СХВАЛЕНО
Рішення обласної ради
від _____ №_____

КОНЦЕПЦІЯ
РОЗВИТКУ КОМУНАЛЬНИХ АГРОЛІСОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

м. Івано-Франківськ
2026 рік

Загальна частина

Ліс є одним із найцінніших природних ресурсів України та має особливе значення для Івано-Франківської області. Ефективне та раціональне використання лісових ресурсів, їх відтворення, охорона і захист є важливою складовою сталого розвитку області, економічної активності територій та забезпечення суспільних інтересів.

Комунальні агролісогосподарські підприємства Івано-Франківської обласної ради є важливою складовою системи управління лісовими ресурсами області. Водночас аналіз сучасного стану їх діяльності засвідчив, що існуюча модель функціонування, сформована понад двадцять років тому, значною мірою вичерпала свій потенціал.

Попри значні земельні та лісові ресурси, матеріально-технічна база підприємств потребує оновлення та модернізації. Комунальні агролісогосподарські підприємства Івано-Франківської обласної ради не мають належного рівня управлінської організації та необхідних можливостей для системного інвестування у виробництво і розвиток, а окремі виробничі підрозділи мають обмежене технічне і транспортне забезпечення, що стримує ефективне використання наявних ресурсів та подальший розвиток підприємств.

За таких умов збереження існуючої моделі без системних змін не дозволить у повній мірі реалізувати наявний потенціал та забезпечити довгостроковий сталий розвиток комунального агролісогосподарського сектору.

Саме тому необхідним є перехід до нової моделі функціонування, яка передбачає не втрату чи ліквідацію наявного виробничого потенціалу, а його об'єднання, збереження та розвиток. Основою такого підходу є поетапна трансформація існуючих підприємств у єдине сучасне комунальне спеціалізоване агролісогосподарське підприємство Івано-Франківської обласної ради **(комунальне підприємство "Спеціалізований агролісгосп Івано-Франківської обласної ради") із збереженням виробничої діяльності та забезпеченням надходження податків до місцевих бюджетів за місцем здійснення діяльності.** Концепція розроблена у зв’язку із необхідністю поєднання єдиного стратегічного управління з ефективною виробничою діяльністю безпосередньо на місцях. Такий підхід має створити умови для більш ефективного використання наявних ресурсів, професійного управління та подальшого розвитку підприємства.

Водночас організаційна трансформація не є кінцевою метою. Її призначення – створити основу для переходу підприємств до сучасної, технологічної та економічно стійкої моделі діяльності, здатної не лише ефективніше управляти наявними ресурсами, а й створювати додану вартість та забезпечувати довгостроковий розвиток.

Концепція визначає основні засади такого переходу, послідовність трансформації та ключові напрями подальшого розвитку комунальних агролісогосподарських підприємств Івано-Франківської обласної ради.

І. Загальні принципи реалізації Концепції

Реалізація Концепції реформування комунальних спеціалізованих агролісогосподарських підприємств Івано-Франківської області здійснюється поетапно та базується на принципах безперервності виробничого процесу, ефективного використання майна, збереження кадрового потенціалу, централізації управління та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Основною метою реалізації Концепції є не лише об’єднання окремих підприємств у єдину організаційну систему, а й створення сучасного комунального підприємства, здатного ефективно управляти лісовими ресурсами, забезпечувати належний рівень соціального захисту працівників, впроваджувати сучасні технології та формувати додану вартість від використання лісових ресурсів.

Реформування здійснюється із забезпеченням безперервності виконання виробничих процесів, недопущенням втрати функцій з охорони, захисту та відтворення лісів, а також із максимальним використанням наявної матеріально-технічної бази та кадрового потенціалу підприємств.

Запровадження єдиної системи управління передбачає централізацію адміністративних функцій із одночасним збереженням виробничої діяльності безпосередньо на територіях ведення лісового господарства через існуючу мережу лісництв та виробничих підрозділів.

Реалізація Концепції здійснюється поетапно (таблиця 1.1.), що дозволяє мінімізувати організаційні ризики, забезпечити поступову інтеграцію підприємств, сформувати єдину систему управління та створити умови для подальшого переходу до сучасної моделі функціонування підприємства.

Таблиця 1.1. Поетапна реалізація Концепції

Етап	Період реалізації	Основні заходи	Очікуваний результат
І етап	ІІІ–ІV кв. 2026 року	Базове Богородчанське підприємство (КП "БСА ІФ ОР"), організаційна підготовка, приєднання Надвірнянського підприємства (КП "НСА ІФ ОР").	Формування базового підприємства.
ІІ етап	І–ІІ кв. 2027 року	Перейменування Богородчанського підприємства (КП "БСА ІФ ОР") на КП "Спеціалізований агролісгосп Івано-Франківської обласної ради" та приєднання до нього Долинського підприємства (КП "ДСА ІФ ОР").	Розширення виробничої бази.
ІІІ етап	ІІ–ІІІ кв. 2027 року	Приєднання Коломийського підприємства (КП "КСА ІФ ОР") до комунального підприємства КП "Спеціалізований агролісгосп Івано-Франківської обласної ради"	Завершення об'єднання підприємств.

Етап	Період реалізації	Основні заходи	Очікуваний результат
IV етап	III–IV кв. 2027 року	Запуск єдиного підприємства КП "Спеціалізований агролісгосп Івано-Франківської обласної ради" за новою структурою.	Початок функціонування єдиного підприємства за новою організаційною структурою.
V етап	I кв. 2028 року	Перехід до ТОВ "Спеціалізований агролісгосп Івано-Франківської обласної ради" та оформлення земельних відносин.	Завершення трансформації.

Таким чином, механізм реалізації Концепції є послідовною системою організаційних, управлінських, кадрових та інвестиційних заходів, спрямованих на створення ефективного комунального підприємства, діяльність якого відповідатиме сучасним вимогам ведення лісового господарства та забезпечуватиме його довгостроковий сталий розвиток.

ІІ. Нова модель функціонування підприємства

2.1. Нова модель підприємства

Нова модель функціонування підприємства визначає систему організації діяльності комунального агролісогосподарського підприємства після завершення процесу трансформації. Її основою є створення єдиного підприємства, яке забезпечує централізоване управління адміністративними процесами, ефективне ведення лісового господарства, сучасну організацію виробництва, прозоре використання комунального майна та впровадження цифрових технологій управління.

На відміну від існуючої моделі, що сформувалася в умовах функціонування кількох окремих підприємств із дублюванням адміністративних функцій, різними підходами до організації роботи та неоднаковими стандартами управління, нова модель передбачає функціонування єдиної системи, у якій усі процеси побудовані за спільними правилами, стандартами та управлінськими принципами.

Основою функціонування підприємства є **розмежування стратегічних, управлінських, виробничих і контрольних функцій**. Кожен із цих напрямів має чітко визначені завдання, відповідальність та місце в загальній системі управління. Такий підхід усуває дублювання повноважень, забезпечує прозорість прийняття рішень та дозволяє зосередити ресурси на виконанні ключових функцій.

Адміністративні функції підприємства централізуються. Фінансове управління, юридичний супровід, кадрова робота, планування, закупівлі, документообіг, адміністрування електронного обліку деревини та інші забезпечувальні процеси здійснюються єдиними структурними

підрозділами, що забезпечує однакові стандарти роботи, оперативність управління та ефективне використання ресурсів.

Водночас виробнича діяльність максимально наближається до місць ведення лісового господарства. Виробничі підрозділи працюють за єдиними стандартами, але зберігають необхідну оперативність у прийнятті рішень на місцях. Лісництва залишаються основною виробничою ланкою підприємства та забезпечують безпосереднє виконання лісогосподарських заходів, охорону і захист лісів.

Запропонована модель створює умови для формування сучасного комунального агролісогосподарського підприємства, у якому поєднуються професійне лісівництво, сучасні управлінські підходи, цифрові технології, ефективне використання ресурсів, високий рівень внутрішнього контролю та відкритість діяльності. Саме така модель є основою подальшого розвитку підприємства та реалізації наступних етапів реформування.

2.2. Принципи діяльності нової моделі підприємства

Діяльність нового підприємства організовується за принципом чіткого розподілу повноважень, відповідальності та функцій між усіма елементами системи управління. Кожен структурний елемент виконує визначене коло завдань, а взаємодія між ними здійснюється відповідно до єдиних правил, стандартів і процедур. Такий підхід забезпечує безперервність виробничих процесів, оперативність управління та персональну відповідальність за прийняті рішення.

Управлінські рішення приймаються на тому рівні, де вони є найбільш ефективними. Стратегічне планування, управління ресурсами, фінансами, кадровою політикою та розвитком підприємства здійснюються централізовано. Водночас виробничі рішення, пов’язані з безпосереднім веденням лісового господарства, приймаються максимально наближено до місця виконання робіт. Це забезпечує поєднання єдиної політики підприємства з оперативністю виробничої діяльності.

Організація роботи базується на принципі професійної спеціалізації. Кожна функція виконується тим підрозділом або працівником, для якого вона є основною компетенцією. Управлінські підрозділи не виконують виробничих функцій, виробничі підрозділи не здійснюють адміністративного забезпечення, а контрольні функції є незалежними від виконавців виробничих процесів. Такий розподіл дозволяє усунути дублювання повноважень, підвищити якість виконання робіт та забезпечити персональну відповідальність на кожному рівні.

Усі виробничі процеси здійснюються відповідно до єдиного планування. Роботи організовуються за затвердженими планами, погодженими технологічними рішеннями та встановленими стандартами виконання. Будь-які зміни у виробничій діяльності повинні бути обґрунтованими, документально підтвердженими та відображеними у системі управління підприємством.

Одним із ключових принципів діяльності є незалежність контролю. Жоден виробничий процес не вважається завершеним без перевірки його

відповідності встановленим вимогам. Контроль здійснюється на всіх етапах – від планування до приймання результатів робіт, що забезпечує своєчасне виявлення недоліків, мінімізацію ризиків та захист майнових інтересів підприємства.

Основою управління є використання достовірної інформації. Усі рішення приймаються виключно на підставі даних електронних інформаційних систем, матеріалів обліку, результатів моніторингу та виробничої аналітики. Це виключає прийняття рішень на основі неперевіреної інформації, забезпечує прозорість управління та дозволяє оперативно реагувати на зміни у виробничій діяльності.

Підприємство зосереджується на організації та управлінні процесами, залишаючи за собою функції планування, координації, технічного супроводу, контролю та оцінки результатів. Виконання спеціалізованих робіт здійснюється із залученням професійних виконавців у порядку, визначеному законодавством, що забезпечує ефективне використання ресурсів, розвиток конкурентного середовища та можливість залучення сучасних технологій **без утримання надлишкових виробничих потужностей.**

Усі процеси діяльності підприємства повинні бути відкритими, зрозумілими та однаковими для всіх виробничих підрозділів. Єдині правила організації роботи, стандарти виконання виробничих процесів, порядок прийняття рішень та критерії оцінки результатів забезпечують однакову якість роботи незалежно від місця її виконання.

Запропоновані принципи організації діяльності створюють основу для функціонування сучасного комунального агролісогосподарського підприємства, у якому управління здійснюється системно, виробничі процеси є керованими, контроль – незалежним, а всі рішення спрямовані на ефективне ведення лісового господарства, збереження комунального майна та забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

2.3. Організаційна модель нового підприємства

Запропоновані зміни в системі управління формують нову орієнтовну організаційну модель підприємства (схеми 1, 2, 3), побудовану на принципах чіткого розподілу функцій, централізації управлінських процесів, цифровізації, внутрішнього контролю та максимально ефективного використання кадрового потенціалу.

На відміну від існуючої моделі, де значна частина функцій дублюється між окремими підприємствами, запропонована модель забезпечує єдиний центр управління, концентрацію спеціалізованих функцій та передачу виробничих робіт на конкурентній основі підрядним організаціям. Це дозволяє адміністративному персоналу зосередитися на плануванні, організації, контролі та розвитку підприємства, а не на виконанні допоміжних виробничих функцій.

Організаційна модель є орієнтовною та переводить підприємства від розрізненої системи управління до єдиного центру відповідальності, створює основу для наступного етапу – економічно стійкого та

технологічно сучасного підприємства та сформована таким чином, щоб кожна штатна одиниця виконувала чітко визначені завдання, не дублювала повноваження інших працівників та створювала реальну додану вартість для підприємства. Її побудова безпосередньо базується на принципах централізації адміністративних функцій, професійної спеціалізації, незалежності контролю та максимальної наближеності виробничих рішень до лісництв. Завдання такої моделі – створити керовану систему, у якій кожна функція має відповідального, не дублюється, контролюється і працює на спільний виробничий та економічний результат.

Схема 1

Орієнтовна
організаційна модель підприємства

ДИРЕКТОР

- **Заступник директора**
- **Юридично-адміністративний відділ**
  - юридичний супровід
  - кадрова робота
  - діловодство
  - архів
- **Фінансово-економічний відділ**
  - бухгалтерський облік
  - економічне планування
  - фінансовий аналіз
- **Виробничо-технічний відділ**
  - виробниче планування
  - використання лісового фонду
  - лісовідновлення
  - охорона та захист лісу
  - служба відводів
  - виробнича аналітика
- **Відділ електронного обліку деревини та цифрових систем**
- **Відділ внутрішнього контролю та безпеки**
- **Виробничі дільниці 4** (Богородчани, Долина, Коломия, Надвірна)
  - Начальник виробничої дільниці
  - Заступник начальника виробничої дільниці
  - Лісництва (13)
    - Лісничий
    - Майстри лісу
      - Один із майстрів виконує функції старшого майстра

Схема 2

Орієнтовна організаційна модель підприємства

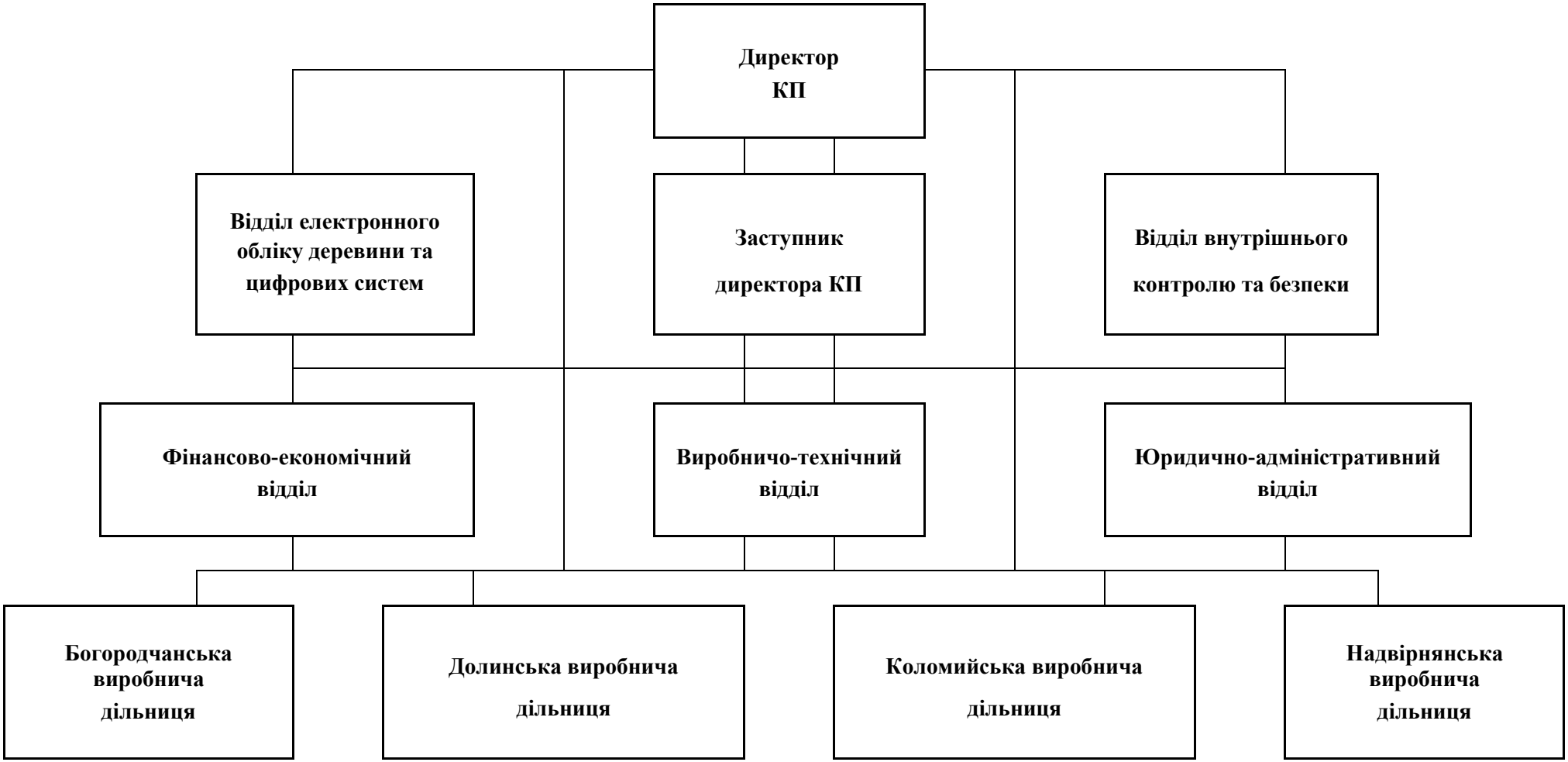


Схема 3

Орієнтовна організаційна модель підприємства



Майстер лісу - 7	Майстер лісу - 9	Майстер лісу - 10	Майстер лісу - 7

ІІІ. Результати трансформації підприємства

3.1. Організаційний результат трансформації підприємства

Організаційна трансформація (таблиця 3.1.) передбачає створення єдиної системи управління комунальним агролісогосподарським підприємством шляхом централізації адміністративних функцій та збереження існуючої виробничої структури. Такий підхід дозволяє усунути дублювання управлінських процесів, сформувати спеціалізовані служби, які сьогодні відсутні, та забезпечити однакові стандарти роботи на всій території діяльності підприємства.

Виробнича діяльність при цьому не скорочується. Лісництва залишаються основною виробничою ланкою, а всі зміни стосуються виключно системи управління, координації, забезпечення та контролю.

Таблиця 3.1. Організаційна трансформація підприємств

Існуюча модель	Нова модель	Практичний результат
Окремі комунальні агролісогосподарські підприємства (після приєднання Надвірнянського – три юридичні особи)	Єдине комунальне агролісогосподарське підприємство	Єдина система управління, єдина стратегія розвитку та персональна відповідальність
Кілька адміністративних апаратів	Центральний офіс із централізованими управлінськими функціями	Усунення дублювання функцій та підвищення ефективності управління
Управлінські рішення приймаються окремо	Централізована система управління	Оперативне прийняття рішень та єдині стандарти роботи
Відсутня юридична служба	Створено юридичний відділ	Правовий супровід усіх напрямів діяльності підприємства
Відсутня служба внутрішньої безпеки	Створено службу внутрішньої безпеки	Постійний внутрішній контроль та збереження майна
Відсутня централізована служба відводів	Створено централізовану службу відводів	Єдині стандарти підготовки лісосічного фонду
Відсутня єдина система виробничого планування	Централізоване виробниче планування	Раціональне використання ресурсів
Відсутня єдина цифрова система управління	Централізоване цифрове адміністрування (електронний облік деревини, геоінформаційні системи, GPS-навігація, безпілотні літальні апарати, електронний документообіг)	Оперативний контроль та прозорість управління
Виробничі роботи організовуються окремо	Створено виробничі дільниці	Підвищення якості робіт та контроль підрядників
Лісництва виконують виробничі й адміністративні функції	Лісництва зосереджуються на веденні лісового господарства	Підвищення якості ведення лісового господарства

Існуюча модель	Нова модель	Практичний результат
Обмежені кадрові, фінансові та технічні можливості	Концентрація кадрового, фінансового та матеріально-технічного потенціалу	Формування професійної системи управління
Функціонування кількох окремих підприємств із різними можливостями управління	Єдине сучасне комунальне агролісогосподарське підприємство	Якісно новий рівень управління лісовим господарством Івано-Франківської обласної ради

Враховуючи наведене вище, можна зробити висновок, що організаційна трансформація забезпечує перехід до єдиного професійного управлінського центру без втрати виробничого потенціалу.

3.2. Нові управлінські можливості підприємства

Запровадження єдиної системи управління створює для підприємства принципово нові можливості, які неможливо забезпечити в умовах функціонування кількох окремих комунальних агролісогосподарських підприємств. Концентрація професійних компетенцій, централізація управлінських функцій та впровадження сучасних інструментів управління формують нову модель роботи, у якій кожен структурний підрозділ виконує чітко визначені функції, а всі управлінські рішення приймаються в межах єдиної стратегії розвитку.

Нова система забезпечує професійне планування виробничої діяльності, єдині підходи до організації робіт, централізований контроль використання ресурсів, ефективне управління персоналом та оперативне прийняття управлінських рішень. Завдяки цьому підприємство переходить від моделі реагування на поточні проблеми до системного планування розвитку.

Важливою перевагою нової моделі є можливість концентрувати фінансові, кадрові та матеріально-технічні ресурси для вирішення пріоритетних завдань, швидко реагувати на виробничі виклики та забезпечувати однакові стандарти роботи на всій території діяльності підприємства.

Запропонований підхід створює умови для підвищення ефективності управління, прозорості прийняття рішень, посилення внутрішнього контролю та раціонального використання лісових ресурсів, що в кінцевому результаті забезпечує якісно новий рівень функціонування комунального агролісогосподарського підприємства.

3.3. Виробничий результат трансформації

Після визначення орієнтовної організаційної моделі та формування єдиної системи управління наступним етапом є практична зміна підходів до організації виробничої діяльності. Запропонована модель не змінює основних функцій лісництв, а створює умови, за яких вони можуть виконувати свої безпосередні завдання значно ефективніше. Усі нові

управлінські механізми спрямовані на усунення функціональних обмежень існуючої системи та формування сучасного виробничого середовища.

На сьогодні підготовка лісосічного фонду здійснюється в межах окремих підприємств без централізованого незалежного професійного контролю та єдиних підходів до організації цих робіт. Така модель не забезпечує однакових стандартів підготовки матеріалів, ускладнює виробниче планування та обмежує можливості оперативного контролю. Концепцією передбачається впровадження **централізованої служби відводів**, яка забезпечить єдину методику виконання робіт, професійний контроль якості, достовірність виробничих даних та формування лісосічного фонду за єдиними стандартами.

Важливою складовою нової системи стане **служба внутрішньої безпеки**. На сьогодні незалежний внутрішній контроль виробничих процесів фактично відсутній, що обмежує можливості своєчасного виявлення виробничих ризиків, контролю використання ресурсів, перевірки виконання договірних зобов'язань та оцінки ефективності окремих виробничих процесів. Запровадження спеціалізованої служби забезпечить постійний внутрішній контроль діяльності підприємства, підвищить виробничу дисципліну та прозорість роботи всіх структурних підрозділів.

Одночасно буде впроваджено **централізоване виробниче планування**. Існуюча модель не дозволяє ефективно координувати використання техніки, матеріальних ресурсів і виробничого персоналу між лісництвами, оскільки планування здійснюється в межах окремих підприємств. Єдина система виробничого планування забезпечить збалансований розподіл ресурсів, своєчасне виконання виробничих завдань та оперативне реагування на зміну виробничої ситуації.

Практичне виконання виробничих процесів координуватимуть **виробничі дільниці**, які забезпечать організацію робіт, взаємодію з підрядними організаціями, контроль якості виконання договорів та дотримання виробничих стандартів. Такий підхід дозволить лісництвам повністю зосередитися на виконанні своїх основних функцій – веденні лісового господарства, охороні, захисті та відтворенні лісів.

Окремим напрямом розвитку стане **впровадження сучасних цифрових інструментів управління**. На сьогодні використання електронного обліку, геоінформаційних систем, безпілотних літальних апаратів, GPS-моніторингу та електронного документообігу не інтегроване в єдину систему управління підприємством. У результаті трансформації цифрові рішення стануть невід'ємною складовою виробничих процесів, забезпечуючи оперативний контроль, достовірний облік, швидкий обмін інформацією та прийняття управлінських рішень на основі актуальних даних.

Концепція також передбачає зміну підходів до виконання окремих виробничих робіт. Основні роботи з лісозаготівлі, будівництва та ремонту лісових доріг, а також інші спеціалізовані роботи виконуватимуться **на**

конкурентних засадах із залученням підрядних організацій. Це дозволить підприємству зосередити власні ресурси на управлінні, плануванні, контролі якості та розвитку виробництва, одночасно підвищуючи ефективність використання фінансових ресурсів.

Таким чином, виробнича трансформація полягає не у зміні функцій лісництв, а у створенні сучасної системи їх забезпечення, планування, контролю та управління. Саме поєднання централізованих спеціалізованих служб, сучасних цифрових інструментів, виробничих дільниць і єдиного виробничого планування формує якісно нову модель організації виробничої діяльності комунального агролісогосподарського підприємства.

IV. Матеріально-технічна база та поетапне оснащення підприємства

4.1. Підготовчий етап формування матеріально-технічної бази підприємства (2026 рік)

Ефективне функціонування єдиного комунального спеціалізованого агролісогосподарського підприємства неможливе без створення сучасної матеріально-технічної бази, яка забезпечить належне виконання виробничих, природоохоронних та управлінських функцій.

Проведений аналіз діяльності комунальних спеціалізованих агролісогосподарських підприємств Івано-Франківської області свідчить, що протягом тривалого періоду їх функціонування матеріально-технічне забезпечення здійснювалося несистемно та виключно в межах обмежених фінансових можливостей підприємств. У результаті більшість транспортних засобів, виробничого обладнання, адміністративної інфраструктури та технічних засобів потребують оновлення або модернізації.

Саме тому першим кроком реалізації Концепції визначається проведення комплексної інвентаризації матеріально-технічної бази всіх підприємств, що підлягають об’єднанню.

Під час інвентаризації здійснюється оцінка:

– технічного стану транспортних засобів;

– виробничого обладнання;

– комп’ютерної техніки та цифрової інфраструктури;

– обладнання системи електронного обліку деревини;

– адміністративних приміщень;

– виробничих баз та лісництв;

– меблів та офісного обладнання;

– засобів пожежної безпеки;

– іншого майна підприємств.

За результатами інвентаризації формується єдиний реєстр матеріально-технічних ресурсів підприємства із визначенням:

– майна, що підлягає подальшій експлуатації;

– майна, яке потребує ремонту або модернізації;

– майна, що підлягає списанню;

– матеріально-технічних потреб нового підприємства.

Одночасно розробляється окрема **Програма матеріально-технічного забезпечення підприємства на 2027-2028 роки**, у якій визначаються перелік обладнання, орієнтовна вартість його придбання, джерела фінансування та поетапність реалізації.

4.2. Програма першочергового матеріально-технічного забезпечення підприємства (2027-2028 роки)

Після завершення інвентаризації матеріально-технічної бази у 2026 році розробляється окрема Програма матеріально-технічного забезпечення на 2027-2028 роки. Її метою є створення мінімально необхідної матеріально-технічної бази для запуску єдиного підприємства. Орієнтовна потреба фінансування становить близько 20 млн грн та наведена в таблиці 4.2. Остаточний перелік обладнання, технічні характеристики, кількість та джерела фінансування визначатимуться окремою Програмою після завершення інвентаризації.

Таблиця 4.2. Орієнтовна потреба у фінансуванні підприємства

№ з/п	Найменування обладнання	Орієнтовна кількість одиниць	Орієнтовна ціна за одиницю, тис. грн	Орієнтовна вартість обладнання, тис. грн	Призначення обладнання	Можливе джерело фінансування
1	Автомобілі підвищеної прохідності	7	1500	10500	Для охорони і захисту лісу	Обласний бюджет, власні кошти, грантові та інші дозволені джерела
2	Квадроцикли	6	600	3600	Для охорони і захисту лісу	Обласний бюджет, власні кошти, грантові та інші дозволені джерела
3	Автомобільні причепи	2	150	300	Для транспортування відповідного обладнання	Обласний бюджет, власні кошти, грантові та інші дозволені джерела
4	Безпілотні літальні апарати	5	200	1000	Для проведення моніторингу, охорони та захисту лісу	Обласний бюджет, власні кошти, грантові та інші дозволені джерела
5	Комплект обладнання для служби відводів	1	600	600	Для проведення швидких та якісних відводів	Обласний бюджет, власні кошти, грантові та інші дозволені джерела

№ з/п	Найменування обладнання	Орієнтовна кількість одиниць	Орієнтовна ціна за одиницю, тис. грн	Орієнтовна вартість обладнання, тис. грн	Призначення обладнання	Можливе джерело фінансування
6	Цифрова інфраструктура, (сервера, персональні комп'ютери, програмне забезпечення)	1	1000	1000	Для цифрового управління та обробки даних	Обласний бюджет, власні кошти, грантові та інші дозволені джерела
7	Засоби цифрового зв'язку	1	500	500	Для оперативного обміну даними	Обласний бюджет, власні кошти, грантові та інші дозволені джерела
8	Комплект пожежного обладнання	1	1500	1500	Для протипожеж-ного захисту лісових насаджень	Обласний бюджет, власні кошти, грантові та інші дозволені джерела
9	Меблі та офісне обладнання	1	500	500	Для забезпеченн я роботи персоналу	Обласний бюджет, власні кошти, грантові та інші дозволені джерела
10	Резервні кошти на обладнання	1	500	500	Для доукомплект ування	Обласний бюджет, власні кошти, грантові та інші дозволені джерела
	РАЗОМ			20000		

4.3. Поетапність фінансування інвестиційної програми

Стартові інвестиції 2027-2028 років забезпечують запуск нового підприємства, створення сучасної матеріально-технічної бази, підвищення рівня охорони та пожежної безпеки лісів, цифровізацію виробничих процесів і створюють основу для переходу у 2028 році до етапу самофінансування, реалізації інвестиційних проєктів та створення доданої вартості.

Реалізація Програми першочергового матеріально-технічного забезпечення не розглядається як звичайне оновлення техніки чи придбання обладнання. Це комплекс заходів, спрямованих на створення сучасної матеріально-технічної основи функціонування нового підприємства.

Фінансування Програми передбачається здійснювати поетапно, відповідно до етапів організаційної трансформації підприємства та

фактичної потреби у матеріально-технічному забезпеченні. Загальна орієнтовна потреба у фінансуванні першочергового матеріально-технічного забезпечення становить до 20 млн грн у 2027-2028 роках. Остаточні обсяги фінансування за кожним роком визначаються відповідними рішеннями обласної ради з урахуванням затвердженої Програми, фінансового плану підприємства, результатів інвентаризації та фактичної готовності відповідних інвестиційних заходів.

У 2027 році, до завершення переходу до корпоративної форми господарювання, фінансування матеріально-технічного забезпечення здійснюється щодо єдиного комунального підприємства, сформованого в результаті об'єднання підприємств, відповідно до затверджених бюджетних програм та інвестиційних заходів.

У 2028 році, після завершення передбаченого Концепцією переходу до товариства з обмеженою відповідальністю, фінансування подальших інвестиційних заходів здійснюється з урахуванням нового правового статусу підприємства. Основним механізмом бюджетної участі обласної ради як засновника визначається внесок до статутного капіталу товариства для фінансування інвестиційних заходів та придбання необоротних активів, у межах та на умовах, визначених відповідними рішеннями обласної ради.

При цьому бюджетне фінансування не розглядається як постійна фінансова підтримка підприємства. Кошти мають інвестиційний характер та спрямовуються на створення матеріально-технічної бази, яка забезпечує підвищення продуктивності, збільшення доходів від господарської діяльності та поступовий перехід підприємства до переважного фінансування подальшого розвитку за рахунок власних коштів.

Запропоновані заходи забезпечують формування єдиної виробничої, управлінської та цифрової інфраструктури, створюють належні умови для охорони та захисту лісів, підвищують рівень пожежної безпеки, забезпечують мобільність виробничих підрозділів і служби відводів, а також дозволяють повністю впровадити сучасні технології управління лісовими ресурсами.

Першочергові інвестиції у 2027-2028 роках є стартовим капіталом реформи, який забезпечує запуск єдиного підприємства та створює передумови для його подальшого розвитку.

Починаючи з 2028 року, підприємство поступово переходить від етапу організаційного становлення до етапу економічного та інвестиційного розвитку. Основою цього переходу є збільшення власних доходів, реалізація інвестиційних проєктів, залучення грантових ресурсів та інших дозволених ресурсів і поступове розширення фінансування подальшої модернізації переважно за рахунок результатів власної господарської діяльності.

Саме така послідовність – **початкові інвестиції → створення матеріально-технічної бази → запуск підприємства → збільшення власних доходів → подальший самостійний розвиток** – є базовим

принципом реалізації цієї Концепції та забезпечує її економічну сталість у довгостроковій перспективі.

Інвестиційна потреба у 20 млн грн є орієнтовною верхньою межею першочергового оснащення. Остаточні перелік, кількість та вартість придбань визначаються після інвентаризації майна всіх підприємств, що об’єднуються. Подальші дії здійснюються лише за підтвердженої потреби та за наявності відповідного фінансового ресурсу.

V. Економічний ефект трансформації підприємства

Після впровадження нової організаційно-виробничої моделі закономірно постає питання її практичного результату. Головним критерієм ефективності запропонованої реформи є не скорочення витрат чи чисельності персоналу, а поступове **підвищення ефективності використання природного потенціалу лісового фонду** відповідно до принципів сталого лісоуправління.

У сучасній європейській практиці одним із базових показників ефективності діяльності лісогосподарських підприємств є **рівень використання середньорічного приросту деревини**. Саме цей показник демонструє здатність підприємства раціонально використовувати природний ресурс без виснаження лісів, забезпечуючи одночасно економічну ефективність, відтворення насаджень та виконання екологічних функцій лісу.

Середньорічний приріст лісів комунальних агролісогосподарських підприємств Івано-Франківської обласної ради становить близько **3,4 м³ на 1 гектар**. Проте фактичне використання цього приросту сьогодні становить **менше 30 %**, що свідчить не про відсутність лісового ресурсу, а про недостатню ефективність існуючої системи організації виробництва.

Для порівняння, у більшості ефективно організованих лісогосподарських підприємств європейських країн рівень використання середньорічного приросту становить **60 – 80 %**, що забезпечує стабільне фінансування підприємств при одночасному дотриманні принципів сталого розвитку.

Запропонована Концепція **не ставить за мету досягнення максимального рівня використання приросту**, оскільки комунальні агролісогосподарські підприємства області здійснюють діяльність у специфічних умовах – значна частина лісового фонду виконує захисні, рекреаційні та природоохоронні функції, а значні площі розташовані безпосередньо біля населених пунктів.

З урахуванням цих особливостей цільовим показником Концепції визначається використання середньорічного приросту на рівні 30 % у перехідному 2027 році та 60 % у 2030 році, що повністю відповідає принципам сталого ведення лісового господарства та забезпечує баланс між економічною діяльністю і збереженням лісових ресурсів.

Досягнення такого результату забезпечується не шляхом збільшення площ рубок, а виключно за рахунок підвищення ефективності роботи підприємства, а саме:

– централізації виробничого планування;

– створення професійної служби відводів;

– впровадження незалежного внутрішнього контролю;

– застосування сучасних цифрових інструментів управління;

– покращення якості відведення лісосічного фонду;

– раціонального розкряжування деревини;

– правильного визначення сортності та мінімізації виробничих втрат.

У результаті підприємство отримує можливість одночасно збільшити обсяг реалізації деревини та підвищити її середню реалізаційну вартість. Для цілей Концепції прогнозується зростання середньої ціни реалізації від 2392 грн/м^3 у перехідному 2027 році до 2750 грн/м^3 у 2030 році, що досягається завдяки якіснішому формуванню сортиментної структури та посиленню контролю за всіма етапами виробничого процесу.

Таким чином, економічний ефект трансформації формується поступово, за двома взаємопов’язаними напрямами (таблиця 5.1.):

– підвищення рівня використання щорічного природного приросту;

– збільшення середньої вартості реалізації одного кубічного метра деревини.

Саме ці два показники стають основою подальших економічних розрахунків Концепції та визначають можливість формування **стабільного фонду оплати праці, фонду розвитку підприємства, технічного переоснащення та реалізації довгострокових інвестиційних програм** без збільшення навантаження на лісовий фонд.

5.1. Очікувані орієнтовні виробничі та економічні результати впровадження нової моделі управління

Таблиця 5.1. Орієнтовний економічний ефект трансформації

Показник	Перехідний 2027 рік	1-й 2028 рік	2-й 2029 рік	3-й 2030 рік
Використання середньо-річного приросту	30 %	45 %	55 %	60 %
Використання приросту, м³	30 913	46 370	56 674	61 826
Вихід ділової деревини	19,2 %	26 %	31 %	35 %
Середня ціна, грн/м³, (з ПДВ)	2 392	2 520	2 650	2 750
Організаційна структура	Перехідна	Нова	Стабілізована	Повністю функціонує

Наведені показники відображають поетапне досягнення цільової моделі діяльності підприємства протягом 2027-2030 років. Основним фактором зростання виробничих показників є поступове збільшення використання середнього річного приросту деревини. При цьому не

передбачається збільшення експлуатаційного навантаження на лісовий фонд понад межі його природного відновлення. Навпаки, запропонована модель передбачає більш повне та раціональне використання природного ресурсу відповідно до принципів сталого лісокористування, які застосовуються в країнах Європейського Союзу.

Паралельно із зростанням обсягів заготівлі очікується суттєве покращення якісної структури лісопродукції. Завдяки впровадженню незалежної служби відводів, підвищенню якості польових робіт, виробничому плануванню та багаторівневому внутрішньому контролю планується збільшити вихід ділової деревини до 35 %.

Зростання частки ділової деревини безпосередньо впливає на середню реалізаційну ціну продукції. Таким чином, фінансовий результат формується не шляхом адміністративного підвищення цін, а за рахунок покращення структури реалізованої продукції та підвищення її якості.

Отриманий додатковий дохід використовується відповідно до визначених Концепцією пріоритетів. Насамперед формується фонд оплати праці, розмір якого прив’язується до фінансового результату підприємства та становить 30 % чистого доходу від реалізації продукції. Решта коштів спрямовується на розвиток підприємства, оновлення матеріально-технічної бази, впровадження сучасних технологій та забезпечення належного рівня охорони лісового фонду.

5.2. Прогнозні орієнтовні фінансово-економічні показники діяльності підприємства

Досягнення визначених у попередньому підрозділі орієнтовних виробничих показників безпосередньо впливає на фінансову стійкість підприємства та його здатність забезпечувати сталий розвиток без постійної залежності від зовнішнього фінансування. Саме тому оцінка ефективності запропонованої моделі реформування здійснюється не лише через зміну організаційної структури або виробничих процесів, а й через прогнозовані фінансово-економічні результати її впровадження.

Основою розрахунків є принцип поетапного впровадження реформи протягом певного періоду. Такий підхід дозволяє забезпечити поступову адаптацію підприємства до нової моделі управління, сформувати необхідні виробничі процеси, завершити оптимізацію організаційної структури та досягти визначених цільових показників без створення додаткових ризиків для господарської діяльності.

Прогнозні орієнтовні фінансово-економічні показники сформовані на підставі затверджених виробничих параметрів, які передбачають поступове збільшення використання середнього річного приросту деревини, підвищення виходу ділової деревини, покращення структури реалізації лісопродукції та зростання середньої реалізаційної ціни. При цьому жоден із запропонованих показників не базується на збільшенні експлуатаційного навантаження на лісовий фонд понад межі його природного відновлення.

Усі прогнозні значення (таблиця 5.2.) побудовані на принципі послідовного переходу від перехідної моделі діяльності до цільової моделі функціонування підприємства. Вони демонструють очікувану динаміку виробничих і фінансових показників у процесі реалізації Концепції та дають можливість оцінити економічний ефект від кожного етапу впровадження реформи.

Як зазначено вище, наведені у Концепції виробничі, фінансово-економічні та інвестиційні показники є прогнозними та орієнтовними і визначають очікувану динаміку розвитку підприємства за умови реалізації передбачених Концепцією заходів. Фактичні показники можуть відрізнятися від прогнозних залежно від економічної ситуації, кон'юнктури ринку, зміни законодавства, податкової та бюджетної політики, вартості ресурсів і продукції, природних та інших об'єктивних факторів, а також від своєчасності прийняття необхідних управлінських і нормативних рішень.

Такі показники не є гарантованими фінансовими результатами чи зобов'язаннями підприємства та підлягають уточненню на відповідних етапах реалізації Концепції з урахуванням фактичних умов господарської діяльності.

Таблиця 5.2. Прогнозні фінансово-економічні показники підприємства

Показник	**Перехідний 2027 рік**	**1-й 2028 рік**	**2-й 2029 рік**	**3-й 2030 рік**
Площа лісового фонду, га	30 307	30 307	30 307	30 307
Середній річний приріст, м³	103 044	103 044	103 044	103 044
Використання річного приросту	30%	45%	55%	60%
Обсяг заготівлі, м³	30 913	46 370	56 674	61 826
Вихід ділової деревини	19,2%	26%	31%	35%
Середня реалізаційна ціна, грн/м³ (з ПДВ)	2 392	2 520	2 650	2 750
Обсяг реалізації, тис. грн (з ПДВ)	73 944	116 852	150 186	170 021
Планова чисельність працівників	107,25	86	86	86
Фонд оплати праці (30 % від чистого доходу), тис. грн	17 746	28 044	36 045	40 805
Частка фонду оплати праці у чистому доході	30%	30%	30%	30%
Середня заробітна плата, грн/міс.	13 789	27 175	34 927	39 540

Зростання обсягів реалізації продукції досягається насамперед за рахунок поетапного підвищення рівня використання середнього річного приросту деревини. Такий підхід відповідає принципам сталого лісокористування та забезпечує більш повне використання природного потенціалу лісового фонду без його виснаження.

Одночасно із збільшенням обсягів заготівлі підприємство отримує можливість суттєво покращити структуру реалізованої продукції. Запровадження незалежної служби відводів, виробничо-технічного планування, внутрішнього контролю та сучасних підходів до організації робіт забезпечує збільшення частки ділової деревини, що безпосередньо впливає на підвищення середньої реалізаційної ціни.

Оптимізація організаційної структури підприємства дозволяє скоротити дублювання функцій управління, забезпечити повне завантаження працівників та спрямувати більшу частину фінансових ресурсів безпосередньо на виробничу діяльність. При цьому система оплати праці формується відповідно до кінцевих результатів роботи підприємства, що створює додаткову мотивацію до підвищення продуктивності праці та покращення виробничих показників.

Запропонована модель демонструє, що основний економічний ефект формується не шляхом збільшення площ рубок, а завдяки більш ефективному використанню існуючого лісового ресурсу, покращенню якості продукції та впровадженню сучасної системи управління підприємством.

5.3. Порівняльний аналіз ефективності перехідної та запропонованої моделі функціонування підприємства

Одним із ключових етапів підготовки Концепції реформування комунальних спеціалізованих агролісогосподарських підприємств є проведення комплексного порівняльного аналізу між перехідною моделлю організації діяльності підприємств та моделлю, що пропонується до впровадження.

Метою вказаного аналізу є визначення очікуваного економічного, виробничого та організаційного ефекту від створення єдиного комунального спеціалізованого підприємства шляхом об’єднання чотирьох існуючих підприємств.

Порівняння здійснюється із використанням орієнтовних показників діяльності підприємств у перехідний період та прогнозних показників після впровадження Концепції протягом трирічного періоду.

За основу прийнято такі вихідні параметри:

– загальна площа лісового фонду – 30 307 га;

– використання середньорічного приросту:

30% – 2027 рік (перехідна модель функціонування підприємства),

45% – 2028 рік (перший рік функціонування підприємства за новою моделлю),

55% – 2029 рік (другий рік функціонування підприємства за новою моделлю),

60% – 2030 рік (третій рік функціонування підприємства за новою моделлю);

– частка ділової деревини 19,2% у 2027 році (перехідна модель функціонування підприємства) та 35% – у 2030 році (третій рік функціонування підприємства за новою моделлю);

– виконання лісозаготівельних робіт виключно підрядними організаціями;

– орієнтовна чисельність персоналу нового підприємства – 86 штатних одиниць;

– фонд оплати праці – 30% чистого доходу від реалізації продукції (без ПДВ).

Для перехідної моделі функціонування підприємства у 2027 році використано фактичні штатні розписи підприємств, показники реалізації продукції, фонду оплати праці, чисельності персоналу та виробничих результатів.

Порівняльний аналіз побудований за принципом поетапного досягнення прогнозних показників. Це дозволяє оцінити не лише кінцевий економічний результат, а й процес впровадження реформи, визначити очікувані зміни у виробничій діяльності, кадровому забезпеченні та фінансовому стані підприємства.

5.3.1. Порівняльний аналіз ефективності перехідної моделі 2027 року та запропонованої моделі функціонування підприємства (перший 2028 рік функціонування підприємства за новою моделлю).

2028 рік є першим роком функціонування підприємства за новою моделлю після перехідного 2027 року. Основним завданням цього періоду є завершення організаційного об’єднання підприємств, впровадження нової структури управління, централізація адміністративних функцій та оптимізація виробничих процесів.

Одним із головних результатів першого року є оптимізація загальної чисельності персоналу з 107,25 до орієнтовних 86 штатних одиниць без зменшення виробничого потенціалу підприємства. Оптимізація відбувається переважно за рахунок дублюючих адміністративних посад, які існували в кожному окремому підприємстві до реформування. При цьому виробничі підрозділи зберігають достатню чисельність для забезпечення виконання всіх передбачених функцій із ведення лісового господарства.

Водночас централізація управління дозволяє забезпечити єдину систему планування виробництва, фінансового управління, юридичного супроводу, кадрової роботи та цифровізації виробничих процесів, що суттєво підвищує ефективність діяльності підприємства.

Завдяки збільшенню використання середньорічного приросту до 45%, покращенню структури заготівлі деревини та збільшенню виходу ділової деревини прогнозується зростання обсягів реалізації продукції до 116,9 млн грн, що майже на 43 млн грн перевищує перехідні показники.

Збільшення доходів створює можливість формування конкурентного фонду оплати праці без збільшення його питомої ваги у структурі доходів підприємства. Прийнятий показник 30 % від чистого доходу забезпечує суттєве підвищення середньої заробітної плати працівників, що є одним із ключових соціальних результатів реформи.

Показник реалізації на одного працівника зростає більш ніж у два рази, що підтверджує суттєве підвищення продуктивності праці та ефективності використання трудових ресурсів.

Таблиця 5.3.1. Порівняння перехідної моделі функціонування підприємства в 2027 році та прогнозних показників першого 2028 року функціонування підприємства за новою моделлю

Показник	Перехідна модель 2027 рік	Нова модель (1-й 2028 рік)	Відхилення
Загальна чисельність працівників, осіб	107,25	86	–21,25
Адміністративно-управлінський персонал, осіб	32,25	19	–13,25
Виробничий персонал, осіб	75	67	–8
Річний фонд оплати праці, грн	17 746 560	28 044 480	+10 297 920
Середня заробітна плата, грн/міс.	13 789	27 175	+13 386
Використання середньорічного приросту	30%	45%	+15
Вихід ділової деревини	19,2%	26%	+6,8
Середня ціна реалізації, грн/м³	2 392	2 520	+128
Обсяг реалізації, тис. грн	73 944	116 852	+42 908
Реалізація на одного працівника, тис. грн	689	1 359	+670
Реалізація на одного виробничого працівника, тис. грн	986	1744	+758

5.3.2. Порівняльний аналіз ефективності перехідної моделі 2027 року та запропонованої моделі функціонування підприємства (другий 2029 рік функціонування підприємства за новою моделлю).

2029 рік є другим роком функціонування підприємства за новою моделлю після перехідного 2027 року. Другий рік реалізації Концепції характеризується завершенням основних організаційних змін та переходом підприємства до стабільної виробничої діяльності. На цьому етапі повністю завершуються процеси централізації управління, впроваджується єдина система виробничого планування, остаточно відпрацьовуються

механізми взаємодії між адміністративними службами та виробничими підрозділами.

Завдяки накопиченому досвіду роботи за новою моделлю підприємство отримує можливість збільшити використання середньорічного приросту до 55 %, що безпосередньо впливає на зростання обсягів заготівлі та реалізації продукції.

Одночасно покращується якісна структура лісопродукції. Завдяки централізованому плануванню рубок, якіснішому підбору лісового фонду та впровадженню сучасних підходів до організації виробництва частка ділової деревини збільшується до 31 %, що позитивно впливає на середню реалізаційну ціну одного кубічного метра продукції.

Очікуваний орієнтовний дохід підприємства зростає до 150,2 млн грн, що більш ніж удвічі перевищує існуючі показники діяльності підприємств до реформування. Це забезпечує можливість суттєвого збільшення фонду оплати праці без порушення фінансової стійкості підприємства.

Підвищення середньої заробітної плати є результатом не механічного збільшення витрат на оплату праці, а наслідком істотного зростання продуктивності виробництва. Реалізація на одного працівника збільшується майже утричі порівняно з існуючою моделлю, що свідчить про значне підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Особливо важливим є показник реалізації на одного виробничого працівника, який досягає понад 2,2 млн грн, підтверджуючи правильність рішення щодо оптимізації адміністративного апарату та концентрації фінансових ресурсів безпосередньо на виробничій діяльності.

Другий рік є етапом, коли нова модель підприємства вже працює як єдина система, забезпечуючи стабільне зростання виробничих та фінансових показників, одночасно формуючи ресурс для подальшого розвитку підприємства.

Таблиця 5.3.2. Порівняння перехідної моделі функціонування підприємства в 2027 році та прогнозних показників другого 2029 року функціонування підприємства за новою моделлю

Показник	Перехідна модель 2027 рік	Нова модель (2-й 2029 рік)	Відхилення
Загальна чисельність працівників, осіб	107,25	86	–21,25
Адміністративно-управлінський персонал, осіб	32,25	19	–13,25
Виробничий персонал, осіб	75	67	–8
Річний фонд оплати праці, грн	17 746 560	36 044 640	+18 298 080
Середня заробітна плата, грн/міс.	13 789	34 927	+21 138
Використання середньорічного приросту	30%	55%	+25
Вихід ділової деревини	19,2%	31%	+11,8

Показник	Перехідна модель 2027 рік	Нова модель (2-й 2029 рік)	Відхилення
Середня ціна реалізації, грн/м^3	2 392	2 650	+258
Обсяг реалізації, тис. грн	73 944	150 186	+76 242
Реалізація на одного працівника, тис. грн	689	1 746	+1 057
Реалізація на одного виробничого працівника, тис. грн	986	2 241	+1 255

5.3.3. Порівняльний аналіз ефективності перехідної моделі 2027 року та запропонованої моделі функціонування підприємства (третій 2030 рік функціонування підприємства за новою моделлю).

2030 рік є третім роком функціонування підприємства за новою моделлю після перехідного 2027 року. Третій рік реалізації Концепції характеризується повним завершенням процесу реформування підприємства та досягненням його проєктних показників діяльності. На цьому етапі повністю завершується формування нової організаційної структури, стабілізуються виробничі процеси, впроваджується сучасна система управління виробництвом та цифрового контролю, а підприємство переходить до роботи за єдиними стандартами ведення лісового господарства.

Досягнення використання 60% середньорічного приросту забезпечує максимально ефективне використання лісоресурсного потенціалу без порушення принципів сталого лісокористування. При цьому суттєво змінюється якісна структура реалізованої продукції. Завдяки професійному плануванню рубок, централізованій системі відводів та застосуванню сучасних технологій частка ділової деревини збільшується до 35 %, що позитивно впливає на середню реалізаційну ціну продукції.

Прогнозний обсяг реалізації досягає 170 млн грн, що більш ніж у 2,3 раза перевищує показники існуючої моделі. Зростання доходів забезпечує можливість формування конкурентного фонду оплати праці без збільшення його питомої ваги у структурі доходів підприємства. Це створює умови для підвищення середньої заробітної плати до рівня, який дозволяє підприємству конкурувати за кваліфіковані кадри.

Одночасно підприємство досягає максимальної продуктивності праці. Реалізація на одного працівника перевищує 1,9 млн грн, а на одного виробничого працівника – 2,5 млн грн, що свідчить про високий рівень ефективності використання трудових ресурсів та правильність обраної моделі централізації управління.

Важливою перевагою третього року є також можливість спрямування додаткових фінансових ресурсів на розвиток матеріально-технічної бази підприємства, впровадження сучасної техніки, безпілотних літальних апаратів, геоінформаційних систем, електронного обліку деревини та

інших цифрових рішень, що забезпечують подальше зростання ефективності виробництва.

У результаті завершення реформування підприємство переходить до стабільної моделі функціонування, здатної забезпечувати не лише ефективне ведення лісового господарства, але й стале фінансування розвитку, конкурентний рівень оплати праці та належне виконання всіх покладених на нього функцій.

Таблиця 5.3.3. Порівняння перехідної моделі функціонування підприємства в 2027 році та прогнозних показників третього 2030 року функціонування підприємства за новою моделлю

Показник	Перехідна модель 2027 рік	Нова модель (3-й 2030 рік)	Відхилення
Загальна чисельність працівників, осіб	107,25	86	–21,25
Адміністративно-управлінський персонал, осіб	32,25	19	–13,25
Виробничий персонал, осіб	75	67	–8
Річний фонд оплати праці, грн	17 746 560	40 805 040	+23 058 480
Середня заробітна плата, грн/місяць	13 789	39 540	+25 751
Використання середньорічного приросту	30%	60%	+30
Вихід ділової деревини	19,2%	35%	+15,8
Середня ціна реалізації, грн/м³	2 392	2 750	+358
Обсяг реалізації продукції, тис. грн	73 944	170 021	+96 077
Реалізація на одного працівника, тис. грн	689	1 977	+1 288
Реалізація на одного виробничого працівника, тис. грн	986	2 538	+1 552

Проведений комплексний аналіз існуючої системи управління комунальними спеціалізованими агролісогосподарськими підприємствами Івано-Франківської обласної ради підтвердив наявність низки системних організаційних, виробничих та фінансово-економічних проблем, що негативно впливають на ефективність використання лісових ресурсів, рівень продуктивності праці, фінансову стійкість підприємств та соціальне забезпечення працівників.

Функціонування чотирьох окремих підприємств за умов дублювання управлінських функцій, розосередження адміністративного персоналу, різних підходів до організації виробництва та використання матеріально-технічної бази не дозволяє повною мірою реалізувати потенціал лісового фонду площею понад 30 тис. гектарів.

Запропонована Концепцією модель створення єдиного комунального спеціалізованого підприємства забезпечує централізацію управління при одночасному збереженні виробничої структури на місцях через систему лісництв та виробничих підрозділів. Такий підхід дозволяє поєднати ефективність централізованого управління із збереженням оперативності виконання виробничих процесів безпосередньо на території ведення лісового господарства.

Проведені розрахунки свідчать, що, починаючи з першого року функціонування за новою моделлю у 2028 році, підприємство поступово покращує виробничі та фінансово-економічні показники за рахунок оптимізації управлінської структури, централізації адміністративних функцій, збільшення обсягів використання середньорічного приросту та покращення якісної структури реалізованої деревини.

Другий 2029 рік функціонування підприємства за новою моделлю характеризується стабілізацією виробничих процесів, завершенням організаційної реформи та формуванням єдиної системи управління виробництвом, що забезпечує подальше зростання продуктивності праці, збільшення доходів підприємства та створення необхідного фінансового ресурсу для модернізації виробництва.

До завершення третього 2030 року функціонування за новою моделлю підприємство виходить на проєктні показники діяльності, що забезпечують стале використання лісових ресурсів, значне збільшення обсягів реалізації продукції, суттєве підвищення продуктивності праці, формування конкурентного рівня оплати праці та створення фінансової основи для подальшого розвитку підприємства.

Особливе значення має соціальний ефект реалізації Концепції. При одночасному скороченні дублюючих адміністративних функцій створюються умови для істотного підвищення рівня матеріального забезпечення працівників, що сприятиме збереженню кадрового потенціалу, підвищенню престижності роботи у лісовому господарстві та формуванню сучасної системи мотивації персоналу.

Не менш важливим результатом є створення передумов для впровадження сучасних цифрових технологій управління, використання електронного обліку деревини, безпілотних літальних апаратів, геоінформаційних систем, сучасного виробничого обладнання та єдиної інформаційної системи управління підприємством, що відповідає сучасним вимогам ведення лісового господарства.

Таким чином, результати проведеного організаційного, виробничого та фінансово-економічного аналізу підтверджують доцільність реалізації запропонованої Концепції реформування комунальних спеціалізованих

агролісогосподарських підприємств Івано-Франківської обласної ради та створення єдиного комунального спеціалізованого підприємства.

Реалізація запропонованої моделі дозволить забезпечити ефективне управління лісовими ресурсами області, підвищити економічну ефективність діяльності підприємства, створити сучасну систему управління, забезпечити належний рівень соціального захисту працівників та сформувати основу для довгострокового сталого розвитку підприємства.

VI. Податковий та бюджетний ефект розвитку підприємства

6.1. Земельні платежі та надходження до бюджетів територіальних громад

Для розрахунків Концепції приймається затверджений для роботи показник нормативної грошової оцінки ріллі по Івано-Франківській області – 30 707 грн за гектар на рік. За площу 30 307 га розрахункова база становить 0,93 млн. грн.

За ставки земельного податку 0,1% орієнтовний річний платіж становить 0,93 млн грн. За орієнтовної ставки оренди 0,5% потенційний платіж становитиме 4,65 млн грн, а приріст порівняно з 0,1% – 3,72 млн грн на рік. Фактичний розмір платежу визначатиметься відповідно до законодавства, правового статусу земель та умов їх використання.

6.2. Податок на доходи фізичних осіб та соціальний ефект зайнятості

Поточний орієнтир середньої заробітної плати становить близько 13 789 грн на місяць. У фінансовій моделі Концепції передбачено її послідовне зростання до 27 175 грн у першому році, 34 927 грн у другому та 39 540 грн у третьому році. За незмінної чисельності 86 працівників це означає істотне збільшення офіційного фонду оплати праці та ПДФО.

Результати розрахунку податково-соціального ефекту від фонду оплати праці зведено в таблицю.

Таблиця 6.2. Розрахунок податково-соціального ефекту від фонду оплати праці

Середня заробітна плата, грн	Роки	Річний фонд оплати праці, млн грн	ПДФО, млн грн	Військовий збір, млн грн	ЄСВ, млн грн	ПДФО + ВЗ + ЄСВ, млн грн
13789	2027	17,746	3,194	0,887	3,904	7,985
27175	2028	28,044	5,048	1,402	6,170	12,620
34927	2029	36,045	6,488	1,802	7,930	16,220
39540	2030	40,805	7,345	2,040	8,977	18,362

ПДФО є основним показником для оцінки надходжень до місцевих бюджетів. Військовий збір та ЄСВ наведено окремо як додатковий

податково-соціальний ефект від легальної зайнятості та зростання фонду оплати праці.

6.3. Рентна плата за використання лісових ресурсів

Зростання обсягів використання середньорічного приросту, покращення якості відведення лісосічного фонду та збільшення частки ділової деревини створюватимуть передумови для зростання рентних платежів відповідно до чинного законодавства. Конкретний розмір цього ефекту визначатиметься окремим фінансовим розрахунком після уточнення фактичних обсягів заготівлі, породного складу, ставок та інших параметрів оподаткування.

Окремим напрямом підвищення ефективності використання земельного та лісового потенціалу є застосування механізму довгострокового тимчасового користування лісовими ділянками відповідно до Методики, затвердженої рішенням Івано-Франківської обласної ради від 19.12.2025 № 1375-45/2025. Використання лісових ресурсів згідно з умовами договору довгострокового тимчасового користування є підставою для виникнення рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів, яка сплачується за місцезнаходженням відповідної лісової ділянки. Застосування такого механізму створює додаткові надходження до бюджетів за місцем використання лісового ресурсу та підвищує економічну ефективність використання рекреаційного потенціалу лісів.

6.4. Інші податкові та обов’язкові платежі підприємства

Формування єдиного підприємства та зростання обсягів господарської діяльності матимуть вплив на інші податкові й обов’язкові платежі відповідно до чинного законодавства. Їх конкретний склад і розмір визначатимуться окремими фінансовими розрахунками після уточнення організаційно-правової форми, структури доходів, обсягів реалізації та інших параметрів діяльності підприємства.

6.5. Загальний бюджетний ефект від реалізації Концепції

Податковий ефект Концепції формується сукупно за рахунок земельних платежів, ПДФО від легальної зайнятості та зростання фонду оплати праці, рентної плати та інших передбачених законодавством платежів. Таким чином, економічний результат діяльності нового підприємства створює не лише ресурс для його власного розвитку, а й додаткову фінансову віддачу для територіальних громад та держави.

VII. Інвестиційний розвиток та створення доданої вартості

7.1. Перехід від організаційної трансформації до інвестиційного розвитку

Після завершення організаційного реформування підприємство переходить від етапу створення єдиної системи управління до етапу економічного та інвестиційного розвитку. Основою цього переходу є збільшення власних доходів, формування фонду розвитку, залучення

грантових та інших дозволених ресурсів і поступове фінансування модернізації за рахунок результатів власної господарської діяльності.

7.2. Створення доданої вартості у лісовому господарстві

Після завершення організаційного реформування підприємство переходить від моделі реалізації виключно сировини до моделі створення доданої вартості.

Ключовим напрямом такого розвитку є впровадження когенераційних комплексів, що дозволять використовувати паливну деревину не лише як товар, а також як сировину для виробництва теплової та електричної енергії.

Кожен виробничий підрозділ у перспективі розглядається як локальний енергетичний центр, який забезпечуватиме тепловою енергією:

– заклади освіти;

– заклади охорони здоров’я;

– установи соціальної сфери;

– інші бюджетні установи відповідного регіону.

В умовах воєнного стану це має особливе значення, оскільки підвищує рівень енергетичної незалежності громад та забезпечує стабільне функціонування соціальної інфраструктури.

Паралельно реалізація когенераційних проєктів створює нові робочі місця для експлуатації обладнання, виробництва паливної тріски, технічного обслуговування, транспортування та сервісної підтримки.

Орієнтовно один виробничий комплекс потребуватиме **5-7 додаткових працівників**, що дозволить створити **20-28 нових робочих місць** після реалізації першого етапу проєкту.

7.3. Розвиток місцевої економіки та залучення малого і середнього бізнесу

Реформування підприємства матиме позитивний вплив не лише на його власну діяльність, а й на розвиток економіки територіальних громад.

Практично всі супутні роботи передбачається виконувати із максимальним залученням місцевих підприємств та підприємців.

До таких робіт належать:

– лісозаготівельні роботи;

– будівництво та ремонт лісових доріг;

– транспортні перевезення;

– виробництво паливної тріски;

– ремонт і сервісне обслуговування техніки;

– будівельно-монтажні роботи;

– монтаж та експлуатація когенераційних комплексів.

Такий підхід забезпечить створення додаткових робочих місць, збільшення обсягів робіт для місцевого бізнесу, додаткові податкові надходження та залишення фінансових ресурсів у межах області.

7.4. Розвиток рекреації та побічного користування

Будівництво та реконструкція лісових доріг має важливе значення не лише для виробничої діяльності підприємства.

Розвинена лісова інфраструктура забезпечує:
– покращення доступу пожежної техніки;
– підвищення ефективності охорони лісів;
– розвиток рекреаційних територій;
– формування нових туристичних маршрутів;
– покращення доступності природних об’єктів для населення;
– розвиток зеленого туризму у гірських громадах.

Окремим напрямом розвитку підприємства стане реалізація інвестиційних проєктів у сфері побічного користування лісом, зокрема заготівлі та переробки ягід, грибів, лікарських рослин, продукції бджільництва, виробництва чаїв, варення та іншої продукції з високою доданою вартістю.

7.5. Стратегічне значення інвестиційного розвитку

Запропонована економічна модель дозволяє вже починаючи з 2028 року перейти від етапу бюджетної підтримки до етапу сталого економічного розвитку підприємства.

Поетапні стартові інвестиції у розвиток матеріально-технічної бази забезпечать збільшення доходів підприємства, підвищення рівня заробітної плати працівників, зростання надходжень до місцевих бюджетів, розвиток місцевого бізнесу, створення нових робочих місць, підвищення енергетичної незалежності соціальної сфери та формування сучасної моделі використання лісових ресурсів із максимальною доданою вартістю.

Саме така модель дозволить створити підприємство, яке стане не лише ефективним лісогосподарським виробником, а й одним із драйверів соціально-економічного розвитку територіальних громад Івано-Франківської області.

VIII. Можливість подальшого приєднання інших комунальних лісогосподарських підприємств

8.1. Перспектива подальшої консолідації

Створення єдиного стабільного комунального спеціалізованого агролісогосподарського підприємства обласної ради не повинно розглядатися як завершення реформи. Після завершення основного етапу консолідації, формування єдиної системи управління, переходу підприємства на модель товариства з обмеженою відповідальністю та досягнення стабільного фінансового результату має бути сформовано механізм його подальшого розвитку за рахунок можливого приєднання інших комунальних лісогосподарських підприємств.

Таке розширення має здійснюватися не як механічне збільшення площі лісового фонду, а як наступний етап формування єдиної системи управління комунальними лісами області. Основним критерієм має бути здатність сформованого підприємства забезпечити ефективне управління додатковими земельними та лісовими ресурсами, їх охорону, відтворення та економічно ефективне використання.

Перспективним напрямом такого розширення є приєднання комунальних лісогосподарських підприємств, що перебувають у власності територіальних громад районів, зокрема Косівського районного підприємства "Райагроліс" та Верховинського районного лісгоспу.

З урахуванням земель, які перебувають у їх постійному користуванні, потенційне розширення земельної бази єдиного підприємства може становити понад 42 тис. га. При цьому конкретні площі мають визначатися за результатами завершення інвентаризації земель, оформлення земельних ділянок та уточнення їх правового статусу.

8.2. Косівське районне підприємство "Райагроліс"

Косівське районне підприємство "Райагроліс" має у постійному користуванні орієнтовно 20,5 тис. га земель лісогосподарського призначення, значна частина яких має особливий природоохоронний статус. Земельний ресурс підприємства є складовою спільної власності територіальних громад області та становить значний потенціал для подальшого розвитку єдиної системи комунального лісового господарства.

Водночас підприємство перебуває у складному фінансово-господарському стані та фактично доведено до банкрутства. У зв'язку з цим його можливе приєднання не повинно передбачати автоматичного перенесення на створене обласне підприємство фінансових та інших проблем, які виникли в діяльності "Райагролісу".

Першочерговим завданням має бути завершення інвентаризації земель, визначення їх фактичного складу, правового статусу, площ, категорій, наявності природоохоронних обмежень та належного оформлення прав на земельні ділянки.

Після завершення основного етапу реформи та переходу створеного підприємства на модель товариства з обмеженою відповідальністю доцільно розглянути питання включення земельного ресурсу Косівського району до єдиної системи управління.

Основним механізмом має бути припинення права постійного користування земельними ділянками комунального підприємства та їх подальше оформлення для використання новоствореним товариством на праві оренди відповідно до вимог законодавства.

Таким чином, у випадку Косівського районного підприємства "Райагроліс" пріоритетом є не приєднання фінансово проблемного суб'єкта господарювання, а впорядкування та включення його земельного і лісового потенціалу до ефективної системи управління після завершення необхідних правових та земельних процедур.

8.3. Верховинський районний лісгосп

Верховинський районний лісгосп має у постійному користуванні орієнтовно 21,8 тис. га земель лісогосподарського призначення, що становить один із найбільших масивів комунального лісового фонду області.

На відміну від Косівського підприємства, питання Верховинського районного лісгоспу доцільно розглядати не через подолання кризового

фінансового стану, а через створення економічних та організаційних умов для добровільного входження підприємства до єдиної системи комунального лісового господарства області.

Першим етапом має бути завершення інвентаризації земель, визначення їх фактичних площ, правового статусу, категорій та обмежень у використанні. Проведення такої інвентаризації вже передбачено окремим рішенням Івано-Франківської обласної ради.

Після стабілізації діяльності створеного обласного товариства та підтвердження його спроможності ефективно управляти розширеною земельною базою доцільно запропонувати Верховинському районному лісгоспу механізм добровільного приєднання до єдиного підприємства.

Основою такого рішення має бути не передача виключно земельного ресурсу, а формування для Верховинського району повноцінної виробничої складової єдиного підприємства із збереженням лісогосподарської діяльності на місці, лісництв та виробничої присутності на території району.

Приєднання має забезпечити Верховинському району доступ до централізованої системи управління, сучасної техніки та технологій, цифрового обліку і контролю, інвестиційних можливостей та єдиної системи планування виробничої діяльності.

Водночас діяльність підприємства на території Верховинського району повинна забезпечувати збереження надходжень до місцевих бюджетів за місцем здійснення господарської діяльності.

8.4. Інші комунальні землі лісогосподарського призначення

Подальше розширення земельної бази єдиного комунального підприємства не повинно обмежуватися приєднанням окремих районних лісогосподарських підприємств.

Перспективним напрямом є також впорядкування та включення до єдиної системи управління інших земель лісогосподарського призначення, які перебувають у комунальній власності територіальних громад або використовуються комунальними підприємствами, але не забезпечують належного рівня ведення лісового господарства.

У багатьох випадках такі земельні ресурси мають значний потенціал, однак через відсутність належної матеріально-технічної бази, спеціалізованого кадрового забезпечення, системного лісогосподарського планування та контролю використовуються недостатньо ефективно.

Концепція передбачає можливість їх включення до єдиної системи управління виключно за згодою відповідної територіальної громади та за умови економічної, організаційної і правової доцільності.

Перед прийняттям рішення щодо кожної земельної ділянки має проводитися її інвентаризація, визначатися правовий статус, фактичний стан, площа, категорія, наявність обмежень та можливість ефективного господарського використання.

Таким чином, завданням є не механічне збільшення площі підприємства, а поступове формування єдиної системи належного

управління комунальними землями лісогосподарського призначення області.

8.5. Самозаліснені земельні ділянки

Окремим напрямом розширення земельної бази можуть стати земельні ділянки, які внаслідок природного відновлення вкрилися лісовою рослинністю та фактично набули ознак самозаліснених територій.

Такі землі можуть становити значний ресурс для збільшення лісистості, відновлення природних екосистем та формування цілісних лісових масивів. Водночас їх включення до системи лісогосподарського управління потребує попереднього визначення правового статусу земельних ділянок, їх інвентаризації та підтвердження можливості подальшого використання відповідно до вимог законодавства.

У разі зацікавленості територіальних громад у передачі таких земель до єдиної системи управління підприємство може забезпечити їх обстеження, інвентаризацію, організацію належного догляду, охорони та подальшого господарського використання.

Передача самозаліснених земель має здійснюватися виключно за рішенням та згодою відповідного власника, після встановлення їх правового статусу та визначення найбільш доцільної форми подальшого використання.

Такий підхід дозволить одночасно вирішувати два завдання: збільшувати площу лісових територій та забезпечувати належне управління землями, які сьогодні фактично не мають системного господарського супроводу.

8.6. Єдиний підхід до включення земель

Для всіх інших земельних ділянок, які потенційно можуть бути включені до системи єдиного підприємства, застосовується однакова послідовність:

виявлення земельного ресурсу → інвентаризація → визначення правового статусу → оцінка фактичного стану та якості господарювання → визначення економічної та господарської доцільності → погодження з власником → визначення правового механізму передачі → включення до єдиної системи управління.

При цьому кожне рішення приймається індивідуально, з урахуванням особливостей земельної ділянки, її природоохоронного статусу, фактичного стану, правового режиму та можливостей підприємства забезпечити її належне утримання і використання.

Метою такого підходу є не збільшення земельної бази заради самої площі, а поступове наведення порядку у використанні всіх земель лісогосподарського призначення та самозаліснених земель, які перебувають у комунальній власності територіальних громад області.

Таким чином, створення єдиного комунального підприємства формує основу для подальшого впорядкування та консолідації земельного ресурсу області. Після стабілізації діяльності товариства його розвиток може здійснюватися шляхом приєднання інших комунальних лісогосподарських

підприємств, включення земель лісогосподарського призначення, що використовуються недостатньо ефективно, а також самозаліснених земельних ділянок – за умови згоди власників, завершення необхідних інвентаризаційних і правових процедур та підтвердження доцільності їх включення до єдиної системи управління.

У перспективі це дозволить перейти від управління окремими комунальними підприємствами до системного управління комунальними землями лісогосподарського призначення області, забезпечуючи їх належну охорону, відтворення та ефективне використання.

Розширення земельної бази за рахунок Косівського районного підприємства "Райагроліс" та Верховинського районного лісгоспу потенційно збільшує ресурсну базу єдиного підприємства більш ніж на 42 тис. га та створює передумови для формування найбільшої в області системи управління комунальним лісовим ресурсом.

IX. Значення реалізації Концепції для обласної ради як засновника

Реалізація Концепції має розглядатися не лише як реорганізація комунальних агролісогосподарських підприємств, а як зміна моделі управління активом, що належить територіальним громадам області. Для обласної ради як засновника результатом має стати не просто об’єднання декількох підприємств, а створення єдиного керованого, прозорого, фінансово стійкого та здатного до саморозвитку комунального активу.

Одним із найбільш відчутних бюджетних ефектів є зростання надходжень податку на доходи фізичних осіб (ПДФО). У фінансовій моделі Концепції за збереження цільової орієнтовної чисельності 86 працівників передбачено послідовне зростання середньої заробітної плати з 13 789 грн при перехідній моделі функціонування підприємства в 2027 році до 27 175 грн у першому 2028 році функціонування підприємства за новою моделлю, 34 927 грн у другому та 39 540 грн у третьому році функціонування підприємства за новою моделлю. Відповідно, розрахунковий річний ПДФО зростає з 3,194 млн грн при перехідній моделі функціонування підприємства до 5,048 млн грн, у першому 2028 році функціонування підприємства за новою моделлю, 6,488 млн грн у другому та 7,345 млн грн у третьому році функціонування підприємства за новою моделлю. Таким чином, збільшення фонду оплати праці створює додатковий податковий ресурс для місцевих бюджетів, у тому числі обласного бюджету, відповідно до визначеного законодавством порядку його зарахування.

ПДФО у Концепції є основним показником бюджетного ефекту від легальної зайнятості та підвищення рівня оплати праці. Військовий збір та єдиний внесок на загальнообов’язкове державне соціальне страхування враховуються окремо як додатковий податково-соціальний ефект зростання фонду оплати праці. За розрахунками Концепції загальний ефект ПДФО + військовий збір + ЄСВ зростає до 12,620 млн грн у першому

2028 році функціонування підприємства за новою моделлю, 16,220 млн грн у другому та 18,362 млн грн у третьому році функціонування підприємства за новою моделлю.

Другим напрямом є підвищення економічної віддачі від того самого комунального лісового ресурсу. За рахунок збільшення використання середньорічного приросту, підвищення частки ділової деревини, централізованого планування, цифрового контролю та модернізації підприємство отримує можливість збільшувати обсяг реалізації без пропорційного збільшення площі лісового фонду. Це означає перехід від утримання активу до його ефективного економічного використання із одночасним збереженням його природоохоронної та соціальної функцій.

Окремим результатом є формування фінансового результату, який після стабілізації діяльності підприємства та його функціонування у формі ТОВ може бути джерелом доходу власника. Чинне рішення обласної ради про обласний бюджет на 2026 рік передбачає зарахування до обласного бюджету 15 відсотків частини чистого прибутку комунальних унітарних підприємств, засновником яких є обласна рада. Після переходу до форми ТОВ цей механізм не слід вважати автоматично застосовним; для Концепції доцільно розглядати його як орієнтир для майбутньої політики власника щодо розподілу прибутку та виплати дивідендів.

Для оцінки потенційного фінансового ефекту після завершення основного етапу реформування та стабілізації діяльності Концепцією приймається консервативне припущення щодо досягнення чистої рентабельності на рівні 5 відсотків від реалізації продукції без ПДВ. Такий показник не є гарантованим прогнозом прибутку, а використовується як орієнтир для оцінки потенційної спроможності підприємства формувати фінансовий результат для власника. За умови досягнення цього рівня рентабельності потенційний чистий прибуток становитиме орієнтовно 4,87 млн грн у 2028 році, 6,26 млн грн у 2029 році та 7,08 млн грн у 2030 році функціонування підприємства за новою моделлю. За умови застосування власником орієнтира щодо спрямування 15 відсотків чистого прибутку на користь засновника потенційні надходження становитимуть близько 0,73 млн грн, 0,94 млн грн та 1,06 млн грн відповідно. У разі перевищення зазначеного рівня рентабельності фактичний фінансовий результат і відповідний дохід власника будуть вищими.

При цьому економічний ефект для обласної ради не обмежується прямим доходом від прибутку. Підвищення прибутковості та платоспроможності підприємства означає зменшення потреби у постійному бюджетному утриманні, можливість фінансувати поточну діяльність, оновлення основних засобів і подальший розвиток за рахунок власної діяльності, а також залучати грантові та інвестиційні ресурси.

Матеріально-технічні засоби, придбані за рахунок коштів обласного бюджету, залишаються у комунальній власності та використовуються підприємством на визначених власником умовах. Таким чином, бюджетні

інвестиції розглядаються як стартовий капітал для створення спроможної господарської системи, а не як постійна потреба у дотаційному утриманні.

Окреме значення має збереження та примноження вартості лісового ресурсу як довгострокового активу області. Впровадження сучасних принципів сталого та наближеного до європейських стандартів управління лісами, цифрового обліку, контролю, інвентаризації та планування підвищує якість управління активом, зменшує ризики втрат і створює передумови для його довгострокового економічного, екологічного та соціального розвитку.

Отже, для обласної ради як засновника результат Концепції полягає у формуванні системи, в якій один комунальний актив одночасно генерує бюджетний, економічний і соціальний ефект: збільшує надходження ПДФО за рахунок зростання офіційної заробітної плати, створює умови для збільшення інших податкових і рентних платежів, формує потенційний дохід власника через розподіл прибутку, зберігає та примножує вартість комунального майна, забезпечує робочі місця і підвищує здатність підприємства самостійно фінансувати свій розвиток.

Таким чином, обласна рада переходить від моделі управління окремими підприємствами та вирішення поточних проблем до моделі управління єдиним стратегічним активом, його вартістю, ефективністю та довгостроковим розвитком.

Підсумкові висновки Концепції

Проведений аналіз діяльності комунальних спеціалізованих агролісогосподарських підприємств Івано-Франківської обласної ради засвідчив, що існуюча модель їх функціонування, сформована понад двадцять років тому, практично вичерпала свій потенціал. Незважаючи на значний земельний банк та вагомий ресурсний потенціал, підприємствами не сформовано сучасної матеріально-технічної бази, не створено достатньо ефективної системи управління, відсутні необхідні інвестиції у виробництво, цифровізацію та розвиток. Значна частина техніки морально і фізично застаріла, а окремі виробничі підрозділи не забезпечені необхідним транспортом та сучасним обладнанням. За таких умов подальше функціонування підприємств без системних змін не дозволить забезпечити їх сталий розвиток.

Саме тому Концепція пропонує не ліквідацію існуючої системи комунального лісового господарства, а її поетапне перезавантаження шляхом об’єднання підприємств у єдине сучасне комунальне спеціалізоване агролісогосподарське підприємство із збереженням виробничої діяльності, виробничих підрозділів, трудового потенціалу та присутності на місцях. Такий підхід дозволяє поєднати централізоване стратегічне управління з децентралізованою виробничою діяльністю, забезпечити єдине планування, раціональне використання ресурсів,

скорочення дублювання управлінських функцій, підвищення рівня контролю та прозорості і впровадження сучасних цифрових технологій.

Перший етап реалізації Концепції спрямований на створення організаційної та технологічної основи нового підприємства. Він передбачає завершення поетапного об'єднання, інвентаризацію майна, техніки, земель та виробничих потужностей, формування сучасної організаційної структури, створення ефективної системи внутрішнього контролю, служби безпеки та служби відводів, впровадження єдиного електронного обліку деревини, електронного документообігу, GPS-навігації, геоінформаційної системи та безпілотних літальних апаратів, а також формування необхідної матеріально-технічної бази.

Запропоновані інвестиції розглядаються не як постійне утримання підприємства за рахунок бюджету, а як стартовий капітал для створення сучасної виробничої системи. Їх завданням є забезпечення такого рівня організації та оснащення, за якого підприємство зможе поступово перейти від бюджетної підтримки до фінансово стійкої господарської діяльності та самостійного формування ресурсів для подальшого розвитку.

Одним із ключових результатів реалізації Концепції має стати підвищення економічної віддачі від наявного земельного та лісового потенціалу. Йдеться не про збільшення обсягів використання лісових ресурсів заради самого збільшення, а про їх раціональне, контрольоване та економічно обґрунтоване використання, збільшення частки продукції з вищою доданою вартістю, розвиток переробки та інших напрямів господарської діяльності. Одночасно має бути забезпечено належне відтворення, охорону і захист лісів та збереження їх екологічної функції.

Важливою складовою економічного ефекту стане підвищення рівня оплати праці працівників, збереження кваліфікованих кадрів та створення умов для залучення молодих спеціалістів. Зростання фонду оплати праці, збільшення обсягів господарської діяльності та впорядкування використання земель і лісових ресурсів формуватимуть додаткові надходження до місцевих бюджетів. Водночас виробнича діяльність має бути максимально пов'язана з територіями, на яких вона здійснюється, із збереженням виробничої діяльності та забезпеченням надходження податків до місцевих бюджетів за місцем здійснення діяльності.

Після створення стабільної організаційної та фінансової основи підприємство переходить до другого етапу розвитку – формування доданої вартості. Перспективними напрямами є виробництво електричної та теплової енергії з використанням деревної біомаси, розвиток переробки деревини, побічного користування лісовими ресурсами, виробництва продукції з ягід, грибів, лікарських рослин та іншої продукції, а також розвиток рекреаційного потенціалу. Реалізація таких проєктів дозволить перетворити лісовий ресурс із переважно сировинного джерела на основу для створення доданої вартості, нових робочих місць та розвитку суміжних видів діяльності.

Важливим напрямом стане розвиток лісової інфраструктури. Будівництво та реконструкція лісових доріг, окрім підвищення ефективності ведення лісового господарства, охорони та пожежної безпеки, створюватимуть передумови для розвитку рекреації, зеленого туризму та інших проєктів у територіальних громадах. Економічний ефект від діяльності нового підприємства таким чином виходитиме за межі безпосередньо лісогосподарської діяльності та стимулюватиме розвиток місцевого бізнесу.

Окреме значення має впорядкування земельних відносин. Інвентаризація земель, визначення їх правового статусу, належне оформлення прав користування, ефективне використання земельного потенціалу та застосування передбачених законодавством механізмів тимчасового користування лісовими ділянками створюють умови для збільшення економічної віддачі від комунального майна та забезпечення належного контролю за його використанням.

Після формування та стабілізації єдиного підприємства Концепція передбачає можливість подальшого системного розширення сфери його діяльності. Йдеться про можливе приєднання інших комунальних лісогосподарських підприємств, а також земель, віднесених до лісових, і самозаліснених земель за умови проведення їх інвентаризації, правового аналізу, визначення економічної доцільності та отримання відповідних погоджень власників і територіальних громад. Таке розширення не має бути самоціллю. Його мета – поступове формування єдиної системи належного управління комунальними лісовими ресурсами області, у якій кожна земельна ділянка та кожен лісовий ресурс мають визначеного відповідального користувача, зрозумілий правовий статус та економічно обґрунтовану модель управління.

Таким чином, Концепція формує не просто нову організаційну структуру підприємства, а нову модель управління комунальним лісовим активом. Для обласної ради як засновника це означає перехід від управління окремими підприємствами з різним рівнем ефективності до управління єдиним стратегічним активом із визначеними цілями, системою контролю, зрозумілою економічною моделлю та перспективою формування доходу для власника. Комунальна власність, земельні ресурси, техніка та інше майно не втрачаються в процесі трансформації, а мають використовуватися на більш ефективній та прозорій основі.

Реалізація Концепції має забезпечити одночасний ефект у декількох напрямах: підвищення ефективності ведення лісового господарства, збільшення економічної віддачі від комунальних ресурсів, зростання доходів працівників, збільшення бюджетних надходжень, розвиток місцевого підприємництва, створення нових виробничих можливостей, підвищення енергетичної стійкості соціальної сфери, розвиток рекреації та посилення охорони і збереження лісових ресурсів. Саме комплексність цього ефекту є основною перевагою запропонованої моделі.

Головною метою Концепції є створення сучасного, технологічного, фінансово стійкого комунального спеціалізованого агролісогосподарського підприємства європейського рівня, здатного ефективно управляти лісовими ресурсами, створювати додану вартість, забезпечувати гідні умови праці, формувати доходи для власника та одночасно виконувати екологічну і соціальну функції.

Отже, Концепція є переходом від моделі збереження існуючого стану до моделі розвитку. Її результатом має стати не просто об’єднане підприємство, а сучасна система управління комунальним лісовим потенціалом області, здатна самостійно розвиватися, інвестувати у власну матеріально-технічну базу, збільшувати економічну віддачу від ресурсів та створювати довгострокову цінність для територіальних громад області та обласної ради як власника.