

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет водного господарства та  
природокористування  
Кафедра екології, технології захисту навколишнього середовища та  
лісового господарства

**05-02-390М**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ**

до виконання практичних завдань та самостійної роботи  
з навчальної дисципліни  
«Управління лісгосподарським виробництвом»  
для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня  
за освітньо-професійною програмою «Лісове господарство»  
спеціальності 205 «Лісове господарство»  
денної і заочної форм навчання

Рекомендовано науково-  
методичною радою з  
якості ННІАЗ  
Протокол № 2  
від 20.09.2023 р.

Рівне – 2023

Методичні рекомендації до виконання практичних завдань та самостійної роботи з навчальної дисципліни «Управління лісгосподарським виробництвом» для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за освітньо-професійною програмою «Лісове господарство» спеціальності 205 «Лісове господарство» денної і заочної форм навчання [Електронне видання] / Клименко О. М. – Рівне : НУВГП, 2023. – 33 с.

Укладач: Клименко О. М., д.с.-г.н., професор кафедри менеджменту та публічного врядування.

Схвалено на засіданні кафедри екології, технології захисту навколишнього середовища та лісового господарства.

Протокол № 15 від «28» серпня 2023 р.

Відповідальний за випуск: Клименко М. О., д.с.-г.н., професор, завідувач кафедри екології, технології захисту навколишнього середовища та лісового господарства.

Керівник групи забезпечення  
за освітньою програмою

«Лісове господарство»: Клименко О. М., д.с.-г.н., професор.

© О. М. Клименко, 2023  
© НУВГП, 2023

## ЗМІСТ

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ.....</b>                                | <b>4</b>  |
| <b>2. ТЕМАТИЧНИЙ ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ .....</b>                      | <b>5</b>  |
| <b>3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ ПРАКТИЧНИХ<br/>ЗАВДАНЬ.....</b>  | <b>7</b>  |
| <b>4. РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ВИКОНАННЯ САМОСТІЙНОЇ<br/>РОБОТИ.....</b> | <b>31</b> |
| <b>5. ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....</b>                 | <b>33</b> |

## 1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Навчальна дисципліна «Управління лісгосподарським виробництвом» забезпечує формування у студентів умінь, знань, компетенцій щодо системного підходу в управлінні виробництвом, опанування організаційним, функціональним і посадовим регламентуванням на підприємствах лісового господарства, оцінювання особистих і ділових якостей працівників, вироблення творчого підходу до обґрунтування і прийняття управлінських рішень з урахуванням особливостей і специфіки лісгосподарського виробництва.

Завданнями вивчення навчальної дисципліни є набуття та поглиблення теоретичних знань й формування практичних вмінь студентів щодо: складу, структури та організаційних форм лісгосподарського виробництва; загальноекономічних та галузевих нормативів, якими регулюється лісгосподарське виробництво; методів мотивації праці; форм організації та системи оплати праці у лісовому господарстві; технології планових розрахунків; системи планів які діють у лісовому господарстві; змісту, функцій і методів управління.

У результаті вивчення навчальної дисципліни «Управління лісгосподарським виробництвом» студент має вміння: володіти сучасними принципами організації, планування і управління підприємством; виконувати техніко-економічні розрахунки; здійснювати аналіз лісгосподарської діяльності підприємства; здійснювати оперативне планування основних лісгосподарських робіт на рівні лісівництва; оформляти основні управлінські документи; творчо підходити до обґрунтування і прийняття управлінських рішень; аналізувати і узагальнювати результати лісгосподарської і комерційно-фінансової діяльності лісових підприємств; забезпечувати ефективне використання недеревних лісових ресурсів у контексті заходів щодо диверсифікації джерел доходу підприємств лісового господарства.

Компетентності:

**ЗК 5.** Здатність розробляти проекти та управляти ними.

**СК 1.** Здатність критично осмислювати проблеми лісового господарства й дотичні міждисциплінарні проблеми та приймати ефективні рішення щодо їх вирішення.

**СК 4.** Здатність розробляти та реалізовувати поточні та стратегічні плани розвитку підприємств лісової галузі, беручи до уваги ресурси, ризики, а також економічні, правові та екологічні аспекти.

**СК 5.** Здатність інтегрувати знання та розв'язувати складні задачі лісового господарства у широких або мультидисциплінарних контекстах.

Програмні результати навчання:

**РН 3.** Приймати ефективні рішення з питань лісового господарства,

у тому числі у складних і непередбачуваних умовах; прогнозувати його розвиток; визначати фактори, що впливають на досягнення поставлених цілей; аналізувати і порівнювати альтернативи; оцінювати ризики та імовірні наслідки рішень.

**РН 5.** Здійснювати управління складною діяльністю у сфері лісового господарства та у ширших контекстах, забезпечувати якість, оцінювати ефективність і результативність діяльності

**РН 6.** Оцінювати стан лісових фітоценозів, лісові ресурси в конкретних лісорослинних умовах, їх потенціал та прогнозувати можливості використання.

**РН 9.** Визначати критерії ефективності та обирати оптимальну стратегію ведення лісового господарства залежно від зовнішніх та внутрішніх умов.

## 2. ТЕМАТИЧНИЙ ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ

### **Тема 1. Вступ. Предмет та завдання курсу**

Поняття системи та системного підходу. Сутність управління як функції систем, зокрема організацій. Управління як наука. Предмет і методи науки управління. Основні поняття та категорії управління. Теорія і мистецтво управління. Розвиток управління виробництвом як науки. Основні управлінські наукові школи і підходи двадцятого століття, які значимо вплинули на розвиток теорії управління виробництвом. Особливості управління лісогосподарським виробництвом.

### **Тема 2. Цілі та функції управління виробництвом**

Місія галузі лісового господарства та держлісгоспів як її базових підприємств. Ціль, її значення в управлінні виробництвом. Поняття, значення і класифікація функцій управління. Загальні і конкретні функції управління. Склад і короткий зміст функцій управління в підприємствах лісового господарства. Функції державного управління лісами. Зміст функцій управління на різних рівнях системи управління. Централізація і децентралізація функцій управління.

### **Тема 3. Структура управління лісовим господарством**

Лісове господарство як галузь в системі економіки України. Загальна схема структури управління лісовим господарством держави. Розміщення лісогосподарського виробництва. Підприємство як основна ланка системи управління лісовим господарством. Види лісових підприємств. Поняття і сутність структури управління, її залежність від місії, цілей, складу і структури виробництвом підприємств. Типи структур управління. Виробничі структури базових підприємств галузі лісового господарства та структури управління в них. Шляхи вдосконалення структури управління лісогосподарським виробництвом.

#### **Тема 4. Організація виробничих процесів та управління у лісовій галузі**

Відомості про лісове господарство та його визначальні чинники (на прикладі Поліського лісового офісу). Організація управління лісгосподарським виробництвом (на прикладі Філії “Соснівське лісове господарство”). Лісозаготівельні роботи та лісопилльне виробництво.

#### **Тема 5. Методи управління**

Поняття і роль методів управління. Система методів управління, комплексний характер їх використання. Економічні методи управління: планування, фінансування, ціноутворення, матеріальне стимулювання, кредитування, оподаткування, комерційний розрахунок. Особливості економічного механізму управління виробництвом в держлісгоспах на сучасному етапі, існуючі проблеми, можливі шляхи їх вирішення. Адміністративні (організаційно-розпорядчі) методи управління, їх характеристика. Соціально-психологічні методи управління. Соціально-психологічна структура трудового колективу. Міжособистісні стосунки. Формальні і неформальні групи. Лідерство. Психологія організаторської діяльності керівника, його стиль управління. Правове регулювання управління.

#### **Тема 6. Кадри в системі управління**

Роль і значення кадрів в системі управління лісовим господарством. Категорії управлінських кадрів. Роль керівника в системі управління. Вимоги до системи якостей керівника. Підбір і розстановка кадрів. Вимоги до спеціалістів лісового господарства. Методи оцінки особистих і ділових якостей працівників. Професійна підготовка, підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів. Організація праці керівника. Організація проведення службових нарад, засідань, зборів.

#### **Тема 7. Інформаційне забезпечення управління**

Суть інформації, її роль в управлінні виробництвом. Комунікації в системі управління. Комунікації між підприємством і зовнішнім середовищем. Внутрішні комунікації. Вимоги до інформаційного забезпечення управління. Комунікаційний процес, його основні елементи. Міжособистісні комунікації. Документація і її роль у системі управління. Організація діловодства в держлісгоспах. Роль комп'ютерних технологій в збиранні, зберіганні, обробці, систематизації і користуванні інформацією, необхідної для ефективного управління. Поняття про автоматизовані системи управління.

#### **Тема 8. Підготовка, прийняття та реалізація управлінських рішень**

Природа прийняття рішень. Поняття управлінського рішення, його місце та роль в процесі управління виробництвом. Класифікація управлінських рішень. Порядок і методи підготовки та прийняття

управлінських рішень. Організація та контроль виконання управлінських рішень. Роль і місце диспетчерської служби в оперативному управлінні виробництвом.

### **3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАВДАНЬ**

#### **Практична робота №1**

#### **Методика складання бізнес-плану розвитку лісгосподарського підприємства**

Мета заняття - вивчити особливості та засвоїти методику бізнес-планування розвитку лісгосподарських підприємств.

*Економічна сутність, цілі і завдання бізнес - планування*

В умовах ринкової системи господарювання жодне підприємство не може ефективно працювати без ретельного планування своєї виробничої і господарської діяльності.

Особливе місце в системі планування діяльності підприємства посідає бізнес - планування.

Бізнес - план - це плановий ретельно підготовлений письмовий документ, в якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи й засоби її реалізації та охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні, управлінські та фінансові аспекти майбутнього бізнесу.

Вміння керівника, менеджера, фахівців різного рівня розробляти перспективні підприємницькі проекти та складати бізнес - плани є невід'ємною умовою успішного господарювання.

Бізнес - план потрібно розробляти не лише при створенні нових підприємств, а й при реорганізації існуючих, трансформації власності та ін.

Бізнес - план виконує такі дві найважливіші функції:

- зовнішню, яка полягає в ознайомленні представників бізнесу із сутністю та основними аспектами реалізації конкретної підприємницької ідеї. Він має переконати потенційних інвесторів у тому, що даний підприємницький проект має чітко визначену стратегію успіху та заслуговує на фінансову підтримку;

- внутрішню, що передбачає опрацювання механізму самоорганізації, тобто цілісної, комплексної системи управління реалізацією підприємницького проекту. Відповідно до цього бізнес-план слугує: по-перше, як інструмент стратегічного планування та оперативного управління діяльністю підприємства є, таким чином, основою поточного планування всіх аспектів його діяльності, по-друге, як механізм аналізу, контролю й оцінки діяльності підприємства, що дає змогу виявляти відхилення від плану та своєчасно коригувати напрямки розвитку бізнесу.

Основними цілями опрацювання бізнес-плану є:

1) бізнес- план - це інструмент для залучення зовнішнього капіталу, який необхідний для реалізації підприємницького проекту. Фінансові розрахунки, наведені в ньому щодо розміру стартового капіталу, цілей витрачання коштів, механізму повернення грошей потенційним кредиторам, ступеню ризику є реальним підґрунтям для побудови ділових конструктивних взаємовідносин з майбутніми інвесторами;

2) на початковій стадії реалізації підприємницького проекту бізнес-план служить основним інструментом комунікації між підприємцем і майбутніми постачальниками, продавцями та робітниками. Внаслідок чого підприємець має переконати як майбутніх ділових партнерів, так і найманих працівників в перспективності своєї підприємницької ідеї і в наявності обґрунтованої реальної програми її реалізації;

3) бізнес-план - це спосіб моделювання системи управління майбутнім бізнесом, яка повинна розв'язати такі проблеми, як правильне розуміння реальної ситуації в даний момент; чітку постановку цілей, яких бажає досягти підприємець; якісне планування процесів переходу з одного стану в інший;

4) бізнес- план - це спосіб попереднього визначення майбутніх перешкод та запобігання їх виникненню та шляху до успішної реалізації підприємницького проекту за допомогою моделювання ситуації і розробки різних сценаріїв, з'ясування проблем, які можуть завадити цьому проекту;

5) бізнес-план - це спосіб розвитку особистих управлінських якостей підприємця, оскільки в процесі розробки цього планового документу він набуває досвіду оцінки всіх сторін майбутнього бізнесу, а саме: оцінки умов конкуренції, засобів просування товарів на ринок, використання переваг власного бізнесу, фінансового планування тощо;

6) бізнес- план дає змогу перевірити реалістичність підприємницької ідеї ще до її практичної реалізації, тобто в результаті підготовки бізнес- плану можна з'ясувати й те, що за даних економічних умов здійснення це підприємницького проекту є нереальним або економічно недоцільним.

Реалізація будь- якого підприємницького проекту потребує ретельної підготовчої роботи, в процесі якої потрібно обґрунтувати реальність та економічну доцільність ідеї, опрацювати зважену програму її реалізації, переконати потенційних інвесторів, кредиторів та інших економічних партнерів у доцільності вкладання коштів у реалізацію даного проекту. Усе має знайти відображення в бізнес-плані певних завдань.

Основними завданнями розробки бізнес-плану є:

1) оцінка новизни і прогресивності підприємницької ідеї, її сильних та слабких сторін;

2) визначення витрат, фінансових ресурсів і джерел фінансування;



3) обґрунтування і вибір стратегії діяльності підприємства, визначення концепції її розвитку в період реалізації підприємницької ідеї;

4) оцінка кон'юнктури ринку та рівня конкуренції; визначення ступеня можливого господарського ризику;

5) пошук надійних партнерів для розробки й реалізації інноваційно-інвестиційного проекту;

6) прогнозування очікуваних результатів реалізації нової підприємницької ідеї в перший та в наступний три - п'ять років.

#### *Стадії формування бізнес-плану*

Процес складання бізнес-плану є специфічним у кожному конкретному випадку.

Найбільш складною є процедура опрацювання бізнес-плану для започаткування нового бізнесу. Процес розробки такого бізнес-плану розподіляється на три стадії: початкову; підготовчу; основну.

При розробці бізнес-плану для розширення вже наявного бізнесу можна обмежитися лише основною стадією.

Початкова стадія. Опрацювання бізнес-плану для заснування нового бізнесу починається з розробки концепції, тобто тих принципових рішень, які закладаються в його основу. У межах роботи над концепцією майбутнього бізнесу:

1) здійснюється пошук підприємницької ідеї;

2) вибирається сфера діяльності;

3) обґрунтовується доцільна форма організації бізнесу;

4) приймається рішення щодо способу започаткування бізнесу.

Для пошуку підприємницьких ідей використовуються різноманітні методи, а саме: «мозкового штурму», конференції ідей, «колективного блокнота», контрольних запитань, фокальних об'єктів.

Джерелами таких ідей найчастіше бувають: вивчення запитів і побажань споживачів; критичний аналіз продукції і послуг інших лісогосподарських підприємств; вивчення технічної літератури та патентної інформації; результати власних досліджень і розробок.

Вибір сфери підприємницької діяльності (виробництво, послуги) здійснюється з урахуванням:

1) суті та спрямованості самої ідеї майбутнього бізнесу;

2) особистих факторів (власний практичний досвід та потенціал; наявність відповідної освіти та знань, відповідність сфери бізнесу інтересам і вподобанням самого підприємця);

3) зовнішніх факторів (реальна економічна ситуація, законодавчо заборонені сфери й види діяльності, необхідність ліцензування діяльності, державні пріоритети в розвитку даної галузі, сучасні й майбутні потреби споживачів, ступінь конкуренції в галузі, стадії життєвого циклу продукції, наявність необхідних ресурсів).

Підготовча стадія. Наявність концепції майбутнього бізнесу ставить перед підприємцем такі запитання, як: чим його бізнес відрізнятиметься від бізнесу конкурентів? Що сприятиме або заважатиме його становленню та розвитку? На які конкурентні переваги слід орієнтуватися? Якими мають бути програма дій та пріоритети діяльності майбутнього бізнесу?

Відповідно до цього на підготовчій стадії:

1) збирається та аналізується маркетингова, виробнича, фінансова й загальноекономічна інформація про майбутній бізнес. Чим більше буде зібрано інформації, тим більш обґрунтованими будуть наступні розрахунки;

2) з'ясовуються сприятливі можливості та загрози розвитку бізнесу в зовнішньому середовищі. Для вивчення факторів зовнішнього середовища всю їх сукупність, як правило поділяють на три групи: загальноекономічні фактори; галузеві фактори; конкуренти;

3) оцінюються сильні та слабкі сторони підприємства. Сильні сторони підприємства - це його особливі, унікальні, або принаймні оригінальні способи конкурентної боротьби. Слабкі сторони - це те, в чому підприємство поступається конкурентам;

4) визначається місія підприємства, або як вже відзначалося, його головне призначення;

5) формуються конкретні цілі підприємства, тобто чітко визначається те, чого підприємство хоче досягти за певний проміжок часу;

6) аналізуються стратегічні альтернативи та вибирається стратегія діяльності підприємства.

При її виборі підприємець (підприємство), як правило орієнтується на одну з можливих типових стратегій бізнесу: контролю за витратами; диференціації; фокусування.

Основна стадія - це безпосереднє опрацювання бізнес-плану. Її головна мета полягає в доведенні економічної доцільності створення даного бізнесу. Потрібно наголосити при цьому, що сформульовані на початковій і підготовчій стадіях концепція, місія, цілі та стратегія майбутнього бізнесу створюють «каркас» бізнес-плану, визначають його спрямованість, логіку побудови і зміст відповідних розділів.

*Типовий зміст і методика розробки бізнес-плану*

Зміст та структура бізнес плану залежить передусім від тієї аудиторії, для якої його призначено. Вибір тієї чи іншої аудиторії, в свою чергу, залежить від цілей, які ставить перед собою підприємство, опрацьовуючи бізнес- план (моделювання системи управління майбутнім бізнесом, попереднє визначення перешкод та проблем, розвиток власних управлінських навичок).

Перше правило, якого має дотримуватись підприємство у процесі складання бізнес-плану, - це чітко визначити мету його розробки та

конкретного адресата.

На зміст і структуру суттєво впливають розміри й обсяги фінансових потреб. Чим масштабніший є підприємницький проект, чим більше інвестицій він потребує, тим ширше коло питань має бути висвітлено у бізнес- плані, тим детальнішими та обґрунтованішими мають бути відповідні розрахунки.

На змісті та структурі бізнес- плану позначається й специфіка сфери майбутнього бізнесу. Обґрунтування підприємницького проекту у сфері виробничої діяльності вимагає ґрунтовнішого та «об'ємнішого» бізнес-плану внаслідок самої природи цієї сфери.

Зміст і структура бізнес- плану залежать також і від:

- конкретних характеристик майбутнього продукту бізнесу та стадії його життєвого циклу;

- ступеня конкуренції в галузі;

- можливостей розширення бізнесу в майбутньому.

Бізнес- план може бути розроблений за такою структурою:

1) Резюме: висновки (узагальнення ключових положень бізнес-плану);

2) продукція (послуги) підприємства: опис та функціональне призначення;

3) оцінка ринку збуту: покупці, місткість та динаміка ринку;

4) конкуренція: основні конкуренти, їх сильні та слабкі сторони, переваги підприємства порівняно з ними;

5) маркетинг - план (стратегія маркетингу): основний напрям, ціноутворення, сервіс, реклама;

6) виробничий план: виробничий процес, приміщення й устаткування, постачальники основних матеріалів;

7) організаційний план: форма організації бізнесу, керівники підприємства, команда менеджерів та консультантів;

8) юридичний план: форма власності та правовий статус;

9) оцінка ризику і страхування: можливий ризик і його мінімізація, хеджування та страхування;

10) фінансовий план: прибуток і збитки, рух готівки, проект балансу, розрахунок беззбитковості;

11) стратегія фінансування: потреба у фінансуванні, повернення інвестицій.

Наведену схему бізнес-плану варто розглядати як типову, придатну для використання в різних проектах.

Розпочинаючи розробку бізнес-плану, необхідно чітко уявляти собі, що, по-перше, кожний конкретний план має свої особливості і не існує універсального бізнес-плану, а по-друге, процес його складання має свою обов'язкову внутрішню логіку. Першим етапом є вибір продукції

(послуги), яка буде запропонована на ринку; другим буде дослідження зовнішнього середовища (у тому числі ринку) майбутнього бізнесу; третім є обґрунтування і вибір місця розміщення майбутнього бізнесу; четвертий - це прогнозування обсягів і доходів від продажу продукції (надання послуг); п'ятий полягає у визначенні виробничих параметрів майбутнього бізнесу; шостий - це розробка цінової і торговельної політики, вибір способів реклами і просування товарів до споживачів; сьомий полягає в обґрунтуванні вибору форми організації бізнесу, характеристиці власників підприємства, якості персоналу, оргструктури, системи оплати праці; восьмий - це опис потенційно можливих ризиків, пошук способів їх мінімізації; дев'ятий - оцінка очікуваного прибутку та збитків, аналіз стану готівки і розробка балансової відомості; десятий - формулювання висновків (резюме), що відображають основні положення бізнесу.

Розробка бізнес-плану практично розпочинається з розділу «Продукція (послуги) підприємства», цей розділ необхідний для того, щоб переконати клієнтів у перспективності рекомендованого бізнесу і породити довіру до нього, описуючи переваги та особливості пропонованого продукту. В ньому акцентується увага на властивостях продукту, що виокремлюють його з аналогічних товарів, та вигодах (зиску), які (який) може мати клієнт, придбавши його.

Наступні два розділи «Оцінка ринку збуту» і «Конкуренція» за своїм змістом відбивають результати дослідження ринку, тобто охоплюють ідентифікацію власного цільового ринку, обґрунтування місця розміщення бізнесу, визначення власної конкурентної позиції, розрахунок матриці конкурентного профілю з метою об'єктивної оцінки конкурентів, оцінку місткості ринку і можливості власної частки на ньому, прогнозування обсягу річного продажу товару.

Основне завдання розділу «Маркетинг - план» полягає у викладі стратегії виходу свого бізнесу на ринок. Спочатку в ньому фіксується коротка характеристика загальної маркетингової стратегії; потім висвітлюється вибрана підприємством стратегія ціноутворення. Цей розділ має містити також опис каналів збуту продукції і рекламну програму. У заключній частині розділу висвітлюється, як має бути вирішена проблема сервісу та гарантійного обслуговування продукції, що потребує цього.

У розділі «виробничий план» звичайно виокремлюють такі блоки: основні виробничі операції; машини й устаткування; матеріально-технічні ресурси; виробничі й невикористані приміщення. Основна увага має бути приділена характеристиці виробничого процесу й організації його здійснення, формуванню матеріально-технічної бази тощо.

Організаційний та юридичний плани є дуже важливими розділами бізнес-плану. Вони містять відповіді на такі блоки питань: організаційна схема управління; потреба бізнесу у різних категоріях персоналу;

керівники й основні менеджери підприємства, мотивація і оплата їхньої праці; необхідні підприємству консалтингові послуги; форма власності й організаційно-правова форма бізнесу, що започатковується.

Якісно розроблений бізнес-план передбачає наявність розділу «Оцінка ризику і страхування». В ньому звичайно висвітлюється типи можливих ризиків у бізнесі; способи реагування на загрози бізнесу, якщо вони виникнуть; заходи щодо нейтралізації або мінімізації можливих негативних наслідків; застосування хеджування та страхування у сфері власного бізнесу.

Ключовим розділом бізнес-плану є фінансовий план; особливий інтерес він має для інвесторів, оскільки узагальнює результати всіх попередніх розділів, обґрунтовує загальну потребу бізнесу в інвестиціях, визначає економічну ефективність підприємницького проекту. Фінансовий план включає три основні складові: план доходів і витрат (план прибутків та збитків); план грошових надходжень і виплат (плановий касовий бюджет або план руху готівки); плановий баланс.

На доповнення до плану доходів і витрат звичайно проводять аналіз і розрахунок точки беззбитковості.

Складання плану грошових надходжень і витрат має на меті:

- визначити періоди, коли бізнесова діяльність може наразитися на дефіцит грошових коштів або їхній надлишок;
- розрахувати, скільки грошей треба позичити на ці періоди;
- зафіксувати, на що вони будуть витрачені;
- з'ясувати, коли вони можуть бути повернені.

Цей план формується на основі показників плану доходів і витрат з урахуванням очікуваних зрушень у надходженнях та виплатах грошових коштів. У певні періоди діяльності підприємства виплати готівки можуть перевищити її надходження або навпаки. В таких випадках вирішується питання про отримання або надання короткострокової позики.

Плановий баланс підприємства - це фінансовий документ, у якому його кошти згруповані, з одного боку, за їхнім складом і розміщенням, а з іншого - за джерелами фінансування на певну дату. Він відображує співвідношення між ресурсами (активами) підприємства та його зобов'язаннями перед кредиторами (пасивами) і власниками частин спільного капіталу (акціонерами).

Заключним розділом бізнес-плану є стратегія фінансування. У ньому підприємець представляє свої міркування щодо: - джерел і форм отримання фінансових коштів, які необхідні для реалізації підприємницького проекту; - умов і строків повернення інвесторам вкладеного капіталу і отримання ними очікуваних доходів.

Джерелами і формами отримання фінансових коштів можуть бути комерційні кредити, банківські позики, кошти від продажу облігацій,

кошти різноманітних інвестиційних установ, кошти приватних інвесторів. При цьому можливі різні варіанти поєднання акціонерного і позичкового інвестування. Мають бути також чітко визначені умови і порядок отримання фінансових коштів, відсоток плати за кредит або частка участі у прибутку підприємця.

Після завершення розробки всіх визначених заздалегідь розділів бізнес-плану складається резюме, у якому мають бути відображені відмінні риси майбутнього бізнесу, його переваги та основні фінансово-економічні показники. При оформленні готового бізнес-плану резюме розміщують на його початку (першим). Це робиться для того, щоб керівництво мало можливість швидко прийняти принципове рішення щодо інвестування того чи іншого підприємницького проекту, а вже потім детальніше вивчити весь бізнес-план.

## **Практична робота №2**

### **Структура управління лісовим господарством України**

Мета заняття – вивчити структуру управління лісовим господарством держави.

Управління лісовим господарством здійснює Державне агентство лісових ресурсів України. Загальна структура управління галуззю лісового господарства України має вертикальний та горизонтальний поділи. За вертикаллю, система управління галуззю поділяється на наступні рівні:

- Голова Державного агентства лісових ресурсів;
- Начальник міжрегіонального управління лісового та мисливського господарства;
- Генеральний директор ДП «Ліси України»;
- Директор лісового офісу;
- Директор філії.

Кожен із названих керівників має відповідний апарат управління. Отже, галузь має п'ятиступеневу структуру управління.

Регіональні й місцеві рівні мають горизонтальний поділ на окремі юридичні особи за територіальними, виробничими й функціональними принципами. На рівні Державного агентства лісових ресурсів – міжрегіональні управління лісового і мисливського господарства та підвідомчі підприємства і установи (Державне спеціалізоване господарське підприємство "Ліси України", науково-дослідні інститути, державні спеціалізовані лісозахисні підприємства та ін.). На рівні лісового офісу – філії (держані підприємства – лісові, лісомисливські, лісові дослідні господарства). На рівні філії – лісництва.

Виробнича сфера зосереджена в базових підприємствах галузі (філіях), які мають свою внутрішню структуру. Підприємства галузі територіально, в межах регіонів, об'єднуються в системи на чолі з

регіональними лісовими офісами та міжрегіональними управліннями лісового та мисливського господарства.

Лісогосподарське виробництво потребує необхідного професійного, науково-технічного та інших важливих видів забезпечення, без чого унеможлиблюється його ефективність. Тому в структурі галузі є низка підприємств, організацій, установ, які мають своє призначення.

Основними науковими установами лісової галузі є Український науководослідний інститут лісового господарства та агролісомеліорації ім. Г. М. Висоцького (УкрНДІЛГА) та Український науково-дослідний інститут гірського лісівництва ім. П. С. Пастернака (УкрНДІгірліс).

УкрНДІЛГА (м. Харків) підпорядковані Степовий (м. Херсон) та Поліський (м. Житомир) філіали, 7 науково-дослідних станцій (Вінницька, Київська, Кримська, Луганська, Маріупольська, Новгород-Сіверська, Харківська) та Краснотростянецьке відділення УкрНДІЛГА.

Наукова діяльність УкрНДІгірліс (Івано-Франківськ) здійснюється на території Карпатського регіону (Івано-Франківська, Закарпатська, Львівська та Чернівецька області). Тут створено науково-дослідну та експериментальну бази, які включають Закарпатське відділення УкрНДІгірліс (Мукачеве), Тернопільський опорний пункт, гідростационари.

Дослідна мережа УкрНДІЛГА та УкрНДІгірліс охоплює всі природнокліматичні зони України, а також унікальні об'єкти лісівничої науки, багато з яких створені понад 150 років тому.

В структурі галузі також функціонують:

- Український центр підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів лісового господарства «Укрцентркадрліс»;

- Українське державне проектне лісовпорядне виробниче об'єднання ВО «Укрдержліспроект»; Львівська державна лісовпорядна експедиція; Харківська державна лісовпорядна експедиція; науково-інформаційний центр лісоуправління;

- Український державний проектно-дослідний інститут лісового господарства «Укрдіпроліс»;

- Харківський державний проектно-дослідний інститут агролісомеліорації і лісового господарства «Харківдіпроагроліс»;

- Українська державна лісонасіннева інспекція «Укрдержліснасіннінспекція» із мережею зональних лісонасінневих інспекцій;

- Українська державна база авіаційної охорони лісів;

- Інші організації й установи, які знаходяться у прямому підпорядкуванні Державного агентства лісових ресурсів України.

### **Практична робота №3**

#### **Державне спеціалізоване господарське підприємство «Ліси України»**

Мета заняття – визначення основних завдань, функцій, прав та структури ДП «Ліси України».

У рамках реформування лісової галузі створено єдине державне підприємство ДП «Ліси України».

Це підприємство, яке відповідає за охорону, захист, лісорозведення, лісовідновлення та увесь комплекс інших функцій, включно з заготівлею та реалізацією деревини.

Пріоритети ДП «Ліси України»:

- збереження та примноження лісів;
- невиснажливе використання лісових ресурсів;
- високі показники рентабельності;
- підтримка Армії.

Структура ДП «Ліси України» – це:

- центральний офіс;
- 9 регіональних офісів (+1 лісовий офіс у Криму);
- 150 філій (+14 тимчасово окупованих).





Проводиться трансферт філіям FSC-сертифікатів.

Створення єдиного підприємства не передбачає подальшу приватизацію українських лісів. Це прописано в постанові КМУ відповідно до Закону України «Про приватизацію державного і комунального майна».

Єдина компанія досягає кращих економічних результатів, ефективніше залучає інвестиції та запроваджує нові технології. Бізнес-процеси у єдиній компанії більш прозорі та стандартизовані.

Створення єдиного господарюючого підприємства – популярний досвід у європейській практиці.

Реформа супроводжується цифровою трансформацією. Це процес вже триває, але в перспективі система управління державними лісами буде повністю діджиталізована.

Структурною складовою ДП «Ліси України» у Рівненській та Волинській областях є Поліський лісовий офіс.

Поліський лісовий офіс координує роботу 19 філій державного підприємства «Ліси України»: Березнівського, Володимир-Волинського, Висоцького, Городоцького, Дубенського, Ковельського, Камінь-Каширського, Ківерцівського, Колківського, Клесівського, Костопільського, Любомльського, Любешівського, Маневецького, Ратнівського, Рафалівського, Рокитнівського, Сарненського, Соснівського лісових та лісомисливських господарств.

Ліси в межах Поліського офісу – це 39% території Волинської та Рівненської областей.

При загальній площі лісів 1,4 мільйона гектарів 19 філій ДП «Ліси України» ведуть господарство на 1,3 мільйона гектарів. На решті 137,8 тисячі гектарів – інші лісокористувачі.

Запас деревини – 234,4 мільйона м<sup>2</sup>. Загальний щорічний приріст – 5,4 мільйона м<sup>2</sup>. Використання середнього приросту становить 40%.

За породами переважають хвойні насадження – 61,8%, м'яколистяні займають 26,9%, твердолистяні – 11,3%.

Кожен 6-й гектар державного лісового фонду Поліського офісу охоплений різними формами заповідності.

У межах філій Волинської та Рівненської областей створили 577 заповідних об'єктів загальною площею 303,5 тисячі гектарів. Загалом на території двох областей – 709 таких об'єктів площею 421 тисячі гектарів.

Найбільші природні заповідники – Черемський та Рівненський. Чотири Національні парки – Дермансько-Острозький, Прип'ять-Стохід, Шацький та Ківерцівський НПП «Цуманська пуща».

Площі природно-заповідного фонду у лісах Рівненщини та Волині займають 21,4%.

#### **Практична робота №4** **Виробнича структура базового підприємства** **галузі лісового господарства**

Мета заняття – оволодіти системним підходом в баченні й формуванні виробничої структури й структури управління філії ДП «Ліси України».

Підприємство є основною ланкою управління галузі, оскільки саме в ньому безпосередньо здійснюється виробнича діяльність, що забезпечує виконання місії галузі. Окрім цього підприємство, на відміну від свого основного виробничого підрозділу лісництва, в якому насправді здійснюється лісогосподарське виробництво, має статус юридичної особи, що дозволяє йому самостійно здійснювати господарську діяльність.

Основними видами базових підприємств галузі лісового господарства, в межах лісового офісу, є філії ДП «Ліси України», а саме

«Лісове господарство», «Лісомисливське господарство» і «Лісове дослідне господарство». Види підприємств різняться між собою за їхнім призначенням (місією), що зумовлює їхній склад виробництва.

Склад виробництва – це сукупність робіт за переліком, обсягами, територіальним розташуванням, які виконуються в підприємстві.

Склад виробництва залежить від місії підприємства. Наприклад, лісове господарство не виконує той перелік і обсяги робіт, які здійснюють у лісомисливському господарстві, оскільки воно має інше призначення.

Кількість підприємств у регіонах зумовлена загальною площею лісового фонду й територіальною розкиданістю його земель. У поліських регіонах, в Карпатах і в горах Криму лісовий фонд розташований компактно. Тому в цих регіонах за підприємствами закріплені більші площі лісового фонду у порівнянні з підприємствами, які функціонують в зонах Лісостепу й особливо Степу.

Територіальна розкиданість лісового фонду вимагає більших витрат та часу від лісників, майстрів, лісничих як для здійснення ними функцій державної охорони, так і для управління виробничими процесами.

Виробнича структура – це сукупність виробничих підрозділів, які функціонують у підприємстві. Вона залежить від місії підприємства й складу виробництва у ньому. Наприклад, у філії «Лісове господарство» основним виробничим підрозділом є лісництво, тоді як у філії «Лісомисливське господарство» ще й мисливська дільниця.

У філіях степової зони, як правило, немає нижніх складів, тоді як у зоні Полісся підприємства мають такі виробничі підрозділи. Це пов'язано з обсягами лісозаготівлі, тобто зі складом виробництва підприємства.

Виробнича структура підприємства має не лише горизонтальний (лісництва), а й вертикальний поділ. У залежності від вертикального розташування розрізняють виробничі підрозділи цехового й внутрішньоцехового рівня.

Цеховими виробничими підрозділами вважаються ті підрозділи, керівники яких підпорядковані безпосередньо директору підприємства. До цехових підрозділів у філіях відносяться лісництва, автопарк, а також нижній склад (за наявності), деревообробний цех, які не входять у структуру крупніших виробничих підрозділів. Якщо деревообробний цех входить у структуру нижнього складу чи лісозаводу, то за критерієм ієрархії управління він належить до внутрішньо цехових підрозділів. Інший приклад із розсадником. Якщо він є базисним та ієрархічно знаходиться на одному рівні з філією, тоді його слід вважати цеховим підрозділом. Коли ж розсадник функціонує в структурі лісництва, він є внутрішньо цеховим підрозділом так, як і майстерська дільниця.

Структура управління – це сукупність ланок управління та взаємозв'язків між ними.

Ланкою управління вважається суб'єкт управління. Це може бути як окремих керівник, так і підрозділ управління, наприклад відділ в апараті управління філією.

До основних типів структур управління, які використовуються в базових підприємствах галузі лісового господарства України належить лінійний, лінійно-штабний та лінійно-функціональний тип структури управління.

Лінійний тип – це основний тип структури управління, з якого починається формування структури управління будь-якої організації, оскільки кожен наявний структурний підрозділ організації потребує, як мінімум, одного керівника.

В базових підприємствах на роль штабних ланок претендують: бухгалтерія, економічний відділ, працівники з кадрами, юристконсульт та ін.

Але, на рівні підприємства, при безпосередньому управлінні виробництвом найбільш затребуваними поряд з лінійними керівниками є функціональні ланки управління, оскільки крім здійснення аналітичної роботи необхідно ще й виконувати значний обсяг керівної роботи, повсякденно взаємодіяти з об'єктом управління, тобто з тими, хто знаходиться на підпорядкованих ієрархічних рівнях. Тому в підприємствах, у тому числі галузі лісового господарства, найбільш вживаним є лінійно-функціональний тип структури управління.

Функціональні ланки управління, як допоміжні ланки, що утворюються біля лінійного керівника певного ієрархічного рівня, не лише розвантажують його від частини обов'язків і рутинної роботи, а й беруть на себе частину повноважень, які делегує їм лінійний керівник, для того щоб вони були самодостатні в здійсненні управління й не відволікали його щоразу для узгодження рішень, які вони приймають в своїй оперативній діяльності. За таким типом структури управління здійснюється взаємодія лісничого з помічником лісничого в управлінні лісництвом, директора з головним лісничим і головним інженером в управлінні лісгосподарським і ліспромисловим виробництвом. Помічник лісничого на правах заступника лісничого не лише виконує значний обсяг аналітичної роботи й ведення технічної документації, звільняючи цим самим лісничого від рутинної роботи, а й має обов'язки й необхідні повноваження для здійснення оперативної управлінської діяльності, в межах яких керує старшими майстрами і майстрами лісу. Аналогічним чином головний лісничий і головний інженер, маючи статус заступників директора з виробничої діяльності, здійснюють оперативне управління керівниками цехового рівня: головний лісничий – лісничими, а головний інженер – начальником транспортного цеху (автопарку) або завгаром, начальниками лісового комплексу (лісозаводу), нижнього складу, деревообробних цехів

тощо.

Але не дивлячись на переваги лінійно-функціонального типу структури управління над лінійно-штабним у формуванні системи управління підприємством, і цей тип структури управління має певні обмеження, які не дозволяють оптимізувати систему управління. Основна вада цього типу структури полягає в тому, що він не розмежовує статусні повноваження функціональних ланок.

Тобто, лінійно-штабний тип обмежує працівників у повноваженнях і позбавляє права втручатись в оперативне управління виробництвом, а лінійно-функціональний тип надає надмірні повноваження, які зрівнюють їх у статусі з їхніми безпосередніми керівниками – головним лісничим чи головним інженером або головним бухгалтером чи головним економістом. Штабний статус спеціалістів дозволяє розвантажити заступників директора і головних спеціалістів від суто штабної роботи, але не керівної. А функціональний статус, навпаки, не показує розмежування керівних повноважень між заступниками директора та іншими фахівцями, які посідають нижчі ієрархічні місця. Звідси виникає потреба залучення такого типу структури управління, який би адекватно позначав доцільні відносини управління між апаратними працівниками підприємства й лінійними керівниками цехового рівня, тобто керівниками тих виробничих підрозділів, які безпосередньо підпорядковані директору. Таким є лінійнообмежено-функціональний тип структури управління.

Взаємозв'язок обмеженого функціоналізму передбачає формування відносин управління між функціональними ланками вищого ієрархічного рівня та лінійними керівниками підпорядкованого рівня в більшій мірі на партнерських засадах. Такі відносини управління дозволяють функціональним керівникам вищого ієрархічного рівня в межах їхніх посадових обов'язків і повноважень здійснювати контроль і аналіз діяльності підпорядкованих виробничих підрозділів, вказувати на недоліки у роботі керівникові цього підрозділу, але вони не дають їм повноважень на пряме керування оперативною діяльністю керівників цехових підрозділів так, як це можуть робити директор та його функціональні заступники.

Таким чином, маючи достатнє уявлення про виробничу структуру конкретного базового підприємства і його штатний розпис та ознайомившись з основними типами структури управління можна приступати до розробки структури схеми управління підприємством. Його структура матиме змішаний характер, де поєднуються чотири розглянутих типи структур управління.

Вже на рівні лісництва обсяг управлінської і документальної роботи формується такий, що один лісничий не в змозі з ним справитись. Тому в лісництві доцільним є змішаний тип структури управління, який би

дозволив помічнику лісного взяти на себе частину обов'язків лісного і мати адекватні для виконання цих обов'язків повноваження й бути ефективним заступником лісного в управлінні лісництвом.

Бухгалтер лісництва не має таких повноважень в управлінні лісництвом як помічник лісного, але його не можна обмежити й статусом (ізолюваної від безпосередніх ділових комунікацій зі старшими майстрами чи майстрами) штабної ланки. Там, де бухгалтери в лісництвах є, необхідно відобразити цю посаду в структурі управління лісництвом. У взаємодії бухгалтера з керівниками внутрішньо-цехових підрозділів доцільним є взаємозв'язок обмеженого функціоналізму. Такий статус дозволяє бухгалтеру, не відволікаючи лісного чи помічника, опрацьовувати необхідну первинну документацію бухгалтерського обліку, яка в основному, пов'язана із закриттям нарядів-актів на виконання робіт та нарахуванням зарплати робітникам, рухом лісової продукції тощо.

Оскільки структури управління лісництв в одному підприємстві, як правило, однакові, то при виконанні схеми розгорнутої структури управління підприємства достатньо проілюструвати розгорнуту структуру управління одного лісництва.

Розробляти структуру апарату управління потрібно розпочинати зверху, визначивши спочатку функціональні ланки, які безпосередньо підпорядковуються директору й перебирають на себе всю апаратну роботу, розвантажуючи його для здійснення ефективного управління оперативною діяльністю.

Традиційно, функції управління лісгосподарським виробництвом закріплюються за головним лісничим, а функції управління лісопромисловим виробництвом – за головним інженером. Відносини заступників директора з керівниками виробничих підрозділів цехового рівня доцільно формувати за лінійно-функціональним типом.

У базових підприємствах галузі здійснюються значні обсяги фінансової та економічної діяльності, які потребують кваліфікованого управління з боку керівників вищої ланки. Таке спеціалізоване фахове управління фінансовою діяльністю здійснює головний бухгалтер, а економічне забезпечення діяльності підприємства – головний економіст. Названі головні спеціалісти хоч і очолюють відділи із статусом штабних ланок, особисто не можуть бути ізолювані від ділових комунікацій з керівниками виробничих підрозділів цехового рівня, оскільки це погіршуватиме управління підприємством. Адже, замкнені в ролі штабістів головний бухгалтер і головний економіст змушені будуть взаємодіяти з керівниками цехових підрозділів через директора. Тому, доцільно щоб вони діяли в межах закріплених за ними функцій на засадах обмеженого функціоналізму.

Окрім названих заступників директора й головних спеціалістів

безпосередньо директору підпорядковуються працівники по роботі з кадрами, юристконсульт, які мають статус штабних ланок. Безпосередньо директору можуть підпорядковуватись й інші апаратні працівники, зокрема, головний мисливствознавець, інженер з охорони праці та ін.

Обсяг функцій управління, який концентрується на рівні підприємства настільки значний, що його не в змозі виконати директор, його заступники й працівники, які безпосередньо йому підпорядковані. Тому під безпосереднім керівництвом заступників директора та головних спеціалістів створюються відділи в штат яких за критеріями доцільності вводяться ті чи інші спеціалісти. Перелік посад таких спеціалістів затверджується в штатному розписі підприємства.

Наприклад, для забезпечення ефективного управління лісгосподарським виробництвом на допомогу головному лісничому у відділі лісового господарства традиційно затверджуються штатним розписом такі посади, як провідні інженери або інженери I чи II категорій, або інженери лісового господарства, з лісових культур і з охорони та захисту лісу. Ці спеціалісти безпосередньо підпорядковані головному лісничому, а не директору підприємства, тому він для них є одноосібним, отже, лінійним керівником. В статусі лінійного керівника знаходяться головний інженер у відносинах зі спеціалістами, які числяться за штатним розписом у підпорядкованому йому виробничому відділі, головний бухгалтер – з бухгалтерами і касиром підпорядкованої йому бухгалтерії, головний економіст – з економістами його відділу.

## **Практична робота №5**

### **Аналіз кваліфікаційних вимог до працівників підприємств галузі лісового господарства**

Мета заняття – ознайомитись з переліком посад працівників підприємств галузі лісового господарства України.

Для того щоб знати основні кваліфікаційні завдання та обов'язки, що покладаються на того чи іншого працівника лісового господарства, знати розподіл управлінських функцій між структурними ланками системи управління базового підприємства галузі, рекомендується вивчення кваліфікаційних характеристик здійснити у три етапи.

На першому етапі потрібно ознайомитись зі змістом завдань і обов'язків кожної кваліфікаційної характеристики по кожній посаді.

На другому етапі необхідно здійснити порівняльний аналіз завдань та обов'язків, які покладаються на того чи іншого працівника лісового господарства, з'ясувавши при цьому специфічні функції, що притаманні конкретній посаді, а не будь-якій іншій, тобто окреслити ті функції, які дають підстави відрізнити одну посаду від іншої.

Третій етап рекомендується виконати для самооцінки власної

професійної готовності до зайняття тієї чи іншої посади, на яку має право заступати магістр лісового господарства без стажу роботи.

Перший етап рекомендується розпочати з вивчення кваліфікаційних характеристик працівників нижчої ланки кадрів управління, зокрема, майстрів, потім перейти до помічника лісничого й лісничого, далі – до головного лісничого та інженерів, які працюють у відділі лісового господарства.

Вивчаючи завдання та обов'язки, звернути увагу, що у майстрів вони мають конкретний зміст і пов'язані з безпосереднім управлінням виробництвом, тоді як у керівників вищих ієрархічних рівнів вони набувають все більш загального й опосередкованого характеру у відношенні до виробничого процесу та його безпосередніх виконавців – робітників.

На другому етапі визначити, що саме, які обов'язки чи функції зумовлюють потребу у тій чи іншій посаді. Звернути увагу, що відмінності можуть бути як за обсягом виконуваних функцій (по вертикалі: старший майстер, лісничий, головний лісничий), так і за змістом (по вертикалі: знизу вгору – від більш конкретного управління лісгосподарським виробництвом до більш загального, а по горизонталі – між керівниками і спеціалістами одного рівня, що зумовлюється різницею в об'єктах управління і виробничих функціях, за котрі відповідає той чи інший керівник) [12]. Тому за цією логікою варто порівняти професійні завдання та обов'язки працівників, які відповідають за різні виробничі функції лісгосподарського виробництва, зокрема інженерів відділу лісового господарства. Потім проаналізувати обов'язки цих працівників із завданнями та обов'язками головного лісничого. У працівників відділу лісового господарства вони мають більш конкретний і виконавчий характер, а у головного лісничого, навпаки більш загальний і керуючий зміст. Далі порівняти завдання та обов'язки майстра лісу і майстра на лісозаготівельних роботах, майстра лісу та лісничого, майстра і лісничого і головного лісничого, лісничого і помічника лісничого [7].

Паралельно з порівняльним аналізом завдань та обов'язків, які закріплюються за тим чи іншим працівником лісового господарства потрібно зробити порівняння того, що кожен з них повинен знати, перебуваючи на відповідній посаді. Також звернути увагу на кваліфікаційні вимоги щодо післядипломної освіти в галузі управління для працівників, які займають ключові посади в управлінні лісгосподарським виробництвом, зокрема: майстра лісу, лісничого, головного лісничого.

Третій етап – з'ясування власної професійної готовності до виконання тих завдань і обов'язків, що покладаються на працівників лісового господарства.

Пункти завдань та обов'язків, які оцінені нижче 3 балів мають



скласти програму-мінімум підвищення особистого рівня професійної підготовки.

Шкала оцінки знань та вмінь [7]:

5 – знаю, як це виконувати;

4 – маю достатнє уявлення про те, як це виконується, тому без значних витрат часу й особливих зусиль зможу відновити необхідні знання і вміння, щоб виконувати це самостійно;

3 – маю приблизне уявлення про те, як це виконується, потрібні значні зусилля і час, щоб виконувати це самостійно;

2 – не маю уявлення про те, як це робиться, але пам'ятаю, що ми це вчили;

1 – не володію необхідними знаннями для того, щоб це виконувати, але упевнений(на), що ми цього не вчили;

0 – не маю уявлення про те, як це робиться і не пам'ятаю вчили ми це чи ні.

### **Практична робота №6** **Порядок визначення втрат** **лісогосподарського виробництва**

Мета заняття – освоїти методику визначення втрат лісогосподарського виробництва.

Втрати лісогосподарського виробництва, спричинені вилученням лісових земель і чагарників (вкритих лісовою рослинністю земель, незімкнугих лісових культур, лісових розсадників, плантацій, рідколісся, згарищ, загиблих насаджень, зрубів, галявин, лісових шляхів, просік, протипожежних розривів тощо) для використання їх у цілях, не пов'язаних із веденням лісового господарства, визначаються на основі нормативів втрат по Автономній Республіці Крим, областях, мм. Києву та Севастополю за формулою:

$$P_v = P_d \times N_v \times \frac{B_d}{B_o} \times K_i,$$

де  $P_v$  - розмір втрат лісогосподарського виробництва, тис. гривень;

$P_d$  - площа ділянки лісових земель і чагарників, що вилучається, гектарів;

$N_v$  - норматив втрат лісогосподарського виробництва, тис. гривень (згідно з таблицею1);

$B_d$  - бал бонітету ділянки лісових земель і чагарників, що вилучається;

$B_o$  - бал бонітету лісових земель і чагарників по Автономній Республіці Крим, області, мм. Києву та Севастополю;

Кі - коефіцієнт продуктивності лісових земель і чагарників за типами лісорослинних умов (згідно з таблицею2).

У разі коли бонітування ґрунтів на землях лісового фонду не проведено, під час визначення розміру втрат лісогосподарського виробництва за формулою, наведеною у цьому пункті, бали бонітету ділянки лісових земель і чагарників, що вилучається, і бали бонітету лісових земель і чагарників по Автономній Республіці Крим, області, мм. Києву та Севастополю не застосовуються.

У разі коли розмір втрат лісогосподарського виробництва, визначений за формулою, наведеною у цьому пункті, менший за розмір нормативної грошової оцінки земельної ділянки лісогосподарського призначення, втрати лісогосподарського виробництва відшкодовуються у розмірі 100 відсотків її нормативної грошової оцінки.

Якщо нормативну грошову оцінку земельної ділянки лісогосподарського призначення не проведено, розмір втрат лісогосподарського виробництва, визначений за формулою, наведеною у цьому пункті, не може бути меншим, ніж нормативна грошова оцінка одиниці площі ріллі в Автономній Республіці Крим або області.

У разі коли нормативну грошову оцінку земельної ділянки лісогосподарського призначення не проведено, а розмір втрат лісогосподарського виробництва, визначений за формулою, наведеною у цьому пункті, менший, ніж нормативна грошова оцінка одиниці площі ріллі в Автономній Республіці Крим або області, втрати лісогосподарського виробництва відшкодовуються у розмірі 100 відсотків нормативної грошової оцінки одиниці площі ріллі в Автономній Республіці Крим або області.

Втрати лісогосподарського виробництва, спричинені обмеженням прав власників землі і землекористувачів, у тому числі орендарів, або погіршенням якості земель, зумовленим впливом діяльності підприємств, установ та організацій, визначаються за формулою:

$$P_v = (1 - K) \times N_v \times P_d,$$

де  $P_v$  - розмір втрат, тис. гривень;

$K$  - коефіцієнт зниження продуктивності угіддя;

$N_v$  - середній розмір втрат із розрахунку на 1 гектар, що визначається відповідно до [пункту 2](#) цього Порядку;

$P_d$  - площа ділянки, гектарів.

Таблиця 1

**Нормативи втрат лісогосподарського виробництва**

| Регіон            | Ліси природоохоронного, наукового, історико-культурного призначення; рекреаційно-оздоровчі ліси; захисні ліси | Експлуатаційні ліси |
|-------------------|---|---------------------|
| АР Крим           | 123,1   |                     |
| Області:          |   |                     |
| Вінницька         | 84,7  | 50,2                |
| Волинська         | 77,7  | 46                  |
| Дніпропетровська  | 145   |                     |
| Донецька          | 163,1   |                     |
| Житомирська       | 75  | 44,4                |
| Закарпатська      | 29,8  | 17,9                |
| Запорізька        | 250,9   |                     |
| Івано-Франківська | 31,9  | 19,1                |
| Київська          | 80,5  | 47,7                |
| Кіровоградська    | 159,1   | 94,3                |
| Луганська         | 118,6   |                     |
| Львівська         | 70,1  | 41,6                |
| Миколаївська      | 241,6   |                     |
| Одеська           | 141,8   |                     |
| Полтавська        | 130,5   |                     |
| Рівненська        | 74,1  | 43,9                |
| Сумська           | 79,6  | 47,1                |
| Тернопільська     | 100,4   | 59,5                |
| Харківська        | 91,9  |                     |
| Херсонська        | 167,3   |                     |
| Хмельницька       | 93,2  | 55,2                |
| Черкаська         | 75,8  | 44,9                |
| Чернівецька       | 31,1  | 18,7                |
| Чернігівська      | 75  | 44,4                |
| м. Київ           | 80,5  |                     |
| м. Севастополь    | 123,1   |                     |

Для визначення показника зниження продуктивності лісових земель і чагарників використовуються дані матеріалів лісовпорядкування або результатів обстежень, проведених державною лісовпорядною організацією чи науковими установами.

Відшкодування втрат лісогосподарського виробництва, спричинених вилученням лісових земель і чагарників для цілей, не пов'язаних із

веденням лісового господарства, обмеженням прав власників землі і землекористувачів, у тому числі орендарів, або погіршенням якості земель, проводиться юридичними і фізичними особами в шестимісячний строк після затвердження в установленому порядку проекту землеустрою щодо відведення їм земельних ділянок.

У разі коли проект землеустрою щодо відведення земельних ділянок не розробляється (у визначених законом випадках), відшкодування втрат лісогосподарського виробництва, спричинених вилученням лісових земель і чагарників для цілей, не пов'язаних із веденням лісового господарства, обмеженням прав власників землі і землекористувачів, у тому числі орендарів, або погіршенням якості земель, проводиться юридичними і фізичними особами в шестимісячний строк після внесення державним кадастровим реєстратором відомостей про земельні ділянки до Державного земельного кадастру та повідомлення установі, що видала гарантію стосовно забезпечення виконання зобов'язань з відшкодування втрат лісогосподарського виробництва, про настання підстави для відшкодування зазначених втрат за допомогою програмного забезпечення Державного земельного кадастру (у разі зміни цільового призначення таких земельних ділянок).

Таблиця 2

**Коефіцієнти продуктивності  
лісових земель і чагарників за типами лісорослинних умов**

| Ступінь<br>зволоження<br>грунтів<br>(гігротопи) | Категорія<br>лісів | Група родючості ґрунтів (трофотопи) |           |             |             |
|---|--------------------|-------------------------------------|-----------|-------------|-------------|
|   |                    | А                                   | В         | С           | Д           |
| 0-1   | 1-3                | 0,496                               | 0,734     | 0,971       | 1,21        |
|   | 4                  | 0,387                               | 0,737     | 0,98        | 1,22        |
| 2   | 1-3                | 0,6                                 | 1         | 1,32 (1,92) | 2,19 (3,61) |
|   | 4                  | 0,559                               | 1         | 1,35 (1,73) | 2,22 (3,6)  |
| 3   | 1-3                | 0,548                               | 0,867 (1) | 1,53 (2,58) | 3,13 (5,59) |
|   | 4                  | 0,474                               | 0,834 (1) | 1,53 (2,82) | 3,17 (5,59) |
| 4   | 1-3                |                                     |           |             | 0,896       |
|   | 4                  |                                     |           |             | 0,906       |
| 4-5   | 1-3                | 0,496                               | 0,6       | 0,584       |             |
|   | 4                  | 0,387                               | 0,558     | 0,592       |             |
| 5   | 1-3                |                                     |           |             | 0,584       |
|   | 4                  |                                     |           |             | 0,591       |

*Примітка. У дужках - для лісів Гірського Криму та Українських Карпат.*

Розмір втрат лісогосподарського виробництва розраховується суб'єктом господарювання, що є виконавцем робіт із землеустрою, відповідно до [Закону України](#) “Про землеустрій” (далі - виконавець).

Розрахунок розміру втрат лісогосподарського виробництва (у випадках, передбачених законом) є складовою проекту землеустрою щодо відведення земельної ділянки.

Якщо проект землеустрою щодо відведення земельної ділянки не розробляється, то розрахунок розміру втрат лісогосподарського виробництва складається та підписується до внесення відомостей до Державного земельного кадастру виконавцем на замовлення заінтересованої юридичної або фізичної особи.

Після підписання виконавцем розрахунку розміру втрат лісогосподарського виробництва юридична або фізична особа в п'ятиденний строк надсилає примірник розрахунку розміру втрат лісогосподарського виробництва на офіційну електронну адресу територіального органу Держгеокадастру за місцем розташування земельної ділянки.

Розрахунок розміру втрат лісогосподарського виробництва складається у трьох примірниках, один з яких залишається у виконавця, другий - у замовника, третій - у територіальному органі Держгеокадастру.

## **Практична робота №7**

### **Методи прийняття управлінських рішень**

Мета заняття – розкрити зміст методів прийняття управлінських рішень.

Лісогосподарське підприємство планує розширити види діяльності (побічне лісокористування). Розглядаються 3 проекти: заготівля та переробка грибів, заготівля та переробка ягід, заготівля лікарських рослин.

У перспективі для кожного з проектів можливі наступні сценарії розвитку, ймовірність здійснення яких оцінено експертами так:

- збільшення купівельної спроможності споживачів при певному рості конкуренції (*сценарій 1*); ймовірність здійснення  $p_1 = 0,2$ ;
- незмінна купівельна спроможність населення і зростання конкуренції на ринку (*сценарій 2*); ймовірність здійснення  $p_2 = 0,3$ ;
- зниження купівельної спроможності внаслідок росту інфляції при незмінній конкуренції (*сценарій 3*); ймовірність здійснення  $p_3 = 0,5$ .

За кожним проектом у відповідності зі сценаріями (за інших рівних умов) менеджери-економісти підприємства підраховували прибуток (табл. 1).

Таблиця 2

| Назви проектів                       | Прибутки за сценаріями, тис. грн. |                   |                   |
|--------------------------------------|-----------------------------------|-------------------|-------------------|
|                                      | <i>сценарій 1</i>                 | <i>сценарій 2</i> | <i>сценарій 3</i> |
| <i>заготівля та переробка грибів</i> | 130+10N                           | 155+21N           | 120+15N           |
| <i>заготівля та переробка ягід</i>   | 135+6N                            | 125+25N           | 145+9N            |
| <i>заготівля лікарських рослин</i>   | 140+14N                           | 115+11N           | 160+13N           |

Використовуючи запропоновані нижче критерії вибору стратегій, аналітичним способом визначте, який проект доцільно обрати лісогосподарському підприємству в залежності від обраного критерію.

1. Критерій недостатнього обґрунтування Лапласа (використовується за умов, коли невідомим є розподіл ймовірностей, – за кожним з проектів із трьох сценаріїв прибутку визначаються середні значення; пріоритетним є проект, який забезпечує найбільше середнє значення прибутку).

2. Критерій спекулятивного результату (за кожним із проектів вибирається максимальний прибуток; пріоритетним є проект, який забезпечує найбільше значення прибутку).

3. Максимінний критерій Вальда (за кожним проектом із трьох сценаріїв прибутку обирається мінімальне значення; пріоритету набирає проект, що забезпечує найбільше з мінімальних значень прибутку).

4. Мінімаксний критерій Севіджа (розраховуються відносні втрати за кожним проектом, як різниця між максимальним значенням прибутку і значенням прибутку за кожним проектом. Після цього вибирають найбільші втрати за кожним проектом; пріоритетним є проект з мінімальними втратами).

5. Критерій узагальненого максимуму (песимізму – оптимізму) Гурвіца (використовується, якщо потрібно зупинитися між лінією поведінки з розрахунку на гірше і лінією поведінки з розрахунку на краще. У цьому випадку перевага надається  $i$ -му варіанту проекту, для якого максимальним є показник  $G_i$ . Для  $i$ -го проекту необхідно розрахувати окремо показник  $G_i$ , що визначається виразом:

$$G_i = \{k \min_j a_{ij} + (1-k) \max_j a_{ij}\},$$

де  $k$  – коефіцієнт, що розглядається як показник оптимізму ( $0 \leq k \leq 1$ ); при  $k = 0$  маємо лінію поведінки з розрахунку на краще, при  $k = 1$  – з розрахунку на гірше;  $a_{ij}$  – прибуток, відповідний  $i$ -му проекту за  $j$ -го сценарію.

6. Критерій математичного сподівання (сумуються всі добутки значень прибутку на відповідні ймовірності появи певного сценарію; пріоритетним є проект, де показник прибутку буде найвищим).

7. Критерій дисперсії або середньоквадратичного відхилення (дисперсія випадкової величини прибутку для кожного з проектів розраховується шляхом сумування добутків квадратів відхилення кожного зі значень прибутку від математичного сподівання даного проекту на відповідне значення ймовірності; середньоквадратичне відхилення рівне кореню квадратному з дисперсії; оптимальним буде проект з мінімальним значенням дисперсії випадкової величини прибутку).

8. Критерій коефіцієнта варіації (розраховується шляхом ділення значення середньоквадратичного відхилення за кожним з проектів на відповідне значення математичного сподівання).

#### Методичні рекомендації для розв'язування задачі

Здійснюється вибір проекту за кожним із запропонованих критеріїв. Потім можна обрати той проект, який найчастіше був пріоритетним при використанні всіх критеріїв (при використанні критерію Гурвіца окремо визначити оптимальний проект за  $k = 0$ ,  $k = 0,5$  і  $k = 1$ ). В разі, коли кількість разів пріоритетності  $i$ -го проекту є однаковою, остаточний вибір проекту здійснюється експертним шляхом, виходячи з важливості того чи іншого критерію для опитуваного з подальшим обґрунтуванням вибору.

## **4. РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ВИКОНАННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

Завданням і ціллю індивідуальної праці студентів під час вивчення дисципліни "Управління лісогосподарським виробництвом" є:

- ознайомлення та осмислення матеріалу, представленого на лекціях;
- самостійне вивчення конкретних аспектів з теоретичних питань, що виникають у рамках дисципліни;
- надання можливості для виконання індивідуальних завдань, які відповідають професійному рівню засвоєння знань та виходять за межі стандартних завдань;
- забезпечення постійного зворотного зв'язку між викладачами та студентами під час самостійної роботи над предметом.

Суть самостійної роботи полягає у глибокому розкритті змісту всіх тем, що входять до навчального плану дисципліни. Виконання індивідуальних завдань включає ознайомлення з додатковою навчальною літературою, нормативними актами, науковими дослідженнями та регулярними діловими публікаціями.

Розподіл годин самостійної роботи для студентів денної форми навчання:

10 год. – підготовка до аудиторних занять;  
10 год. – підготовка до контрольних заходів;  
40 год. – опрацювання окремих тем програми або їх частин, які не викладаються на лекціях.

Розподіл годин самостійної роботи для студентів заочної форми навчання:

10 год. – підготовка до аудиторних занять;  
10 год. – підготовка до контрольних заходів;  
60 год. – опрацювання окремих тем програми або їх частин, які не викладаються на лекціях.

### **Питання для самостійного вивчення дисципліни**

1. Історія розвитку теорії управління виробництвом, основних наукових шкіл та підходів.

2. Професія лісівник: якою я її бачу зараз і в перспективі.

3. Кваліфікаційні характеристики спеціалістів лісового господарства.

4. Штатний розпис базових підприємств галузі лісового господарства України.

5. Посадові інструкції первинних посад, на які можуть заступати магістри лісового господарства без пред'явлень вимог до професійного стажу роботи.

6. Правила внутрішнього трудового розпорядку базового підприємства галузі лісового господарства.

7. Типовий колективний договір трудового колективу з адміністрацією підприємства.

8. Самоменеджмент та його роль у формуванні й розвитку особистості керівника

9. Положення про атестацію працівників базових підприємств галузі лісового господарства.

10. Сутність і види трудового договору.

11. Класифікація типів особистості, їхні сильні й слабкі сторони, а також схильності до певних видів професійної діяльності.

12. Соціальна структура трудового колективу. Роль лідерства, формальних і неформальних груп у структуруванні колективу.

13. Кадрове діловодство в підприємстві.

14. Соціальна відповідальність і етика в менеджменті.

15. Перелік і форми техніко-економічних документів, якими забезпечується управління лісгосподарським виробництвом.

16. Адміністративне діловодство в базових підприємствах галузі лісового господарства.

17. Аналіз типових виробничих ситуацій, порядок підготовки



Управління НТП, якістю праці та продукції, вдосконалення управління виробництвом в галузі лісового господарства.

18. Стратегічне управління підприємством.

## 5. ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

### Основна

1. Довідник працівника, відповідального за кадрову роботу на підприємствах лісового господарства України / Т. О. Барбак, Ю. М. Марчук, С. П. Ірклієнко, В. В. Іванченко, П. А. Никитюк. Боярка : Укрцентркрадріліс». 2008. 199 с.

2. Завадський Й. С. Менеджмент : Українофінський інститут менеджменту й бізнесу. Київ : Т.І. Видання друге. 1998. 542 с.

3. Кічура А. В., Кічура В. П. Методичні вказівки для виконання практичних робіт з дисципліни «Управління лісогосподарським виробництвом» : навч. вид. Ужгород, 2021. 41 с.

4. Лісовий Кодекс України : (Затверджено постановою Верховної Ради України № 3853-12 від 21.01.94 р. із змінами). URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3852-12>.

5. Малик, Л. О. Менеджмент організацій у лісовій сфері : навч. посіб. К. : Кондор, 2010. 402 с.

6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М. : Дело. 1992. 702 с.

7. Рибак В. О., Рябченко В. І. Управління лісогосподарським виробництвом : навч. посіб. К. : Фітосоціоцентр, 2014. 470 с.

8. Робинс Стивен П., Коултер Мэри. Менеджмент. 6-е издание.: Пер. с англ. М. : Издательский дом "Вильямс". 2002. 880 с.

9. Пушкар Р. М., Тарнавська Н. П. Менеджмент : теорія та практика. підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Тернопіль : Карт-бланш, 2003. 490 с.

10. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. К. : Академвидав, 2003. 608 с.

### Допоміжна

11. Діденко А. Н. Сучасне діловодство: навч. посіб. 5-те вид. К. : Либідь, 2006. 384 с.

12. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 3. Лісове господарство і пов'язані з ним послуги. Державне агентство лісових ресурсів України. «УКРДППРОЛІС». К. : 2013. 106 с.

13. Лукашевич Н. П. Самоменеджмент. Теория и практика : учебник. К. : Ника-Центр, 2007. 344 с.

14. Синякевич І. М., Дейнека А. М., Соловій І. П. Лісова політика : підручник / за ред. І. М. Синякевича. Київ : Знання, 2013. 323 с.

15. Рябчук В. П. Недревна продукція лісу : підручник. Львів : Світ, 2006. 310 с.

16. Сайт Державного агентства лісових ресурсів України. URL: <https://forest.gov.ua/>

17. Сайт ДП «Ліси України». URL: <https://e-forest.gov.ua/>