

**Список використаних джерел**

1. Банкова Й. *Национална конкурентоспособност. Съвременни концепции и измерители, ИК УНСС, София, 2017.*
2. Иванов, Хр. *Клъстерна политика и клъстерни инициативи в Европейския съюз, списание Бизнес посоки бр.1/2017, Бургас, 2017, 14-21.*
3. Портър, М. *Конкурентното предимство на нациите, изд. Класика и стил, София, 2004.*
4. Bankova, Y. *National Competitiveness Levers: How it Looks in Bulgaria, Economic Alternatives, Issue 1, 2013, pp. 66-80*
5. *Competitiveness Advisory Group, 1995. URL: <http://aei.pitt.edu/2866/1/2866.pdf>*
6. *Global Competitiveness Report (2008÷2018). URL: <https://www.weforum.org/reports>*
7. Donchev, N. *Energy Dependency and Competitiveness, Economic Alternatives, issue 4, UNWE, 2014, pp.78-91.*
8. Donchev, N. *Integration of the Bulgarian economy into the European Union – achievements and problems; International Scientific Conference, The Global Economic Crisis and the Future of European Integration; Faculty of Economics, University of Nis, 18 October, 2013, pp. 529-541.*
9. *World Economic Forum, 1996. URL: <https://www.weforum.org/>*

**References**

1. Bankova Y. (2017) *National Competitiveness. Modern concepts and measures, UNWE, Sofia, pp.39. [in Bulgarian].*
2. Ivanov, Christo (2017) *Cluster policy and cluster initiatives in the European Union, journal Business directions, 1, Burgas, 14-21. [in Bulgarian]*
3. Porter, M. (2004) *Competitive advantages of nations, Classic and style, Sofia. [in Bulgarian]*
4. Bankova, Y. (2013) *National Competitiveness Levers: How it Looks in Bulgaria, Economic Alternatives, 1, pp. 66-80.*
5. *Competitiveness Advisory Group, 1995. URL: <http://aei.pitt.edu/2866/1/2866.pdf>*
6. *Global Competitiveness Report (2008÷2018). URL: <https://www.weforum.org/reports>*
7. Donchev, N. (2014) *Energy Dependency and Competitiveness, Economic Alternatives, 4, UNWE, 78-91.*
8. Donchev, N. (2013) *Integration of the Bulgarian economy into the European Union – achievements and problems; International Scientific Conference, The Global Economic Crisis and the Future of European Integration; Faculty of Economics, University of Nis, 18 October, pp. 529-541.*
9. *World Economic Forum, 1996. URL: <https://www.weforum.org/>*

**ДАНИ ПРО АВТОРА**

**Сабрина Калинкова**, кандидат економічних наук, асистент кафедри «Маркетинг і стратегічне планування», Університет національної і світової економіки, м. Софія, Болгарія  
e-mail: [s.kalinkova@abv.bg](mailto:s.kalinkova@abv.bg)

**ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ**

**Сабрина Калинкова**, кандидат экономических наук, ассистент кафедры «Маркетинг и стратегическое планирование», Университет национальной и мировой экономики, г. София, Болгария  
e-mail: [s.kalinkova@abv.bg](mailto:s.kalinkova@abv.bg)

**INFORMATION ABOUT THE AUTHOR**

**Sabrina Kalinkova**, Ph.D., Assistant Professor at the Department of «Marketing and Strategic Planning» at the University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria  
e-mail: [s.kalinkova@abv.bg](mailto:s.kalinkova@abv.bg)

Подано до редакції 15.03.2019

Прийнято до друку 27.03.2019

УДК 33.012.8-045.45:502.131.1:630\*28

<https://doi.org/10.31470/2306-546X-2019-41-98-106>

**ІНТЕГРОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ЛІСОКОРИСТУВАННЯМ**

**Сакаль О. В.,  
Третяк Н. А.,  
Штогрин Г. С.**

**Актуальність теми дослідження.** Реалізація в Україні Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020», що визначає мету, вектори руху, дорожню карту, першочергові пріоритети та індикатори, зокрема, соціально-економічних, організаційних і політико-правових умов становлення та розвитку України, прямо й опосередковано обумовлює необхідність реформування лісового господарства.

**Постановка проблеми.** Зростання ролі усього спектру функцій лісів обумовлює необхідність нових підходів до управління, зокрема щодо лісокористування, з метою охорони потенціалу продуктивності лісів у контексті сталого розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасні економічні дослідження у галузі лісового господарства зосереджені переважно на проблемі формування ефективної системи управління або організації інтегративних структур.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Існує об'єктивна необхідність в науковому обґрунтуванні моделі інтегрованого управління лісокористуванням, що забезпечувало б екологічно, економічно та соціально ефективне природокористування з метою підвищення суспільного добробуту та реалізації цілей сталого розвитку в Україні.

**Постановка завдання, мети дослідження.** Завдання нашого дослідження полягали в аналізі існуючих підходів до управління у сфері природокористування на макро- і мікрорівні; обґрунтуванні моделі інтегрованого управління лісокористуванням; визначенні основних функціональних складових такої моделі та алгоритму її впровадження в управлінську практику.

**Методологія дослідження.** Теоретико-методологічними засадами дослідження є фундаментальні положення сучасної економічної теорії, економіки природокористування, інституціональної, екологічної економік, теорій добробуту, а також управління й менеджменту, концепції сталого розвитку.

**Викладення основного матеріалу (результати роботи).** Формування моделі інтегрованого управління лісокористуванням і забезпечення екологічно, економічно та соціально ефективного природокористування означає поєднання багатовимірного ландшафтного підходу й моделі 7С, а також розвиток інтегрованих корпоративних структур, при цьому ґрунтується на сталому лісоуправлінні.

**Галузь застосування результатів.** Результати дослідження можуть бути застосовані у сфері економіки та державного управління у процесі ухвалення рішень щодо лісокористування та охорони навколишнього середовища.

**Висновки відповідно до статті.** Успішна імплементація інтегрованого управління лісокористуванням сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості лісового господарства і лісокористування, зайнятості місцевого населення, розвитку сільських / гірських територій, охороні навколишнього середовища.

**Ключові слова:** ландшафтний підхід, функції управління, концептуальна модель, принципи лісівництва, сталий розвиток, суспільний добробут.

## ИНТЕГРИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЛЕСОПОЛЬЗОВАНИЕМ

Сакаль О. В.,  
Третяк Н. А.,  
Штогрин Г. С.

**Актуальность темы исследования.** Реализация в Украине Стратегии устойчивого развития «Украина – 2020», которая определяет цель, векторы движения, дорожную карту, первоочередные приоритеты и индикаторы, в частности, социально-экономических, организационных и политико-правовых условий для становления и развития Украины, прямо и косвенно обуславливает необходимость реформирования лесного хозяйства.

**Постановка проблемы.** Возрастание роли всего спектра функций лесов обуславливает необходимость новых подходов к управлению, в частности относительно лесопользования, с целью охраны потенциала продуктивности лесов в контексте устойчивого развития.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Современные экономические исследования в области лесного хозяйства сосредоточены преимущественно на проблеме формирования эффективной системы управления или организации интегративных структур.

**Выделение неисследованных частей общей проблемы.** Существует объективная необходимость в научном обосновании модели интегрированного управления лесопользованием, что обеспечивало бы экологически, экономически и социально эффективное природопользование с целью повышения общественного благосостояния и реализации целей устойчивого развития в Украине.

**Постановка задачи, цели исследования.** Задачи нашего исследования заключались в анализе существующих подходов к управлению в сфере природопользования на макро- и микроуровне; обосновании модели интегрированного управления лесопользованием; определении основных функциональных составляющих такой модели и алгоритма ее внедрения в управленческую практику.

**Методология исследования.** Теоретико-методологическими основами исследования являются фундаментальные положения современной экономической теории, экономики природопользования, институциональной, экологической экономики, теорий благосостояния, а также управление и менеджмента, концепции устойчивого развития.

**Изложение основного материала (результаты работы).** Формирование модели интегрированного управления лесопользованием и обеспечения экологически, экономически и социально эффективного природопользования означает сочетание многомерного ландшафтного подхода и модели 7С, а также развитие интегрированных корпоративных структур, при этом основывается на устойчивом лесопользовании.

**Область применения результатов.** Результаты исследования могут быть применены в сфере экономики и государственного управления в процессе принятия решений относительно лесопользования и охраны окружающей среды.

**Выводы в соответствии со статьей.** Успешная имплементация интегрированного управления лесопользованием будет способствовать повышению инвестиционной привлекательности лесного хозяйства и лесопользования, занятости местного населения, развития сельских / горных территорий, охране окружающей среды.

**Ключевые слова:** ландшафтный подход, функции управления, концептуальная модель, принципы лесоводства, устойчивое развитие, общественное благосостояние.

## INTEGRATED MANAGEMENT OF FOREST USE

Sakal O. V.,  
Tretiak N. A.,  
Shtohryn H. S.

**Relevance of research topic.** Implementation in Ukraine of the Strategy for Sustainable Development «Ukraine - 2020», which defines the purpose, vectors, road map, priorities and indicators, in particular, socio-economic, organizational, political and legal conditions of the establishment and development of Ukraine, directly and indirectly necessitates the reformation forestry.

**Formulation of the problem.** The increasing role of the entire spectrum of forest functions necessitates new approaches to governance, in particular forest use, in order to protect the forest productivity potential in the context of sustainable development.

**Analysis of recent research and publications.** Modern economic research in the field of forestry is concentrated mainly on the problem of the formation of an effective management system or the organization of integrated structures.

**Selection of unexplored parts of the general problem.** There is an objective need for a scientific substantiation of the model of integrated governance of forest use, which would provision environmental, economic and social efficiency nature resources use in order to improve public welfare and implement sustainable development goals in Ukraine.

**Setting the task, the purpose of the study.** The objectives of our study were to analyze existing nature resources use governance approaches at the macro and micro levels; justification of the integrated governance of forest use model; determining the main functional components of such a model and the algorithm for its implementation in governance practice.

**Research methodology.** The theoretical and methodological foundations of the research are the fundamental principles of modern economic theory, economics of nature resources use, institutional, ecological economics, welfare theories, as well as governance and management, the concept of sustainable development.

**Presentation of the main material (results of work).** The formation of the integrated governance of forest use model and the provision of environmental, economic and social efficiency nature resources use means a combination of a multidimensional landscape approach and the 7C model, as well as the development of integrated corporate structures based on sustainable forest management.

**The field of application of results.** The results of the study can be implement in the field of economics and public administration in the decision-making process regarding forest governance and environmental protection.

**Conclusions according to the article.** Successful implementation of integrated governance of forest use will increase the investment attractiveness of forestry and forest use, employment of the local population, development of rural / mountainous areas, environmental protection.

**Key words:** landscape approach, governance functions, conceptual model, forest principles, sustainable development, public welfare.

**JEL Classification:** F15, G34, O13.

**Актуальність теми дослідження.** Не зважаючи на позитивні результати й досвід як зарубіжного управління за законами вільного ринку та конкуренції, вітчизняного, спершу адміністративно-планового управління лісокористуванням, а згодом і на сьогодні – перехідного типу, в Україні існує потреба в удосконаленні системи управління лісовими ресурсами і лісокористуванням. Наразі ведуться дискусії щодо ухвалення вітчизняної стратегії розвитку та реформування лісової галузі.

**Постановка проблеми.** Управлінські дії у сфері лісокористування ухвалюються і реалізуються за еколого-економічних і соціальних обмежень, які притаманні галузі у зв'язку із специфікою предмету і засобу праці – лісових ресурсів, які виконують функції, важливі для добробуту як теперішнього, так і майбутніх поколінь. Постає проблема – яким чином врахувати зазначені обмеження у модель управління з метою забезпечення сталого суспільного розвитку. Одним з підходів до модернізації та формування нових рис управлінської моделі є інтегроване управління лісокористуванням.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемі управління лісами та лісокористуванням присвячено значну кількість досліджень вітчизняних і зарубіжних авторів, міжнародних природоохоронних та інших організацій, зокрема [1–5]. При цьому більшість українських дослідників фокусують увагу на проблемі формування ефективної системи управління, або організації інтегративних структур у галузі лісового господарства.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Існує об'єктивна потреба в науковому обґрунтуванні моделі інтегрованого управління лісокористуванням, що забезпечувало б екологічно, економічно та соціально ефективно природокористування з метою підвищення суспільного добробуту та реалізації цілей сталого розвитку в Україні.

**Мета і завдання дослідження.** Метою статті є розроблення й обґрунтування концептуальної моделі інтегрованого управління лісокористуванням в новітніх умовах господарювання. Для досягнення встановленої мети визначено і розв'язано такі завдання: проаналізувати існуючі підходи до управління у сфері природокористування на макро- і мікрорівні; обґрунтувати модель інтегрованого управління лісокористуванням; визначити основні функціональні складові такої моделі та алгоритм її впровадження в управлінську практику.

**Методи дослідження.** Теоретичну і методологічну основу наукових пошуків становлять фундаментальні положення сучасної економічної теорії, економіки природокористування, інституціональної, екологічної економік, теорій добробуту, а також управління й менеджменту, концепції сталого розвитку. Методологічну основу дослідження складає сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема, системний підхід, діалектичний метод пізнання та порівняльно-правовий аналіз, абстрагування, аналізу й синтезу, моделювання та порівняння.

**Виклад основного матеріалу.** Світовий банк, наголошуючи на поширенні кліматичних змін, а також збільшенні частоти, масштабу й географії екстремальних метеорологічних явищ і природних катастроф на глобальному рівні, пропонує багатовимірний ландшафтний підхід до територіального розвитку, який поєднує питання управління природними ресурсами та права власності на них у процесі розробки політики землекористування для конкретних територій (наприклад, модель планування водозборів або екосистем). Такий підхід поєднує принципи управління земельними, водними і біологічними ресурсами та враховує взаємодію людини з такими ресурсами (їх оцінку) способами, які сприяють сталому й справедливому розвитку. При цьому єдиного визначення ландшафтного підходу не існує, однак термін все частіше використовується при пошуку компромісів у політиці збереження земельних та інших природних ресурсів і економічного розвитку, адже сільське, водне, лісове господарство, продовольча безпека та сталий розвиток взаємопов'язані. Ландшафтний означає одночасно географічний і соціально-економічний підхід до управління земельними, водними і лісовими ресурсами, які є основними складовими процесу управління природними ресурсами загалом з метою інклюзивного сталого розвитку [5].

Неефективне управління обумовлює проблеми щодо володіння і користування природним ресурсами, що впливає на соціальну стабільність, сталість природокористування, а загалом на привабливість інвестиційного середовища та економічне зростання країни чи регіону. Продовольча та сільськогосподарська організація Організації Об'єднаних Націй (ООН) (ФАО) відзначає, що відповідальне управління системою володіння і користування землею, лісами і рибними ресурсами нерозривно пов'язане з доступом до інших природних ресурсів, зокрема, водних і мінеральних, а також управлінням ними. Зазначене доводить доцільність й ефективність управління такими пов'язаними природними ресурсами [2].

Інтеграція – поступове зближення та об'єднання економічних суб'єктів у процесі їх взаємодії (взаємовпливу, взаємопроникнення, взаємозбагачення) [6, с. 284]. Із точки зору фінансово-економічного регулювання природокористування саме поєднання та взаємодоповнення методів, важелів та інструментів державного і ринкового регулювання лісокористування в умовах невизначеності ринкового середовища функціонування лісового комплексу слугує досягненню орієнтирів цільової підсистеми – загальної ефективності й ефективності за основними напрямками (економічної, екологічної, соціальної і бюджетної). Система інтегрованого управління ефективністю лісового комплексу складається із забезпечувальної, керуючої, функціональної та керованої підсистем щодо розробки і реалізації сукупності рішень і дій стосовно їх впровадження. Налагоджений механізм зворотного зв'язку покликаний коригувати цільові орієнтири розвитку і вибір певного набору стратегій діяльності для кожного лісокористувача [4, с. 140].

На мікрорівні, зокрема стосовно бізнес-структур, має втілюватися модель Маккінсі 7С (англ. McKinsey 7S), розроблена Т. Пітерсоном і Р. Уотерменом) [7]. Така модель являє собою зручний інструмент аналізу внутрішньої організаційної структури та принципів роботи організації, що забезпечує інтегрований підхід до управління. Вона охоплює сім ключових елементів мікросередовища організації, які розділені на дві великі групи:

1. М'які С: стиль відносин, склад працівників, сума навичок і система цінностей.
2. Жорсткі С: структура, стратегія і система управління в організації.

Усі елементи взаємопов'язані, зміна в одному з них обумовлює трансформацію інших, однак м'які елементи складніше, ніж жорсткі, піддаються управлінню й оцінюванню, але часто є ключовими щодо формування довгострокової конкурентної переваги організації. Важливо, що система цінностей є центральною в моделі 7С, акцентуючи на значимості та впливі принципів роботи і місії діяльності на всі інші елементи внутрішнього середовища.

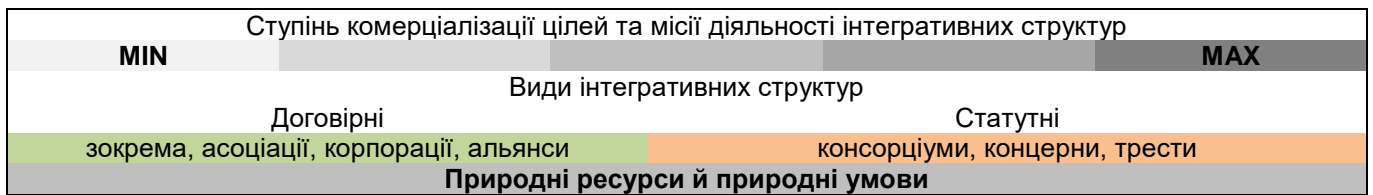
Відтак, якщо застосувати системний підхід до формування моделі інтегрованого управління лісокористуванням і забезпечення екологічно, економічно та соціально ефективного природокористування, модель Маккінсі 7С може слугувати її основою в глобальніших масштабах, поширюючи принципи роботи всіх м'яких і жорстких елементів організації на забезпечувальну, керуючу, функціональну та керовану підсистему щодо розробки і реалізації сукупності рішень і дій стосовно їх впровадження у лісовому секторі (комплексі) України. Системою цінностей тут слугуватимуть, зокрема, принципи лісівництва, ухвалені Конференцією ООН з навколишнього середовища та розвитку (Ріо-де-Жанейро, 14 червня 1992 року) [8], принципи і критерії системи ведення лісового господарства Лісової опікунської ради (FSC) [9] тощо.

На нашу думку, формування моделі інтегрованого управління лісокористуванням і забезпечення екологічно, економічно та соціально ефективного природокористування означає поєднання багатовимірного ландшафтного підходу й моделі 7С, а також розвиток інтегрованих корпоративних структур.

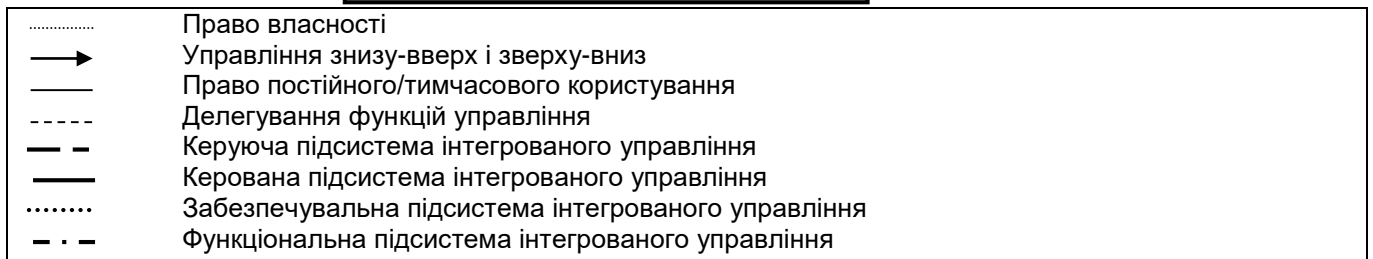
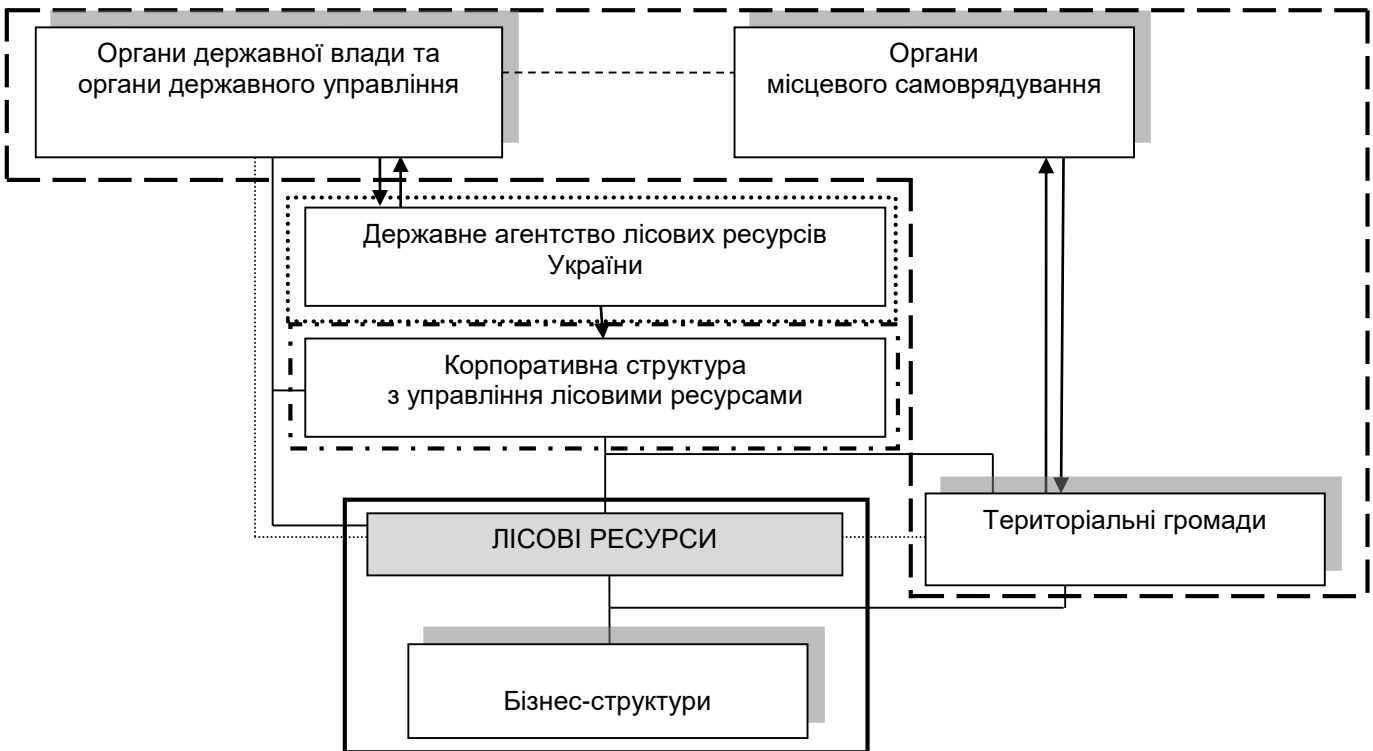
Інтегровані корпоративні структури вважають найбільш поширеною формою державно-приватного партнерства, що зберігають під державним та муніципальним патронатом важливі господарські об'єкти [1]. Створення потужних метакорпорацій, інтегрованих корпоративних структур, транснаціональних корпорацій тощо у зв'язку з поглибленням глобалізації означає розвиток принципово нових процесів у поведінці фірм, коли зникають традиційні ознаки фірми як первинної ланки виробництва, а виробництво та розподіл товарів і послуг відбувається у формі мереж чи альянсів [10].

Інтеграція характеризується різним ступенем співпраці та кооперації. Виділяють декілька типів інтеграції, зокрема вертикальну і горизонтальну, пряму та зворотну, прогресивну і регресивну, а також змішані форми, які охоплюють різновекторне співробітництво [11]. Відповідно існує низка моделей інтеграції [11]: комерційна угода (мінімальний ступінь інтеграції); спільне підприємство; пряма купівля; перехресне володіння акціями за допомогою обміну; злиття, зокрема у формі фінансово-промислових груп; структура фінансового холдингу. Для цілей нашого дослідження виділяємо договірні, які створюються, зокрема, з метою координації діяльності, в тому числі з некомерційною метою, й статутні, що переслідують мету консолідації виробничо-господарської та іншої діяльності, інтегративні структури.

Враховуючи вищенаведені змістовні ознаки багатовимірного ландшафтного підходу й моделі 7С, інтегративних структур, пропонуємо концептуальну модель інтегрованого управління природокористуванням, представлену на рис. 1, а на її основі – модель інтегрованого управління лісокористуванням (рис. 2).



**Рисунок 1. Концептуальна модель інтегрованого управління лісокористуванням**  
 Джерело: розроблено авторами.



**Рисунок 2. Інтегрований підхід до управління лісокористуванням**  
 Джерело: розроблено авторами.

Як визначають Хвесик М. А. і Шубалий О. М., формування системи інтегрованого управління ефективністю лісовим комплексом дозволить забезпечити синхронізацію дій суб'єктів управління на всіх рівнях при визначенні стратегічних цілей на різних стадіях процесу відтворення. Така система інтегрованого управління, крім реалізації традиційних функцій, повинна забезпечити дотримання специфічних принципів лісокористування (раціональність, невичерпність, комплексність, збалансованість) і трансформацію економічних механізмів функціонування комплексу (організаційно-економічного, інституційно-правового та фінансового), а її формування є багатоаспектним процесом і вимагає застосування цілого комплексу інституціональних змін [4, с. 131]. Таке твердження можна поширити і на цільові характеристики, принципи та передумови формування інтегрованого управління лісокористуванням. Це дасть змогу максимально результативно використовувати ресурсно-виробничий потенціал лісового комплексу і при цьому запобігти екодеструктивним процесам в еколого-економічних системах [4, с. 134].

В умовах сьогодення системне поєднання багатовимірного ландшафтного підходу й моделі 7С, а також розвиток інтегрованих корпоративних структур на основі просторових даних щодо територій, як вказано в дослідженнях [5; 12; 13], у поєднанні з економічними, соціальними та екологічними даними, а також інформацією про небезпеки / ризики та фактори вразливості для створення ймовірнісних інструментів управління ризиками забезпечують втілення парадигми сталого розвитку. Йдеться про інтеграцію традиційної політики щодо природних ресурсів і новітні тенденції децентралізації влади в Україні та суспільні потреби розвитку. Таке поєднання створює передумови для максимально повної ідентифікації прав та обов'язків лісо- та природокористувачів загалом, а відтак суспільних вигід і втрат, за існуючих техніко-технологічних та природно-ресурсних обмежень.

Виходячи з того, що управління – це циклічний процес, оскільки поєднує планування, організацію, мотивацію і контроль з метою формулювання і досягнення цілей [14, с. 435], у лісоресурсній сфері інтегроване управління означає сукупність управлінських функцій, тобто спрямованість діяльності усіх стейкхолдерів (див. рис. 2) на розроблення, узгодження, ухвалення і реалізацію управлінського рішення.

Поняття сталого управління лісами набуло поширення після 1992 р. у зв'язку із ухваленням на конференції ООН з навколишнього середовища і розвитку Заяви про принципи для глобального консенсусу щодо управління, збереження і сталого відтворення всіх типів лісів і Порядку денного на XXI століття. Відповідно до визначення Міністерської конференції із захисту лісів Європи (MCPFE) – процесу «Ліси Європи» і ФАО, *стале управління лісами* – це управління та використання лісів і лісових земель таким чином і на рівні, що забезпечують збереження їх біорізноманіття, продуктивності, здатності до відновлення, життєздатності та потенціалу забезпечувати в даний час і в майбутньому відповідні екологічні, економічні й соціальні функції на місцевому, національному та глобальному рівнях, причому така діяльність не повинна завдавати шкоди іншим екосистемам. Важливо, що поняття сталого управління лісами дещо ширше, ніж традиційні управлінські підходи, йдеться про дотримання соціальних інтересів зацікавлених сторін, збереження біорізноманіття та потенціалу лісів надавати різноманітні екосистемні послуги [3, с. 5]. Вважаємо, що інтегрований підхід до управління лісокористуванням має міжресурсний, міжгалузевий / міжсекторальний характер, при цьому ґрунтується на сталому лісоуправлінні.

Інтегроване управління лісокористуванням орієнтоване на багатоцільове використання лісів, тобто передбачає користування як деревними, так і технічними, лікарськими та іншими лісовими продуктами, а також корисними властивостями лісів. Альтернативне лісокористування, за якого заготівля деревини не є головною метою лісоуправління, здійснюється в тому числі бізнес-структурами, чия діяльність концентрується, зокрема, на туризмі й рекреації, інших видах природокористування, природно-заповідному фонді тощо.

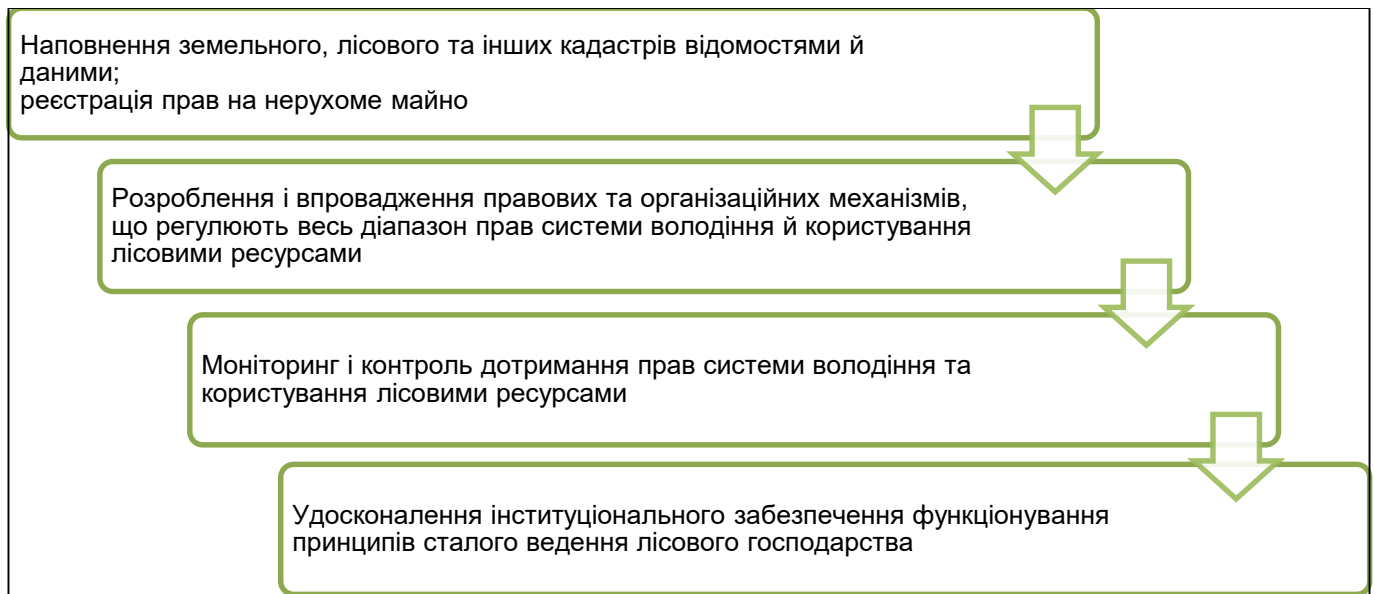
Традиційно в теорії менеджменту виділяють чотири загальні функції – планування, організація, мотивація і контроль, які логічно доповнюються обліком інформації, аналізом інформації і цілевстановленням [15, с. 37–38]. Зазначені управлінські функції формують сутнісний зміст процесу управління. У дослідженні [15] доведено, що планування діяльності розпочинається лише після встановлення місії і цілей. Саме тому цілевстановлення розглядається самостійним явищем в управлінні. Інтегроване управління лісокористуванням передбачає досягнення мети сталого розвитку. Відповідно до Національної доповіді «Цілі Сталого Розвитку: Україна» (2017) [16] щодо Цілі 15 «Захист та відновлення екосистем суші» завдання 15.2 «Сприяти сталому управлінню лісами» вимірюється індикаторами 15.2.1 і 15.2.2 відповідно лісистість території країни, % та запаси деревини в лісах, млн куб. м. Передбачається, що протягом 2015–2030 рр. лісистість території країни зросте з 15,9 до 20,0 %, а запаси деревини в лісах збільшаться з 2 102 до 2 400 млн куб. м завдяки розширенню лісових площ та сталому використанню лісових ресурсів.

Таким чином, алгоритм упровадження інтегрованого управління лісокористуванням передбачає кілька етапів (рис. 3).

Належна реалізація алгоритму сприятиме формуванню інвестиційної привабливості сфери лісокористування, оскільки права і обов'язки лісокористувачів будуть чітко визначені та закріплені. Сприятливий інвестиційний клімат галузі стимулюватиме розвиток ланцюгів доданої вартості, що в кінцевому результаті вимірюватиметься підвищенням суспільним добробутом та досягненням цілей сталого розвитку.

Інтегроване управління лісокористуванням пов'язане, зумовлює й обумовлюється просторовим розвитком території. Діяльність в сфері управління просторовим розвитком території сприяє появі полюсів і зон якісно нових видів господарської діяльності, зниженню й перерозподілу в просторі техногенного

навантаження на природне середовище. Очікуваним результатом діяльності в сфері управління просторовим розвитком стає інтегрований регіональний економічний простір – системний природно-господарський простір, перманентно трансформований економічними взаємодіями [17, с. 310].



**Рисунок 3. Алгоритм упровадження інтегрованого управління лісокористуванням**

Джерело: розроблено авторами.

**Висновки.** Інтегроване управління лісокористуванням відповідно до принципів сталого розвитку, ґрунтуючись на низці управлінських підходів, насамперед, багатоаспектному ландшафтному, моделі 7С, розвитку інтегративних структур, принципах сталого лісоуправління, сприятиме досягненню Цілей сталого розвитку. Успішне втілення такого управлінського підходу сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості лісового господарства і лісокористування, зайнятості місцевого населення, розвитку сільських / гірських територій, охороні й збереженню навколишнього природного середовища.

**Перспективи подальших розвідок** цього дослідження полягають у розробленні пропозицій щодо вдосконалення нормативно-правового забезпечення впровадження інтегрованого управління лісокористуванням у практичну діяльність.

#### Список використаних джерел

1. Голян В. А., Василик Н. М. Інтегровані корпоративні структури як ефективна форма державно-приватного партнерства у сфері природокористування: пострадянський формат. *Агросвіт*. 2010. № 17. С. 2–10.
2. Добровольные руководящие принципы ответственного управления владением и пользованием земельными, лесными и рыбными ресурсами в контексте национальной продовольственной безопасности. ФАО : Рим, 2013. 47 с.
3. Примеры зарубежного опыта устойчивого лесопользования и лесопользования: сборник статей / под общ. ред. Н. Шматкова; Всемирный фонд дикой природы (WWF). М., 2012. 180 с.
4. Хвеевик М. А., Шубалый А. М. Организация системы интегрированного управления эффективностью лесного комплекса. *Известия высших учебных заведений. Лесной журнал*. 2014. № 2 (338). С. 130–143.
5. Чайлдресс М. Д., Зигель П., Торхонен М. Установление взаимосвязей между земельной политикой и изменением климата: многомерный ландшафтный подход к территориальному развитию с фокусом на регион Европы и Центральной Азии (ЕЦА) / Всемирный банк, 2014. URL: [http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/eca/central-asia/Climate-Change-Landscapes-and-Policy-in-ECA\\_RUS.pdf](http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/eca/central-asia/Climate-Change-Landscapes-and-Policy-in-ECA_RUS.pdf).
6. Мочерний С. В. Економічний енциклопедичний словник : у 2 т. Т. 1 / За ред. С. В. Мочерного. Львів : Світ, 2005. 616 с.
7. Моторина О. Работает ли ваша компания идеально? Модель McKinsey 7S URL: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/mckinsey-7s-model/>.
8. Принципы лесоводства / Конференция ООН по окружающей среде и развитию, Рио-де-Жанейро, 14 июня 1992 года URL: [http://www.un.org/ru/documents/decl\\_conv/conventions/forest.shtml](http://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/forest.shtml).
9. FSC Principles and Criteria for Forest Stewardship FSC-STD-01-001 V5-2 URL: <https://ic.fsc.org/file-download.fsc-principles-and-criteria-for-forest-stewardship.a-409.pdf>.
10. Данько М. С. Формування корпоративних структур в Україні. *Економіка і прогнозування*. 2005. № 4. С. 50–66.
11. Калініченко Л. Л. Інтегровані бізнес-структури: сутність та оцінка ефективності функціонування. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. Т. 34. С. 393–396.

12. A 'No-Regrets' Risk-Based Approach to Climate-Proofing of Public Infrastructure: Improved National and Sub-National Planning for Resilience and Sustainable Growth. UNDP : New York, 2010. URL: <http://www.adaptationlearning.net/infrastructure-adaptation>.

13. Siegel P. B. No Regrets Approach to Decision-Making in a Changing Climate: Toward Adaptive Social Protection and Spatially Enabled Governance. Background Paper for World Resources Report 2010–2011. World Resources Institute : Washington, D.C., 2011. URL: <http://www.wri.org/node/40262>.

14. Большой экономический словарь / Под ред. А. Н. Азрилияна. М. : Фонд «Правовая культура», 1994. 528 с.

15. Чорний Г. М., Міщенко І. А., Васюта Т. М. Декомпозиція інтегрованої управлінської функції в теорії сучасного менеджменту. *Агросвіт*. 2013. № 7. С.36–39.

16. Цілі Сталого Розвитку: Україна : національна доповідь / Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. 2017. 176 с.

17. Плякин А. В. Региональная природно-хозяйственная система: механизм пространственной экономической трансформации. LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co. KG, 2011. 400 с.

#### References

1. Holian, V. A. & Vasylyk, N. M. (2010). *Intehrovani korporatyvni struktury yak efektyvna forma derzhavno-privatnoho partnerstva u sferi pryrodokorystuvannya: postradianskyi format [Integrated corporate structures as an effective form of public-private partnership in the field of nature use: post-Soviet format]*. *Ahrosvit – Journal «Agrosvit»*, 17. 2-10 (In Ukr.).

2. FAO (2013). *Dobrovol'nye rukovodyashchie printsipy otvetstvennogo upravleniya vladeniem i pol'zovaniem zemel'nymi, lesnymi i rybnymi resursami v kontekste natsional'noy prodovol'stvennoy bezopasnosti [Voluntary guidelines on the responsible governance of tenure of land, fisheries and forests in the context of national food security]*. 47 p. (In Rus.).

3. Shmatkova, N. (Ed.) (2012). *Primery zarubezhnogo opyta ustoychivogo lesoupravleniya i lesopol'zovaniya [Examples of international experience in sustainable forest governance and forest use]*. М., 2012. 180 p. (In Rus.).

4. Khvesik, M. A. & Shubalyy, A. M. (2014). *Organizatsiya sistemy integrirovannogo upravleniya effektivnost'yu lesnogo kompleksa [Organization of a system for integrated governance of forest complex efficiency]*. *Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedeniy. Lesnoy zhurnal - Proceedings of higher educational institutions. Forest Journal*, 2 (338). 130-143 (In Rus.).

5. Chayldress, M. D., Zigel, P. & Torkhonen, M. (2014). *Ustanovlenie vzaimosvyazey mezhdu zemel'noy politikoy i izmeneniyem klimata: mnogomernyy landshaftnyy podkhod k territorial'nomu razvitiyu s fokusom na region Evropy i Tsentral'noy Azii (ETsA) [Linking land policy with climate change: a multi-dimensional landscape approach to territorial development with a focus on the Europe and Central Asia (ECA) Region]*. URL: [http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/eca/central-asia/Climate-Change-Landscapes-and-Policy-in-ECA\\_RUS.pdf](http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/eca/central-asia/Climate-Change-Landscapes-and-Policy-in-ECA_RUS.pdf) (In Rus.).

6. Mochernyi, S. V. (Ed.) (2005). *Ekonomichnyi entsyklopedychnyi slovnyk [An economic encyclopedic dictionary]*. In 2 vol. Vol. 1. Lviv : Svit. 616 p. (in Ukr.).

7. Motorina, O. *Rabotaet li vasha kompaniya ideal'no? Model' McKinsey 7S [Does your company work perfectly? McKinsey 7S Model]*. URL: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/mckinsey-7s-model/> (In Rus.).

8. The United Nations Conference on Environment and Development (1992). *Printsipy lesovodstva [Forest principles]*. URL: [http://www.un.org/ru/documents/decl\\_conv/conventions/forest.shtml](http://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/forest.shtml) (in Rus.).

9. FSC (2015). *Principles and Criteria for Forest Stewardship FSC-STD-01-001 V5-2* URL: <https://ic.fsc.org/file-download.fsc-principles-and-criteria-for-forest-stewardship.a-409.pdf> (In En.).

10. Danko, M. S. (2005). *Formuvannya korporatyvnykh struktur v Ukraini [Formation of corporate structures in Ukraine]*. *Ekonomika i prohozuvannya – Economics and Forecasting*, 4. 50-66 (In Ukr.).

11. Kalinichenko, L. L. (2011). *Intehrovani biznes-struktury: sutnist ta otsinka efektyvnosti funktsionuvannya [Integrated business structures: the essence and evaluation of the functioning of the operation]*. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of the economy of transport and industry*, 34. 393-396 (In Ukr.).

12. UNDP (2010). *A 'No-Regrets' Risk-Based Approach to Climate-Proofing of Public Infrastructure: Improved National and Sub-National Planning for Resilience and Sustainable Growth*. URL: <http://www.adaptationlearning.net/infrastructure-adaptation> (In En.).

13. Siegel, P. B. (2011). *No Regrets Approach to Decision-Making in a Changing Climate: Toward Adaptive Social Protection and Spatially Enabled Governance. Background Paper for World Resources Report 2010–2011*. World Resources Institute : Washington, D.C. URL: <http://www.wri.org/node/40262> (In En.).

14. Azriilian, A. N. (1994). *Bol'shoy ekonomicheskii slovar' [Big economic dictionary]*. М. : Fond «Pravovoaya kul'tura». 528 p. (In Rus.).

15. Chorny, H. M., Mishchenko, I. A. & Vasiuta, T. M. (2013). *Dekompozitsiia intehrovanoi upravlinskoi funktsii v teorii suchasnoho menedzhmentu [Decomposition of integrated management function in the theory of modern management]*. *Ahrosvit – Journal «Agrosvit»*, 7. 36-39 (In Ukr.).

16. Ministry of economic development and trade of Ukraine (2017). *Tsili Staloho Rozvytku: Ukraina [Sustainable Development Goals: Ukraine]*. 176 p. (In Ukr.).

17. Plyakin, A. V. (2011). *Regional'naya prirodno-khozyaystvennaya sistema: mekhanizm prostranstvennoy ekonomicheskoy transformatsii [Regional natural-economic system: the mechanism of spatial economic transformation]*. LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co. KG. 400 p. (In Rus.).



**ДАНИ ПРО АВТОРІВ**

**Сакаль Оксана Володимирівна**, доктор економічних наук, старший науковий співробітник, старший науковий співробітник відділу проблем економіки земельних і лісових ресурсів

Державна установа «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України»

бульвар Тараса Шевченка, 60, м. Київ, 01032, Україна

e-mail: [o\\_sakal@ukr.net](mailto:o_sakal@ukr.net)

[orcid.org/0000-0001-8803-1298](https://orcid.org/0000-0001-8803-1298)

**Третяк Наталія Антонівна**, кандидат економічних наук, науковий співробітник відділу проблем економіки земельних і лісових ресурсів

Державна установа «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України»

бульвар Тараса Шевченка, 60, м. Київ, 01032, Україна

e-mail: [tretiaknatalia@ukr.net](mailto:tretiaknatalia@ukr.net)

**Штогрин Галина Степанівна**, кандидат економічних наук, науковий співробітник відділу економічних проблем водокористування

Державна установа «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України»

бульвар Тараса Шевченка, 60, м. Київ, 01032, Україна

e-mail: [galinastogrin@gmail.com](mailto:galinastogrin@gmail.com)

**ДАНИЕ ОБ АВТОРАХ**

**Сакаль Оксана Владимировна**, доктор экономических наук, старший научный сотрудник, старший научный сотрудник отдела проблем экономики земельных и лесных ресурсов

Государственное учреждение «Институт экономики природопользования и устойчивого развития Национальной академии наук Украины»

бульвар Тараса Шевченка, 60, г. Киев, 01032, Украина

e-mail: [o\\_sakal@ukr.net](mailto:o_sakal@ukr.net)

**Третяк Наталия Антоновна**, кандидат экономических наук, научный сотрудник отдела проблем экономики земельных и лесных ресурсов

Государственное учреждение «Институт экономики природопользования и устойчивого развития Национальной академии наук Украины»

бульвар Тараса Шевченка, 60, г. Киев, 01032, Украина

e-mail: [tretiaknatalia@ukr.net](mailto:tretiaknatalia@ukr.net)

**Штогрин Галина Степановна**, кандидат экономических наук, научный сотрудник отдела экономических проблем водопользования

Государственное учреждение «Институт экономики природопользования и устойчивого развития Национальной академии наук Украины»

бульвар Тараса Шевченка, 60, г. Киев, 01032, Украина

e-mail: [galinastogrin@gmail.com](mailto:galinastogrin@gmail.com)

**DATA ABOUT THE AUTHORS**

**Sakal Oksana**, Doctor of Economics, Senior Researcher, Senior Researcher of the Department of Economic Issues of Land and Forest Resources

Public Institution «Institute of Environmental Economics and Sustainable Development of the National Academy of Sciences of Ukraine»

boulevard Tarasa Shevchenka, 60, Kyiv, 01032, Ukraine

e-mail: [o\\_sakal@ukr.net](mailto:o_sakal@ukr.net)

**Tretiak Nataliia**, Candidate of Economics, Researcher of the Department of Economic Issues of Land and Forest Resources

Public Institution «Institute of Environmental Economics and Sustainable Development of the National Academy of Sciences of Ukraine»

boulevard Tarasa Shevchenka, 60, Kyiv, 01032, Ukraine

e-mail: [tretiaknatalia@ukr.net](mailto:tretiaknatalia@ukr.net)

**Shtohryn Halyna**, Candidate of Economics, Researcher of the Department of Economic Problems of Water Use  
Public Institution «Institute of Environmental Economics and Sustainable Development of the National Academy of Sciences of Ukraine»

boulevard Tarasa Shevchenka, 60, Kyiv, 01032, Ukraine

e-mail: [galinastogrin@gmail.com](mailto:galinastogrin@gmail.com)

Подано до редакції 17.03.2019

Прийнято до друку 28.03.2019