничо-комерційну діяльність підприємства з реалізації лісопродукції в круглому вигляді на виробництво і

реалізацію необрізних та обрізних більш рентабельних лісоматеріалів. Рівень рентабельності заготівлі і реалізації лісопродукції у першу чергу залежить від наявності у підприємств ДОУЛМГ відповідних технічних засобів, здатних раціоналізувати процеси лісозаготівлі, трелювання деревини та лісопереробки. Також першочергове значення для забезпечення своєчасного та якісного виконання усіх робіт має забезпеченість складів та виробничих цехів лісогосподарських підприємств відповідним обладнанням. В умовах необхідності першочергової сплати податкових платежів та інвестування коштів у розвиток лісового господарства, можливості підприємств розвивати власну переробну базу на сьогодні є дуже обмеженими. Через дефіцит власних коштів та відсутність належних економічних стимулів з боку держави підприємства не в змозі модернізувати або забезпечити розширене відтворення основних засобів.

Враховуючи фінансовий стан Дніпропетровського ОУЛМГ насамперед необхідно:

- відновити роботу лісопильних та деревообробних цехів;
- переорієнтувати виробничо-комерційну діяльність підприємства з реалізації лісопродукції в круглому вигляді на виробництво і реалізацію необрізних та обрізних більш рентабельних лісоматеріалів;
- залучати підприємства для розробки лісосік виключно на основі тендерів з метою зниження собівартості лісозаготівель;
- придбати та використовувати засоби автоматичного контролю лісозаготівель та обліку заготовленої деревини;
- запровадити систему контролю лісозаготівель.

Важливим резервом підвищення ефективності комерційної діяльності є побічне лісокористування. Пропонується запровадити та наростити обсяги випуску та продажу нової лісової продукції і продукції побічного лісокористування за рахунок освоєння перспективного та високорентабельного виробництва кардинально нових видів

конкурентоспроможної продукції та надання комерційних послуг, насамперед:

- вирощування у розсадниках та продаж декоративних багаторічних рослин для ландшафтного дизайну;
- виробництво, пакування та реалізація щепи для коптильних цехів та кори дерев для мульчування: процесі виробництва основного виду продукції пиломатеріалів, кора є відходами виробництва, проте, налагодивши технологічний процес збору, обробки і пакування кори, можна отримати додаткове джерело доходів;
- налагодження виробництва паливних брикетів, що є екологічним видом палива;
- виробництво продукції побічного лісокористування: новорічних ялинок, плодів чагарникових рослин (глід, шипшина), бджільництво;
- розведення та відгодівля диких тварин з метою реалізації мисливства;
- на незаліснених ділянках створення плантацій швидкорослих дерево-кущових порід для паливно-енергетичних потреб. До складу таких плантацій можуть входити такі види деревних рослин: робінія, верба, тополі, вільха, осика, павловнія. На енергетичних плантаціях у віці 20–25 років запас стовбурової деревини деревостану може досягати від 200 до 230 м<sup>3</sup>/га. Окрім того, на енергетичних плантаціях вік рубки дерев є значно нижчим від віку рубок у лісах інших функціональних категорій. Якщо на енергетичних плантаціях деревостан можна вже вирубувати у 20–25 років, то у звичайних лісах – у 80–90 років;
- налагодження виробництва дров колотих з подальшим їх фасуванням з використанням дерев'яних упаковок, виготовлених з власної сировини.

Необхідно зазначити, що практично всі види побічного лісокористування є рентабельними, оскільки використовуються доступні лісові ресурси, відсутня необхідність в спеціальному високовартісному

обладнанні та кваліфікованому персоналі. Однак обсяги продукції побічного лісокористування не можуть бути збільшені безмежно і необґрунтовано. План побічного лісокористування повинен ґрунтуватися на нормах лісовпорядкування та обсягах біологічних ресурсів. Виконувати роботу з виробництва побічних видів продукції можуть сезонні робітники, такі види робіт не потребують високої кваліфікації, спеціальної підготовки і не є високооплачуваними.

Лісогосподарським підприємствам пропонується оптимізувати взаємодію із зовнішнім середовищем: за рахунок запровадження таких заходів:

- оновлення сайту з наповненням довідково-інформаційною та комерційною інформацією;
- утримання існуючих та розширення набутої бази клієнтів через запровадження системи реєстру постійних клієнтів;
- підвищення рівня екологоорієнтованого іміджу підприємства для сприятливого та довгострокового розвитку взаємовідносин із фінансово-кредитними установами;
- оптимізація управління фінансово-господарською та економічною діяльністю лісогосподарських підприємств з використанням кластерного аналізу та побудова кластерів для підвищення екологічної ефективності управлінських рішень у лісогосподарській діяльності. Зазначимо, що створення та функціонування кластерів забезпечить додаткове фінансування розвитку лісової інфраструктури, вирішить соціально-економічні проблеми сільських територій Дніпропетровської області, що безпосередньо пов'язано з підвищенням рівня зайнятості та доходів, а також ділової активності сільського населення;
- привернення уваги некомерційних організацій до здійснення лісоекологічної діяльності підприємств з метою сумісної розробки проектів, місцевих актів та програм щодо сталого екологічно збалансованого лісокористування.



Таким чином, оптимізація використання виробничих потужностей за рахунок:

- випуску найбільш затребуваної ринком і найбільш рентабельної продукції з дозавантаженням потужностей виробництва іншими видами продукції;
- поступового оновлення обладнання та підвищення рівня механізації і автоматизації виробництва;
- розвитку інформаційно-аналітичної основи та діагностики ефективності лісогосподарювання на еколого-економічних засадах;
- активізації інноваційно-інвестиційної діяльності за рахунок реалізації пілотних проектів та розвитку механізмів державно-приватного партнерства;
- управління якістю, тобто випуску продукції з якістю, яка задовольняє споживача, відповідає стандартам якості і дозволяє утримувати конкурентну перевагу.

Необхідним також є розроблення програми оптимізації виробничої інфраструктури – тепло та енергопостачання, розміщення елементів виробничого комплексу та комунікацій, в тому числі:

- проаналізувати споживання енергоресурсів на підприємстві і в цілях компенсації негативного впливу підвищення цін на енергоресурси за рахунок реалізації заходів з економії енергетичних і фінансових ресурсів, підвищення частки місцевих видів палива в структурі енергоспоживання, рекомендується збільшення в структурі споживаних енергоресурсів частки власних відходів деревообробки та лісозаготівель,
- провести дослідження ринку постачальників обладнання та допоміжних матеріалів з метою найбільш повного задоволення потреб виробництва і закупівель на конкурсній основі з оптимальним співвідношенням ціна – якість;
- розробити і запровадити ефективну та безперебійну систему постачання виробничих ділянок власними ресурсами, які постачаються з лісосік.

Пропонуємо створити систему координації виробництва з високою якістю менеджменту, зокрема:

- поліпшити роботу інженерної служби виробництва і збільшити ступінь її залучення у функціонування вертикальної інтеграції керівників виробництва;
- створити та запровадити ефективні елементи управління, які здатні пов'язати формалізований контроль над замкнутою виробничою системою зі змінами кон'юнктури ринку та інтересами споживачів.

Задля оптимізації фінансової доцільності та ліквідності Дніпропетровського ОУЛМГ пропонується зниження витрат за рахунок:

- автоматизації та механізації виробництва та збільшення продуктивності праці;
- зниження обсягів виробничих відходів за рахунок освоєння нових маловідходних технологій;
- оптимізація обсягів виробництва продукції деревообробки, яка відбувається за рахунок максимального завантаження виробничих потужностей, що позитивно вплине на підвищення швидкості обороту активів;
- виявлення основних засобів, які використовуються не на повну потужність і залучення їх в оборот;
- використання елементів фінансового контролінгу, проведення періодичного детального аналізу доходів і витрат із застосуванням працівниками спеціального програмного забезпечення;
- проведення активної інвестиційної та інноваційної політики, яка стимулюватиме технологічне оновлення виробництва за рахунок залучення інвестицій в освоєння нових маловідходних технологій деревообробки та лісосічних робіт. Для цього доцільно створити спеціальний інноваційний фонд, фінансові ресурси з якого будуть витрачатися на впровадження нових технологій, підвищення кваліфікації працівників та покращення їм умов і засобів праці. За умови освоєння виробництва запропонованих нових видів

продукції значні витрати будуть потрібні на придбання нового обладнання, а також необхідної тари та інвентаря для розвитку побічного лісокористування.

Стратегічним завданням наряду також є ефективного використання кадрового потенціалу для виконання виробничої програми підприємства, а також для підвищення рівня екологізації виробничої діяльності. Виконання зазначеної позиції можливо в поєднанні з реалізацією стратегії управління персоналом та кадрової політики, мета яких полягає в безперебійному забезпеченні підприємства робочою силою в потрібній кількості і належній кваліфікації, як і в обліку людського фактора, роль якого має тенденцію до зростання його значущості.

Пропонується здійснення наступних заходів:

- підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом удосконалення системи менеджменту через запровадження нових інформаційно-аналітичних технологій управління.
- формування та розвиток корпоративної лісоекологічної культури та соціально-екологічної підприємницької бізнес-етики в межах гармонізації лісогосподарської та лісопромислової діяльності на еколого-економічних засадах;
- підвищення рівня освіти та кваліфікації менеджерів, спеціалістів для здійснення модернізації господарства та формування системи екологоорієнтованого лісоуправління;
- забезпечення набору нових працівників з відповідною кваліфікацією;
- розробка заходів щодо зниження плинності персоналу, його стимулювання та належної оплати праці.

### **3.2. Діагностика економічного стану лісових господарств Дніпропетровської області**

Головним індикатором фінансової стійкості підприємства є показник власного оборотного капіталу (ВОК), який є різницею між власним капіталом та необоротними активами й рівень забезпеченості власним оборотним капіталом.

Для Верхньодніпровського державного лісового господарства за аналізуємі останні шість років, з 2014 по 2019 рр., спостерігається позитивний тренд показника власного оборотного капіталу, що демонструє фінансування діяльності підприємством за рахунок власного оборотного капіталу. Додатне значення показника ВОК у 2017–2019 рр. свідчить про фінансову стійкість цього лісогосподарського підприємства.

**Таблиця 3.2 – Основні показники фінансової стійкості  
Верхньодніпровського державного лісового господарства**

Показник фінансової стійкості	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Δ, %
Власний оборотний капітал, тис. грн	374,00	-109,00	-34,00	45,00	87,00	322,00	86,89
Забезпеченість власним оборотним капіталом, %	85,19	-24,06	-7,76	10,44	15,54	30,55	-54,64
Маневреність власного оборотного капіталу, %	21,53	-13,76	-91,76	22,22	23,15	131,36	+109,83
Коефіцієнт надкритичної платоспроможності, %	675,38	80,60	92,80	111,66	118,39	143,99	-531,39
Робочій капітал на 1 га лісових угідь, тис. грн	-0,023	--0,007	-0,022	0,006	-0,005	-0,0002	108,7
Коефіцієнт автономії, %	96,44	75,32	81,54	84,23	81,06	73,36	-23,08

Здатність підприємства швидко реагувати на вимоги про оплату зобов'язань та вільно розпоряджатися власними оборотними коштами визначає показник маневреності ВОК, який для Верхньодніпровського лісгоспу відповідає діапазону значень -258,82–293,30, що демонструє можливість для використання власних оборотних коштів у роки з додатним

значенням цього показника. Динаміка маневреності ВОК за шість років становить 19,5 %. Ймовірність банкрутства Верхньодніпровського лісогосподарського підприємства можливо оцінити за коефіцієнтом надкритичної платоспроможності. Мінімальне значення показника – 80,60 % максимальне – 675,38 % свідчить про відсутність загрози банкрутства підприємства, проте за аналізуємий період фіксується зменшення значень цього коефіцієнта. Автономність підприємства визначається за значенням відповідного коефіцієнта. За період з 2014 по 2019 рр., значення цього показника знаходилося у діапазоні 73–96 %, що є більшим за 50 % і демонструє значну ступінь автономності держлісгоспу. Проте, за шестирічний період показник автономності має низхідний тренд.

**Таблиця 3.3 – Основні показники фінансової стійкості Васильківського державного лісового господарства**

Показник фінансової стійкості	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Δ, %
Власний оборотний капітал, тис. грн	-570,00	-1165,00	-1178,00	-1643,00	-2412,00	-627,00	-110,0
Забезпеченість власним оборотним капіталом, %	-152,00	-187,90	-345,45	-361,76	-226,48	-45,90	106,10
Маневреність власного оборотного капіталу, %	-15,43	-11,33	-11,21	-8,98	-10,24	-0,64	-14,79
Коефіцієнт надкритичної платоспроможності, %	39,68	34,73	22,45	48,98	63,51	68,54	28,86
Робочій капітал на 1 га лісових угідь, тис. грн	-5,70	-11,65	-11,78	-7,42	-6,12	-6,27	-110,00
Коефіцієнт автономії, %	80,96	71,44	73,89	72,53	67,96	72,83	-8,13

Власний оборотний капітал державного Васильківського державного лісового господарства за аналізуємі роки, з 2014 по 2019 рр., має від’ємне значення, що свідчить про відсутність спроможності й можливості фінансування діяльності підприємства за рахунок поточних зобов’язань.

Абсолютні значення цього показника фінансової стійкості мають флюктуаційний характер.

Дефіцит власного оборотного капіталу позначається і на значеннях показника його маневреності, який для Васильківського лісгоспу має виключно від'ємні значення. Динаміка маневреності ВОК за шість років становить до 15 %. Проте ймовірність банкрутства, за коефіцієнтом надкритичної платоспроможності мінімальна. За шестирічний період відбулося збільшення значень цього показника. За період з 2014 по 2019 рр., значення коефіцієнта автономії знаходилося у діапазоні 68–81 %, що є більшим за 50 % і свідчить про значну ступінь автономності підприємства, проте за аналізуємий період цей показник має низхідний тренд.

**Таблиця 3.4 – Основні показники фінансової стійкості Дніпровського державного лісового господарства**

Показник фінансової стійкості	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Δ, %
Власний оборотний капітал, тис. грн	515,00	137,00	-194,00	-72,00	437,00	556,00	107,96
Забезпеченість власним оборотним капіталом, %	96,62	29,59	-24,87	-9,86	35,64	20,19	-76,43
Маневреність власного оборотного капіталу, %	39,80	149,63	-108,76	-170,83	42,79	315,28	275,48
Коефіцієнт надкритичної платоспроможності, %	296,11	142,02	80,08	91,02	155,39	125,30	-171,81
Робочій капітал на 1 га лісових угідь, тис. грн	0,032	0,009	-0,012	-0,004	0,027	0,035	109,37
Коефіцієнт автономії, %	99,07	84,07	65,94	69,28	69,29	45,80	-53,27

Показники власного оборотного капіталу державного Дніпровського державного лісового господарства за аналізуємі роки, з 2014 по 2019 рр., мали як додатні, так і від'ємне значення, що свідчить про різні позиції підприємства. У 2016 та 2017 роках зазначмо відсутність спроможності

фінансування діяльності за рахунок поточних зобов'язань на 72 та 194 тис. грн відповідно. Проте станом на 2019 рік підприємство мало 556 тис. грн ВОК. За шестирічний період динаміка показника забезпеченості власним капіталом демонструє низхідний тренд.

Показник маневреності власного оборотного капіталу у Дніпровському лісгоспі має синусоїдальний характер за аналізуємі роки. У роки з від'ємним значенням ВОК й показник його маневреності свідчить про відсутність можливості реагування за виплатами поточних зобов'язань. Ймовірність банкрутства, за коефіцієнтом надкритичної платоспроможності мінімальна. За шестирічний період відбулося зменшення значень цього показника майже у два рази. За період з 2014 по 2019 рр., значення коефіцієнта автономії Дніпровського держлісгоспу знаходилося у діапазоні 45–99 %, що є більшим за 50 % і свідчить про значну ступінь автономності підприємства, проте за аналізуємі період цей показник має низхідну динаміку.

За значенням індикатора фінансової стійкості підприємства – власного оборотного капіталу державного Криворізького державного лісового господарства за аналізуємі роки, з 2014 по 2019 рр., мали переважно від'ємні значення, що свідчить про дефіцит фінансування діяльності за рахунок поточних зобов'язань у різному ступені, з максимальним дефіцитом 404 тис. грн у 2015 році. У шестирічний період показник забезпеченості власним капіталом має флуктуаційний характер.

**Таблиця 3.5 – Основні показники фінансової стійкості Криворізького державного лісового господарства**

Показник фінансової стійкості	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Δ, %
Власний оборотний капітал, тис. грн	72,00	-404,00	-335,00	-226,00	-168,00	-27,00	-137,50
Забезпеченість власним оборотним капіталом, %	27,38	-174,89	-67,68	-61,81	-50,00	-6,43	-33,81
Маневреність власного оборотного капіталу, %	38,89	-6,68	-5,79	-8,84	-13,69	-29,62	-68,51

Коефіцієнт надкритичної платоспроможності, %	137,7	36,38	59,64	62,14	66,67	93,96	-43,74
Робочій капітал на 1 га лісових угідь, тис. грн	0,008	-0,045	-0,037	-0,017	-0,018	-0,003	137,5
Коефіцієнт автономії, %	83,86	59,78	51,91	58,27	63,21	65,38	-18,48

Показник маневреності власного оборотного капіталу у Криворізькому лісгоспі характеризується від'ємним значенням, що свідчить про відсутність можливості реагування на виплати поточних зобов'язань. За шестирічний період відбулося значення коефіцієнта надкритичної платоспроможності мали низхідну динаміку.

Значення коефіцієнта автономії Криворізького держлісгоспу у 2014–2019 рр., знаходилося у діапазоні 51–84 %, що є більшим за 50 % і свідчить про певну ступінь автономності підприємства, проте за аналізуємий період цей показник має низхідний тренд.

Для Марганецького державного лісового господарства за аналізуємі останні шість років, з 2014 по 2019 рр., спостерігається позитивний тренд показника власного оборотного капіталу. Тільки у 2014 році спостерігався дефіцит ВОК у 31 тис. грн. У інші роки фінансування діяльності підприємства відбувалося за рахунок власного оборотного капіталу. Додатне значення показника ВОК у 2017–2019 рр. свідчить про фінансову стійкість цього лісгосподарського підприємства.

**Таблиця 3.6 – Основні показники фінансової стійкості Марганецького державного лісового господарства**

Показник фінансової стійкості	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Δ, %
Власний оборотний капітал, тис. грн	-31,00	65,00	49,00	69,00	83,00	113,00	-364,51
Забезпеченість власним оборотним капіталом, %	-15,82	20,12	16,50	21,76	25,23	30,87	46,69
Маневреність власного	-222,58	156,92	324,48	55,07	10,84	133,63	356,21



оборотного капіталу, %							
Коефіцієнт надкритичної платоспроможності, %	86,34	125,19	119,76	128,97	133,74	144,66	58,32
Робочій капітал на 1 га лісових угідь, тис. грн	0,005	0,010	0,008	0,018	0,015	0,013	200,00
Коефіцієнт автономії, %	74,78	74,56	74,33	71,65	72,30	70,56	-4,22

Динаміка забезпеченості ВОК за аналізуємі роки позитивна. Показник маневреності ВОК відповідає діапазону значень – 222,58–324,48 %, що свідчить про здатність підприємства забезпечувати оплату зобов'язань.

За індикатором банкрутства, ця процедура для Марганецького лісогосподарського підприємства не актуальна, за аналізуємий період позитивна динаміка цього коефіцієнта. За період з 2014 по 2019 рр. коефіцієнт автономності підприємства відповідає вузькому діапазону значень 70,5–74,7 %, що демонструє достатню ступінь автономності держлісгоспу і відсутність різких коливань фінансового стану підприємства.

Новомосковський державний лісгосп за аналізуємі роки, з 2014 по 2019 рр., мав виключно додатні значення показника власного оборотного капіталу, зі збільшенням абсолютних значень і досяганням максимуму у 2019 році у 829 тис. грн. Забезпеченість ВОК складала 55–83 %. Показник маневреності ВОК відповідав діапазону значень – 22–56 %, що свідчить про здатність підприємства забезпечувати оплату фінансових зобов'язань.

За відповідним індикатором банкрутство Новомосковському лісовому господарству не загрожує на підставі значень відповідного індикатора. За період з 2014 по 2019 рр. за значеннями відповідного коефіцієнта підприємство має дуже значну ступінь автономії – 84–97 %.

Показники власного оборотного капіталу державного Новомосковського військового державного лісового господарства за аналізуємі роки, з 2014 по 2019 рр., мали як додатні, так і від'ємне значення, що свідчить про різні позиції підприємства. У 2015 та 2017 роках зазначмо

відсутність спроможності фінансування діяльності підприємства за рахунок поточних зобов'язань на 14 та 338 тис. грн відповідно. Проте станом на 2019 рік підприємство мало 324 тис. грн. ВОК. Показник маневреності власного оборотного капіталу у Новомосковському військовому лісгоспі має синусоїдальний характер за аналізовані роки, діапазон значень складає -118–111 %.

**Таблиця 3.7 – Основні показники фінансової стійкості Новомосковського державного лісового господарства**

Показник фінансової стійкості	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Δ, %
Власний оборотний капітал, тис. грн	576,00	664,00	664,00	362,00	711,00	829,00	143,92
Забезпеченість власним оборотним капіталом, %	83,72	70,19	70,19	54,85	72,33	56,01	-27,71
Маневреність власного оборотного капіталу, %	21,87	21,98	37,04	55,80	34,45	32,69	10,82
Коефіцієнт надкритичної платоспроможності, %	614,29	335,46	335,46	221,48	361,40	227,34	-386,95
Робочій капітал на 1 га лісових угідь, тис. грн	0,094	0,053	0,051	0,029	0,057	0,066	170,21
Коефіцієнт автономії, %	96,98	93,75	93,75	92,45	92,37	83,51	-13,47

**Таблиця 3.8 – Основні показники фінансової стійкості Новомосковського військового державного лісового господарства**

Показник фінансової стійкості	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Δ, %
Власний оборотний капітал, тис. грн	222,00	-338,00	248,00	-14,00	449,00	720,00	324,32
Забезпеченість власним оборотним капіталом, %	20,88	-15,41	-7,51	-0,56	13,64	21,75	0,87
Маневреність власного оборотного капіталу, %	15,31	-188,46	21,04	-36,21	110,82	78,61	63,30

Коефіцієнт надкритичної платоспроможності, %	126,4	86,65	81,33	99,44	115,80	127,79	1,39
Робочій капітал на 1 га лісових угідь, тис. грн	0,004	0,012	0,022	-0,019	0,025	0,040	1000,00
Коефіцієнт автономії, %	65,92	44,72	42,18	46,44	44,01	46,31	-19,61

У роки з від'ємним значенням ВОК й показник його маневреності свідчить про відсутність можливості реагування за виплатами поточних зобов'язань.

Ймовірність банкрутства, за коефіцієнтом надкритичної платоспроможності мінімальна. У період з 2015 по 2019 рр., значення коефіцієнта автономії Новомосковського військового держлісгоспу знаходилося нижче критичного значення у 50 %, що свідчить про відсутність забезпечення мінімально необхідної автономії підприємства.

За значенням індикатора фінансової стійкості підприємства – власного оборотного капіталу державного Павлоградського державного лісового господарства за аналізуємі роки, з 2014 по 2019 рр., мали виключно від'ємні значення, що свідчить про дефіцит фінансування діяльності за рахунок поточних зобов'язань у різному ступені, з максимальним дефіцитом 902 тис. грн у 2015 році. У шестирічний період показник забезпеченості власним капіталом демонструє перманентний дефіцит фінансових ресурсів.

**Таблиця 3.9 – Основні показники фінансової стійкості Павлоградського державного лісового господарства**

Показник фінансової стійкості	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Δ, %
Власний оборотний капітал, тис. грн	-248,00	-902,00	-839,00	-752,00	-786,00	-734,00	-295,96
Забезпеченість власним оборотним капіталом, %	-55,86	-114,47	-131,3	-78,33	-41,59	-87,59	-31,73
Маневреність власного оборотного капіталу, %	-11,29	-2,54	-13,58	-16,49	-62,59	-4,63	-6,66

Коефіцієнт надкритичної платоспроможності, %	64,16	46,63	207,47	56,07	70,63	53,31	-10,85
Робочій капітал на 1 га лісових угідь, тис. грн	-0,037	-0,135	0,049	-0,125	-0,117	-0,109	294,59
Коефіцієнт автономії, %	72,14	50,57	83,91	47,66	36,66	48,93	-23,21

Показник маневреності власного оборотного капіталу у Павлоградському лісгоспі характеризується від'ємним значенням, що свідчить про відсутність можливості реагування на виплати поточних зобов'язань.

За шестирічний період відбулося значення коефіцієнта надкритичної платоспроможності мали низхідну динаміку. Значення коефіцієнта автономії Павлоградського держлісгоспу у 2017–2019 рр., знаходилося нижче порогового у діапазоні 50 %, що свідчить про відсутність забезпечення автономії підприємства.

**Таблиця 3.10 – Основні показники фінансової стійкості Петриківського державного лісового господарства**

Показник фінансової стійкості	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Δ, %
Власний оборотний капітал, тис. грн	393,00	193,00	-94,00	-451,00	-355,00	-49,00	-99,87
Забезпеченість власним оборотним капіталом, %	69,07	40,63	-11,10	-107,89	-98,89	-3,77	-72,84
Маневреність власного оборотного капіталу, %	33,59	68,39	-140,43	-29,27	-24,79	-269,39	-302,98
Коефіцієнт надкритичної платоспроможності, %	323,30	168,44	90,01	48,10	50,28	96,36	-226,94
Робочій капітал на 1 га лісових угідь, тис. грн	0,029	0,014	-0,007	-0,034	-0,027	-0,150	-517,24
Коефіцієнт автономії, %	92,99	92,21	76,37	76,83	80,73	66,81	-26,18

Показники власного оборотного капіталу державного Петриківського державного лісового господарства за аналізовані роки мали як додатні, так і від'ємні значення, що свідчить про різні позиції підприємства. Відсутність спроможності фінансування діяльності підприємства за рахунок поточних зобов'язань спостерігалася з 2016 по 2019 рр.

Показник маневреності власного оборотного капіталу у Петриківському лісгоспі має синусоїдальний характер за аналізовані роки, діапазон значень складає  $-269-33\%$ . У роки з від'ємним значенням ВОК й показник його маневреності свідчить про відсутність можливості реагування за виплатами поточних зобов'язань. Банкрутство, за коефіцієнтом надкритичної платоспроможності не загрожує.

У період з 2015 по 2019 рр., значення коефіцієнта автономії Павлоградського держлісгоспу знаходилося у діапазоні  $77-93\%$ , що забезпечує необхідний рівень автономії цього підприємства.

Очевидно, що якби в системі управління ДЛГ існувала функція моніторингу економічної та фінансової стійкості, то наразі актуальним би постало питання визначення ймовірності банкрутства для Павлоградського, Васильківського, Криворізького та Петриківського лісгоспів.

### **3.3. Розрахунок ймовірності банкрутства лісгосподарських підприємств за методом Е. Альтмана**

У роботі О. С. Хринюк & В. А. Бова (2018) зазначено «фінансовий потенціал є важливим елементом виробничо-господарської діяльності та економічного розвитку підприємства. За поглядами в ринкових умовах дана категорія набуває актуальності як одна з характеристик фінансової стійкості підприємства та можливостей його подальшого розвитку. Фінансовий потенціал визначає успішність діяльності підприємства, адже від його рівня залежить конкурентоспроможність та інвестиційна привабливість

підприємства. Виходячи з того, що рівень фінансового потенціалу можна виміряти за допомогою оцінки фінансової стійкості підприємства, то це підтверджує доцільність застосування з цією метою оцінки ймовірності банкрутства. Від фінансового стану залежить конкурентоспроможність та економічна перспектива підприємства в цілому. корегування політики підприємства щодо стабілізації фінансового стану та збільшення обсягу фінансових ресурсів».

Для побудови стратегії щодо управління фінансовим потенціалом підприємства є оцінювання його платоспроможності та ймовірності банкрутства. Більшість методик оцінювання рівня фінансового потенціалу базуються на застосуванні методу експертних оцінок, що дає підстави говорити про відносну суб'єктивність отриманих результатів.

Для встановлення рівня ймовірності банкрутства досліджуваних лісогосподарських підприємств обрано модель Альтмана (3.1).

$$Z = 1,2 x_1 + 1,4x_2 + 3,3x_3 + 0,6x_4 + 0,999x_5 \quad (3.1)$$

де  $x_1$  – відношення власного оборотного капіталу до всього активів;  $x_2$  – відношення нерозподіленого прибутку до всього активів;  $x_3$  – відношення прибутку до виплати відсотків до всього активів;  $x_4$  – відношення власного капіталу до зобов'язань;  $x_5$  – відношення чистого доходу до всього активів.

У табл. 3.11 наведено результати обчислення складових математичної моделі Альтмана та результуючий показник, який використовується для встановлення ступеня ймовірності банкрутства підприємства.

**Таблиця 3.11 – Результати оцінювання ймовірності банкрутства лісогосподарських підприємств за моделлю Е. Альтмана**

Показник	Державне лісове господарство			
	Васильківське	Криворізьке	Павлоградське	Петриківське
Відношення власного оборотного капіталу до активів	-0,087	-0,089	-0,180	-0,115
Відношення нерозподіленого прибутку до активів	0,001	0,004	0,002	0,003

Відношення прибутку до виплати відсотків до активів	0,001	0,004	0,002	0,007
Відношення власного капіталу до зобов'язань	3,195	1,718	0,570	2,514
Відношення чистого доходу до активів	0,427	1,715	0,999	2,672
Критерій Альтмана	2,24	2,68	1,13	5,08

Для визначення ймовірності банкрутства підприємства порівнюється розрахований індекс Альтмана ( $Z$ ) із його критичним значенням, які наведено табл. 3.12.

Таблиця 3.12 – Шкала визначення стану підприємства за моделлю Едварда Альтмана

Розраховані значення критерія	Ймовірність банкрутства
$\leq 1,8$	дуже висока
1,81 – 2,6	висока
2,61 – 2,9	низька
2,91 – 3,0	дуже низька

Отримані результати розрахунку індекса Альтмана для лісогосподарських підприємств, які визначено як фінансово нестійкими, свідчать, що дуже висока ймовірність банкрутства актуальна лише для Павлоградського ДЛГ. Високою ця загроза виявляється й для Васильківського ДЛГ.

Розрахункові індекси при порівнянні з нормативними свідчать про низьку й дуже низьку ймовірність банкрутства для Криворізького та Петриківського ДЛГ відповідно. За низькою ймовірністю банкрутства, яка встановлена для Криворізького ДЛГ Діяльність підприємства прибуткова, проте фінансова стійкість багато в чому залежить від змін, як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі. За умови дуже низької ймовірності банкрутства Петриківського ДЛГ, діяльність підприємства є прибутковою з високим рівнем фінансового потенціалу.

Найбільш ефективним інструментом визначення стратегічних цілей підприємства й розробки плану тактичних дій для реалізації поставлених цілей оптимізації функціональної діяльності визначають стратегічну сесію.

Для лісогосподарських підприємств Павлоградське та Васильківське ДЛГ, які характеризуються фінансовим нестабільним станом й високою ймовірністю банкрутства, запропоновано проведення стратегічних сесій, на яких будуть опрацьовані такі питання:

- розвиток компанії в довгостроковій і середньостроковій перспективі;
- пріоритети розвитку на найближчий рік;
- реформування організаційної структури;
- оптимізація системи управління, моделей компетенцій та впровадження корпоративної культури й цінностей;
- розробка функціональних стратегій – кадрова політика, виробництво, маркетинг, продажі, інвестиційна діяльність.

### **Висновки до розділу 3**

1. За результатами SWOT аналізу для підприємств Дніпропетровського управління лісового та мисливського господарства запропоновано комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію взаємодії із зовнішнім середовищем, підвищення ефективності комерційної діяльності, економічної доцільності управлінських рішень у лісогосподарській діяльності.

2. За показниками фінансової стійкості – власного оборотного капіталу та рівнем його забезпечення лісогосподарські підприємства розподілено на три групи: фінансово стійкі – Верхньодніпровське ДЛГ, Новомосковське ДЛГ, фінансово нестійкі – Васильківське ДЛГ, Криворізьке ДЛГ та Марганецьке ДЛГ. До лісгоспів з посередньою фінансовою стійкістю віднесено Дніпровське ДЛГ, Новомосковське військове ДЛГ, Павлоградське ДЛГ та Петриківське ДЛГ.



3. Дуже висока ймовірність банкрутства зафіксовано для Павлоградського ДЛГ індекс Е. Альтмана за 2019 рік дорівнює 1,13, що є нижчим за критичне значення. Високою ймовірністю банкрутства характеризується Васильківське ДЛГ, та поза зоною ризика банкрутства знаходиться фінансово нестійке Криворізьке лісове господарство.

## ВИСНОВКИ

1. Органи управління лісового господарства мають виконують такі функції: *законодавчу* – формування лісової політики, прийняття нормативно-правових актів; *контрольну* – здійснення нагляду й контролю за станом лісів; *господарську* – організація лісогосподарську діяльність, лісовідновлення та лісорозведення; *інноваційну* – підтримка лісівничої освіти й науки, сертифікація лісів). Лісова політика та моделі управління лісовим господарством мають зазнавати доцільних трансформаційних перетворень в умовах зміни стану навколишнього середовища, глобальних викликів та регіональних зовнішніх загроз.

2. Значна кількість балансоутримувачів лісових насаджень є головною причиною неузгодженості прийняття й реалізації управлінських рішень щодо здійснення лісогосподарської діяльності й охорони лісів. Найбільша площа ділянок вкритих лісовою рослинністю – 78,9 тис. га (44,1 %) у Дніпропетровській області є землями державної власності, які не надані у користування, Державному агентству лісових ресурсів підпорядковано 90,8 тис. га (45,7 %) лісових насаджень.

3. Чистий дохід лісогосподарських підприємств варіює від 1812 тис. грн (Марганецьке ДЛГ) до 9912 тис. грн. (Петриківський ДЛГ). До групи лісгоспів, чистий дохід яких тяжіє до максимальних значень – Верхньодніпровське ДЛГ та Новомосковське ДЛГ. Найбільший чистий прибуток зафіксовано у Дніпровського ДЛГ (939 тис. грн), Новомосковський військовий ДЛГ (518 тис. грн) та Петриківський ДЛГ (232 тис. грн). Для усіх досліджуваних лісогосподарських підприємств зафіксовані роки зі збитками за операційним та чистим доходами.

4. За показниками фінансової стійкості – власного оборотного капіталу та рівнем його забезпечення державні лісогосподарські підприємства розподілено на три групи: фінансово стійкі – Верхньодніпровське, Новомосковське, фінансово нестійкі – Васильківське,

Криворізьке та Марганецьке. До лісових господарств з посередньою фінансовою стійкістю віднесені – Дніпровське, Новомосковське військове, Павлоградське та Петриківське.

5. За ефективністю комерційної діяльності аутсайдером визначено Дніпровський держлісгосп, для діяльності якого притаманне стрімке скорочення валової маржі. Негативна динаміка значень валової маржі спостерігається у Новомосковському, Новомосковському військовому, Верхньодніпровському, Петриківському лісгоспах. Позитивні зміни відбулись у Марганецькому, Павлоградському, Криворізькому та Васильківському господарствах.

6. Дуже висока ймовірність банкрутства є актуальною для Павлоградського держлісгоспу, індекс Е. Альтмана за показниками фінансових результатів 2019 року для цього підприємства дорівнює 1,13, що є нижчим за критичне значення. Високою ймовірністю банкрутства характеризується Васильківське лісове господарство. Для фінансово нестійких підприємств запропоновано проведення стратегічних сесій з визначенням стратегії розвитку підприємства та розробки плану тактичних дій.

7. Для своєчасного виявлення загроз на лісгосподарських підприємствах та попередження кризи, необхідно здійснення комплексного оцінювання рівня усіх складових економічної безпеки. За результатами SWOT-аналізу для лісгосподарських підприємств запропоновано підвищення доцільності виробничої діяльності за рахунок побічного виробництва й заготівлі другорядних лісових ресурсів; збільшення обсягів виробництва продукції переробки деревини; зниження витрат виробництва шляхом впровадження інноваційних виробничих й інформаційних технологій; налагодження виробництва паливних пелетів та брикетів за постійного зростання попиту на енергетичну продукцію лісопереробки.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- Ансофф, И. (1999). *Новая корпоративная стратегия*. СПб.: Питер. 416.
- Беляков, С. О. (2015). Прогностичне моделювання функціонування екосистем під впливом зміни клімату: перспективи використання математичних моделей. *Наукові записки. Біологія та екологія*, 171, 64–70.
- Береславська, О. І. (2013). Сучасні банківські кризи: причини та ймовірність повторення. *Науковий вісник національного університету ДПС України*, 3(62), 78–83.
- Богдан, Т. (2014). Глобальні ризики боргового «нависання» у розвинутих країнах і засоби їх мінімізації. *Вісник НБУ*, 6, 39–46.
- Василенко В. А. (2005). *Менеджмент устойчивого развития предприятий*. К.: Центр учебной литературы. 648.
- Васильців, Т. Г., Волошин, В. І., & Бойкевич, О. Р. (2012). *Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення*. Львів. 386.
- Вовк, В. Я., & Дмитрик, Ю. В. (2013). Діагностування кризи з боку центральних банків: зарубіжний та вітчизняний досвід. *Вісник НБУ*, 3, 20–25.
- Даніч, В. М. (2012). Понятійний апарат теоретико-множинних моделей економічної безпеки. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*, 24(II), 194–202.
- Даніч, В. М., & Пархоменко, Н. О. (2012). *Економіка в контексті євроінтеграційних процесів: український вимір*. Сімферополь: Оджакъ. 410.
- Доценко, І. О. (2013). Формування системи оцінювання рівня економічної безпеки підприємства з урахуванням впливу підприємницьких ризиків. *Вісник одеського національного університету. Економіка*, 18(1), 69–78.

- Дубовіч, І. А., & Лесюк, Г. М. (2017). Перспективи застосування в Україні зарубіжного досвіду управління лісовим господарством. *Причорноморські економічні студії*, 20, 82–89.
- Єгорова, Т. П. (2013). До питання впровадження в Україні інноваційної моделі розвитку лісової галузі. *Право та інновації*, 4, 27–33.
- Єгорова, Т. П. (2015). Європейське лісове законодавство як інноваційний елемент удосконалення національної лісової політики. *Адаптація до права ЄС регулювання економіки України в сучасних умовах*, 86–94.
- Кейнс, Дж. М. (1998). *Загальна теорія зайнятості, проценту і грошей*. К.: Барви. 210.
- Коваль, Я. В., & Антоненко, І. Я. (2004). *Економічна (грошова) оцінка природних ресурсів лісового фонду України: теорія, методологія, методика*. Київ: РВПС України.
- Коваль, Я. В., Мишенин, Е. В., Царенко, А. М., Литвиненко, О. А., & Антоненко, І. Я. (2002). *Воспроизводство лесных ресурсов: эколого-экономические проблемы*. Киев: СОПС НАН Украины.
- Козаченко, Г. В., Пономарьов, В. П. & Ляшенко, О. М. (2003). *Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення*. Київ: Лібра. 280.
- Концептуальні підходи до удосконалення лісокористування в Україні*. (2018). Аналітична записка Українського інституту досліджень навколишнього середовища і ресурсів при Раді національної безпеки і оборони України. Взято з [www.rainbow.gov.ua](http://www.rainbow.gov.ua).
- Кончин, В. І. (2012). Причини та прояви боргової кризи в ЄС і суперницькі підходи антикризової політики. *Київський інститут бізнесу та технологій*. 2(18), 19-30.
- Кравець, П. В., & Лакида, П. І. (2002). Критерії та індикатори сталого управління лісами. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету*, 12(7), 146–158.

- Кривов'язюк, І. В., & Божидарнік, Т. В. (2012). *Комплексна економічна діагностика підприємства*. Луцьк: РВВ Луцького НТУ. 226.
- Лакида, П. І., & Кравець, П. В. (2001). Лісова політика України в перехідний період: проблеми та стратегія. *Аграрна наука і освіта*, 2(1–2), 95–99.
- Лигоненко, Л. О. (2001). *Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій*. К.: Київський національний торговельно-економічний ун-т. 580.
- Маринич, Т. О. *Компаративний аналіз індикаторів фінансової стабільності України*. Режим доступу: [http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/3582/1/5\\_2.pdf](http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/3582/1/5_2.pdf).
- Марущак, С. М. (2008). Комплексна оцінка ризику в процесі забезпечення економічної безпеки підприємства. *Наукові праці економіка Чорноморський державний університет імені Петра Могили*, 99(86), 108–114.
- Мацеха, Д. С. (2013). Функціональні складові економічної безпеки та показники їхньої оцінки для підприємств легкої промисловості. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 1, 128–133.
- Метеленко, Н. Г. (2016). Криза національної банківської системи: причини, тенденції та шляхи подолання. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, 4-5, 69–73.
- Мішенін, Є. В. (2000). Екологічно орієнтована інтеграція лісового господарства і АПК. *Лісівництво і агролісомеліорація*, 98, 7–14.
- Мусієць, Т. В. (2014). Індикатори фінансової стабільності країн світу. *Інтелект XXI*, 1, 16–27. Режим доступу: [https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/32815/int\\_XXI\\_2014\\_1\\_4.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/32815/int_XXI_2014_1_4.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Петрик, О. І. (2010). *Система індикаторів стабільності фінансової системи*. Режим доступу: [http://www.economy.in.ua/pdf/12\\_2010/55.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/12_2010/55.pdf)
- Петров, В. & Смирнова А. (2016). Управление лесами в США. *ЛесПромИнформ*, 2(116), 162–166.

- Пластун, О. Л. (2018). Роль індикаторів фондового ринку у прогнозуванні економічних криз. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*, 3(5), 70–77.
- Полякова, Л. В. (2016.). Моделі управління державними лісами. *Лісовий і мисливський журнал*, 3, 6–12.
- Пономаренко, В. С., Тридід, О. М., & Кизим, М. О. (2010). *Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи*. Харків: ВД ІНЖЕК. 323.
- Попков, М. Ю. Лесной тупик на пути в Европу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу <https://www.lisportal.org.ua/7823>
- Сак, Т. В. (2017) Підходи до оцінювання рівня економічної безпеки підприємств. *Економіка та управління підприємствами*, 4(09). 114–119.
- Соловій, І. П. & Лесюк, Г. М. (2016). Особливості державно-приватного партнерства в умовах реформування системи управління лісами та лісовим господарством України. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*, 21(8), 89–93.
- Сторожук, В. Ф. (2017). Огляд стану адаптації українського лісового законодавства до законодавства Європейського Союзу. Взято з [http://www.enpifleg.org/site/assets/files/2121/report\\_storozhuk\\_assessment\\_approximation\\_ukraines\\_forestry\\_legislation\\_to\\_eu](http://www.enpifleg.org/site/assets/files/2121/report_storozhuk_assessment_approximation_ukraines_forestry_legislation_to_eu). Рдст f
- Сторожук, В. Ф. (2018). Порівняльний аналіз лісового законодавства України та пов'язаних з ним правових актів на відповідність до законодавчої бази Європейського Союзу з питань сталого управління лісами. Програма «Удосконалення систем правозастосування та управління в лісовому секторі країн східного напрямку Європейської політики добросусідства та Росії» (ENPIFLEG). Взято з [http://fleg1.fleg.org.ua/index.php?id=14&tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=34&cHash=529761387b4ea48d73b3b7b2d39c3303](http://fleg1.fleg.org.ua/index.php?id=14&tx_ttnews%5Btt_news%5D=34&cHash=529761387b4ea48d73b3b7b2d39c3303).
- Ткач, В. П. (2012). Ліси та лісистість в Україні: сучасний стан і перспективи розвитку. *Український географічний журнал*, 2, 49–55.

- Ткач, В. П., Лавров, В. В., & Букша, І. Ф. (2002). Проблеми та напрямки переходу лісової галузі України на засади сталого розвитку. *Лісівництво і агролісомеліорація*, 102, 3–9.
- Толчанова, З. О. (2008). Шляхи реформування лісового господарства України з урахуванням закордонного досвіду. *Науковий вісник Волинського національного університету ім. Лесі Українки*, 3, 103–107.
- Туган-Барановский, М. И. (1997). *Избранное: периодические промышленные кризисы. История английских кризисов*. М.: Наука, РОССПЭН. 574.
- Фомин, Я. А., & Фомин, Я. Я. (2008). Статистическое оценивание состояния предприятий для использования в конкурентной борьбе. Экономика, статистика, информатика. *Вестник УМО*, 1, 50.
- Фурдичко, О. І. (2003). *Критерії та індикатори сталого розвитку лісової галузі України. Методичні рекомендації з питань ведення та управління лісовим господарством*. Київ: Нора-прінт.
- Хіт, Р. (2002). *Кризовий менеджмент для керівників*. К.: Наукова думка. 566.
- Хозяинов, А. С. & Большаков, Н. М. (2010). Изучение зарубежного опыта организации государственного управления воспроизводством лесов: США, Канада, Финляндия. *Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета*, 7–10.
- Хринюк, О. С., & Бова, В. А. (2018). Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. Електронне наукове фахове видання *Ефективна економіка*, 2(18).
- Чернявский, А. Д. (2008). Цикличность кризисов маркетинга во времени. *Проблемы современной экономики*, 3. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2125>.
- Шелудько, Н. М., & Шкляр А. І. (2012). Фінансові кризи: поняття, класифікація, ідентифікація. *Економічна теорія*, 2, 95.



- Шубалий, О. М. (2015). Трансформація екологоекономічних відносин у лісовому секторі: механізми та інститути. [Електронний ресурс]. – Режим доступу [http://ecos.kiev.ua/share/upload/files/theses/shubaliy/thesis\\_shubaliy.pdf](http://ecos.kiev.ua/share/upload/files/theses/shubaliy/thesis_shubaliy.pdf)
- Юн, Г. Б. (2002). Антикризисное управление предприятиями: теоретические и практические аспекты. М.: Московский издательский дом, 624.
- Ярема, І. І. (2016). Теоретико-методологічні підходи до екологічного планування у контексті сталого лісокористування. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 6(122), 8–12.
- Barton, L. (1993). *Crisis in organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos*. Cincinnati, Ohio: South-Western.
- Forest land ownership. – Natural Resources Canada. [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.nrcan.gc.ca/forests/canada/ownership/17495>
- Forgue, B. (1996). Nouvelles approches de la gestion des crises Rev française de gestion. Paris, 108, 72–73.
- Lier, M., Korhonen, K. T., Tuomainen, T., Viitanen, J., & Mutanen, A. (2017). Natural Resources Institute Finland, Luke. [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.luke.fi/wp-content/uploads/2017/06/finlands-forestsfacts-2017-www.pdf>
- Marttila, V., Granholm, H., Laanikari, J., Aalto, A., & Heikinheimo, P. (2005). Finland's National Strategy for Adaptation to Climate Change. *Ministry of Agriculture and Forestry, Helsinki*, 281.
- National Forest Strategy 2025. (2015). Ministry of Agriculture and Forestry of Finland, 56.
- Polish National Strategy for Adaptation to Climate Change (NAS 2020) (2013). *Ministry of the Environment*. – Warsaw, 59.
- State of Finland's forest. – Metsähallitus Forestry Ltd. [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.metsa.f/web/en/state-owned-forestry-company>
- Sonja, N., Oswald, W., Smith, B., Patrick, D., Pugh, S. & Oswald, A. (2015). Forest Resources of the United States, 2012: a technical document supporting the

Forest Service 2015 update of the RPA Assessment. Gen. Tech. Rep. WO-91. Washington, DC: U.S. Department of Agriculture, *Forest Service, Washington Office*, 218.

The State Forests National Forest Holding.[Electronic resource]. – Access mode:

<http://www.lasy.gov.pl/en/our-work/sf-national-forest-holding/organization>

Ykhanbai, H. (2010). Mongolia forestry outlook study. Working Paper No. APFSOS II/ WP/ 2009/ 21. *Food and Agriculture Organization of the United Nations, Regional Office for Asia and The Pacific*, 49.

## Додаток А

## Фінансові результати діяльності ДЛГ Дніпропетровської області

Показники	2014	2015	2016	2018	2019	Динаміка, %
<b>Криворізьке ДЛГ</b>						
Чистий дохід, тис. грн	1095	1415	2649	1947	2347	214,3
Валовий прибуток, тис. грн.	279	508	1059	94	646	231,5
Операційний прибуток, тис. грн.	6	6	-570	-6	-478	-79,7
Чистий прибуток, тис. грн.	5	5	0	5	5	0
Валова маржа, %	25	36	40	5	28	+3
Операційна маржа, %	0,5	0,4	-21,5	-0,3	-20,3	-20,8
Чиста маржа, %	0,5	0,4	0	0,3	0,2	-0,3
<b>Павлоградське ДЛГ</b>						
Чистий дохід, тис. грн	1256	1314	1372	5307	4225	336,4
Валовий прибуток, тис. грн.	254	403	-162	1277	1011	398,0
Операційний прибуток, тис. грн.	17	30	-746	-54	10	58,8
Чистий прибуток, тис. грн.	6	25	-4	8	9	150,0
Валова маржа, %	20	31	-12	2	24	+4
Операційна маржа, %	1,4	2,3	-54,4	-1,0	0,2	-1,2
Чиста маржа, %	0,5	1,9	-0,3	0,2	0,2	-0,3
<b>Петриківське ДЛГ</b>						
Чистий дохід, тис. грн	2632	5072	7556	9451	9912	376,6
Валовий прибуток, тис. грн.	417	914	802	1989	1270	305,3
Операційний прибуток, тис. грн.	91	283	-484	-3836	7	-107,7
Чистий прибуток, тис. грн.	74	232	0	4	6	-108,1
Валова маржа, %	16	18	11	21	13	-3
Операційна маржа, %	3,4	5,6	-6,4	-40,6	0,1	-3,5
Чиста маржа, %	3,5	4,6	0	0,04	0,06	-3,6

## Продовження додатку А

Показники	2014	2015	2016	2018	2019	Динаміка, %
<b>Верхньодніпровське ДЛГ</b>						
Чистий дохід, тис. грн	2068	2916	4620	8777	9400	454,5
Валовий прибуток, тис. грн.	471	521	678	747	1751	371,7
Операційний прибуток, тис. грн.	32	86	-400	-183	49	153,1
Чистий прибуток, тис. грн.	26	41	0	13	40	153,8
Валова маржа, %	23	18	15	9	19	-4
Операційна маржа, %	1,5	2,9	-8,7	-2,1	0,5	-1,0
Чиста маржа, %	1,5	2,9	0	0,1	0,4	-1,1
<b>Новомосковське військове ДЛГ</b>						
Чистий дохід, тис. грн	4857	7549	9646	8338	8889	183,0
Валовий прибуток, тис. грн.	2151	3300	4466	3105	3691	171,6
Операційний прибуток, тис. грн.	-222	584	465	-20	-43	119,4
Чистий прибуток, тис. грн.	-222	518	381	70	7	3,15
Валова маржа, %	44	44	46	37	42	-2
Операційна маржа, %	-4,6	7,7	4,8	-0,2	-0,5	+4,1
Чиста маржа, %	-4,6	6,9	3,9	0,8	0,1	+4,5
<b>Марганецьке ДЛГ</b>						
Чистий дохід, тис. грн	733	1077	1777	1566	1812	247,2
Валовий прибуток, тис. грн.	244	392	556	430	632	259,0
Операційний прибуток, тис. грн.	9	109	-440	-1820	10	111,1
Чистий прибуток, тис. грн.	7	89	0	1	8	114,3
Валова маржа, %	33	36	31	27,5	34,9	+1,9
Операційна маржа, %	1,2	10,1	-24,8	116,2	0,6	-0,6
Чиста маржа, %	1,0	8,2	0	0,1	0,4	-0,6

## Продовження додатку А

Показники	2014	2015	2016	2018	2019	Динаміка, %
<b>Новомосковське ДЛГ</b>						
Чистий дохід, тис. грн	1772	2064	3397	2978	3680	207,7
Валовий прибуток, тис. грн.	351	584	202	-267	491	139,9
Операційний прибуток, тис. грн.	7	10	-817	-201	11	157,1
Чистий прибуток, тис. грн.	8	6	-256	9	9	112,5
Валова маржа, %	20	28	6	-9	13,3	-6,7
Операційна маржа, %	0,4	0,5	-24,1	-6,7	0,3	-0,1
Чиста маржа, %	0,5	0,3	7,5	0,3	0,2	-0,3