

РОЗДІЛ І. Економіка

УДК 338.242:658.014.1

Максимець Олена,
кандидат економічних наук, доцент,
Національний лісотехнічний університет України,
кафедра менеджменту та маркетингу,
м. Львів, ORCID ID 0000-0001-8395-6195
olena.maksymets@nltu.edu.ua

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-02-6-14>

ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНЮВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ЛІСОВОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Зміни у лісовому секторі протягом останніх років були викликані різними реакціями внутрішнього та зовнішнього ринку на різних рівнях. Ресурси кожної країни є предметом суперечок і часом війн. З'ясовано, що на шляху кожного бізнесу, особливо того, який стосується ресурсів, виникає питання оцінювання його конкурентоспроможності. Виявлено особливості стану та зміни у діяльності окремих філій (лісових господарств) Західного міжрегіонального управління лісового та мисливського господарства (ЗМУЛМГ). Оцінено та проаналізовано показники, що є ключовими для виявлення конкурентних окремих філій (лісових господарств) ЗМУЛМГ. Запропоновано напрями управління конкурентоспроможності окремих філій ЗМУЛМГ з урахуванням змін та особливостей реалізації продукції.

Ключові слова: управління змінами, оцінювання конкурентоспроможності, лісовий сектор, матриці конкурентного профілю

Olena Maksymets,
Associate Professor, PhD,
Ukrainian National Forestry University,
Department of Management and Marketing
Lviv

FEATURES OF COMPETITIVENESS ASSESSMENT AND MANAGEMENT OF FOREST SECTOR ENTERPRISES OF UKRAINE UNDER THE CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Changes in the forest sector in recent years have been caused by different reactions of the domestic and foreign markets at different levels. The resources of every country are the subject of disputes and sometimes wars. It was found that on the path of every business, especially the one related to resources, the question of assessing its competitiveness arises. Peculiarities of the state and changes in the activities of individual branches (forestry enterprises) of the Western Interregional Forestry and Hunting Administration (WIFHA) were revealed. Indicators that are key to identifying competitive individual branches (forest farms) of WIFHA were evaluated and analyzed. Directions for managing the competitiveness of individual WIFHA branches are proposed, taking into account changes and peculiarities of product sales.

Information analysis approaches were combined to get the whole picture of the companies. At the first stage, calculations were carried out regarding the effectiveness of individual forestry operations, which were previously an entity of the Lviv Regional Forestry and Hunting Management, which is now, along with two other administrations (Ivano-Frankivsk and Zakarpattia), an integral part of the WIFHA. At the second stage, competitiveness analysis was

conducted. Based on competitive profile matrix ranking was made to outline the enterprises with the best business solutions in the conditions of uncertainty. At the third stage, some recommendations were provided to

Quantitative and qualitative analysis of the activity and development of the some affiliates of WIFHA was conducted. General conclusions were made, such as: pay attention to seed centers and non-wood products; improvement of product sales; expanding the use of plots for recreational purposes and increasing advertising of recreational services; improvement of management approaches at the state level for interregional, as well as individual offices / branches; introduction of modern models; further work on Internet presence and presentation of activity results through networking and social media (YouTube, Instagram, Facebook, etc.); presentation of information also in English.

Key words: change management, competitiveness assessment, forest sector, competitive profile matrices, competitive profile

Постановка проблеми. Лісовий сектор є одним з найважливіших в економіці України у сучасних умовах, оскільки забезпечує . Протягом багатьох років відмічалась позитивна динаміка щодо виробництва і реалізації продукції, а також позитивна динаміка щодо зовнішньоекономічної діяльності. Особливості діяльності стали підґрунтям до змін та перегляду збутової діяльності лісових господарств, що безпосередньо впливає не лише на економічний розвиток, а й стан довкілля України. Взаємозалежність окремих галузей та важливість дотримання вимог сталого розвитку, передбачає розвиток глобалізаційних процесів, порушення рівноваги, посилення конкуренції та зміни в окремих секторах економіки. зробили управління змінами в лісовому секторі необхідністю. Однією з передумов успішного управління конкурентоспроможністю у лісовому секторі може стати зокрема управління змінами та співпрацею з контрагентами.

Об'єктом дослідження є оцінювання конкурентоспроможності підприємств Західного МУЛМГ в умовах змін. Предметом дослідження виступають теоретико-методичні засади оцінювання конкурентоспроможності та управління змінами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Підприємства лісового сектору зараз, очевидно, мають певні труднощі не лише з реалізацією заготовленої продукції закордон, але і з продажем її на території України. У попередні роки активність, розвиток та перспективи розвитку підприємств у лісовому секторі були відображені у роботах наступних вчених: О.Биконь, А.Дейнека, Н.Горбань, О.Горохівський, Ю.Панченко, Б.Проць, Н.Юрків та інші.

Зрозуміло, що основою для подальшого ефективного розвитку окремих підприємств та всієї організаційної структури, яка передбачає належне управління лісами та лісовим господарством мають бути засади конкуренції. Отже, оцінювання та аналіз конкурентоспроможності є необхідним для формування пропозицій ефективного розвитку з урахуванням різних складових (економічної, соціальної та екологічної). Теоретико-методичні підходи до конкурентоспроможності були подані у роботах таких відомих фахівців, як Д.Аакер, Т.Амблер, Г.Багієв, І.Герчикова, С.Гупта, П. Дойль, О.Кендюхов, Ю.Кожаєв, Ф.Кохінакі, Ф.Котлер, Ж.Ламбен, Ж.Ландреві, Д.Лемані, Дж. Ленсколд, Д. Ліндонп, Н. Малхотра, А.Старостіна, С.Ковальчук, М.Портер, М.Рогоза, М.Скотт, Р.Фатхутдінов, П.Чевертон Д.Чиняєв, та ін.

Слід визнати, що для конкурентоспроможності галузі ключовими є рівень її капіталізації, проблемі якої присвячено чимало наукових досліджень. Зокрема, ці проблеми розглядали такі спеціалісти, як А. Вайнштейн, Є. Гайдар, В. Іноземцев, В. Логинова, В. Красовський, Ю. Куренков, В. Полтерович, та інших.

В умовах загострення конкуренції на усіх рівнях та зростання викликів українській економіці в цілому та окремим секторам зокрема важливо не лише досліджувати, а й виходити з відповідними пропозиціями щодо удосконалення діяльності. У цьому ракурсі необхідним є дослідження конкурентоспроможності лісового сектору, не лише зважаючи на окремі чинники та ознаки, але й розглядаючи конкурентоспроможність як процес, що відбувається під впливом факторів, які постійно розвиваються та змінюються.

Мета і завдання. Метою та особливістю дослідження є вивчення проблем та передумов управління змінами у лісовому секторі з урахуванням конкурентоспроможності підприємств та зовнішньоекономічної складової .

Для досягнення поставленої мети вирішено наступні завдання: розглянути теоретичні та методичні засади управління конкурентоспроможністю та змінами у лісовому секторі; дослідити стан, оцінити зміни у діяльності та конкурентні позиції лісових господарств Західного міжрегіонального управління лісового та мисливського господарства та дослідити перспективи управління конкурентоспроможністю підприємства ЗМУЛМГ; розглянути зміни у зовнішньоекономічній діяльності лісових господарств України, які визначили організаційні зміни; сформулювати можливі напрями підвищення конкурентоспроможності.

Результати дослідження. Коли ми говоримо про конкурентоспроможність, ми розуміємо, що завжди повинне бути порівняння. Порівняння з подібними суб'єктами, порівняння у межах галузі, порівняння із компаніями на міжнародному ринку. Також важливим є порівняння у динаміці, тобто виявлення різниці у конкурентних перевагах окремого підприємства не лише у просторі, а у динаміці. Загальний порядок дослідження, оцінювання та в цілому, управління конкурентоспроможністю підприємства охоплює такі принципові етапи.

Дослідження були виконані на основі даних Західного МУЛМГ, що було створене відповідно до Постанови КМУ від 7 вересня 2022 року № 1003 «Деякі питання реформування управління лісової галузі» [1], та наказу ЗМУЛМГ від 19 січня 2023 року. Функції здійснюються з 19 січня 2023 року [2]. Одним з попередників досліджуваного ЗМУЛМГ було Львівське обласне управління лісового та мисливського господарства (ЛОУЛМГ)[3], яке припинило діяльність у зв'язку з ліквідацією та набуттям повноважень Західним міжрегіональним управлінням лісового та мисливського господарства.

Щодо комерційної діяльності утворено ДП «Ліси України» з відповідними лісовими офісами: Карпатський, Поліський, Столичний, Центральний, Подільський, Північний, Слобожанський, Східний, Південний, Кримський. Частина є діючими, частина оформлена для подальшої активності. До складу Карпатського офісу входять філії, Західного МУЛМГ (рис. 1).

Філії Закарпаття	Ясінянське ЛМГ	12	Філії Львівщини	Бродівське ЛГ	11	Філії Івано-Франківщини	Болехівське ЛГ
	Рахівське ЛДГ			Дрогобицьке ЛГ			Брошнівське ЛГ
	Великобичківське ЛМГ			Золочівське ЛГ			Верховинське ЛГ
	Мокрянське ЛМГ			Львівське ЛГ			Вигодське ЛГ
	Бруструянське ЛМГ			Самбірське ЛГ			Ворохтянське ЛГ
	Хустське ЛДГ			Сколівське ЛГ			Гринявське ЛГ
	Довжанське ЛМГ			Славське ЛГ			Делятинське ЛГ
	Мукачівське ЛГ			Стрийське ЛГ			Івано-Франківське ЛГ
	Берегівське ЛГ			Рава-Руське ЛГ			Калуське ЛГ
	Ужгородське ЛГ			Радехівське ЛМГ			Кутське ЛГ
	Свалявське ЛГ			Львівський ЛСНЦ			Коломийське ЛГ
	Міжгірське ЛГ						Надвірнянське ЛГ
		Осмолодське ЛГ					

Рис. 1. Склад філій Карпатського офісу / Західного МУЛМГ

Джерело: Сформовано і розраховано автором на основі [1-3]

Контрагенти, які в подальшому можуть співпрацювати з філіями, будуть мати певні проблеми із ідентифікацією основної інстанції, до якої потрібно звертатись. Це впливає на конкурентоспроможність галузі в цілому через аспекти невизначеності, що визначають рішення інвесторів.

За відсутності агрегованих даних щодо підприємств ЗМУЛМГ на початок 2023 року [4, 5], проаналізовано діяльність лісових господарств попередньої інституції – ЛОУЛМГ. Хоча і тут виявились цікаві нюанси об'єднання лісових господарств у 2021-2022 років. Базовий 2017 рік запропоновано через репрезентативність різних факторів та оцінювання результатів діяльності зважаючи на період після запровадження мораторію на експорт круглого лісу [6] та перед-ковідний період. Останні отримані дані стосувались 2022 року і суттєве збільшення отриманих доходів від реалізації продукції доводить, що стримуючими аспектами розвитку є здебільшого не зовнішні фактори макросередовища (рис. 3).

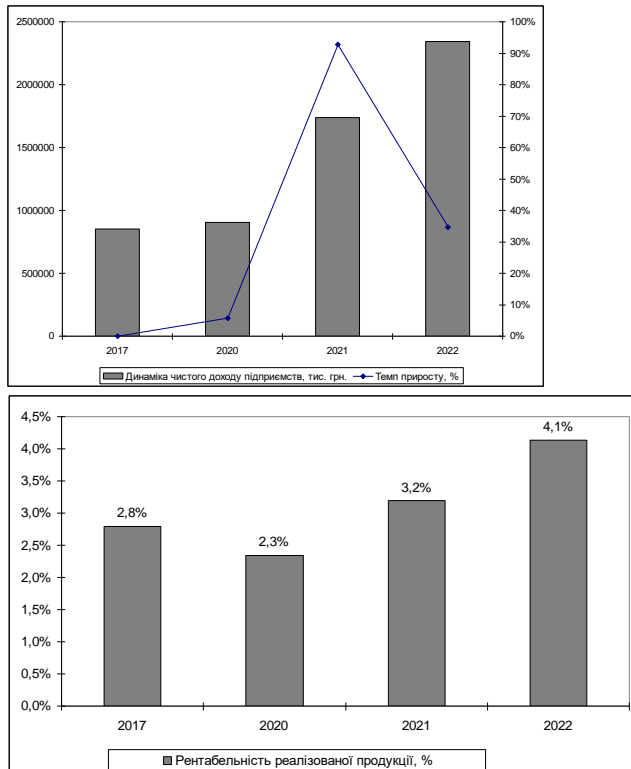


Рис.2. Динаміка доходів та рентабельності продукції окремих підприємств ЛОУЛІМ / ЗМУЛІМГ за 2017, 2020-2022 роки

Джерело: Сформовано і розраховано автором на основі офіційних даних [1-3]

Особливе зростання спостерігалось у 2021 році, і в цілому це відбулось за рахунок збуту на внутрішньому ринку та реалізації продукції з більшою доданою вартістю. Зростає також рентабельність реалізованої продукції. Можемо зробити припущення, що такі зміни пов'язані зі збільшенням обсягів продажу продукції вищого ступеня обробки.

В цілому за останні десять років (2021-2022 рр.) доходи від реалізації продукції постійно збільшуються (рис. 3), однак відбувається перерозподіл між внутрішнім та зовнішніми ринками. Це відбулось внаслідок тимчасового введення мораторію на експорт необроблених лісоматеріалів [6]. «Тимчасове» означає, що у 2025 році буде можливим (за відповідних рішень) експорт необробленої деревини.

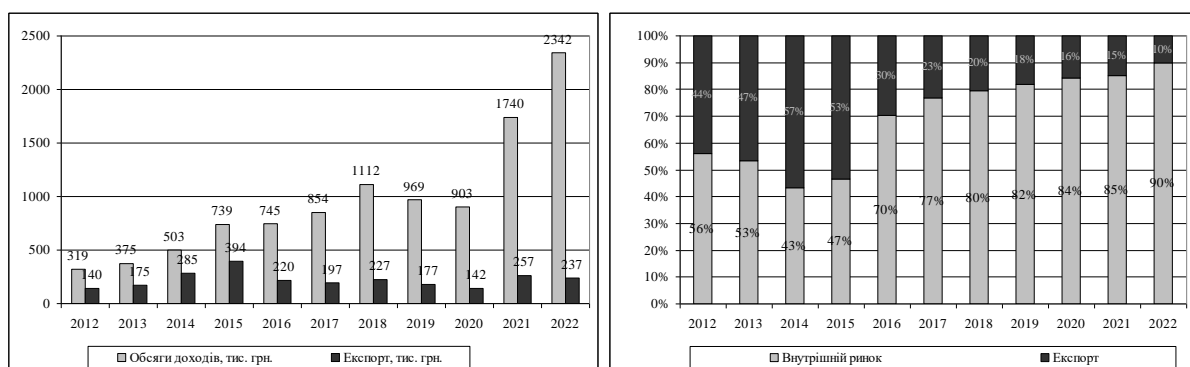


Рис.3. Динаміка доходів отриманих від продажу на внутрішньому та зовнішніх ринках підприємствами ЛОУЛІМ / ЗМУЛІМГ за 2012-2022 роки

Джерело: Сформовано і розраховано автором на основі офіційних даних [1-3]

У 2022 році відбувся ряд реформ, що видно з таблиці 1.

Обсяги чистого доходу та частка окремих лісових господарств Західного МУЛМГ / Львівського ОУЛМГ за 2021-2022 рр.

Структурна одиниця	Темп росту 2022 / 2021	Частка, %		Чистий дохід, тис. грн.		Рентабельність реалізованої продукції (РП), %	
		2022	2021	2022	2021	2022	2021
Бібрське ЛГ	0,0	0,0	3,8	0	66131	-	8,4
Боринське ЛГ	0,0	0,0	1,3	0	22461	-	3,8
Бродівське ЛГ	105,4	10,3	13,2	241542	229178	6,3	5,0
Буське ЛГ	0,0	0,0	5,2	7454	89632	-	1,8
Дрогобицьке ЛГ	136,4	13,0	12,8	304556	223331	3,1	1,0
Золочівське ЛГ	156,6	4,6	4,0	108765	69466	8,8	4,1
Львівське ЛГ	944,9	9,1	1,3	213970	22645	4,0	-3,1
Жовківське ЛГ	0,0	0,0	5,1	0	87960	-	10,1
Рава-Руське ЛГ	158,6	9,0	7,6	210103	132440	9,4	7,0
Радехівське ЛМГ	215,0	8,4	5,3	196952	91613	3,0	-1,5
Самбірське ЛГ	399,7	12,7	4,3	298404	74658	4,9	6,7
Сколівське ЛГ	135,2	5,3	5,2	123203	91124	3,8	1,9
Славське ЛГ	139,4	6,3	6,1	148618	106590	7,0	2,9
Ст.Самбірське ЛМГ	0,0	0,0	5,5	0	95297	-	2,3
Стрийське ЛГ	170,0	20,0	15,8	467657	275014	0,1	0,1
Турківське ЛГ	0,0	0,0	3,2	0	55200	-	3,0
Львівський селекційно-насіenneвий центр	133,2	0,4	0,4	9214	6915	0,8	44,4

Джерело: Сформовано і розраховано автором на основі офіційних даних [2-3]

У 2021 та 2022 роках можна було досягнути збільшення обсягів отриманого чистого доходу та ефективності окремих лісових господарств. З однієї сторони ми вже можемо бачити певні наслідки реформи, що відбулась у 2022 року, однак в подальшому маємо ще нюанси, які варті ретельного вивчення.

З отриманих розрахунків бачимо, що у 2021 році найбільш ефективними (рентабельність реалізованої продукції) були такі лісові господарства: ЛСНЦ (44,4%), ДП «Львівський ЛГ» (10,1%), ДП «Бібрський ЛГ» (8,4%), ДП «Самбірське ЛГ» (6,7%). Однак були і збиткові підприємства: ДП «Золочівське ЛГ» (-3,1%) та ДП «Радехівське ЛМГ» (-1,5%).

У 2022 році найбільш рентабельними з точки зору реалізації продукції були ДП «Рава-Руське ЛГ» (9,4%), ДП «Золочівське ЛГ» (8,8%), ДП «Славське ЛГ» (7%) та ДП «Бродівське ЛГ» (6,3%). Варто відмітити відсутність негативних результатів діяльності щодо збуту продукції у 2022 році.

Для оцінки та аналізу конкурентоспроможності окремих підприємств ми використали функціональні підходи (засновані на теорії ефективної конкуренції) [7, 8] та порівняльні підходи (засновані на матрицях конкурентного профілю) [9, 10].

З нашої точки зору до оцінки конкурентоспроможності лісових підприємств на основі теорії ефективної конкуренції доцільно включити наступні чотири групи показників: ефективності діяльності підприємства; ліквідності та платоспроможності підприємства; фінансової стійкості підприємства; збутової діяльності, у т.ч. ЗЕД.

До першої групи, на нашу думку, слід включити такі показники: витрати на гривню реалізованої продукції, фондвіддача, рентабельність реалізованої продукції, продуктивність праці, ступінь зносу основних засобів, матеріаловіддача. У другу групу об'єднані показники: коефіцієнт загальної ліквідності, коефіцієнт критичної ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності та рентабельність активів. До третьої групи включені такі показники: коефіцієнт фінансової стійкості підприємства, коефіцієнт інвестування в основні засоби, коефіцієнт оборотності активів та рентабельність власного капіталу. До четвертої групи включено показники збутової діяльності: частка реалізованої продукції у загальному обсязі виробництва, частка обробленої продукції в обсягах реалізації, частка продажу

продукції на експорт у чистому доході підприємства, рентабельність реалізованої продукції, ефективність експорту.

Наступним етапом дослідження є формування стратегії діяльності підприємств ЗМУЛМГ / ЛОУЛМГ на основі матриці конкурентного профілю. Для матриці конкурентного профілю ми використали показники, що комплексно характеризують стан і динаміку розвитку окремих лісових господарств: продуктивність праці, фондovіддача, матеріалovіддача, середньомісячна заробітна плата, ступінь зносу основних засобів, коефіцієнт загальної ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт автономії, коефіцієнт оборотності активів, рентабельність активів, рентабельність реалізованої продукції, рентабельність власного капіталу, динаміка чистого доходу [11]. Результати подані у табл. 2.

Таблиця 2

Основні показники, які характеризують ефективність діяльності окремих лісових господарств Західного МУЛМГ / Львівського ОУЛМГ за 2022 рік

Структурна одиниця	Продуктивність праці, тис. грн.	Фондовіддача, грн./грн.	Матеріалovіддача, грн./грн.	Середньомісячна з/п, грн./ос.	Ступінь зносу ОЗ, %	Коеф. загальної ліквідності	Коеф. абсолютної ліквідності	Коеф. автономії	Коеф. оборотності активів, об / рік	Рентабельність активів, %	Рентабельність РП, %	Рентабельність власного капіталу, %	Індекс росту чистого доходу
Бродівське ЛГ	570	8,5	2,2	19627	84,4	2,4	0,8	0,7	5,1	15,5	6,3	22,4	1,05
Дрогобицьке ЛГ	4230	4,8	2,6	34066	70,6	1,0	0,1	0,4	10,5	42,5	3,1	103,7	1,36
Золочівське ЛГ	566	6,4	4,2	16806	80,8	0,8	0,2	0,2	3,8	11,7	8,8	54,1	1,57
Львівське ЛГ	603	4,1	3,1	16420	66,3	0,6	0,0	0,2	3,8	10,2	4,0	41,2	9,45
Рава-Руське ЛГ	1766	3,7	3,6	26238	75,9	0,7	0,0	0,2	8,7	16,7	9,4	95,2	1,59
Радехівське ЛМГ	479	3,7	2,4	13055	69,3	0,6	0,0	0,2	4,3	10,6	3,0	45,4	2,15
Самбірське ЛГ	850	7,3	1,8	20933	69,5	1,0	0,0	0,5	5,0	13,7	4,9	25,4	4,00
Сколівське ЛГ	578	3,7	1,7	12216	68,2	0,2	0,0	0,3	5,2	12,9	3,8	43,1	1,35
Славське ЛГ	520	2,5	1,7	13699	70,6	0,3	0,1	0,3	4,6	11,0	7,0	36,0	1,39
Стрийське ЛГ	10629	2,8	1,5	34762	52,8	6,1	1,0	0,9	61,7	3,2	0,1	3,4	1,70
ЛСНЦ	461	3,0	1,9	10697	38,0	0,3	0,0	0,4	0,1	0,2	0,8	0,5	1,33

Джерело: Сформовано і розраховано автором на основі офіційних даних [2-3]

Результати сформовані у матриці конкурентного профілю для лісових підприємств (філій), що раніше входили до Львівського ОУЛМГ, а зараз є невід'ємною частиною ЗМУЛМГ за результатами їх діяльності у 2022 році представлена у табл. 3.

На основі позицій окремих лісових господарств у матриці було розраховано загальний рейтинг. Бачимо, що підприємства, які ще декілька років тому представляли найкращі результати (Сколівське ЛГ, Славське ЛГ, Бродівське ЛГ), станом на кінець 2022 року мали значно гірші показники. Найкращі позиції у 2022 році мали Дрогобицьке ЛГ, Рава-Руське ЛГ та Самбірське ЛГ (табл. 4).

Очевидно, що для кожного лісового господарства та для ДП «Ліси України» стає важливим проведення моніторингу співпраці та результатів діяльності.

В першу чергу це має стосуватись оцінки, аналізу, моніторингу та удосконалення ефективності системи співпраці з контрагентами, що передбачає не суто розрахунок окремих показників ефективності, а комплексний аналіз факторів [11]. Експорт продукції з деревини для лісових господарств (зараз філій ДП «Ліси України») ставав дедалі менш важливим і у 2023 році з нашої точки зору майже припиниться. Переважна частина заготовленої деревини продається через аукціони на внутрішньому ринку. Хоча ми бачимо і певні нюанси, адже викликає питання створення різних «управлінь», «офісів» та їх призначення. Контрагенти як на внутрішньому, так і зовнішніх ринках в першу чергу хочуть отримати зрозумілу інформацію щодо прийняття подальших рішень. Зважаючи на те, що мораторій на експорт необробленої деревини буде переглянуто у 2025 році (10 років з введення) [6], маємо інше питання до функціонування та організації діяльності ДП «Ліси України».

Таблиця 3

Матриця конкурентного профілю лісових господарств Західного МУЛМГ / Львівського ОУЛМГ у 2022 році

Структурна одиниця	Продуктивність праці, тис. грн.	Фондовіддача, грн./грн.	Матеріаловіддача, грн./грн.	Середньомісячна з/л, грн./ос.	Ступінь зносу ОЗ, %	Коеф. загальної ліквідності	Коеф. абсолютної ліквідності	Коеф. автономії	Коеф. оборотності активів, об / рік	Рентабельність активів, %	Рентабельність РЦ, %	Рентабельність власного капіталу, %	Індекс росту чистого доходу
Бродівське ЛГ	7	1	6	5	11	2	2	5	5	3	4	9	11
Дрогобицьке ЛГ	2	4	4	2	7	3	3	2	2	1	8	1	8
Золочівське ЛГ	8	3	1	6	10	5	5	8	9	6	2	3	6
Львівське ЛГ	5	5	3	7	3	7	7	8	10	9	6	6	1
Рава-Руське ЛГ	3	6	2	3	9	6	6	3	3	2	1	2	5
Радехівське ЛМГ	10	7	5	9	5	7	7	8	8	8	9	4	3
Самбірське ЛГ	4	2	8	4	6	3	3	6	6	4	5	8	2
Сколівське ЛГ	6	8	9	10	4	11	11	4	4	5	7	5	9
Славське ЛГ	9	11	10	8	8	9	9	7	7	7	3	7	7
Стрийське ЛГ	1	10	11	1	2	1	1	1	1	10	11	10	4
ЛСНЦ	11	9	7	11	1	9	9	10	11	11	10	11	10

Джерело: Сформовано і розраховано автором на основі офіційних даних [2-3]

Таблиця 4

Рейтинг окремих лісових господарств Західного МУЛМГ / Львівського ОУЛМГ у 2022 році на основі розрахунків матриці конкурентного профілю

Ранг	Структурна одиниця	Рейтинг
1	Дрогобицьке ЛГ	3,62
2	Рава-Руське ЛГ	3,92
3	Самбірське ЛГ	4,69
4	Стрийське ЛГ	4,92
5	Бродівське ЛГ	5,46
6	Золочівське ЛГ	5,54
7	Львівське ЛГ	5,92
8	Радехівське ЛГ	6,92
9	Сколівське ЛГ	7,15
10	Славське ЛГ	7,85
11	ЛСНЦ	9,23

Джерело: Розрахунки автора на основі офіційних даних [2-3]

Для підвищення конкурентоспроможності співпраця з контрагентами має відбуватись через офіційні сайти, яких на сьогоднішній день є досить багато. Оцінивши загальні проблеми можемо зрозуміти, що співпраця має перейти в інший напрям, ніж торгівля деревиною. Саме при формуванні іміджу ЛОУЛМГ інформація щодо сталого лісового господарювання, туризму та розвитку селекційно-насінневих центрів була представлена належним чином.

Щодо сайту ЗМУЛМГ [2] бачимо, що інформація подається лаконічно і наповнення стосується діяльності управління, визначеної відповідно до статті 21 Постанови КМУ [1]. Присутність у різних соціальних мережах допомагає поданню інформації, однак ефективність представлення є ще недостатньою. Інший суб'єкт, який представлений як частина ДП «Ліси України» - Карпатський лісовий офіс викликає певні питання [5]. Так, ми бачимо, що на сайтах ЗМУЛМГ [2] та ДП «Ліси України» [5] інформація про Карпатський лісовий офіс (як і щодо інших лісових офісів) присутня, однак не цілком зрозуміла функція, а також дискусійними були питання щодо місця розташування.

Ще один негативний аспект, який безпосередньо стосується конкурентоспроможності лісових господарств та лісового сектору – це інформація про «крипто ферми», які працюють на базі окремих

філій нелегально [12]. Не відомо достеменно, чи відбувались незаконні дії, однак інформація розповсюджена у ЗМІ та соціальних мережах підриває імідж не лише окремих підприємств / філій, а й ДП «Ліси України» та «Відкритий ліс». «Відкритий ліс» ще у травні 2023 року був цікавою ініціативою відображення інформації про лісовий сектор, однак у червні бачимо тимчасове припинення сайту [13, 14]. Отож залишаються питання щодо оцінювання конкурентоспроможності сектору з урахуванням не лише кількісних, а і якісних показників.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Лісовий сектор останні п'ять років набуває кардинальних зрушень та змін. Спочатку через обговорення та подання інформації щодо зовнішньоекономічної діяльності підприємств лісового сектору було розпочато багато справ та надруковано безліч статей, які часом стосувались проблеми нелегальної торгівлі необробленою деревиною, а часом були лише PR-заходами, та повинні були стати підґрунтям.

Основними проблемами, що перешкоджають підвищенню конкурентоспроможності та прозорій співпраці з контрагентами лісових підприємств є: недостатнє відображення відповідних послань на аспекти збутової діяльності; оновлення інформаційної бази щодо продукції/послуг підприємств, а також інформації для стейкхолдерів; подання інформації що сприятиме збуту продукції та надання послуг (зокрема рекреаційних та мисливських).

В результаті проведеного кількісного та якісного аналізу діяльності та розвитку окремих підприємств ЗМУЛМГ можемо зробити такі узагальнюючі висновки: увагу приділити насінневим центрам та недеревинній продукції; удосконалення збутової стратегії; розширення використання ділянок для рекреаційних послуг; удосконалення підходів до управління на державному рівні для міжрегіональних управлінь (раз на 2 роки управлінці повинні проходити підвищення кваліфікації), так і окремих офісів / філій; впровадження сучасних моделей; подальша робота над присутністю в Інтернет та відображення результатів (YouTube, Instagram, Facebook тощо); надання інформації англійською мовою.

Подальші дослідження повинні стосуватись поєднання кількісних та якісних показників при оцінюванні та аналізі діяльності підприємств лісового сектору.

Джерела та література

1. Постанова КМУ «Деякі питання реформування управління лісової галузі» від 7 вересня 2022 р. № 1003. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1003-2022-%D0%BF#Text>
2. Офіційний сайт Західного міжрегіонального управління лісового та мисливського господарства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://w.forest.gov.ua/pro_upravlinnya_646b2368e6e5f
3. Офіційний сайт Львівського обласного управління лісового та мисливського господарства [Електронний ресурс]. - URL: https://lvivlis.gov.ua/management_structure
4. Офіційний сайт Державного лісового агентства України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://forest.gov.ua/>
5. Офіційний сайт ДП «Ліси України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://e-forest.gov.ua/about-us/>
6. Закон України «Про внесення змін до Закону України "Про особливості державного регулювання діяльності суб'єктів підприємницької діяльності, пов'язаної з реалізацією та експортом лісоматеріалів" щодо тимчасової заборони експорту лісоматеріалів у необробленому вигляді» // Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, № 31, ст.291, № 325-VIII [Електронний ресурс]. - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/325-19#Text>
7. Погребняк, Д. В. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства/Д. В. Погребняк// Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. Збірник наукових праць. – 2011. – Випуск 32. – С. 45–51
8. Формування конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу: сучасний стан та перспективи розвитку : монографія / Г.Ю. Ткачук. – Житомир : ЖДТУ, 2012. – 200 с.
9. Мілевський С.В., Мілов О.В. Моделі аналізу та управління конкурентоспроможністю промислових підприємств. – Х. : Видавництво ХНЕУ, 2010. – 156 с.
10. Кузьмін, О. Є. Методи аналізування конкурентоспроможності підприємств / О. Є. Кузьмін, Л. І. Чернобай, О. П. Романко // Науковий вісникНЛТУ України. – 2011. – Випуск 21.10. – С. 159–166.
11. Максимець О.В. Особливості урахування засад сталого (збалансованого розвитку) при формуванні стратегії підприємств лісового сектору України // Технології стратегічного стійким розвитком сучасних організацій: (Монографія) / За заг. ред. док. екон. наук, професора І.О. Кузнецової, канд. екон. наук, доцента О.С. Балабаш – Харків: «Діва плюс», 2020. – Сс. 119-129

12. ДБР викрило у лісівників Львівщини підпільну крипто ферму [Електронний ресурс]. - URL: <https://1zahid.com/info/dbr-vykrylo-u-lisivnykiv-lvivshhyny-pidpilnu-krypto-fermu/>
13. Офіційний сайт Відкритий ліс [Електронний ресурс]. - URL: <https://www.openforest.org.ua/> (доєднання: 12.05.2023)
14. Офіційний сайт Відкритий ліс [Електронний ресурс]. - URL: <https://www.openforest.org.ua/> (доєднання: 10.07.2023)

References

1. Cabinet of Ministers of Ukraine (2022). On some issues of forest management reform (Decree No. 1003, Sept. 7) Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1003-2022-%D0%BF#Text> [in Ukrainian]
2. Western Inter-regional Administration of Forestry and Hunting (2023). *Official web-site*. Retrieved from: https://w.forest.gov.ua/pro_upravlinnya_646b2368e6e5f [in Ukrainian]
3. Lviv Regional Forestry and Hunting Administration (2022). *Official web-site*. Retrieved from: https://lvivlis.gov.ua/management_structure [in Ukrainian]
4. State Forest Agency of Ukraine (2023). *Official web-site*. Retrieved from: <https://forest.gov.ua/> [in Ukrainian]
5. State Company «Forests of Ukraine» (2023). *Official web-site*. Retrieved from: <https://e-forest.gov.ua/about-us/> [in Ukrainian]
6. Verkhovna Rada (2015). On Amendments to the Law of Ukraine "On Peculiarities of State Regulation of the Activities of Business Entities Related to the Sale and Export of Timber" Regarding the Temporary Ban on the Export of Timber in Unprocessed Form" (Law № 325-VIII, 09 Apr. 2015). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/325-19#Text> [in Ukrainian]
7. Pogrebnyak, D.V. (2011). Methods of diagnosing enterprise competitiveness // Problems of improving infrastructure efficiency. Collection of scientific works. – 2011. – Issue 32. – P. 45–51 [in Ukrainian]
8. Tkachuk, G. Yu. (2012) Formation of competitiveness of small agribusiness enterprises: current state and development prospects: monograph - Zhytomyr: Zhdtu, 2012. - 200 p. [in Ukrainian]
9. Milevskiy S.V., Milov O.V. (2010). Models of analysis and management of competitiveness of industrial enterprises. - Kh.: Publishing House of Khneu, 2010. - 156 p. [in Ukrainian]
10. Kuzmin, O. E. (2011) Methods of analyzing the competitiveness of enterprises / O. E. Kuzmin, L. I. Chernobay, O. P. Romanko // Scientific Bulletin of National Technical University of Ukraine. – 2011. – Issue 21.10. - pp. 159–166. [in Ukrainian]
11. Maksymets, O.V. (2020). Peculiarities of incorporating sustainable development principles into the strategy of Ukrainian forest sector of enterprises // Technologies of strategic sustainable development of modern organizations: (Monograph) / Ed. doc. economy sciences, Professor I.O. Kuznetsova, Ph.D. economy Sciences, Associate Professor O.S. Balabash - Kharkiv: "Diva Plus", 2020. - Pp. 119-129 [in Ukrainian]
12. The SBI exposed an underground crypto farm among foresters of Lviv Region. Retrieved from: <https://1zahid.com/info/dbr-vykrylo-u-lisivnykiv-lvivshhyny-pidpilnu-krypto-fermu/> [in Ukrainian]
13. Open Forest (2023). *Official website*. Retrieved from: <https://www.openforest.org.ua/> (12.05.2023) [in Ukrainian]
14. Open Forest (2023) *Official website*. Retrieved from: <https://www.openforest.org.ua/> (10.07.2023) [in Ukrainian]

Стаття надійшла до редакції 20.05.2023 р.