МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»

«____» _____ 20___ р.

Завідувач кафедри, д.е.н., професор

_____ І.М. Новак

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

БАКАЛАВРА

«ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ФІЛІЇ «УМАНСЬКОГО ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА» ДП «ЛІСИ УКРАЇНИ» УМАНСЬКОГО РАЙОНУ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Виконала: студентка 4 курсу, 41-м групи

спеціальності 073 «Менеджмент»

Митрофанова Яна В’ячеславівна

Керівник: к.е.н., доцент

Мовчанюк Анастасія Валентинівна

Умань – 2023

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА

ФАКУЛЬТЕТ _____

КАФЕДРА_____

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

_____

“____”_____20___ року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ (ДИПЛОМНУ) РОБОТУ БАКАЛАВРА
СТУДЕНТУ_____
1.Тема роботи_____
_____
_____
Керівник
роботи_____
(прізвище, ім’я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від
“_____”_____20_____ року № _____

2. Строк подання студентом роботи_____
3. Вихідні дані до роботи_____
_____
_____
_____
_____
4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно
розробити)_____
_____
_____
_____
_____
_____
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень)
_____
_____
_____
_____

_____
_____
_____

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання_____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми роботи		
2	Одержання індивідуального завдання		
3	Складання індивідуального плану-графіка написання роботи		
4	Підготовка до виконання роботи		
5	Уточнення теми роботи та календарного плану-графіка		
6	Написання розділів роботи		
7	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень дипломного керівника		
8	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті		
9	Одержання відгуку наукового керівника		
10	Одержання рецензії рецензента		
11	Допуск до захисту завідувача кафедрою		
12	Захист роботи		

Студент _____ _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна (дипломна) робота на тему: «Планування діяльності філії «Уманського лісового господарства» ДП «Ліси України » містить 58 сторінок, 7 таблиць, 7 рисунків. Перелік посилань нараховує 30 найменувань.

Мета роботи полягає у дослідженні питань, пов'язаних з процесом планування діяльності філії «Уманського лісового господарства» ДП «Ліси України», а також у визначенні шляхів підвищення ефективності роботи філії та її розвитку.

У процесі дослідження сучасних поглядів на планування діяльності лісогосподарських підприємств застосовувалися: системний підхід, методи економічного і статистичного аналізу, групування, графічного моделювання організаційних структур, експертної оцінки. Для вибору та обґрунтування стратегії розвитку підприємства використовувалися: метод порівняння, за допомогою якого можна порівняти різні варіанти стратегій розвитку та вибрати найбільш ефективний; метод синтезу, який дозволив використати різноманітну інформацію та знання для створення нових рішень та стратегій розвитку підприємства; статистичний аналіз показників діяльності підприємства надав можливість отримати об'єктивну інформацію про його стан, ефективність та перспективи розвитку. Теоретичною основою дослідження є роботи провідних зарубіжних та вітчизняних вчених, що присвячені питанням управління розвитком сучасного підприємства.

Планування діяльності лісового господарства повинно включати стратегічні альтернативи, які враховують потреби в збереженні та відновленні лісів, забезпеченні стійкості та збалансованого використання лісових ресурсів, а також забезпеченні соціально-економічного розвитку територій.

Ключові слова: планування, діяльність, ресурси, стратегія, ефективність, ризики, контроль, інновації, прогнозування, управління ресурсами.

ЗМІСТ

ВСТУП ……6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА……9

1.1. Сутність та основні підходи до планування діяльності підприємства……9

1.2. Методичні аспекти оцінки та аналізу ефективності системи планування діяльності підприємства……..16

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ФІЛІЇ «УМАНСЬКОГО ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА» ДП «ЛІСИ УКРАЇНИ»……..23

2.1. Організаційно-економічна характеристика філії «Уманське лісове господарство» ДП «Ліси України»……23

2.2. Діагностика системи планування діяльності філії «Уманське лісове господарство» ДП «Ліси України»……36

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ФІЛІЇ «УМАНСЬКОГО ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА» ДП «ЛІСИ УКРАЇНИ»……..41

3.1. Підвищення ефективності системи планування діяльності філії «Уманське лісове господарство» ДП «Ліси України»……...41

3.2. Визначення стратегічних альтернатив планування діяльності філії «Уманське лісове господарство» ДП «Ліси України» та механізмів їх реалізації……..48

ВИСНОВКИ……56

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……59

ВСТУП

Тема планування діяльності підприємства є надзвичайно актуальною в сучасних умовах, коли бізнес-середовище постійно змінюється і вимагає від підприємств гнучкості та адаптивності. Планування є ключовим елементом ефективного управління підприємством і дозволяє досягати поставлених цілей та задач. Планування діяльності підприємства включає в себе розробку стратегічних та оперативних планів, планів фінансової діяльності, планів маркетингу, планів виробничої діяльності та інших.

За даними вітчизняних та зарубіжних досліджень, сучасний стан планування діяльності підприємства можна оцінити як досить різноманітний і відносно ефективний, але все це потребує покращень.

За одними дослідженнями, в українській практиці більшість підприємств планують свою діяльність, проте не завжди це планування є системним і деталізованим. Проте, за іншими дослідженнями, в країнах з високорозвиненою економікою, планування діяльності підприємств має важливе значення для їх успішної діяльності, і здійснюється на високому рівні професіоналізму та застосування сучасних технологій.

У світовій практиці популярні методи планування діяльності підприємств, такі як стратегічне планування, бюджетування, планування виробництва та проектне планування

Мета роботи полягає у дослідженні питань, пов'язаних з процесом планування діяльності філії «Уманського лісового господарства» ДП «Ліси України», а також у визначенні шляхів підвищення ефективності роботи філії та її розвитку.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

- охарактеризувати сутність та основні підходи до планування діяльності підприємства;
- дослідити методичні аспекти оцінки та аналізу ефективності системи планування діяльності підприємства;

- провести дослідження системи планування діяльності філії «Уманського лісового господарства» ДП «Ліси України»;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику філії «Уманське лісове господарство» ДП «Ліси України»;
- провести діагностику системи планування діяльності філії «Уманське лісове господарство» ДП «Ліси України».
- охарактеризувати напрями удосконалення системи планування діяльності філії «Уманського лісового господарства» ДП «Ліси України».
- запропонувати методи підвищення ефективності системи планування діяльності філії «Уманське лісове господарство» ДП «Ліси України».
- визначити стратегічні альтернативи планування діяльності філії «Уманське лісове господарство» ДП «Ліси України» та механізми їх реалізації.

Об'єктом дослідження є процес планування діяльності філії «Уманське лісове господарство» ДП «Ліси України» в усіх його аспектах та взаємодії з іншими складовими управління.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів планування діяльності філії «Уманське лісове господарство» ДП «Ліси України».

У процесі виконання кваліфікаційної роботи застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів. У процесі дослідження сучасних поглядів на планування діяльності лісогосподарських підприємств застосовувалися: системний підхід, методи економічного і статистичного аналізу, групування, графічного моделювання організаційних структур, експертної оцінки. Для вибору та обґрунтування стратегії розвитку підприємства використовувалися: метод порівняння, за допомогою якого можна порівняти різні варіанти стратегій розвитку та вибрати найбільш ефективний; метод синтезу, який дозволив використати різноманітну

інформацію та знання для створення нових рішень та стратегій розвитку підприємства; статистичний аналіз показників діяльності підприємства надав можливість отримати об'єктивну інформацію про його стан, ефективність та перспективи розвитку. Теоретичною основою дослідження є роботи провідних зарубіжних та вітчизняних вчених, що присвячені питанням управління розвитком сучасного підприємства.

Результати проведеного дослідження дозволять вітчизняним лісовим господарствам ефективно розвивати систему планування завдяки отриманню об'єктивних даних про їхню діяльність та можливостях для її розвитку. Зокрема, результати дослідження можуть стати основою для визначення потреб у ресурсах, розробки нових технологій та методів роботи, а також для підвищення ефективності використання існуючих ресурсів.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та основні підходи до планування діяльності підприємства

Планування діяльності підприємства - це процес визначення мети та цілей підприємства, розроблення стратегії і тактики їх досягнення та складання планів дій для реалізації стратегії.

Згідно з Г.М. Тарасюком, планування діяльності підприємства можна описати як системний процес управління, що поєднує різні концептуальні підходи до планування, такі як процесний, системний, ситуаційний, синергетичний та інші. Цей процес включає передбачення майбутнього, розробку та обґрунтування цілей та завдань, вибір оптимальних методів та шляхів їх досягнення, ефективне використання наявного потенціалу підприємства, встановлення взаємодії між його складовими та забезпечення його розвитку. Все це здійснюється з метою досягнення оптимальних результатів у відповідності до умов зовнішнього середовища, в якому підприємство функціонує, та задоволення інтересів всіх зацікавлених сторін [23, с. 12].

В теорії планування під розвитком розуміють зміни, які стосуються виробничої або економічної системи, щоб досягти необхідного росту та оновити окремі її підсистеми або компоненти. Планування потенціалу передбачає досягнення економічного зростання та бажаного рівня розвитку підприємства в майбутньому. Важливим умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства є ефективне використання ресурсів, кваліфікації та здібностей персоналу, застосування сучасного менеджменту, інновацій, інформаційних та фінансових можливостей. Все це у сукупності становить потенціал підприємства, який повинен бути конкурентоспроможним.

Планування розвитку потенціалу означає встановлення тактичних цілей та планів для підприємства та його компонентів з метою досягнення стратегічних цілей, визначених у стратегічному плані розвитку, через функціональні складові цієї системи рисунок 1.1

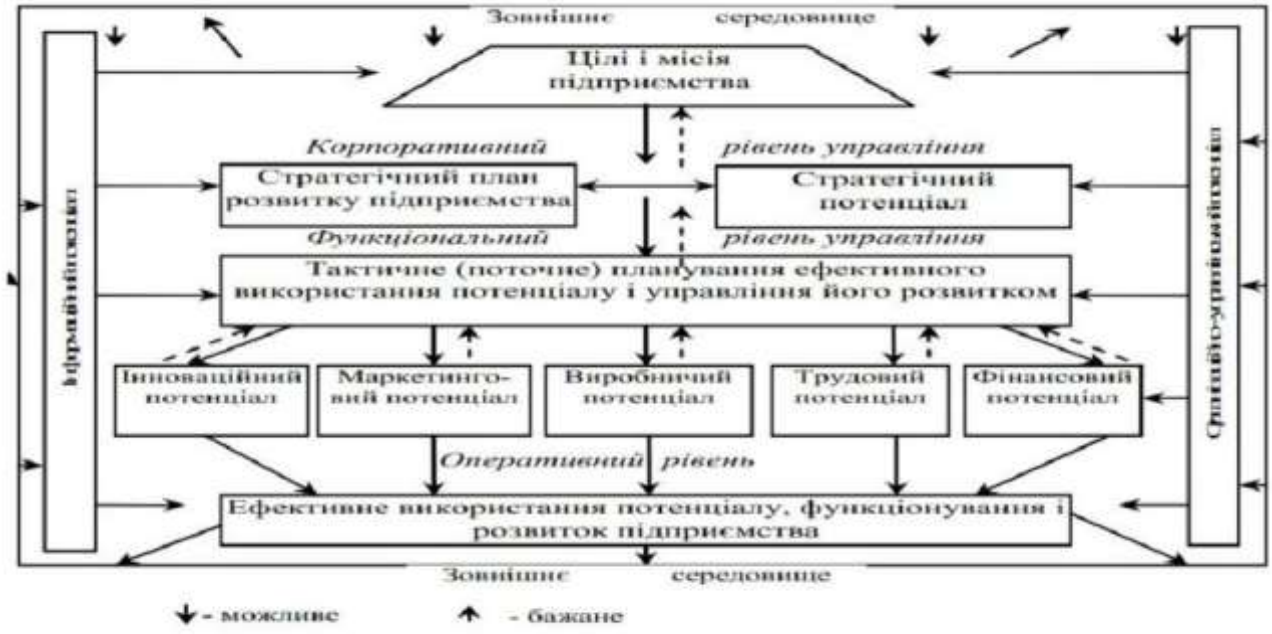


Рис. 1.1. Укрупнена структурно-логічна схема ієрархічних рівнів планування потенціалу підприємства.

Основна сутність планування діяльності полягає в тому, щоб забезпечити ефективне використання ресурсів підприємства (людських, фінансових, матеріальних і технічних), досягнути поставлених цілей та забезпечити стале розвиток підприємства.

Планування діяльності дозволяє підприємству:

1. Визначити стратегію і напрямки розвитку:

У методології стратегічного планування виокремлюються кілька етапів, які допомагають вирішити складне завдання розроблення та вибору стратегії підприємства.

Перший етап полягає в оцінці поточної стратегії, яка включає аналіз того, які стратегії використовуються на підприємстві та наскільки ефективні вони є.

Другий етап включає аналіз портфеля продукції та послуг, що дозволяє отримати наочне уявлення про зв'язки між різними частинами бізнесу.

Вибір стратегії, який є третім етапом, здійснюється на основі ключових факторів успіху, результатів аналізу портфеля продукції та альтернативних варіантів стратегій.

Четвертий етап передбачає оцінку обраної стратегії шляхом аналізу того, як вона враховує вирішальні чинники та чи сприятиме досягненню цілей підприємства.

П'ятий етап полягає у розробленні стратегічного плану на основі прийнятої стратегії, в якому підприємство враховує власні ресурси та підходить до вибору розділів та показників.

На шостому етапі розробляється система бізнес-планів, що обґрунтовує кожен проект, який потребує інвестиційних ресурсів для реалізації [25, с. 204].

2. Керувати фінансовими ресурсами: планування дозволяє підприємству визначити необхідний бюджет для реалізації стратегії, розподілити фінансові ресурси між різними напрямками діяльності та забезпечити контроль за використанням коштів.

Мета фінансового планування діяльності підприємства полягає в створенні оптимальних фінансових можливостей для досягнення поставленої мети підприємства на певному етапі його діяльності.

Це включає:

- визначення прогнозованих надходжень та витрат грошових коштів протягом планового періоду,
- обґрунтування можливостей фінансування передбачуваних економічних, технічних та соціальних проектів,
- оцінку їх ефективності з урахуванням кінцевих фінансових результатів.

Мета також полягає в підвищенні ефективного використання короткострокових і довгострокових фінансових ресурсів [25, с. 145].

3. Керувати людськими ресурсами: планування дозволяє підприємству визначити необхідний персонал, розробити плани навчання

та розвитку працівників, забезпечити належні умови роботи та мотивацію персоналу.

4. Керувати виробничими процесами: планування дозволяє підприємству забезпечити належну організацію виробництва, визначити необхідні ресурси для виробництва, розробити графіки виробництва, контролювати якість продукції та забезпечити її вчасну доставку.

5. Забезпечити сталість бізнесу: планування дозволяє підприємству прогнозувати ризики та можливості, розробити плани запобігання та зменшення ризиків, забезпечити сталість бізнесу та підготувати підприємство до змін в зовнішньому середовищі.

Сталий розвиток організації ґрунтується на кількох ключових принципах.

Перш за все, це вирішення завдань, що стосуються розвитку як сучасного, так і майбутніх поколінь, забезпечуючи рівноправність в ресурсних потребах.

Другий принцип - динамічність, що означає, що зміни в одній сфері діяльності організації часто викликають зміни в інших сферах.

Третій принцип - здатність до балансу між економічними та екологічними аспектами, забезпечуючи мінімальний негативний вплив на довкілля.

Четвертий принцип - адаптивність та гнучкість організації, яка має бути здатною пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі для забезпечення стійкого конкурентоспроможного існування на ринку в довгостроковій перспективі.

П'ятий принцип - цілісність, що передбачає оновлення та трансформацію організації в нову систему з одночасним збереженням фінансової рівноваги.

Шостий принцип - цілеспрямованість, яка полягає в створенні зв'язків між різними складовими, що підтримують стимули для сталого розвитку організації в довгостроковій перспективі.

Сьомий принцип - баланс між економічними та соціальними аспектами, який забезпечує максимальне задоволення потреб населення ресурсами, що створюються в результаті економічного розвитку.

Загалом, ці принципи покликані забезпечити сталість та ефективність діяльності організації, забезпечуючи гармонійний розвиток ураховуючи економічні, соціальні та екологічні фактори [2, с. 27-30].

Узагальнюючи, планування діяльності підприємства є необхідним етапом управління підприємством, оскільки воно дозволяє підприємству визначити свої цілі, стратегію та плани дій для досягнення цих цілей, забезпечити ефективне використання ресурсів та забезпечити сталість розвитку бізнесу.

Планування діяльності підприємства є комплексним процесом, що включає в себе кілька етапів:

1. Визначення місії та стратегії підприємства: на цьому етапі підприємство визначає свою місію, тобто свої цілі та цінності, і розробляє стратегію, яка допоможе досягти цих цілей.

Місія підприємства є конкретним описом основної діяльності підприємства та того, кому вона призначена [27, с. 1].

Стратегія підприємства - це довгостроковий викладання плану дій, який встановлює шляхи і способи, за допомогою яких підприємство планує досягти своєї місії та виконати свої довгострокові цілі [21, с. 13].

2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища: на цьому етапі підприємство аналізує зовнішнє середовище (тобто економічні, соціальні, політичні та інші фактори, що впливають на підприємство) та внутрішнє середовище (тобто внутрішні ресурси, процеси, персонал тощо), щоб зрозуміти свої можливості та обмеження.

Зовнішнє середовище підприємства включає всі зовнішні фактори, що знаходяться поза межами підприємства і мають вплив на його функціонування. Внутрішнє середовище підприємства складається з усіх внутрішніх факторів, що знаходяться в межах підприємства і мають вплив на його діяльність та результативність [5, с. 1].

3. Визначення цілей та завдань: на цьому етапі підприємство визначає свої цілі та завдання, які необхідно досягти для реалізації стратегії.

4. Розроблення плану дій: на цьому етапі підприємство розробляє конкретний план дій для досягнення цілей та завдань.

5. Реалізація плану: на цьому етапі підприємство здійснює свої дії відповідно до розробленого плану.

6. Моніторинг та контроль: на цьому етапі підприємство контролює виконання плану та проводить моніторинг результатів, щоб вносити корективи та вдосконалювати стратегію.

Планування діяльності підприємства допомагає вирішити завдання наведені на рисунку 1.2.



Рис.1.2. Завдання планування діяльності підприємства

У процесі планування діяльності підприємства важливо враховувати змінність зовнішнього середовища, конкурентну ситуацію та інші фактори, які можуть вплинути на реалізацію стратегії. Тому планування є постійним процесом, що передбачає оновлення та корекцію стратегії у разі необхідності.

У загальному, планування діяльності підприємства є важливим елементом управління бізнесом, який допомагає досягнути поставлених цілей та забезпечити успішну роботу підприємства на ринку.

Існує декілька основних підходів до планування діяльності підприємства, які можна використовувати залежно від мети та специфіки бізнесу. Розглянемо декілька з них:

1. Класичний підхід. Цей підхід передбачає ретельний аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства, формулювання стратегії та постановку мети, визначення шляхів досягнення цілей та ресурсів, необхідних для реалізації стратегії. Для класичного підходу характерні детальне планування та контроль за виконанням планів.

2. Стратегічний підхід. Цей підхід базується на формулюванні стратегії та постановці довгострокових цілей підприємства. Стратегічне планування вимагає аналізу ринку та конкурентів, визначення конкурентних переваг підприємства та визначення шляхів їх збереження. Цей підхід дозволяє підприємству бути готовим до змін та адаптуватися до ринкових викликів.

3. Системний підхід. Цей підхід передбачає комплексний підхід до планування діяльності підприємства, у якому враховуються взаємозв'язки та залежності між різними функціональними областями підприємства. Системний підхід підвищує ефективність планування та управління підприємством, оскільки дозволяє вирішувати проблеми комплексно та з огляду на загальний контекст.

4. Сценарійний підхід. Цей підхід передбачає розробку кількох можливих сценаріїв розвитку подій на підприємстві, у залежності від зміни зовнішніх та внутрішніх факторів. Кожен сценарій враховує різні умови та ризики, які можуть впливати на діяльність підприємства. Цей підхід дозволяє підприємству бути готовим до різних можливих сценаріїв та швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

5. Місійний підхід. Цей підхід базується на формулюванні місії підприємства та визначенні цінностей, які стоять за його діяльністю. Місійний підхід дозволяє підприємству зосередитися на своїх головних

цілях та переконати клієнтів, співробітників та інвесторів у своїх цінностях та цілях.

Кожен з цих підходів має свої переваги та недоліки, тому вибір підходу до планування діяльності підприємства залежить від специфіки бізнесу та його цілей. Часто підприємства комбінують різні підходи, щоб створити оптимальну стратегію розвитку.

1.2. Методичні аспекти оцінки та аналізу ефективності системи планування діяльності підприємства

Оцінка та аналіз ефективності системи планування діяльності підприємства є важливою складовою управління бізнесом. Для здійснення цих процесів необхідно використовувати певні методичні аспекти, які наведені нижче.

Для оцінки ефективності системи планування можуть використовуватися різноманітні критерії. Серед основних критеріїв можна виділити наступні: точність планування, яка вказує на відповідність запланованих показників фактичним результатам; рівень виконання плану, що відображає наскільки успішно плановані завдання були виконані; час і вартість розробки плану, які вказують на ефективність процесу розробки планувальних документів; гнучкість системи планування, яка визначає, наскільки легко систему можна адаптувати до змінних умов; співпраця між відділами та службами підприємства, яка вказує на рівень взаємодії та обміну інформацією між різними підрозділами; аналітичні можливості системи планування, що відображають рівень аналітичного обліку та аналізу даних; результативність використання ресурсів, яка вказує на оптимальне використання доступних ресурсів; забезпечення виконання планів вчасно та в повному обсязі; ефективне управління ризиками, фінансами, виробництвом, продажами та маркетингом, а також управління персоналом [1, с. 244].

Існує кілька методів збору необхідної інформації про систему планування підприємства. Перший метод полягає в огляді існуючих документів, який включає аналіз та оцінку бізнес-планів, планів продажів, фінансових звітів та інших документів, що стосуються процесу планування. Цей метод дозволяє отримати інформацію про існуючу систему планування та її ефективність.

Другий метод включає опитування та інтерв'ю з керівниками та співробітниками підприємства. Це дозволяє отримати додаткову інформацію про ефективність системи планування, переваги та недоліки, а також можливості для вдосконалення.

Третій метод передбачає спостереження за роботою системи планування в режимі реального часу. Це дозволяє отримати уявлення про процес роботи системи планування та ідентифікувати можливі проблеми та вдосконалення.

Четвертий метод полягає в аналізі даних звітності, що надає інформацію про ефективність системи планування та її результати.

П'ятий метод включає аналіз досвіду інших компаній, де можна вивчити та використати їхні підходи до планування для вдосконалення власної системи.

Шостий метод включає використання додаткових інструментів, таких як опитувальники, анкети та опитування, для збору додаткової інформації про систему планування та її ефективність.

Всі ці методи дозволяють отримати різноманітну інформацію про систему планування підприємства та виявити можливості для її вдосконалення [28, с. 699].

Кожен з цих методів має свої переваги та недоліки, тому можна використовувати їх поєднано для збору максимальної кількості інформації.

Використання показників ефективності. Основні показники ефективності системи планування:

Точність прогнозування: відображає, наскільки точно система планування передбачає результати діяльності підприємства; для оцінки цього показника можна порівняти фактичні результати з плановаными, а також провести аналіз похибок прогнозування; повнота планування: оцінює, наскільки повною є

система планування. Повна система планування повинна включати всі ключові аспекти діяльності підприємства, такі як фінанси, виробництво, маркетинг, ресурси та інші; складність планування: відображає складність процесу планування та ступінь використання технічних та аналітичних інструментів для його здійснення; швидкість планування; контроль за виконанням планів; ефективність використання ресурсів; вартість планування; адаптивність системи планування.

У 1990-х роках, два американських менеджера, Девід Нортон і Роберт Каплан, вперше представили світові класичну модель збалансованої системи показників, яку вони назвали "Balanced Scorecard". Цей термін перекладається як "Збалансована система показників" і відображає концепцію вимірювання та оцінки продуктивності підприємства на основі різних аспектів його діяльності [7, с. 446].

Після зібрання інформації та проведення оцінки показників ефективності системи планування, необхідно провести аналіз результатів. Цей аналіз дозволить визначити, наскільки система планування відповідає поставленим цілям та завданням, виявити проблемні аспекти та визначити можливі напрямки для поліпшення.

Один з можливих підходів до аналізу результатів оцінки полягає у порівнянні показників ефективності з попередніми значеннями (якщо такі є) та зі стандартами відповідної галузі. Це дозволить виявити, наскільки система планування покращилась або погіршилась в порівнянні з попереднім періодом чи зі стандартами.

Другий підхід полягає у виявленні проблемних аспектів та слабких місць системи планування. Наприклад, якщо показник ефективності використання ресурсів є низьким, можливо, що потрібно зробити зміни у процесі планування використання цих ресурсів. Якщо вартість планування є високою, можливо, потрібно переглянути процеси планування та знайти способи зменшення витрат.

Третій підхід полягає у визначенні можливих напрямків для поліпшення системи планування. Наприклад, якщо система планування не забезпечує достатньої гнучкості у відповіді на зміни в економічному середовищі, можливо, що потрібно розробити нові стратегії планування, які забезпечать більшу адаптивність.

Всі ці підходи можна комбінувати та доповнювати іншими методами аналізу результатів.

Після проведення оцінки ефективності системи планування можуть бути визначені проблеми та недоліки, які необхідно вирішити для покращення її роботи. Для цього можуть бути використані методи представлені на рисунку 1.3 [6, с. 464].

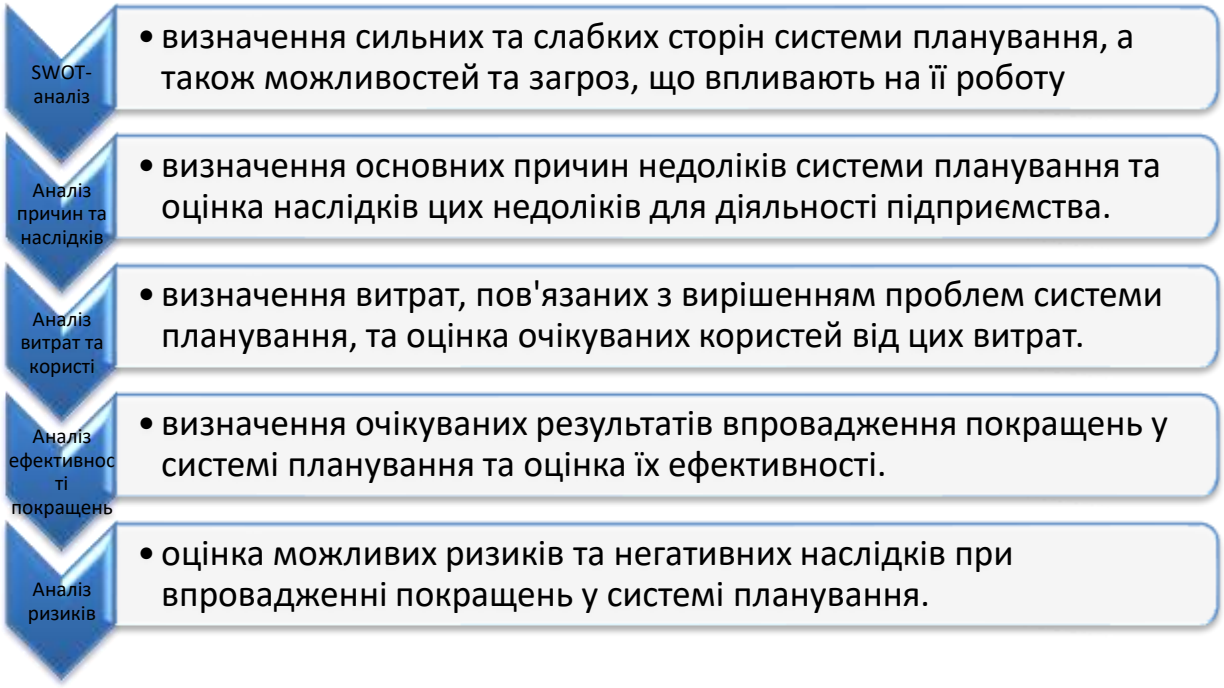


Рис.1.3. Методи визначення проблем та недоліків

Після визначення проблем та недоліків можна розробити план дій щодо їх вирішення та впровадження покращень у системі планування. Для успішного впровадження необхідно враховувати фінансові можливості підприємства, кваліфікацію персоналу та технічні особливості реалізації покращень.

Розробка та впровадження плану покращень. Після виявлення проблем та можливих шляхів покращення, необхідно розробити план дій для

впровадження покращень. Це може включати розробку нових методів прогнозування, впровадження нових технологій або тренінги для персоналу.

Моніторинг та оновлення системи планування. Після впровадження плану покращень, необхідно продовжувати моніторити ефективність системи планування та оновлювати її відповідно до змін умов. Це дозволить забезпечити постійну ефективність системи та врахувати нові вимоги та потреби бізнесу.

Отже, методичні аспекти оцінки та аналізу ефективності системи планування діяльності підприємства включають визначення критеріїв оцінки, збір необхідної інформації, використання показників ефективності, аналіз результатів оцінки, визначення проблем та покращень, розробку та впровадження плану покращень та моніторинг та оновлення системи планування.

Крім цього, можуть бути враховані такі аспекти:

Залучення зацікавлених сторін. Під час оцінки та аналізу ефективності системи планування важливо враховувати думки та потреби різних зацікавлених сторін, таких як керівництво підприємства, клієнти, постачальники, співробітники тощо. Їхні пропозиції та думки можуть бути корисними для покращення системи планування та забезпечення більшої ефективності діяльності підприємства.

Визначення індивідуальної ефективності. При оцінці ефективності системи планування важливо враховувати індивідуальну ефективність співробітників, відповідальних за планування. Це дозволить забезпечити оптимальний рівень відповідальності та мотивації для планувальників та допоможе виявити проблемні місця у роботі окремих співробітників.

Впровадження системи моніторингу. Після впровадження покращень необхідно встановити систему моніторингу ефективності системи планування. Це дозволить отримувати постійну зворотну інформацію про роботу системи та вчасно виявляти проблеми та недоліки.

Оцінка ефективності системи планування в різні періоди часу. Ефективність системи планування може залежати від різних чинників, таких як зміна умов ринку, впровадження нових технологій, зміна керівництва тощо. Тому важливо періодично оцінювати ефективність системи планування та забезпечувати її відповідність до змін у діяльності підприємства.

Визначення показників ефективності. Для оцінки ефективності системи планування необхідно визначити показники, які дозволять оцінювати її роботу. Наприклад, такими показниками можуть бути точність планування, час, необхідний для розробки плану, рівень виконання плану тощо.

Аналіз відхилень. Під час оцінки ефективності системи планування важливо аналізувати відхилення між запланованим та фактичним виконанням робіт. Це дозволить виявити проблемні місця в плануванні та забезпечити їх виправлення.

Постійне покращення. Система планування повинна бути постійно покращуваною для забезпечення максимальної ефективності. Для цього необхідно аналізувати результати оцінки ефективності та здійснювати відповідні корективи.

Використання спеціалізованого програмного забезпечення. Для забезпечення ефективності системи планування можна використовувати спеціалізовані програмні засоби, які дозволяють автоматизувати процес планування та забезпечувати швидке та точне формування планів.

Ось деякі з популярних програм для планування та аналізу ефективності:

1. Microsoft Excel - це засіб електронних таблиць, що надає можливість створювати різноманітні таблиці, включаючи бюджети, плани та звіти. Він також може бути використаний для аналізу фінансових даних та створення графіків і діаграм.
2. GanttProject - це безкоштовне програмне забезпечення для планування проектів. Воно дозволяє створювати графіки Гантта, тобто діаграми, що відображають терміни та обсяги робіт, що потрібно виконати для проекту.

3. QuickBooks - це програмне забезпечення для фінансового управління, яке дозволяє вести облік фінансових операцій, створювати бюджети, рахунки-фактури та звіти.

4. Tableau - це програмне забезпечення для візуалізації даних, що дозволяє створювати графіки, діаграми та інші візуальні засоби для аналізу даних.

5. SAP - це програмне забезпечення для підприємств, яке надає засоби для планування ресурсів, управління бюджетами та фінансовим контролем, управління закупівлями та більш широкий набір інструментів для управління діяльністю підприємства [9].

Загалом, оцінка та аналіз ефективності системи планування діяльності підприємства є важливим етапом в управлінні бізнесом. Вона дозволяє виявити проблемні місця та забезпечити постійне покращення системи планування для досягнення максимальної ефективності діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2.
ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ФІЛІЇ «УМАНСЬКОГО ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА» ДП «ЛІСИ УКРАЇНИ»»

2.1. Організаційно-економічна характеристика філії «Уманське лісове господарство» ДП «Ліси України»

Філія «Уманське лісове господарство» ДП «Ліси України» розташоване в західній частині Черкаської області на території двох адміністративних районів: Уманського та Звенигородського. Адміністративне управління здійснюється за поштовою адресою: вул. Білогрудівська, 6, м. Умань Черкаської області.

За фізико-кліматичними та ґрунтовими ознаками територія лісгоспу цілком належить до лісостепової природно-кліматичної зони і розташована в центральній її частині. Для неї характерний помірно-континентальний клімат із середньорічною температурою 7,7˚С, відносно м'якою зимою і теплим літом.

За тепловими умовами територія лісгоспу умовно відноситься до помірно теплого агрокліматичного району. Сума позитивних температур тут становить менше 2600 °С. Середня кількість опадів складає 470-490 мм. Абсолютний мінімум температури може знижуватися до - 35°С. Середні показники з абсолютних річних мінімумів становлять -24 - 25°С. Максимум температури в окремі кроки досягає + 36 - 38°С. Без морозний період триває в середньому 160 днів.

Перші осінні приморозки припадають в середньому на першу декаду жовтня. Навесні приморозки припиняються здебільшого наприкінці квітня. Стійкий сніговий покрив утворюється у другій декаді грудня, а в окремі роки на місяць раніше або пізніше.

Із кліматичних факторів, що негативно впливають на ріст і розвиток лісових насаджень є ранні осінні та пізні весняні приморозки, великі річні амплітуди температур та мало сніжні зими.

У межах лісгоспу, найбільш поширеними типами ґрунтів є леси та лесовидні суглинки. Опідзолені лісові суглинки і сірі лісові ґрунти є переважаючими видами ґрунтів, що зустрічаються. [15].

Філія «Уманське лісове господарство» в своєму розпорядження має сім лісництв, кожне з яких має свій адміністративний район та свою площу обслуговування, таблиця 2.1.

Таблиця 2.1

Адміністративно-організаційна структура та загальна площа земель лісового фонду в обслуговуванні філії «Уманське лісове господарство» ДП «Ліси України»

Найменування лісництв	Місцезнаходження лісництв, адміністративні межі територіальних громад	Площа, га
Маньківське	Маньківська Паланська Тальнівська	4575,0 70,2 17,4
Разом		**4662,6**
Монастирищенське	Христинівська Монастирищенська	769,9 2378,0
Разом		**3147,9**
Синицьке	Паланська Христинівська	2924,9 1177,6
Разом		**4102,5**
Собківське	Дмитрушківська	**6758,6**
Потаське	Тальнвська	**5609,6**
Юрківське	Паланська Христинівська	3753,8 725,5
Разом		**4479,3**
Жашківське	Жашківська Маньківська	1245,3 326,8
Разом		**1572,1**
Всього по лісгоспу:	 Жашківська Маньківська Монастирищенська Тальнівська Паланська і Дмитрушківська Христинівська	**30332,6** 1245,3 4901,8 2378,0 5627,0 13507,5 2673,0

Найефективнішим методом демонстрації характеристики показників господарської діяльності філії «Уманське лісове господарство ДП «Ліси України» є проведення лісовпорядкування за 1 розрядом у відповідності з вимогами чинної лісовпорядної інструкції .

Лісовпорядкування проводиться за методом класів віку, який полягає в утворенні госпчастин, господарств, господарських секцій, які складаються з сукупності однорідних за складом і продуктивністю деревостанів, об'єднаних одним віком і способом рубки лісу.

Таблиця 2.2

Основні показники проведеного лісовпорядкування філії «Уманське лісове господарство» ДП «Ліси України»

Показники	Одиниці вимірювання	Обсяги
1.Площа лісовпорядкування в.т.ч. використання артофотопланів, аерофотознімків	га га	30332,6
2.Кількість кварталів	шт.	30332,6
3.Площа кварталів: максимальна мінімальна середня	 га га га	 928 1,6 32,7
4.Кількість таксаційних виділів	шт.	11371
5.Середня площа таксаційного виділу	га	2,7
6.Закладено площадок вимірювально-перелікової таксації	шт	235
7. Закладено площадок вибірково-вимірювальної таксації	шт	789
8.Закладено площадок на визначення сум площ поперечних перерізів деревостанів	шт	939
9.Закладено виробничих площ усього в.т.ч. на рубки догляду	шт шт	23 3
10.Кількість планшетів	шт	139

В таблиці 2.2. наведені основні показники лісовпорядкування території обслуговуваної філією «Уманське лісове господарство» ДП «Ліси України» , які здійснені на основі підсумків розподілу площ і запасів насаджень господарських секцій за класами віку.

Первинною обліковою одиницею є таксаційний виділ.

Таксаційний виділ - це конкретна область лісу, яка відрізняється від суміжних ділянок за своїми господарськими характеристиками і вимагає виконання однакових господарських заходів на всій своїй площі, згідно з встановленими нормативами [12, с. 496].

Первинною розрахунковою одиницею є господарська секція.

Господарська секція - це земельні ділянки, які мають однорідний склад і високу продуктивність, не покриті лісовою рослинністю, і об'єднані за спільною господарською метою, віком стиглості та системою вирубки лісу [20].

Геодезичною (картографічною) основою для складання лісовпорядних планшетів виступають державні акти на земельні ділянки 2021 року та матеріали минулого лісовпорядкування ортофотопланів зроблених до 2022 року.

Для таксації деревостанів використовувались ортофотоплани. Загальна площа філії «Уманське лісове господарство» ДП «Ліси України» за розширеного безперервного лісовпорядкування 2021 року та базового лісовпорядкування 2022 року. Станом 01.01.2023 р. загальна площа лісгоспу складає 30332,6 га.

Таблиця 2.3

Зміна площі земель лісового фонду в обслуговуванні філії «Уманське лісове господарство» ДП «Ліси України» за ревізійний період

Найменування лісництва	Місцезнаходження лісництв, адміністративні межі територіальних громад	Площа в га за даними			
		Лісовпорядкування 2023р.	Лісовпорядкування 2021.р	державного обліку лісів станом на 01.01.2021р	земельного балансу станом на 01.01.2023р
Маньківське,	Маньківська	4575,0	4325,7	4575,4	4575,0
	Паланська	70,2	17,4	70,2	70,2
	Тальнівська	17,4	70,2	17,4	17,4
Разом по лісництву		**4662,6**	**4413,3**	**4663,0**	**4662,6**
Монастирищенсь	Христинівська	769,9	769,9	769,9	769,9

ке	Монастирищенська	2374,0	2378,0	2374,0	2374,0
	м.Монастирище	4,0		4,0	4,0
Разом по лісництву		**3147,9**	**3147,9**	**3147,9**	**3147,9**
Синицьке	Паланська	2924,9	2953,4	2925,1	2924,9
	Христинівська	1177,6	1177,6	1177,6	1156,7
Разом по лісництву		**4102,5**	**4131,0**	**4102,7**	**4081,6**
Собківське	Дмитрушківська	6758,6	6740,8	6757,7	6758,6
Потаське	Тальнівська				
	м. Тальне	5335,6	5609,6	5335,6	5335,6
	Маньківська	274,0	274,0	274,0	274,0
Разом по лісництву		**5609,6**	249,7 **5859,3**	**5609,6**	**5609,6**
Юрківське	Паланська	3753,8	3736,9	3754,5	3753,8
	Христинівська	725,5	725,5	725,5	725,5
Разом по лісництву		**4479,3**	**4462,4**	**4480,0**	**4479,3**
Жашківське	Жашківська	1215,5	1237,4	1215,5	1215,5
	Маньківська	326,8	326,8	326,8	326,8
	м. Жашків	29,8		29,8	29,8
Разом по лісництву		**1572,1**	**1564,2**	**1572,1**	**1572,1**
Усього по лісгоспу		**30332,6**	**30318,9**	**30333,0**	**30312,1**

Дослідивши площі лісництв та територіальних громад можна зробити висновок, що коливання показників є доволі незначними, але за даними лісовпорядкування з'ясувалося, що загальна площа лісгоспу у 2023 році збільшилась у порівнянні з 2021 роком.

Площа Маньківського лісництва у 2023 році збільшилась на 249,3га у порівнянні з 2021 роком. Площа Монастирищенського лісництва залишилася незмінною протягом 2021-2023років і становить 3147,9га. Площа Синицького лісництва у 2023 році зменшилася на 28,5га у порівнянні з 2021 роком. Площа Собківського лісництва у порівнянні з 2021 роком збільшилась на 17,8га у 2023 році. Площа Потаського лісництва у 2023 році зменшилася на 249,7га порівняно з 2021 роком. Площа Юрківського лісництва станом на 2023 рік

збільшилась на 16,9га у порівнянні з 2021 роком. Площа Жашківського лісництва збільшилась у 2023 році на 7,9га у порівнянні з 2021 роком.

Загальна площа лісництв філії «Уманського лісового господарства » ДП «Ліси України» станом на 2023 рік відносно 2021 року збільшилась на 13,9га.

Лісництво є сферою господарювання, яка займається вивченням методів, охороною та ефективним використанням лісів. Організаційно-економічна характеристика лісництва полягає в тому, що вона є галуззю, що забезпечує населення деревиною, дровами та іншими лісовими ресурсами, а також відіграє важливу роль у збереженні природного середовища та біологічного різноманіття [14, с. 240].

Організаційно філія «Уманське лісове господарство» ДП «Ліси України» складається з лісового господарства та лісового промислу. Лісове господарство займається охороною, лікуванням, рекреацією, відтворенням лісів, пожежною безпекою, відтворенням та збереженням біологічного різноманіття в лісах, а також контролює за дотриманням законодавства в галузі лісового господарства. Лісовий промисел займається використанням лісу для виробництва деревини.

Економічна характеристика філії «Уманське лісове господарство» ДП «Ліси України» включає в себе питання виробництва, збуту, цін, обсягів та якості продукції. У зв'язку зі збільшенням попиту на деревину, важливим питанням в економічній характеристиці лісгоспу є раціональне використання лісових ресурсів, що включає оптимізацію виробничих процесів, зменшення втрат та підвищення якості продукції.

Одним з основних завдань філії «Уманське лісове господарство» ДП «Ліси України» є забезпечення стійкого використання лісових ресурсів. Це означає, що ведення лісового господарства повинно бути орієнтоване на збереження та відновлення лісового покриву, а також на ефективне використання лісових ресурсів для задоволення потреб населення та розвитку економіки.

Організаційна структура лісових господарств України складається з наступних рівнів:

1. Державний рівень – відповідальність за лісове господарство в Україні несе Міністерство охорони навколишнього середовища та природних ресурсів.

2. Регіональний рівень – на регіональному рівні діє Головне управління лісового та мисливського господарства у кожній області, а також Державне агентство лісових ресурсів України.

3. Місцевий рівень – на місцевому рівні лісове господарство організовується у вигляді лісництв, які можуть бути державними або комунальними [10].

Для ефективного управління лісовим господарством необхідно враховувати багато факторів, таких як стан лісових насаджень, потенціал ділянок для рекреаційної діяльності, потенціал для використання лісу в галузі промисловості та багато інших. Для цього можна використовувати різноманітні методи та інструменти управління господарством.

Один з основних інструментів - це лісова інвентаризація. Це систематичний збір та аналіз інформації про лісові насадження, що дозволяє отримати повну картину про наявний лісовий фонд, його стан та потенціал. Лісова інвентаризація може бути проведена як з використанням сучасних технологій зйомки з повітря (наприклад, літаки, БПЛА), так і з використанням звичайних методів.

Також до інструментів управління лісним господарством належать:

- системи геоінформаційного аналізу та планування, що дозволяють візуалізувати інформацію про стан лісових насаджень та ресурсів на великих територіях;
- програмні засоби для обробки та аналізу даних, які дозволяють ефективно оцінювати стан лісу та прогнозувати його розвиток;
- методи аналізу даних та економіко-математичне моделювання, які дозволяють оцінювати ефективність різних стратегій управління лісом.

Важливим елементом управління лісним господарством є також планування лісового господарства на довгострокову перспективу, яке включає розробку лісових програм.

Лісові програми - це документи, які відображають загальну стратегію розвитку лісного господарства на певний період часу (зазвичай 10-20 років) і містять в собі комплекс заходів з охорони, використання та відтворення лісових ресурсів. Розробка лісових програм включає в себе проведення комплексних досліджень лісових екосистем, аналіз стану лісового господарства, оцінку забезпеченості лісовими ресурсами, визначення потреб у лісопродукції та інше. Результатом розробки лісових програм є план заходів з охорони, відтворення та використання лісових ресурсів на довгострокову перспективу.

Контроль та моніторинг є суттєвим компонентом реалізації лісових програм, оскільки вони дозволяють оцінити ефективність проведених заходів і вносити необхідні зміни до планів розвитку лісного господарства [10].

Також важливим аспектом управління лісовим господарством є використання сучасних інформаційних технологій та програмного забезпечення для автоматизації та оптимізації процесів управління лісними ресурсами. Наприклад, цифрові карти лісових масивів, системи моніторингу стану лісів, програми для прогнозування розвитку лісових екосистем та інші.

Довгострокове планування лісового господарства має на меті забезпечити раціональне використання лісових ресурсів на протязі кількох десятиліть. Його розробка передбачає визначення обсягів лісових запасів та приростів, збереження біорізноманітності, захист від пожеж, хвороб та шкідників, виконання заходів з екологічного відновлення лісових екосистем тощо. Для розробки довгострокового планування необхідно провести дослідження стану та особливостей лісових масивів, визначити їх потенціал та обмеження, розробити сценарії розвитку лісового господарства з урахуванням соціально-економічних, екологічних та культурних факторів. Також потрібно визначити необхідність проведення робіт з лісовідновлення, виявити особливості

господарювання в окремих зонах лісу та розробити плани щодо їх захисту та збереження.

Для ефективного стратегічного планування найчастіше використовують SWOT-аналіз який допомагає компанії оцінити свої слабкі та сильні сторони, потенційні можливості та загрози, пов'язані з роботою, конкуренцією і плануванням проекту.

Таблиця 2.4

Матриця SWOT- аналізу діяльності філії «Уманське лісове господарство» ДП «Ліси України»

		Зовнішнє середовище	
		Можливості О 1. Раціональне використання природного складу лісів. 2. Рекреаційного потенціалу лісів. 3.Залучення місцевого населення до відновлення лісів.	Загрози Т 1. Недостатнє бюджетне фінансування. 2. Екологічні та стихійні лиха. 3. Оплата праці персоналу нижчої ієрархії.
Внутрішнє середовище	Слабкі сторони W 1.Незадовільний стан лісових доріг. 2 Рівень лісової охорони. 3. Низький рівень екологічної культури населення.	Заходи WO: 1. Проводити заходи щодо покращення стану доріг. 2. Встановити більше перешкод для в'їзду в ліс. 3. Підвищувати екологічну культуру шляхом залучення місцевого населення до очищення та відновлення лісів.	Заходи WT: 1. Збільшення бюджетного фінансування. 2. Збільшити години огляду територій для виявлення та усунення причин та наслідків екологічних та стихійних лих. 3.Забезпечення безперебійної оплати праці.

	Сильні сторони S	Заходи SO:	Заходи ST:
	1. Зростання обсягів продукції лісового господарства та їх рентабельності. 2.Обов'язкова висадка молодих дерев на місцях зрубів. 3.Наявність висококваліфікованих працівників.	1. Унеможливити шкоду від зростання обсягів продукції за рахунок раціонального використання лісу. 2. Забезпечити відновлення лісів задля використання рекреаційного потенціалу лісів. 3.Контроль над залученими до відновлення лісів особами висококваліфікованими працівниками.	1. Підвищення обсягів продукції задля забезпечення матеріального фінансування. 2. Догляд за висадженим молодняком задля уникнення наслідків екологічних та стихійних лих. 3. Стабілізувати оплату праці задля заохочення працівників обирати місцем роботи саме ваше підприємство.

Стратегія розвитку філії «Уманське лісове господарство» ДП «Ліси України» спрямована на визначення завдань та інструментів вирішення економічних, екологічних і соціальних проблем лісового господарства та створення умов для сталого розвитку з урахуванням географічних та інших особливостей.

Тактичне планування лісового господарства є більш детальним та короткостроковим плануванням, яке зазвичай охоплює період від 1 до 5 років. Основною метою тактичного планування є підвищення ефективності використання лісових ресурсів та оптимізація лісогосподарських робіт.

Тактичне планування включає в себе розробку різноманітних планів, таких як план рубок, план лісових насаджень, план охорони та збереження лісів, план меліораційних робіт, план лісових доріг та інше. Кожен з цих планів містить детальний опис робіт, які потрібно виконати, ресурси, які будуть використовуватися, терміни виконання та очікувані результати.

Тактичне планування дозволяє забезпечити більш точний та ефективний контроль за виконанням лісогосподарських робіт, зменшити ризики виникнення невиконання плану та забезпечити більш ефективне використання ресурсів. Крім того, тактичне планування дозволяє прогнозувати можливі результати виконання робіт та вчасно вносити корективи в план, якщо

необхідно. Для проведення тактичного планування лісового господарства використовуються різноманітні методи та інструменти, такі як математичне моделювання, статистичний аналіз, картографування, програмне забезпечення для планування лісових ресурсів та інше. Важливим елементом тактичного планування є також постійний моніторинг та оцінка виконання плану та внесення коректив в разі необхідності.

Короткострокове планування лісового господарства передбачає розробку планів на період до 5 років, які детально визначають заходи щодо лісового господарства на конкретних ділянках лісу. В основі короткострокового планування лежать поточні потреби в ресурсах, що забезпечують виробничу діяльність лісогосподарського підприємства.

Основним завданням короткострокового планування є забезпечення раціонального використання лісових ресурсів на основі встановлення оптимального обсягу рубок, збереження продуктивності лісових насаджень та збалансованого підходу до охорони лісу.

Для короткострокового планування використовуються дані з лісогосподарської документації, яка містить інформацію про стан і структуру лісових насаджень, їх ріст та розвиток, потреби в ресурсах для виробничої діяльності, а також про стан лісового фонду в цілому.

Крім того, для короткострокового планування можуть використовуватися дані моніторингу лісових насаджень, що дозволяють визначити актуальний стан лісових ресурсів та зміни, що відбуваються в них з часом. Також важливо враховувати ринкові умови та попит на лісопродукцію, що дозволяє визначити оптимальні обсяги рубок та ціни на продукцію.

Короткострокове планування лісового господарства є важливим елементом ефективного управління лісовим фондом та забезпеченням раціонального використання лісових ресурсів на поточний період.

З’ясувати чи є філія «Уманське лісове господарство» ДП «Ліси України» економічно сильним підприємством можна проаналізувавши експортну діяльність підприємства. Аналіз експортної діяльності наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Звіт про поставку лісоматеріалів на експорт філії «Уманське лісове господарство» ДП «Ліси України» в розрізі іноземних

Фірма	Назва продукції	Валюта	Обсяг по контракту		Поставлено за місяць		Поставлено з початку року				Сер. ціна
							задекларовано		відвантажено		
			кількість	сума	кількість	сума	кількість	сума	кількість	сума	
І. Дані за 2020 рік.											
Кемас	Загот. Ясен	Євро	540	143 489	40,964	8 786,19	506,835	104 227,95	506,835	104 228	205,64
	Пилом. Об. Липа	Євро	67	2 906	4,971	333,06	43,72	2 929,25	43,72	2 929,25	67,00
Тимберлінк	Загот. Ясен	Євро	350	78 750	-	-	104,41	21 973,32	104,41	21 973,32	210,45
Пол-Крес Едвуд	Загот. Ясен	Євро	170	29 400	80,588	18 350,73	129,792	25 445,65	129,792	25 445,65	196,05
	Дошка Об. Ясен	Євро	40	410	-	-	12,972	5 318,52	12,972	5 318,52	
	Пилом.Об липа	Євро	15	1 005	-	-	5,145	344,72	5,145	344,72	67,00
Ліго	Загот. Ясен	Євро	285	65 300	83,908	19 298,84	248,946	56 553,03	248,946	56 553,03	227,17
ТОВ «Албіонус»	Пил. Об. Сосна	Долар	500	52 500	-	-	35,666	3 744,93	35,666	3 744,93	105,00
Всього			**1 967**	**373 760**	**210,431**	**46 768,82**	**1087,486**	**220 537,37**	**1087,486**	**220 537,4**	
ІІ. Дані за 2021 рік.											
Ліго	Загот. ясен	Євро	595	157700	42,472	9343,84	457,844	80835,62	457,844	80835,62	225,90
Пол-Крес Едвуд	Загот. ясен	Євро	1094	232011	43,471	7563,7	433,759	75792,99	433,759	75792,99	174,74
Валмера	Дошка н/о ясен	Євро	1000	145000	-	-	340,801	49416,17	340,801	49416,17	145,00
Всього			**2689**	**534711**	**85,943**	**16907,54**	**1132,404**	**206044,78**	**1132,404**	**206044,78**	
ІІІ. Дані за 2022 рік.											
Ліго	Загот. ясен	Євро	851	191800	-	-	170,662	37545,64	170,662	37545,64	220,00
Пол-Крес Едвуд	Загот. ясен	Євро	1094	232011	-	-	106,338	11931,76	106,338	11931,76	112,21
Тімберлінк	Загот. ясен	Євро	350	78750	-	-	64,726	13537,48	64,726	13537,48	209,15
Всього			**2295**	**502561**	**-**	**-**	**341,726**	**63014,88**	**341,726**	**63014,88**	

Отже якщо розглянути звіти за попередні три роки то можна зробити висновки що експортна діяльність філії «Уманське лісове господарство» ДП «Ліси України» за 2022 рік знизилась у порівнянні з 2020 роком, з п’яти компаній-покупців до трьох, а порівняно з 2021 роком їх кількість залишилась незмінною.

Середня ціна на заготовлю деревини породи ясень у 2022 році вища ніж у 2020 році на 14,36євро, проте нижча ніж у 2021році на 5,9євро. Дана продукція є єдиною що користується попитом у всіх трьох звітних роках на відміну від пиломатеріалів та дошок. Розглянувши таблицю ми можемо побачити, що у 2020 році попитом користувались такі матеріали як:

- заготовки ясенові;
- пиломатеріали оброблені липові;
- дошки оброблені ясенові;
- пиломатеріали оброблені соснові.
- У 2021 році матеріалами на експорт були:
- заготовки ясенові;
- дошки необроблені ясенові.

У 2022 році пріоритетним товаром залишилися заготовки ясенові.

А також можна помітити що прибутки з кожним роком знижуються у розрізі зовнішньо-економічної діяльності філії «Уманське лісове господарство» ДП «Ліси України».

Сума прибутку у 2020 році становила 220 537,4 євро. У 2021 році ця сума зменшилася на 14 492,62 євро і становила 206 044,78євро. У 2022 році сума прибутку знизилася до 63014,88 євро що на 157 522,52 євро менш ніж у 2020році та на 143 029,9 євро менше ніж у 2021році.

2.2. Діагностика системи планування діяльності філії «Уманське лісове господарство» ДП «Ліси України»

Для діагностики системи планування діяльності філії «Уманське лісове господарство» ДП «Ліси України», слід провести наступні кроки:

1. Аналіз діяльності лісового господарства: проаналізувати всі аспекти діяльності лісгоспу, включаючи структуру управління, ресурси, персонал, фінанси та поточні плани діяльності.
2. Визначення ключових проблем: виявити найбільш важливі або складні проблеми в системі планування діяльності лісового господарства, які можуть впливати на результативність.
3. Оцінка поточної системи планування: оцінити ефективність поточної системи планування діяльності лісового господарства та її відповідність меті та завданням.

Управлінська структура філії «Уманське лісове господарство» ДП «Ліси України» наведена на рисунку 2.1.

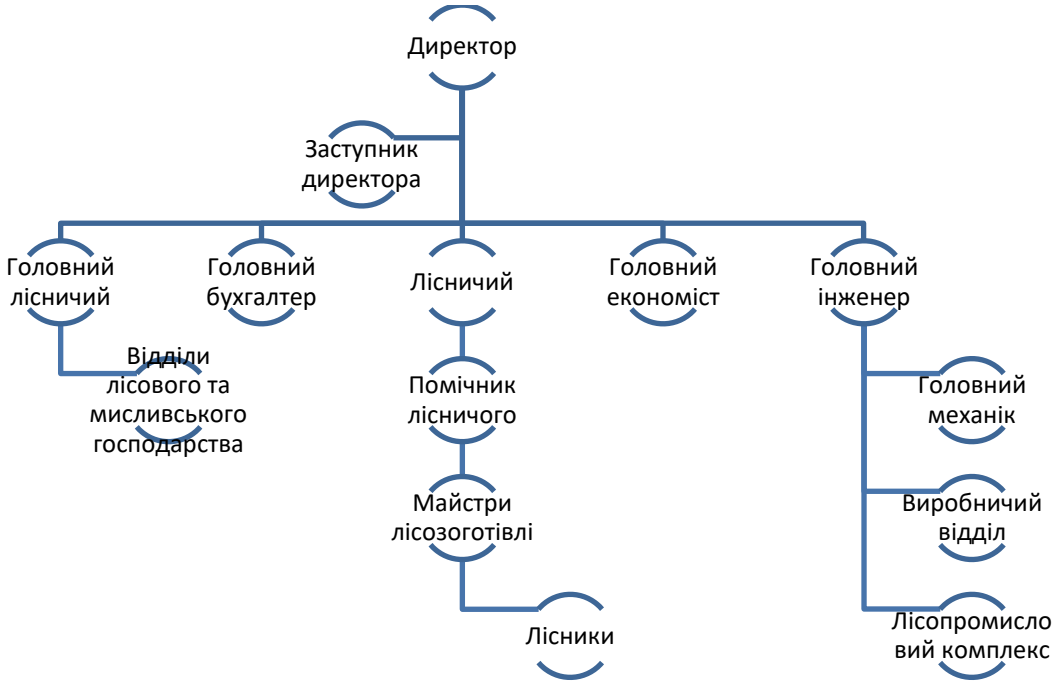


Рис.2.1 Управлінська структура філії «Уманське лісове господарство» ДП «Ліси України»

До ресурсів філії «Уманське лісове господарство» ДП «Ліси України» відноситься все те, що пов’язане з лісами та їх використанням:

1. Ліси - це головний ресурс лісгоспу, який використовується для отримання деревини, розваг та інших цілей. Ліси також є важливими для збереження біорізноманіття, забезпечення якісного повітря та водних ресурсів.
2. Лісові ґрунти - забезпечують відповідні умови для росту та розвитку лісу.
3. Вода - вода є необхідною для життя лісу та його біорізноманіття.
4. Дика тваринність - ліси є домівками для багатьох видів тварин, які відіграють важливу роль у природних екосистемах.
5. Людські ресурси - професійні лісники, які мають необхідні знання та досвід, допомагають у збереженні та використанні лісних ресурсів в економічній, соціальній та екологічній сферах.
6. Фінансові ресурси - необхідні для фінансування діяльності лісгоспу, включаючи збереження та розвиток лісів, дослідження та розвиток нових технологій, підтримку лісництв на місцевому та національному рівнях.
7. Технічні ресурси - машини, інструменти та обладнання, які необхідні для виконання різних робіт у лісі та на допомогу лісникам в їх роботі.

Всі ці ресурси пов'язані між собою та необхідні для забезпечення сталого управління лісами та їх раціонального використання.

Персонал лісового господарства складається з людей, які працюють у лісі та займаються різними аспектами управління лісами. До них належать лісники - це професійні спеціалісти, які займаються управлінням лісами. Вони відповідають за догляд за лісами, захист від шкідників та хвороб, проведення лісових робіт (збирання деревини, саджання нових дерев тощо), ведення документації та контроль за виконанням робіт. Лісові робітники - це люди, які допомагають лісникам виконувати різні роботи в лісі, такі як збирання

деревини, саджання нових дерев, видалення зелені та гілок, обслуговування техніки тощо. Водії транспортних засобів різних категорій, майстри лісозаготівлі, бухгалтер та секретар, всі ці люди є невід'ємною частиною філії «Уманське лісове господарство» ДП «Ліси України».

Фінансове планування та управління фінансами є важливою складовою успішного управління лісами. Поточні плани лісгоспу повинні враховувати фінансові обмеження та забезпечувати ефективне використання ресурсів. Для того, щоб розібратися у результатах фінансового планування філії «Уманське лісове господарство» ДП «Ліси України» розглянемо таблицю 2.6.

Таблиця 2.6

Формування фінансових результатів філії «Уманське лісове господарство» ДП «Ліси України» за 2022 рік у гривнях

Найменування показника	Фактичні вартісні показники		Порівняльні показники за 2022 рік			
	2021р.	2022р.	план	факт	відхилення, +/–	виконання, %
1	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	147 258	188 910	184 415	188 910	4 495	102
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	102 378	112 564	117 544	112564	4 980	96
Валовий прибуток/збиток	44 880	76 346	66 871	76 346	9 475	114
Прибуток до вирахування відсотків, податків та амортизації	26 817	51 239	41 559	51 239	9 680	123
Чистий фінансовий результат	16 151	36 262	28 551	36 262	7 711	127

Розглянувши дані таблиці 2.6 відзначаємо, що чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2022 році збільшився до 188910 грн, у

порівнянні з 2021 роком коли результат становив 147258 грн, що на 41652 грн (28,3%) більше. Опираючись на результати 2021року на 2022 рік було заплановано збільшити чистий дохід до 184415грн проте як можна побачити у таблиці 2.6 цей план було перевищено на 4495грн.

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) у 2022 році склала 112564грн, що на 10 % більше у порівнянні з 2021 роком. В той же час слід відзначити, що фактичний вартісний показник собівартості реалізованої продукції за 2022 рік на 4980грн (4%) менше від прогнозованого показника даного звітного періоду.

Валовий прибуток/збиток у 2021 році становив 44 880грн, у 2022 році ця сума збільшилась до 76 346грн, що перевищила план 66 871грн на 9 475грн(14%).

У 2021 році прибуток до вирахування відсотків, податків та амортизації становив 26 817грн. Опираючись на ці результати було заплановано отримати суму у розмірі 41 559грн проте у 2022 році була отримано 51 239грн, що на 9 680грн(23%) більше запланованого.

Чистий фінансовий результат 2021 року склав 16 151грн, на основі нього на 2022рік було заплановано отримати чистий фінансовий результат у розмірі 28 551грн. Проте фактична сума перевищила планову на 7 711грн(27%) і становила 36 262грн.

Одна із найвагоміших проблем кожного підприємства є неправильне визначення цілей та завдань: недостатня чіткість та конкретність у визначенні цілей та завдань планування може призвести до неоднозначності та розбіжностей.

Основним завданням філії «Уманське лісове господарство» ДП «Ліси України» є облік, розведення, відновлення, охорона і захист лісів, а також регулювання їх використання з метою задоволення потреб господарства у лісових ресурсах. На територіях, де раніше був ліс, або для поліпшення видового складу вже існуючих лісів проводять лісовідновлення. Лісовідновлення - Вирощування лісів на територіях, що зазнали їх зведення внаслідок вирубок, пожеж і т.

Для забезпечення здійснення завдань філії «Уманське лісове господарство» ДП «Ліси України» проводяться спеціальні заходи такі як розведення декоративних кущів та дерев, відновлення лісових насаджень після вирубки старих дерев, та їх охорона шляхом огородження від диких тварин. Регулярна розчистка лісів від зайвого молодняку (проріджування) допомагає запобігати виникненню чагарників. Лісове господарство займається регулюванням використання лісів у потребах місцевого населення.

Основна ціль лісового господарства полягає в створенні та збереженні стійких, екологічно збалансованих та соціально ефективних лісових екосистем, а саме:

- Забезпечення стабільного та стійкого постачання деревини та інших лісових ресурсів для задоволення потреб суспільства в дерев'яних матеріалах, енергії та інших продуктах лісокористування.
- Збереження та покращення біорізноманіття, забезпечення функцій екосистеми, таких як очищення повітря та води, збереження ґрунту, контроль ерозії, забезпечення життєвого простору для різноманітних видів рослин та тварин.
- Забезпечення доступу до лісових ресурсів для місцевого населення та забезпечення соціальних користей від лісів, таких як рекреаційні можливості, екологічна освіта та культурна спадщина.
- Внесення внеску до боротьби зі зміною клімату шляхом збереження вуглецю в деревостанах та захисту від лісових пожеж, а також розвитку стратегій адаптації лісових екосистем до змін клімату.

РОЗДІЛ 3.
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ФІЛІЇ «УМАНСЬКОГО ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА» ДП «ЛІСИ УКРАЇНИ»

3.1. Підвищення ефективності системи планування діяльності філії «Уманське лісове господарство» ДП «Ліси України»

Процес планування діяльності будь-якого підприємства стане ефективнішим якщо дотримуватися етапів зазначених на рисунку 3.1

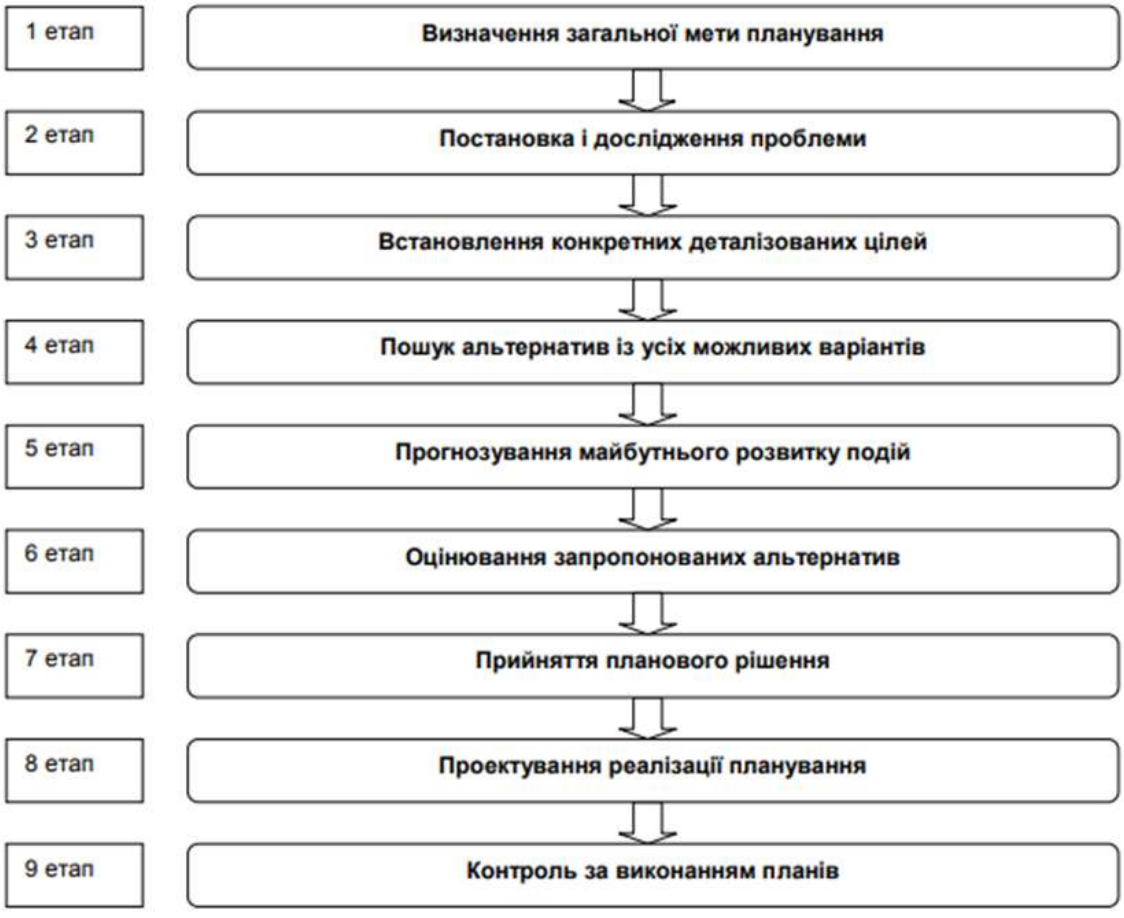


Рис. 3.1 Етапи процесу планування діяльності підприємства

Для підвищення ефективності системи планування діяльності філії «Уманське лісове господарство» ДП «Ліси України» можна використовувати різні способи. Наприклад сучасні технології, такі як Інтернет, штучний

інтелект, машинне навчання та аналіз даних можуть допомогти підвищити ефективність системи планування діяльності лісгоспу, використання сенсорів та дронів може допомогти зібрати дані про стан лісу та визначити оптимальний час для виконання певних робіт при цьому заощадити свій час та ресурси.

Геоінформаційні технології створюють можливість збирати, обробляти та аналізувати геодані, пов'язані з лісовими угіддями та їх станом. Використання цих технологій дозволяє планувати роботу на основі точних географічних даних, інформації про тип ґрунту та інші фактори, що впливають на лісові ресурси [22, с. 51-59.].

Розробка довгострокових планів дозволяє забезпечити стійкий розвиток лісового господарства. Короткострокові плани допомагають управляти діяльністю лісгоспу на більш місцевому рівні.

Методи оптимізації допомагають визначити найбільш оптимальний варіант плану діяльності лісового господарства, враховуючи різноманітні фактори, такі як вартість, доступність ресурсів та екологічні обмеження.

Участь громадськості та стейкхолдерів може допомогти визначити пріоритети в роботі лісгоспу та врахувати інтереси різних груп населення. Відкритість та прозорість процесу планування може сприяти покращенню взаємодії між лісгоспом та громадою, а також забезпечити більшу підтримку для прийнятих рішень.

Оцінка ефективності діяльності філії "Уманське лісове господарство" ДП "Ліси України" та системи планування може бути використана для визначення результативності роботи. Наприклад, шляхом використання різних метрик можна оцінювати зниження незаконної рубки лісу, збереження екосистем та зменшення втрат на рівні лісового господарства. Це дозволяє визначити ефективність планування та діяти на основі отриманих результатів [8, с. 124].

Підтримка навчання та розвитку працівників лісгоспу може допомогти забезпечити їхню кваліфікацію та знання про нові технології та методи. Це може сприяти впровадженню нових методів планування та підвищенню ефективності діяльності підприємства в цілому.

Постійний моніторинг та оцінка результатів діяльності лісового господарства допомагає виявляти проблеми та визначати, які заходи потрібно вживати для їх вирішення. Це дозволяє підтримувати систему планування на потрібному рівні ефективності та вносити необхідні корективи в процес.

Удосконалення планування діяльності лісогосподарського підприємства може стати ефективнішим якщо правильно встановити проблеми та виклики у певних сферах діяльності таблиця 3.1.

Таблиця 3.1

Пропозиції щодо удосконалення планування діяльності філії «Уманське лісове господарство» ДП «Ліси України»

Сфера діяльності	**Проблеми/виклики**	**Пропозиції удосконалення**
Лісокультурна робота	Недостатній кількісний та якісний планування лісових висаджень	Впровадження системи моніторингу лісових площ та регулярне оновлення планів лісових висаджень. Врахування впливу змін клімату на вибір видів дерев для висаджень.
Лісовий облік	Неспродуктивне ведення обліку лісових ресурсів	Впровадження автоматизованої системи обліку лісових площ, деревних видів, вікових груп тощо. Забезпечення навчання персоналу використанню цієї системи.
Лісова охорона	Недостатній контроль за незаконними вирубками та лісовими порушеннями	Запровадження ефективної системи моніторингу та контролю за станом лісів, використання сучасних технологій (наприклад, дистанційне зондування) для виявлення незаконних вирубок та порушень. Посилення співпраці з правоохоронними органами.
Лісова продукція	Недостатня ефективність виробництва та збуту лісової продукції	Впровадження сучасних технологій та обладнання у виробничий процес. Здійснення аналізу ринку та розробка маркетингових стратегій для підвищення конкурентоспроможності продукції.
Лісоматеріали	Недостатня оптимізація використання лісоматеріалів	Застосування передових технологій та процесів для ефективного використання лісоматеріалів. Впровадження системи контролю за відходами та вторинною переробкою.
Лісова логістика	Проблеми з транспортуванням та постачанням лісової продукції	Оптимізація логістичних процесів, включаючи використання сучасних технологій маршрутизації та управління запасами. Забезпечення ефективної

		співпраці з транспортними партнерами та постачальниками.

Врахування цих способів може допомогти підвищити ефективність системи планування діяльності лісгоспу та забезпечити сталий розвиток лісного господарства. Крім того, важливо взяти до уваги, що планування повинно бути не лише ефективним, але й сталим з точки зору збереження лісових екосистем та їх біорізноманіття.

Стан лісових доріг є важливою складовою ефективного лісового господарства. Насамперед необхідно регулярно перевіряти стан лісових доріг, щоб вчасно виявляти та усувати проблеми. Технічний огляд повинен включати перевірку стану покриття, дренажної системи, мостів та переїздів. На основі результатів технічного огляду, необхідно проводити регулярне обслуговування лісових доріг. Це може включати укладання нового покриття, розчистку дренажної системи та інше. Важливо мати чіткий план дій щодо покращення стану лісових доріг, який включає в себе оцінку потреб у ремонті та обслуговуванні, розробку технічної документації, планування фінансових ресурсів та виконання робіт. Використання новітніх технологій, таких як GPS-навігація, дрони для контролю та оцінки стану доріг, може допомогти виявляти проблеми та планувати роботи більш ефективно. Персонал, який займається обслуговуванням лісових доріг, повинен мати необхідні знання та навички для виконання робіт. Регулярне навчання персоналу допоможе забезпечити їх компетентність та підвищити якість виконуваних робіт.

На деяких ділянках лісових доріг можуть виникати складні проблеми, які вимагають спеціалізованого підходу. Залучення спеціалістів, таких як інженери, геодезисти, будівельники тощо, може допомогти вирішити ці проблеми більш ефективно. Часто стан лісових доріг залежить від підтримки місцевої влади та громад. Співпраця з ними може допомогти отримати фінансування та ресурси для проведення робіт з обслуговування доріг. Іноді проблеми з лісовими дорогами пов'язані з неправильним використанням лісів. Сприяння екологічно чистому використанню лісів, такому як справляння

лісових пожеж, зменшення порубки дерев та інші заходи, можуть допомогти зменшити навантаження на дороги та зберегти їх стан.

Ці заходи можуть допомогти покращити стан лісових доріг та забезпечити ефективніше використання лісових ресурсів.

Покращення рівня лісової охорони - це складний процес, який потребує комплексного підходу та співпраці різних сторін, таких як лісники, науковці, місцеві влади та громадські організації.

Необхідно забезпечити ефективний контроль за дотриманням правил лісокористування та виконанням заходів з охорони лісів. Це можна зробити шляхом залучення більшої кількість лісників, підвищення їхньої кваліфікації, впровадження систем моніторингу та контролю за лісовими ресурсами.

Необхідно розвивати ефективну систему управління лісами, що включає в себе планування, контроль та виконання заходів з охорони лісу. Важливо забезпечити взаємодію між різними зацікавленими сторонами, такими як лісники, місцеві влади та громадські організації, для досягнення спільної мети - збереження лісових ресурсів.

Важливо проводити різні заходи, спрямовані на підвищення свідомості громадськості щодо важливості збереження лісових екосистем. Це може включати проведення інформаційних кампаній, лісових екскурсій, волонтерських акцій з благоустрою та захисту лісу.

Загалом, покращення рівня лісової охорони є довготривалим та складним процесом, який вимагає спільних зусиль від багатьох сторін. Виконання заходів, описаних вище, може допомогти забезпечити збереження та сталість лісових ресурсів для майбутніх поколінь.

Підвищення рівня екологічної культури населення є важливим аспектом забезпечення сталості лісових екосистем. Філія «Уманське лісове господарство» ДП «Ліси України» може відіграти важливу роль у цьому процесі, виконуючи наступні дії:

1. Інформування населення: Лісгосп може забезпечити належне інформування населення про важливість лісів, їхніх екологічних функцій та

необхідності їх збереження. Для цього можна використовувати різноманітні комунікаційні канали, такі як соціальні мережі, місцеві ЗМІ, лісові інформаційні центри, і т.д.

2. Проведення освітніх заходів: Проводити різноманітні освітні заходи для населення, такі як лісові екскурсії, семінари, тренінги та інші заходи допоможе населенню отримати більше знань про ліси та їхню важливість для екосистем та людей.

3. Здійснювати моніторинг стану лісів та екосистем, дозволить виявляти проблемні ситуації та вчасно реагувати на них. Це також може стати базою для проведення інформаційних кампаній та інших заходів з метою покращення стану лісів.

5. Розвиток екологічного туризму може стати важливим інструментом підвищення екологічної культури населення. Філія «Уманське лісове господарство» ДП «Ліси України» може сприяти цьому шляхом створення необхідної інфраструктури, розробки маршрутів, організації екскурсій, та інших заходів, що сприятимуть популяризації природних територій та розширенню свідомості про необхідність збереження лісів.

6. Впровадження екологічної освіти у шкільну програму: лісгосп може сприяти впровадженню екологічної освіти у шкільну програму, що дозволить забезпечити доступність знань про ліси та їхні екологічні функції для учнів різних вікових категорій.

7. Взаємодія з місцевими громадами: Забезпечити взаємодію з місцевими громадами, сприяючи залученню населення до процесу збереження лісів та їхніх екологічних функцій. Це може бути здійснено шляхом проведення спільних заходів, консультацій, та інших заходів.

Усі ці заходи можуть допомогти філії «Уманське лісове господарство» ДП «Ліси України» підвищити рівень екологічної культури населення, забезпечити популяризацію знань про ліси та їхню важливість, та сприяти збереженню лісових екосистем.

Недостатнє бюджетне фінансування є серйозною проблемою для більшості лісгоспів. Однак, є декілька способів, які можуть допомогти побороти цю проблему:

1. Ефективне планування робіт та збільшення ефективності використання ресурсів.

Філія «Уманське лісове господарство» ДП «Ліси України» може зосередитися на плануванні своєї діяльності, щоб забезпечити ефективне використання ресурсів, зокрема, робочої сили, матеріалів та обладнання. Це може допомогти скоротити зайві витрати та забезпечити краще використання доступних ресурсів.

2. Відшукання альтернативних джерел фінансування.

Філія «Уманське лісове господарство» ДП «Ліси України» може звернутися до різних джерел фінансування, наприклад, до благодійних організацій, місцевих підприємств, або до розвитку екологічного туризму. Такі джерела фінансування можуть допомогти збільшити обсяги фінансування та покращити стан лісів.

3. Використання інноваційних технологій.

Філія «Уманське лісове господарство» ДП «Ліси України» може зосередитися на використанні інноваційних технологій, таких як дрони для моніторингу стану лісів, додатки для моніторингу росту та здоров'я дерев та інші технології. Це може знизити витрати на моніторинг та допомогти лісництвам краще контролювати стан лісів та планувати необхідні роботи.

4. Партнерство та співпраця з іншими структурами.

Філія «Уманське лісове господарство» ДП «Ліси України» може забезпечити партнерство та співпрацю з іншими структурами, такими як місцеві громади, державні та приватні організації, які можуть допомогти у фінансуванні та підтримці робіт у лісах.

5. Розробка проектів та залучення інвесторів.

Філія «Уманське лісове господарство» ДП «Ліси України» може розробляти проекти, які будуть зацікавлені для інвесторів, наприклад, для

створення нових місць для відпочинку, спорудження екологічно чистих виробництв або для збереження біорізноманіття. Це може допомогти залучити додаткові кошти та підтримку для лісового господарства.

Узагальнюючи, побороти недостатнє бюджетне фінансування для лісгоспів можливо шляхом ефективного планування робіт, використання інноваційних технологій, відшукування альтернативних джерел фінансування, співпраці з іншими структурами, продажу продуктів та послуг, розробки проектів та залучення інвесторів.

3.2. Визначення стратегічних альтернатив планування діяльності підприємства та механізмів їх реалізації

Планування діяльності лісового господарства повинно включати стратегічні альтернативи, які враховують потреби в збереженні та відновленні лісів, забезпеченні стійкості та збалансованого використання лісових ресурсів, а також забезпеченні соціально-економічного розвитку територій.

Основні стратегічні альтернативи планування діяльності філії «Уманське лісове господарство» ДП «Ліси України» які можуть допомогти включають наступні напрямки:

1. Збільшення лісових площ.

Збільшення обсягу лісових територій можливе шляхом реалізації різних заходів, таких як відновлення лісових масивів, розширення площі лісових насаджень та збереження існуючих лісів [24, с. 62].

2. Збереження лісових екосистем.

Лісові екосистеми відіграють суттєву роль у стратегії сталого розвитку суспільства, виконуючи три основні функції: споживчу, екологічну (захисну) та соціальну. Ці екосистеми є важливими джерелами лісової продукції, забезпечують екологічну рівновагу і виконують різноманітні функції, такі як

регулювання клімату, захист ґрунту, збереження водних ресурсів, забезпечення санітарно-гігієнічних умов та охорону навколишнього середовища [11, с. 248].

Ця стратегія передбачає забезпечення стійкості та збереження лісових екосистем, зменшення впливу антропогенних факторів на лісові угруповання, забезпечення різноманітності та збалансованого використання лісових ресурсів.

3. Підвищення продуктивності лісових насаджень.

Ця стратегія передбачає впровадження новітніх технологій управління лісовими ресурсами, забезпечення оптимального використання лісових ресурсів, підвищення якості та кількості деревини.

Для забезпечення підвищення продуктивності лісів велике значення має відтворення.

Метою відтворення лісів є досягнення оптимального покриття лісами шляхом швидкого створення нових насаджень за допомогою економічно та екологічно ефективних методів і технологій. Крім того, ця мета включає покращення водозахисних, ґрунтозахисних, санітарно-гігієнічних і інших корисних характеристик лісів та захисних лісових насаджень, а також поліпшення якісного складу лісів, підвищення їх продуктивності і забезпечення біологічної стійкості [16].

4. Соціально-економічний розвиток територій.

Ця стратегія передбачає забезпечення соціально-економічного розвитку територій, забезпечення зайнятості та розвитку сільських територій, використання лісових ресурсів для розвитку туризму та рекреації.

У рамках цього процесу відбувається розвиток сфери лісового господарства, здійснюється збереження лісових ресурсів, забезпечується екологічна безпека та здоров'я населення [29].

Успішне планування діяльності лісгоспу передбачає врахування цих та інших факторів, таких як кліматичні зміни, екологічні проблеми, зростаючі потреби населення в лісових ресурсах та інші, та розроблення стратегічних альтернатив, які відповідають потребам регіону та суспільства.

При визначенні стратегічних альтернатив планування діяльності лісгоспу необхідно враховувати місцеві умови та особливості, використовувати найкращі практики управління лісовими ресурсами, сприяти взаємодії з різними зацікавленими сторонами, зокрема з місцевим населенням, органами влади та бізнесом.

Крім того, стратегічні альтернативи планування діяльності лісгоспу повинні враховувати принципи сталого розвитку, що передбачає збереження природних ресурсів та забезпечення їх ефективного використання для задоволення потреб сучасного та майбутніх поколінь.

Механізми реалізації стратегічних альтернатив планування діяльності філії «Уманське лісове господарство» ДП «Ліси України» може включати наступні етапи:

1. Аналіз потреб регіону та суспільства в лісових ресурсах та визначення основних завдань і пріоритетів управління лісовими ресурсами.

2. Розроблення стратегічного плану управління лісовими ресурсами на основі виявлених завдань і пріоритетів. План повинен включати місцеві особливості та враховувати зміни у різних сферах діяльності, таких як економіка, соціум та екологія.

3. Визначення необхідних ресурсів для реалізації стратегічного плану. Це може включати фінансові, людські, технічні та інші ресурси, які необхідні для реалізації стратегії.

4. Розроблення планів дій на короткостроковий, середньостроковий та довгостроковий періоди з врахуванням визначених завдань та ресурсів.

5. Впровадження стратегічного плану та його моніторинг та оцінка результатів, а також корекція дій у разі необхідності.

Крім того, до механізмів реалізації стратегічних альтернатив планування діяльності лісгоспу можуть входити сприяння взаємодії зі зацікавленими сторонами та врахування їхніх потреб та думок, проведення соціально-економічних досліджень та аудитів стану лісових ресурсів, розроблення програм підвищення ефективності використання лісових ресурсів та інші.

Для успішної реалізації стратегічних альтернатив планування діяльності лісгоспу можуть бути використані такі механізми:

1. Управління ризиками: цей механізм полягає в оцінці ризиків, які пов'язані з реалізацією стратегії, та впровадженні заходів для зниження цих ризиків. Для цього можуть використовуватися різні методики оцінки ризиків, такі як SWOT-аналіз, аналіз PESTEL та інші.

Як правило, процес управління ризиками включає п'ять етапів, вони зображені на рисунку 3.2 [17].



Рис.3.2 Основні етапи процесу управління ризиками

2. Керівництво змінами:

Цей процес включає в себе впровадження змін у внутрішній структурі та процесах організації з метою досягнення стратегічних цілей. Впровадження змін у внутрішній структурі передбачає детальний аналіз поточного стану (таких аспектів, як ланцюжок повідомлень, створення та керування відділами, витрати, пов'язані з веденням бізнесу) і внесення необхідних змін для покращення функціонування та досягнення поставлених цілей [30].

Для цього може бути проведений аналіз організаційної структури, визначення основних проблем та розробка стратегії впровадження змін.

3. Розробка ключових показників ефективності:

Ключові показники ефективності - це метрики, що відображають прогрес і досягнення конкретного працівника або відділу у виконанні щоденних завдань та досягненні поставлених цілей. Вони дозволяють оцінити всі аспекти бізнес-процесів з точки зору їх ефективності, продуктивності та інших важливих показників [26].

Цей механізм полягає в розробці ключових показників ефективності, які допоможуть оцінити результати реалізації стратегії. Для цього можуть бути використані такі показники, як виробнича продуктивність, економічна ефективність, соціальна відповідальність та інші.

4. Комунікація із зацікавленими сторонами:

Цей механізм включає в себе співпрацю із зацікавленими сторонами, такими як місцеві жителі, власники лісів, робітники лісгоспу та інші, з метою врахування їхніх потреб та думок. Для цього можуть бути проведені різні форми комунікації, такі як зустрічі, консультації, опитування та інші.

Процес управління відносинами з зацікавленими сторонами повинен включати в себе чотири взаємопов'язані аспекти:

- стейкхолдер-аналіз;
- визначення характеру (способу) реагування на виявлені запити і очікування зацікавлених сторін;
- формування механізму взаємодії з ними;
- оцінку ефективності та звітність [3].

5. Моніторинг та оцінка результатів:

Цей механізм включає в себе систематичний моніторинг та оцінку результатів реалізації стратегії. Для цього можуть бути використані різні інструменти, такі як звіти, аналітичні звіти, аудити та інші. Цей механізм дозволяє вчасно виявляти проблеми та змінювати стратегію відповідно до нових умов та вимог.

Оцінка ефективності діяльності підприємства відіграє значну роль у системі управління та функціонування компанії, тому отримані результати оцінки показників ефективності можуть бути використані для подальшого

розвитку підприємства та встановлення як стратегічних, так і тактичних цілей [4, с. 7].

Запровадження системи моніторингу потребує витрат часу, коштів та інших ресурсів, але забезпечує, своєю чергою, належне виконання програми та досягнення очікуваних результатів. Визначення необхідної системи моніторингу загалом означає пошук відповідей на питання, які висвітлені на рисунку 3.3 [18, с. 80]



Рис.3.3 Питання для визначення необхідної системи моніторингу філії «Уманське лісове господарство» ДП «Ліси України»

6. Внутрішній контроль та звітність:

Цей механізм полягає в запровадженні системи внутрішнього контролю та звітності, що допоможе забезпечити виконання стратегії та запобігти можливим порушенням. Для цього можуть бути використані такі інструменти, як контрольні списки, перевірки документів, аудити та інші.

Внутрішній контроль ґрунтується на принципах:

- безперервності - політики, правила та заходи, спрямовані на досягнення визначеної мети (місії), стратегічних та інших цілей, завдань, планів і вимог

щодо діяльності установи, мінімізацію впливу ризиків, застосовуються постійно для своєчасного реагування на зміни, які стосуються діяльності установи;

- об'єктивності - прийняття управлінських рішень на підставі повної та достовірної інформації, що ґрунтується на документальних та фактичних даних і виключає вплив суб'єктивних факторів;

- делегування повноважень - розподіл повноважень та чітке визначення обов'язків керівництва та працівників установи, надання їм відповідних прав та ресурсів, необхідних для виконання посадових обов'язків;

- відповідальності - керівництво та працівники установи несуть відповідальність за свої рішення, дії та виконання завдань у рамках посадових обов'язків;

- превентивності - своєчасне здійснення заходів контролю для запобігання виникненню відхилень від установлених норм;

- розмежування внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту - внутрішній аудит здійснюється для оцінки функціонування системи внутрішнього контролю в установі, надання рекомендацій щодо її поліпшення без безпосереднього здійснення заходів з організації внутрішнього контролю, управління ризиками і прийняття управлінських рішень про управління фінансовими та іншими ресурсами;

- відкритості - запровадження механізмів зворотного зв'язку та забезпечення необхідного ступеня прозорості під час проведення оцінки системи внутрішнього контролю [19].

7. Навчання та розвиток персоналу: цей механізм включає в себе систему навчання та розвитку персоналу, що допоможе забезпечити компетентність та кваліфікацію працівників лісового господарства для реалізації стратегії. Для цього можуть бути проведені різні заходи навчання та розвитку, такі як семінари, тренінги, відповідальність та інші.

Навчання персоналу класифікується за різними критеріями. За видами воно підрозділяється на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації.

- Підготовка персоналу

Мета підготовки співробітників отримання необхідних знань і навичок для виконання певних завдань.

- Перепідготовка персоналу

З назви цього виду навчання стає зрозуміло, що *перепідготовка* – це отримання знань працівниками у зв'язку зі зміною професії, або змінами вимог до неї.

Підвищення кваліфікації

Цей тип навчання включає процес отримання працівниками додаткових знань, щоб відповідати новим вимогам щодо кваліфікації на конкретній посаді або в певній спеціальності.

Це навчання допомагає співробітникам адаптуватися до нових умов і продовжувати виконувати свої обов'язки на високому рівні, не зазнавши втрат [13].

Ці механізми допоможуть забезпечити успішну реалізацію стратегічних альтернатив планування діяльності філії «Уманське лісове господарство» ДП «Ліси України» та досягти поставлених цілей.

ВИСНОВКИ

Планування діяльності підприємства - це процес визначення мети, стратегії та тактичних кроків для досягнення успіху у бізнесі. Основною метою планування є забезпечення оптимального використання ресурсів, досягнення конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей підприємства.

У процесі планування важливо враховувати зміни в економічному середовищі, вимоги ринку та потреби клієнтів.

Основні підходи до планування включають стратегічне, тактичне та операційне планування. Стратегічне планування орієнтоване на визначення довгострокових цілей та шляхів досягнення успіху. Тактичне планування визначає конкретні кроки та ресурси для досягнення стратегічних цілей. Операційне планування стосується конкретних дій і процесів на короткостроковий період.

В цілому, планування діяльності підприємства є ключовим інструментом для досягнення стратегічних цілей, забезпечення ефективного використання ресурсів та створення конкурентної переваги на ринку.

Для оцінки ефективності системи планування необхідно використовувати відповідні методичні підходи і інструменти. Аналізу підлягають якість розроблених планів, досягнення планових показників, адекватність прогнозування, ефективність використання ресурсів та інші аспекти.

Важливими критеріями ефективності системи планування є точність прогнозування, гнучкість та адаптивність до змін, забезпечення раціонального використання ресурсів, досягнення планових показників та відповідність стратегічним цілям підприємства. Належний аналіз ефективності системи планування допомагає виявити проблемні аспекти, що потребують вдосконалення. На основі отриманих результатів можна впровадити коригування в планувальних процесах та удосконалити методики планування.

Загальною метою методичних аспектів оцінки та аналізу ефективності системи планування є постійне покращення планувальних процесів,

забезпечення оптимального використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Філія «Уманське лісове господарство» є складовою частиною лісогосподарської організації і виконує важливу роль у веденні лісового господарства в певному регіоні.

Організаційна структура філії включає різні підрозділи, такі як управління, виробничі дільниці тощо. Це забезпечує оптимальну організацію та координацію роботи.

Важливою характеристикою філії є її потенціал, який включає ресурси, кваліфікацію персоналу, можливості управління, інновації та фінансові ресурси. Ефективне використання цього потенціалу сприяє підвищенню конкурентоспроможності філії.

Філія «Уманське лісове господарство» має значний потенціал і може досягти успіху за умови ефективного управління, адаптивності до змін та врахування принципів сталого розвитку.

Підвищення ефективності системи планування діяльності філії «Уманське лісове господарство» є ключовим аспектом для досягнення успіху та стійкого розвитку організації. Оптимальне використання ресурсів, які включають людський потенціал, фінансові та інформаційні можливості, становить важливу умову для забезпечення конкурентоспроможності філії. Розвиток потенціалу філії передбачає стратегічне планування, включаючи тактичні цілі та плани, які сприяють досягненню стратегічних цілей організації.

Динамічність системи планування дозволяє філії адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі та внутрішніх факторів, забезпечуючи стійкий розвиток та конкурентоспроможність.

Збалансоване поєднання економічних, екологічних та соціальних аспектів є ключовим принципом сталого розвитку філії «Уманське лісове господарство».

Навчання та підвищення кваліфікації працівників є необхідним елементом підвищення ефективності системи планування, оскільки дозволяє пристосуватися до змін і забезпечує неперервність виконання обов'язків.

Цілеспрямоване та гнучке планування діяльності філії дозволяє забезпечити стабільний розвиток в довгостроковій перспективі, враховуючи економічні, соціальні та екологічні аспекти. Удосконалення системи планування сприятиме оптимізації ресурсів, покращенню ефективності процесів та забезпеченню досягнення поставлених цілей філії.

Підвищення ефективності системи планування діяльності філії «Уманське лісове господарство» є постійним процесом, що вимагає залучення ресурсів та участі всіх зацікавлених сторін, щоб досягти успіху та стійкого розвитку організації.

В процесі планування діяльності філії «Уманське лісове господарство» необхідно розглядати і визначати стратегічні альтернативи. Це означає, що слід розглянути різні можливі напрямки і стратегії розвитку, які можуть допомогти досягти поставлених цілей.

Вибір стратегічних альтернатив повинен базуватися на аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища філії. Це означає детальне вивчення ринку, конкурентного середовища, ресурсів, потреб споживачів та інших факторів, що впливають на діяльність філії.

Після вибору стратегічних альтернатив необхідно розробити механізми їх реалізації. Це включає в себе визначення конкретних кроків, дій і ресурсів, необхідних для впровадження обраної стратегії. Крім того, необхідно встановити систему контролю, щоб переконатися, що стратегія виконується ефективно і досягаються поставлені цілі.

Узагальнюючи, визначення стратегічних альтернатив і розробка механізмів їх реалізації є ключовими етапами в плануванні діяльності філії «Уманське лісове господарство». Це допомагає визначити оптимальний напрямок розвитку та забезпечити ефективну реалізацію стратегії, що відповідає поставленим цілям і умовам, що змінюються.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бізнес-планування: теорія та практика : [навчальний посібник] / Ю. Ю. Верланов, О. Ю. Верланов. – Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2014. – 244 с.

2. Васюткіна Н. В. Актуальні питання сталого розвитку підприємства. Тенденції розвитку організаційного та проєктного менеджменту; матеріали XXXII Міжнар. наук. практ. конф., Львів, економ. фундація, 2013. С. 27-30.

3. Виявлення зацікавлених сторін, їх запитів і очікувань - Соціальна політика держави і бізнесу URL: (pidruchnyky.in.ua)

4. Журнал «Ефективна економіка» - наукове фахове видання з питань економіки. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/44.pdf (дата звернення: 29.04.2023).

5. Зовнішнє середовище підприємства URL: https://buklib.net/books/37296/ (дата звернення: 21.04.2023).

6. Іванова О.О., Дубовик А.О. Управління підприємством: навчальний посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2016.

7. Каплан Р. Збалансована система показників / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : Олімп Бізнес, 2003. – 446 с.

8. Касянчук Ю. А. Ефективність діяльності підприємства: підходи до визначення та складові елементи. Сучасні підходи до управління підприємством. Київ, 2018. С. 124 URL: http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/129589 (дата звернення: 28.04.23).

9. Каталог програмного забезпечення для управління підприємством та бізнес-планування Capterra URL: https://www.capterra.com/enterprise-resource-planning-software/ (дата звернення: 22.04.2023).

10. Лісовий кодекс України. Офіційний веб-портал парламенту України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3852-12?find=1&text=організаційна+структура#w2_1 (дата звернення: 24.04.2023).

11. Лісові насадження Вінниччини / М.І Гордієнко, А.О. Бондар, Г.Т. Криницький та ін. // За ред. М.І. Гордієнка. – К.: Урожай, 2006. – 2006. – 248 с.

12. Лісотаксаційний довідник / Відповід. за вип. Кашпор С.М., Строчинський А.А. – К.: Виниченко, 2013.

13. Навчання персоналу – як організувати навчання і розвиток персоналу: покрокова інструкція для роботодавців + методи виявлення потреб в навчанні персоналу організації. Путівник у світі фінансів і бізнесу, банківські і фінансові послуги. URL: https://bigenergy.com.ua/fnansi/bznes-dlya-pdpri/975-navchannya-personalu--7-krokiv-organizacii-rozvitku-personalu.html#813b1 (дата звернення: 29.04.2023).

14. "Основи лісового господарства" / А. М. Бабій. – К.: Видавництво Національного університету біоресурсів і природокористування України, 2015.

15. Офіційна сторінка – ДП "Уманський лісгосп", Державне підприємство "Уманське лісове господарство" - ДП "Уманський лісгосп", Державне підприємство "Уманське лісове господарство". ДП "Уманський лісгосп", Державне підприємство "Уманське лісове господарство". URL: https://uman-forestry.com.ua/

16. Підвищення продуктивності та поліпшення якісного складу лісів. Філія «Шепетівське лісове господарство» ДП «Ліси України» - Офіційна сторінка | Шепетівський ДЛГ, Шепетівське ЛГ, Шепетівка лісгосп, ДП Шепетівське ЛГ, Шепетівський лісгосп, Шепетівське лісове господарство. URL: https://sheplis.com.ua/naprjami/pidvishchennja-produktivnosti-ta-polipshennja-jakisnogo-skladu-lisiv.html (дата звернення: 28.04.2023).

17. Посібник для початківців з управління ризиками | Binance Academy. Binance Academy. URL: https://academy.binance.com/uk/articles/a-beginners-guide-to-understanding-risk-management (дата звернення: 28.04.2023).

18. Посібник з моніторингу та оцінювання програм регіонального розвитку / Лендьел М., Винницький Б., Ратейчак Ю., Санжаровський І. За ред. Санжаровського І., Полянського Ю. – К.: К.І.С., 2007. – 80 с.

19. Про затвердження Основних засад здійснення внутрішнього контролю розпорядниками бюджетних коштів та внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 28 вересня 2011 р. № 1001. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1062-2018-п#Text (дата звернення: 28.04.2023).

20. Про затвердження Порядку здійснення лісовпорядкування. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/112-2023-п#Text

21. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.

22. Сучасні геоінформаційні технології для управління територіальним розвитком регіонів / С.М. Андрєєв, С.І. Березіна, С.А. Загородня, Віт.В. Радчук, І.В. Радчук // Геоінформатика. — 2012. — № 2. — С. 51-59.

23. Тарасюк Г. М. Управління плануванням діяльності підприємств харчової промисловості / Г. М. Тарасюк. – К., 2009. – 40 с.

24. Теоретичні та технологічні основи відтворення лісів на засадах екологічно орієнтованого лісівництва : науково-методичні рекомендації / Укладачі : В. М. Маурер, М. І. Гордієнко, Ф. М. Бровко та ін. – К. : НУБіП України, 2008. – 62 с.

25. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : [навч. посіб.] / О.О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2012.

26. Федоренко О. Приклади KPI і як розрахувати ключові показники ефективності. KPI Dashboard Software and Reports for Business - Waytobi.com. URL: https://waytobi.com/ua/blog/kpi-examples-how-to-calculate-kpi.html (дата звернення: 28.04.2023).

27. Формулювання та характеристика елементів місії - Бібліотека BukLib.net. Головна - Бібліотека BukLib.net. URL: https://buklib.net/books/36590/ (дата звернення: 21.04.2023).

28. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підр. – 2-ге вид., доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699с.

29. Шляхи соціально-економічного зростання та основні фактори розвитку економіки. Освіта.UA. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/ecology/21097/ (дата звернення: 28.04.2023).

Як здійснювати зміни в організаційній структурі - Управління 2023. Ebrd businesslens. URL: https://uk.ebrdbusinesslens.com/64-how-5854783-implement-changes-organizational-structurel-77014 (дата звернення: 28.04.2023).