

СТАЛИЙ БРЕНДИНГ ЛІСОВИХ ПІДПРИЄМСТВ: ФОРМУВАННЯ ДОВІРИ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

О.І. Моран, НЛТУ, Львів, Україна, <https://orcid.org/0009-0006-9577-8000>

О.І. Кузьма, НЛТУ, Львів, Україна,

Анотація

У доповіді розглядаються теоретичні та практичні аспекти формування сталого брендингу лісових підприємств як інструменту забезпечення довіри стейкхолдерів та створення довгострокових конкурентних переваг. Проаналізовано глобальні тренди споживчої поведінки у сфері лісової продукції на основі даних глобального дослідження FSC-IPSOS 2025 року. Висвітлено міжнародний досвід Stora Enso та IKEA, що демонструє як успішні стратегії сталого брендингу, так і репутаційні ризики у разі невідповідності задекларованим цілям. Окрему увагу приділено сучасному стану лісового сектору України, процесам реформування, відновленню FSC-сертифікації та динаміці експортних показників. На основі аналізу запропоновано практичні рекомендації щодо формування ефективного сталого брендингу для українських лісових підприємств.

Ключові слова: сталий брендинг, лісове господарство, FSC-сертифікація, довіра споживачів, конкурентні переваги, ESG.

Світовий лісовий сектор перебуває у стані глибокої трансформації. З одного боку, глобальний попит на деревину та продукцію лісопереробки продовжує зростати, з іншого - суспільство висуває дедалі жорсткіші вимоги до екологічності, соціальної відповідальності та прозорості бізнесу. Для України, яка прагне інтегруватися у європейський економічний простір та відновлювати економіку після війни, питання сталого розвитку лісового сектору набуває особливого значення. Експорт деревини та виробів з неї за п'ять місяців 2025 року склав 1,42 млн тонн на суму 671,8 млн доларів США, що на 13% більше у грошовому виразі порівняно з аналогічним періодом минулого року. Однак потенціал зростання значно вищий за умови переходу від експорту сировини до торгівлі продукцією з високою доданою вартістю, що вимагає формування впізнаваних та надійних брендів.

Сталий брендинг - це не просто використання «зелених» слоганів або зображень дерев на упаковці. Це комплексна стратегія, що базується на реальних діях підприємства у сфері екологічного менеджменту, соціальної відповідальності та корпоративного управління (ESG), а також на ефективній комунікації цих дій із цільовими аудиторіями. У контексті лісового сектору ключову роль у підтвердженні сталості відіграє незалежна сертифікація, зокрема за схемою FSC (Forest Stewardship Council). Мета цієї доповіді - дослідити механізми формування сталого брендингу лісових підприємств на основі вітчизняного та міжнародного досвіду та запропонувати практичні рекомендації для українських компаній.

Сталий брендинг у лісовому господарстві - це процес створення, розвитку та управління брендом, при якому екологічні, соціальні та економічні аспекти діяльності підприємства інтегруються в його ідентичність та комунікації. Він передбачає:

1. Підтвердження сталості через незалежну сертифікацію. Для лісового сектору такою «зеленою» сертифікацією виступають системи FSC (Forest Stewardship Council) та PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification), які засвідчують відповідність діяльності підприємства найвищим світовим стандартам лісокористування.
2. Відповідальне позиціонування бренду. Формування у свідомості споживачів та партнерів асоціацій бренду зі збереженням лісів, захистом біорізноманіття, дотриманням прав місцевих громад та корінних народів.

3. Прозорість комунікацій. Відкрите інформування про походження сировини, методи лісозаготівлі, обсяги лісовідновлення, соціальні програми та екологічні показники діяльності.

4. Інтеграція сталого розвитку в бізнес-модель. Перехід від лінійної моделі «видобуток-виробництво-утилізація» до циркулярної економіки, де відходи стають ресурсом.

Довіра є ключовим нематеріальним активом будь-якого бренду. У контексті сталого розвитку вона набуває особливого значення, оскільки споживач дедалі частіше приймає рішення про купівлю не лише на основі ціни та якості, але й з урахуванням етичності та екологічності продукту. Результати опитувань свідчать, що для українських споживачів при купівлі екологічно безпечної продукції ключове значення мають висока якість (93%), офіційна сертифікація (89%) та прозорість інформації на упаковці (81%). В українському бізнес-середовищі ESG перестає бути просто трендом і стає реальним фактором впливу на лояльність клієнтів та партнерів, а також на доступ до фінансування. Українські споживачі все більше цінують компанії, які активно підтримують соціальні ініціативи, допомагають Збройним Силам України, впроваджують екологічні стандарти та дотримуються прозорих практик управління.

Довіра до бренду формується на основі трьох ключових компонентів: компетентності (здатність компанії виконувати свої обіцянки), порядності (чесність та прозорість) та турботи (орієнтація на інтереси суспільства та довкілля). Сталий брендинг дозволяє продемонструвати всі три компоненти через систему незалежної сертифікації, прозору звітність та активну комунікацію. Саме тому компанії, які будують свій бренд на засадах сталості, отримують стійку конкурентну перевагу на міжнародних ринках, де вимоги до походження та екологічності продукції постійно зростають.

Світова практика пропонує як яскраві приклади успішного сталого брендингу, так і повчальні кейси репутаційних криз, коли задекларовані цінності не підкріплювалися реальними діями.

Успішний приклад: інвестиції Stora Enso в циркулярну біоекономіку: фінський лісовий гігант Stora Enso демонструє, як інвестиції в сталі технології стають основою потужного бренду. У серпні 2025 року компанія відкрила в місті Оулу найбільшу та найсучаснішу в Європі виробничу лінію з виробництва споживчого картону. Загальний обсяг інвестицій у млин Оулу в період 2019 - 2025 років склав приблизно 1,7 млрд євро, з яких 1,1 млрд євро було спрямовано безпосередньо на нову виробничу лінію. Цей об'єкт, який є майже вуглецево-нейтральним, дозволив скоротити викиди вуглекислого газу на 90%. Ключові аспекти брендингу Stora Enso, що заслуговують на увагу:

1. Технологічне лідерство як основа сталого бренду. Запатентована технологія FiberLight Tec дозволяє виробляти картон, який може бути на третину легшим за традиційні матеріали, що зменшує витрати пакувальних матеріалів і транспортні викиди.

2. Циркулярність як конкурентна перевага. «Майже вуглецево-нейтральне виробництво в Оулу є яскравим прикладом інвестицій у біоекономіку і конкретно сприяє переходу від викопних матеріалів до відновлюваної та придатної для переробки упаковки», - зазначив Ханс Сольстрем, президент і генеральний директор Stora Enso.

3. Інтеграція в регіональний розвиток. Млин забезпечує роботою понад 900 осіб безпосередньо та значно більше опосередковано у всьому ланцюзі постачання.

4. Комунікація цінностей через конкретні дії. Stora Enso не просто декларує відданість сталому розвитку, а демонструє це через багатомільярдні інвестиції, які мають вимірний екологічний та економічний ефект. Це формує довіру з боку клієнтів (великих світових брендів), інвесторів та урядів.

Ще один приклад репутаційного ризику: ІКЕА та румунські ліси: шведська ІКЕА, яка десятиліттями будувала імідж світового лідера у сфері сталого розвитку, у 2025 році зіткнулася з серйозною репутаційною кризою. За даними розслідування Greenpeace, постачальники ІКЕА причетні до вирубки лісів з високою природоохоронною цінністю в Румунських Карпатах, включаючи ліс Руска-Монтане - одну з останніх екосистем

незайманих лісів Європи. За оцінками, IKEA щорічно закуповує в Румунії близько 400 000 кубометрів необробленої деревини, що еквівалентно вирубці приблизно 20 квадратних кілометрів старих лісів. Хоча компанія захищає свою практику як законну та таку, що відповідає стандартам FSC, Greenpeace зазначає, що румунський стандарт FSC не оновлювався з 2017 року та не враховує цілі ЄС щодо збереження біорізноманіття. Водночас IKEA демонструє і позитивні кроки: у жовтні 2025 року компанія придбала 153 000 гектарів лісових угідь у Балтії за 720 млн євро, що мало зміцнити її репутацію як лідера у сфері сталого управління лісами, а також продовжила 23-річне партнерство з WWF. Цей кейс демонструє критичну важливість цілісності ланцюга постачання для сталого брендингу. Навіть якщо компанія має довгу історію відповідальних закупівель, окремі випадки порушень у складних ланцюгах постачання можуть завдати значної шкоди репутації. Для IKEA ця ситуація стала нагадуванням про те, що довіра - це крихкий актив, який вимагає постійного моніторингу та вдосконалення систем управління ланцюгами постачання.

Лісове господарство України переживає період кардинальних змін, які створюють як значні виклики, так і унікальні можливості для формування сталого брендингу. Пострадянська система лісгоспів, яка десятиліттями була джерелом скандалів та міфів, поступово замінюється європейською моделлю управління. Ключовим етапом реформи стало створення єдиного державного підприємства «Ліси України» у 2022 році. Нова структура має складатися з трьох рівнів: місцеві філії, регіональні офіси та центральний офіс. До реформи загальний річний обсяг інвестицій держлісгоспів становив не більш ніж 200 млн грн, коштів не вистачало не лише для розвитку, але й для базового функціонування. Реформа спрямована на підвищення прозорості, ефективності та інвестиційної привабливості галузі. Важливим аспектом є також адаптація до вимог Європейського Союзу, зокрема до Регламенту про продукцію, вільною від вирубки лісів (EUDR), що стане ключовим пріоритетом для ДП «Ліси України» та FSC Ukraine у 2026 році.

Незважаючи на війну, лісовий сектор демонструє вражаючу стійкість. За перші п'ять місяців 2025 року Україна експортувала понад 1,42 млн тонн деревини та виробів з неї на суму 671,8 млн доларів США. У натуральному виразі експорт зріс на 6%, а у вартісному - на 13%. Структура експорту залишається сировинною: сосна становить 68,6%, ялина - 19%, дуб - 6,6%. Це свідчить про значний потенціал для зростання доданої вартості шляхом розвитку глибокої переробки деревини та просування готової продукції під власними брендами. Водночас існує проблема незаконного експорту: з початку 2025 року митні органи виявили порушень на суму понад 31,4 млн грн. Це підкреслює критичну важливість прозорості ланцюгів постачання для формування довіри до українських лісових брендів.

FSC-сертифікація є ключовим елементом сталого брендингу для українських лісових підприємств. Попри масштабну структурну реорганізацію, ДП «Ліси України» вдалося майже повністю відновити FSC-сертифікацію - сертифікати поновлено для понад 97% раніше сертифікованих площ. Уряд також ухвалив рішення про збільшення площі сертифікованих лісів на 10% у 2025 - 2027 роках. У березні 2026 року FSC Ukraine провела масштабний форум «Цінності FSC сертифікації: збалансовані рішення для відповідального лісгосподарування та довіри суспільства», який зібрав понад 100 учасників.

Проте існують і виклики:

1. Забруднені території. Багато лісових ділянок потребують розмінування, що ускладнює сертифікацію.
2. Адаптація стандартів до умов війни. Необхідно знаходити баланс між економічними, екологічними та соціальними інтересами в екстремальних умовах.
3. Прозорість ланцюгів постачання. Забезпечення відстежуваності деревини від лісу до кінцевого споживача.

Дослідження показують, що українські споживачі дедалі більше звертають увагу на екологічну складову при виборі товарів. Офіційна сертифікація (89%) та прозора інформація на упаковці (81%) відіграють вирішальну роль у формуванні довіри. Хоча досвід українських брендів у сфері екологічних активностей залишається переважно ситуативним, загалом ESG-

порядок денний в Україні перетворюється з тренду на реальний фактор впливу на лояльність клієнтів, партнерів та доступ до фінансування.

На основі аналізу міжнародного досвіду та сучасного стану лісового сектору України можна запропонувати наступні практичні рекомендації для українських лісових підприємств, які прагнуть побудувати сильний сталий бренд:

1. Розвиток сертифікації та прозорості ланцюгів постачання

1.1. Стратегічний пріоритет FSC-сертифікації. Для українських лісових підприємств FSC-сертифікація має бути не просто формальністю, а ключовим елементом бізнес-стратегії. Варто прагнути до 100% сертифікації лісових площ, які перебувають в управлінні, як це зазначено в амбітних планах ДП «Ліси України». Розширення сертифікованих площ сприятиме імплементації Державної стратегії управління лісами до 2035 року.

1.2. Впровадження цифрових систем відстеження деревини. Необхідно активно впроваджувати сучасні технології (супутниковий моніторинг, блокчейн, системи електронного обліку деревини), які забезпечують повну прозорість ланцюга постачання. Це не тільки відповідає вимогам EUDR, але й створює додаткову цінність для клієнтів, які можуть перевірити походження продукції.

1.3. Адаптація до європейських норм. Приведення системи управління лісами у відповідність до вимог EUDR та інших європейських регламентів має стати одним із головних пріоритетів на 2026 рік.

Комунікаційна стратегія сталого брендингу:

1. Перехід від комунікації сировини до комунікації цінностей. Замість розповідей про «екологічну чистоту» варто переходити до конкретних, вимірюваних показників: скільки гектарів лісу відновлено, який відсоток відходів переробляється, скільки робочих місць створено в громадах, які соціальні програми реалізуються для підтримки ЗСУ та місцевих жителів.

2. Використання різноманітних каналів комунікації. Важливо не лише впроваджувати ESG-ініціативи, але й відкрито комунікувати про них. Прозорі звіти, публікації в соціальних мережах, реальні історії людей, які отримали вигоду від діяльності компанії, суттєво підвищують довіру. Цифрові маркетингові канали, особливо соціальні медіа, є найбільш ефективними для залучення нових клієнтів та формування емоційного зв'язку з цільовою аудиторією.

3. Боротьба з «грінвошингом» (greenwashing). Усі заяви про сталість мають бути підкріплені реальними даними та незалежними сертифікатами. Споживачі дедалі більше обізнані та чутливі до неправдивих екологічних обіцянок.

4. Розвиток внутрішньої комунікації. Сталий брендинг починається всередині компанії. Працівники мають бути обізнані про цілі та цінності бренду та ставати його амбасадорами.

Інновації та розвиток циркулярної економіки:

1. Інвестиції в глибоку переробку деревини. Замість експорту кругляку варто розвивати виробництво продукції з високою доданою вартістю: дерев'яні конструкції для будівництва, біопаливо, біопластики, спеціальні папери. Як показує досвід Stora Enso, це не тільки підвищує маржинальність бізнесу, але й створює основу для потужного технологічного бренду.

2. Використання відходів як ресурсу. Перехід до циркулярної моделі, де кора, тирса та інші відходи лісопиляння використовуються для виробництва енергії або нових матеріалів, є важливим елементом сталого брендингу. Це демонструє відповідальне ставлення до ресурсів та зменшує екологічний слід.

3. Співпраця з науковими установами. Інновації в лісовому секторі неможливі без тісної співпраці з наукою. Спільні дослідження, розробка нових технологій та матеріалів зміцнюють репутацію компанії як лідера галузі.

Робота зі стейкхолдерами та соціальна відповідальність:

1. Системне залучення зацікавлених сторін. Відповідно до міжнародних стандартів, необхідно забезпечити систематичне консультування та інформування місцевих громад, громадських організацій та органів державної влади про лісогосподарську діяльність.
2. Підтримка місцевих громад. Активна участь у житті громад, створення робочих місць, підтримка освітніх та культурних ініціатив формують позитивне ставлення до бренду на локальному рівні. Особливо це важливо в умовах війни, коли українські споживачі особливо цінують компанії, які підтримують ЗСУ та соціальні ініціативи.
3. Діалог з екологічними організаціями. Відкритий діалог з громадськими екологічними організаціями, як це роблять Stora Enso та IKEA (хоча остання має проблеми), допомагає виявити потенційні ризики на ранніх стадіях та уникнути репутаційних криз.

Таким чином можна зробити наступні висновки:

1. Сталий брендинг є стратегічним імперативом для лісових підприємств України. У світі, де глобальний ринок сертифікації сталого розвитку оцінюється у 3,06 млрд доларів США у 2025 році та зростає із середньорічним темпом 6,05%, інвестиції в сталий брендинг стають не витратами, а інвестиціями в майбутню конкурентоспроможність.
2. FSC-сертифікація залишається найбільш дієвим інструментом формування довіри до бренду в лісовому секторі. Глобальне дослідження FSC-IPSOS 2025 року, проведене в 50 країнах за участю понад 40 000 споживачів, демонструє, що понад 78% тих, хто знає про FSC, більше довіряють брендам, які використовують цю марку. При цьому 69% споживачів надають перевагу продуктам, які не завдають шкоди рослинному чи тваринному світу. Навіть в умовах, коли занепокоєння зміною клімату дещо знижується (з 44% до 37,5% за останні роки), споживачі продовжують обирати продукти, які захищають ліси та біорізноманіття.
3. Українські лісові підприємства мають унікальне вікно можливостей для формування сильних сталих брендів. По-перше, активний процес реформування галузі дозволяє будувати систему управління «з чистого аркуша», інтегруючи найкращі світові практики. По-друге, відновлення економіки після війни відкриває доступ до міжнародних ринків та інвестицій, де сталість є обов'язковою умовою. По-третє, наявна понад 97% FSC-сертифікація лісових площ ДП «Ліси України» створює міцну основу для побудови довіри до бренду.
4. Ключовим викликом залишається забезпечення прозорості та цілісності ланцюгів постачання. Кейс IKEA демонструє, що навіть світові лідери можуть втрачати довіру, якщо їхня практика закупівель не відповідає задекларованим цінностям. Для України, де проблема незаконного експорту деревини залишається актуальною, впровадження цифрових систем відстеження є критично важливим.

На основі проведеного аналізу пропонуються наступні рекомендації для українських лісових підприємств, органів державного управління та галузевих асоціацій:

1. Для лісових підприємств:
 - забезпечити 100% FSC-сертифікацію лісових площ та активно використовувати ланцюжок постачання FSC CoC для готової продукції;
 - впровадити систему прозорого відстеження деревини з використанням сучасних цифрових технологій, що дозволить підтвердити походження сировини для міжнародних партнерів;
 - розробити комплексну ESG-стратегію з чіткими, вимірюваними показниками та публічною звітністю про її виконання;
 - активно комунікувати свої сталі практики через різноманітні канали, використовуючи реальні історії та конкретні дані;
 - інвестувати в глибоку переробку деревини та розвиток циркулярних бізнес-моделей, що дозволить підвищити додану вартість та сформувати технологічний імідж бренду.
2. Для органів державного управління:
 - забезпечити невідворотність покарання за незаконні рубки та експорт деревини, що створить рівні умови для сумлінних підприємств та підвищить довіру до української лісової продукції в цілому;

- продовжити системну роботу з імплементації вимог EUDR та гармонізації українського лісового законодавства з європейськими нормами;
- сприяти збільшенню площі сертифікованих лісів згідно з урядовим рішенням на 2025–2027 роки.

3. Для галузевих асоціацій:

- створити спільну комунікаційну платформу для просування української лісової продукції як сталої та відповідальної на міжнародних ринках;
- розробити галузеві стандарти прозорості та кодекс відповідальної поведінки для учасників ринку;
- організовувати навчальні програми для підприємств щодо ефективної комунікації сталих практик та запобігання «грінвошингу».

Список використаних джерел

1. Бойко Я. М. Лісове господарство як складова сталою розвитку регіону // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»: № 2 (2012) - С. 97-102.
2. Волошин І. В. Вплив екологічних маркетингових стратегій на конкурентоспроможність компаній лісової галузі // Вісник Надслучанського інституту НУВГП: №3 (2024) - С. 72-74.
3. Гайда Ю. І., Кузик І. В. Лісопромисловий комплекс України: сучасний стан та доміанти розвитку // Ефективна економіка: № 3 (2021) - С. 72-86.
4. Голян В. А., Марчук Ю. В., Лицур І. М. Державний лісовий сектор України: тренди розвитку та фінансово-інвестиційний вимір // Економіка та суспільство: №75 (2026) - С. 46-63.
5. Державне агентство лісових ресурсів України. Підсумки роботи Держлісагентства за 2023 рік: наукова доповідь. Київ, 2024. 78 с.
6. ДП «Ліси України» // Річний звіт про діяльність за 2024 рік. Київ, 2025. 112 с.
7. Дорошенко Г. О., Кузнєцов К. О. ESG-менеджмент як основа відбудови України // Інвестиції: практика та досвід № 15 (2024) - С. 86-93.
8. Колбасін Є. С. Стан і тенденції розвитку лісопромислового комплексу України у довоєнний період // Проблеми економіки: № 2 (2023) - С. 45-53.
9. Кульчицька Е. А., Мурин А. В. Оцінка потенціалу впровадження зеленого маркетингу у лісовому господарстві // Наукові праці Лісівничої академії наук України: № 28 (2023) - С. 125-138.
10. Ларіна Я. С., Краснянська А. С. Методи та сучасні особливості екологічного маркетингу // Наукові записки Київського університету маркетингу: № 1 (2024) - С. 112-121.
11. Цегельник Н. І. Економічний стан лісової галузі в Україні та його вплив на сталий розвиток лісогосподарських підприємств // Агросвіт: № 12 (2021) - С. 42-50.