

ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ ЯК ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЛІСАМИ ТА ЛІСОВИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Окреслено проблемні моменти процесу планування у сфері лісокористування України. Охарактеризовано роль планування як інструмента лісової політики та засобу узгодження інтересів зацікавлених осіб. Здійснено огляд теоретико-методологічних підходів щодо планування та представлено авторське бачення можливостей їх застосування у лісовому господарстві.

Ключові слова: планування, стратегічне планування, лісова політика, зацікавлені особи, методи планування.

Вступ. У колах вітчизняних теоретиків і практиків менеджменту існує стереотип, що планування – це прерогатива командно-адміністративної економіки. Цей стереотип вплинув на послаблення уваги до планування у науковому та навчально-методичному процесі. Насправді, планування є не менш важливим чинником успіху й у ринково орієнтованій моделі економіки, де воно замість директивної функції виконує функцію пристосування до потреб ринку та узгодження інтересів зацікавлених осіб у визначенні стратегічних напрямків розвитку певного суб'єкта.

Планування діяльності суб'єктів природокористування у сучасних умовах набуває дедалі більшої ваги, оскільки стратегія їх розвитку повинна також узгоджуватися зі стратегією подолання глобальних та локальних екологічних загроз та концепцією сталого розвитку. Система лісокористування є однією з найважливіших складових системи природокористування, вона має свої особливості, котрі повинні бути враховані під час формування теоретико-методологічних засад планування.

Роль та місце планування у структурі еколого-економічного механізму сталого лісокористування висвітлено у працях І.М. Синякевича, А.В. Неверова, І.П. Дерев'яго [3, 5], значення стратегічного планування та процес формування місії та цілей суб'єктів лісокористування досліджують. С. Векамяка, П. Ріінінен, І. Тікканен [1, 4]. Окрім цього, існує багато навчально-методичного матеріалу, який містить характеристику методичних підходів до планування, зокрема це підручники за авторством Й.С. Завадського, М.Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі, Р. Гріфіна, В. Яцури та інших. Водночас потребують подальшого дослідження питання специфічних особливостей планування у рамках системи управління лісами та лісовим господарством.

Постановка задачі. У цій роботі ми ставимо собі за мету висвітлити особливості планування у сфері управління лісокористуванням, пов'язані з трансформаційним періодом в економіці держави та особливостями лісокористування як складової системи природокористування. Поряд з основною метою дослідження, ми розглянемо методологічні підходи до планування та можливості їх використання для здійснення планування лісокористування на загальнодержавному рівні та рівні окремих лісокористувачів.

Результати. Процес планування є обов'язковою складовою системи екологічного управління згідно з державним стандартом ДСТУ ISO

14001:2006. Професор І. Синякевич розглядає планування як інструмент лісової політики [5]. А. Неверов та І. Дерев'яго розглядають планування як складову еколого-економічного механізму сталого лісокористування [5].

Відкритий і прозорий процес планування, який здійснюється зі залученням всіх зацікавлених осіб, дає змогу здійснювати ефективний попередній контроль у сфері природокористування та усувати ще на етапі проектування можливі негативні впливи на природне середовище. Навколо процесу лісокористування переплітаються інтереси різноманітних суспільних груп: споживачів, місцевого населення, загальнодержавних та місцевих органів влади, природоохоронних організацій, міжнародної спільноти тощо. Практика високорозвинених країн світу свідчить, що варто узгодити інтереси кожної із суспільних груп на етапі розроблення стратегічних планів лісокористування замість того, щоб усувати конфліктні ситуації під час їх втілення. При цьому роль уповноваженого органу з управління лісами полягає в організації та координації переговорного процесу та суспільної дискусії.

Вітчизняна практика управління лісами дещо відрізняється від зарубіжної. Уповноважений орган управління лісами є закритим до інтересів зацікавлених осіб. Така його позиція обумовлена поєднанням функцій державного управління та господарських функцій. Адже де-факто Державне агентство лісових ресурсів України керує господарською діяльністю переважної більшості лісових підприємств. Негативно позначається на процесі планування підпорядкованість Державному агентству лісових ресурсів України Українського державного лісовпорядного виробничого об'єднання ВО "Укрдержліспроєкт".

Нестабільність політичної ситуації у країні та значна централізація управління у більшості сфер економіки і, зокрема у лісовому господарстві, значно ускладнюють стратегічне планування на рівні державних лісових підприємств. Якщо стратегія використання та відтворення лісових ресурсів закріплена у таких нормативних документах як Концепція реформування та розвитку лісового господарства, Державна цільова програма "Ліси України", то стратегія розвитку лісових підприємств не закріплена у нормативних документах. На нашу думку, потрібно розробити загальнодержавну програму розвитку лісових підприємств.

Враховуючи специфічні особливості планування у сфері лісового господарства, розглянемо основні методологічні підходи, що дадуть змогу підвищити ефективність лісокористування.

Методологічні підходи до узгодження інтересів зацікавлених осіб. У будь-якому демократичному суспільстві система державних органів влади представляє інтереси суспільства загалом. Практично ж суспільство розширене на групи за інтересами, тому мета будь-якого державного органу управління зводиться до пошуку балансу інтересів зацікавлених осіб. Ігнорування державним органом інтересів певної сторони призводить до виникнення прихованих конфліктів, котрі загрожують соціальними вибухами у майбутньому. Сфера лісокористування – це сфера відносин, де закладено чимало конфліктних ситуацій. Зокрема, конфлікт між виробничими і природоохоронними інтересами, конфлікт між заготівельниками сировинних ресурсів та їх спожива-

чами, конфлікт між інтересами лісокористувачів та місцевим населенням, конфлікт між національними та міжнародними інтересами тощо. Така величезна сукупність конфліктних ситуацій потребує специфічних підходів до їх врегулювання.

Одним із інструментів такого регулювання є інструмент, розроблений на міжнародному рівні у рамках процесу впровадження принципів сталого розвитку у практику лісокористування Міжурядовою групою з питань лісів (Intergovernmental Panel on Forests). Цей інструмент отримав назву – Національна лісова програма (National Forest Program). Національні лісові програми впроваджувалися у практику лісокористування високорозвиненими країнами світу, зокрема Німеччиною [6]. Першопочаткова мета Національної лісової програми – узгодити інтереси зацікавлених осіб з метою переходу до ведення лісового господарства на засадах сталого розвитку. Однак, поряд з основною метою, цей інструмент дасть змогу забезпечити прозоре формування лісової політики України та уникнути прихованих конфліктів.

Методологічні підходи до стратегічного планування. Оптимальна стратегія – це запорука успішного розвитку організації, тому предметом розгляду чималої кількості наукових та навчально-методичних праць з менеджменту є методологія стратегічного планування. Зокрема, серед найпоширеніших є метод SWOT-аналізу, який дає змогу виявити та зіставити сильні та слабкі позиції, можливості та загрози певного напрямку діяльності. У сфері лісокористування цей метод може використовуватися для обґрунтування цілей лісової політики держави, напрямків розвитку державних лісових підприємств, сценаріїв розвитку лісового господарства України тощо.

Метод матриці BCG дає змогу обґрунтувати стратегію розвитку певного виду продукції, відштовхуючись від частки цієї продукції на ринку та темпів зростання ринку. Матрицю BCG можна використовувати як додатковий аргумент для обґрунтування інвестиційних проєктів, що спрямовані на використання всіх видів недревних лісових ресурсів. Окрім цього, цей метод можна використовувати як аргумент для впровадження нових видів виробничої діяльності лісових підприємств. GE/McKinsey – метод стратегічного планування, який виник внаслідок розвитку та узагальнення методу матриці BCG. Він призначений для визначення стратегій інвестування. Тобто GE/McKinsey може слугувати методом обґрунтування для впровадження нових видів виробничої діяльності лісових підприємств завдяки залученню інвестицій.

Метод системи збалансованих показників BSC дає змогу узгодити стратегічні цілі організації з її оперативними планами. Цей метод можна використовувати як на найвищому рівні управління лісовим господарством, так і на рівні лісового підприємства. Покладення методу BSC в основу державного управління галуззю дасть змогу підвищити рівень прозорості системи управління та значно підвищити ефективність втілення стратегічних цілей національної лісової політики у життя. Використання методу BSC на рівні підприємства дасть змогу значно підвищити ефективність системи управління підприємством.

Поряд з охарактеризованими методами, є багато інших, спрямованих на обґрунтування маркетингової стратегії підприємства. Для сфери лісокористування найбільш цінними є комплексні методи, котрі дають змогу врахувати поряд з ринковими чинниками екологічні та соціальні чинники формування стратегії або ж підвищити ефективність системи управління суб'єкта лісокористування.

Економіко-математичні методи планування. У 60-70-ті роки ХХ ст. у навчально-методичній та науковій літературі значну увагу приділяли економіко-математичним методам планування. У ті роки було розроблено лінійні економіко-математичні моделі для оптимізації виробничої програми лісових підприємств, моделі оптимізації вантажопотоків, моделі управління запасами, балансові моделі та інші. Застосування подібних моделей у практичній діяльності підприємства, чи навіть галузі, дасть змогу заощадити значні кошти без будь-яких інвестиційних затрат.

Зарубіжна практика використання економіко-математичних моделей, станом на сьогодні, вийшла на принципово новий рівень. На базі названих методологічних підходів розроблено чимало універсальних та спеціалізованих програмних продуктів, орієнтованих як на широке коло споживачів так і на окремі підприємства. Зокрема, аналіз сучасних економіко-математичних моделей, що використовуються у лісовому секторі, здійснив А.М. Польовський [2].

Застосування економіко-математичних моделей сучасними вітчизняними лісовими підприємствами майже зовсім не практикується. Пов'язано це з мінливістю зовнішнього середовища підприємств: політична та економічна нестабільність не дає змогу будувати плани навіть на короткострокову перспективу. Проте ми переконані, що саме зараз варто звернути увагу на цей інструмент підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності.

Методи календарного планування. Методи календарного планування дають змогу встановлювати календарні терміни виконання завдань організації та здійснювати контроль за їх дотриманням. До методів календарного планування відносять метод побудови діаграми Ганта та методи мережевого планування. Простішим із цих методів є метод побудови діаграми Ганта, суть якої полягає у нанесенні на часову шкалу переліку робіт. Цей метод дає змогу оцінити хід кожної стадії виконання певного проєкту на цей час, а також закріплювати відповідальних за здійснення кожної стадії проєкту.

Часову шкалу переліку робіт можна заповнювати двома способами: або починаючи з дня початку реалізації комплексу робіт (тоді дата виконання останнього завдання визначить термін завершення комплексу робіт), або з дати завершення комплексу робіт (тоді день початку реалізації першого завдання означатиме початок реалізації всього комплексу робіт. Метод діаграми Ганта може використовуватися для планування проєктів з обмеженим переліком робіт, наприклад, для проєктів з усунення недоліків, виявлених у ході сертифікації лісів, комплексу заходів з контролю за дотриманням законодавства суб'єктами лісокористування.

Методи побудови мережевих моделей є значно складнішим інструментом, який дає змогу встановити взаємозалежності між роботами у рамках про-

екту, встановити перелік робіт, зрив термінів виконання яких призведе до зриву терміну завершення проекту, встановити резерви термінів виконання робіт. Мережеві моделі варто використовувати для планування складних проектів, наприклад, для планування заходів з будівництва лісовозних доріг, планування будівництва та впровадження нових виробничих потужностей підприємства. На основі методології мережевого планування розроблено чимало програмних продуктів, найбільш поширеним серед яких є Microsoft Project.

Висновки. Нестабільність зовнішнього середовища вітчизняних лісових підприємств істотно позначається на ефективності процесу планування. На сьогодні на загальнодержавному рівні відсутня стратегія розвитку лісових підприємств. Стратегічне планування на рівні лісового підприємства ускладнюється централізацією управління, котра обмежує можливості директорів лісових підприємств розробляти і реалізовувати стратегічні плани.

Значно підвищить ефективність планування використання сучасних теоретико-методологічних, зокрема, методу SWOT-аналізу при обґрунтуванні стратегічних альтернатив. Використання лісових програм дасть змогу залучити зацікавлених осіб до планування використання, охорони та відтворення лісових ресурсів та послужить превентивним заходом вирішення конфліктів у сфері лісокористування.

Розроблення спеціалізованого програмного забезпечення, що дасть змогу адаптувати економіко-математичні методи планування до потреб лісокористування, дасть змогу заощаджувати чималі кошти внаслідок оптимізації сортиментних планів, вантажопотоків, запасів підприємств тощо. Проведення методів календарного планування дадуть змогу підвищити ефективність організації виробничих процесів та посилити контроль за термінами виконання проектів.

Використання сучасних теоретико-методологічних підходів до здійснення управління лісами та лісовим господарством України, поряд із оптимізацією розподілу повноважень між суб'єктами управління, дасть змогу значно підвищити ефективність лісокористування.

Література

1. Векамяки С. Государственное планирование производства древесины в условиях рыночной экономики / С. Векамяки // Лесное хозяйство : журнал. – 1993. – № 2. – С. 32-33.
2. Синякевич І.М. Лісова політика: теорія і практика : монографія / І.М. Синякевич, І.П. Соловій, О.В. Врублевська та ін. / за наук. ред. проф. д-ра екон. наук І.М. Синякевича. – Львів : Вид-во "Піраміда", 2008. – 612 с.
3. Неверов А.В. Основные направления совершенствования эколого-экономического механизма в лесном хозяйстве республики Беларусь / А.В. Неверов, И.П. Деревяго // Лесное хозяйство : журнал. – 2006. – № 2. – С. 14-16.
4. Риихинен П. Концепция лесной политики в системе рынка // Лесное хозяйство : журнал / П. Риихинен, И. Тикканен. – 1993. – № 2. – С. 29-32.
5. Синякевич І.М. Лісова політика : підручник / І.М. Синякевич. – Львів : Вид-во ІЗМН, 2004. – 300 с.
6. Соловій І.П. Лісова політика і управління лісовим господарством на регіональному рівні в Німеччині / І.П. Соловій, А.А. Головка // Науковий вісник УкрДЛТУ : зб. наук.-техн. праць. – Львів : Вид-во УкрДЛТУ. – 2004. – Вип. 14.4. – С. 138-143.

Головка А.А., Сич М.В. Особенности планирования как функции управления лесами и лесным хозяйством

Определены проблемные моменты процесса планирования в сфере лесопользования. Охарактеризована роль планирования как инструмента лесной политики и средства согласования интересов заинтересованных лиц. Осуществлен обзор теоретико-методологических подходов к планированию и представлено авторское видение возможностей их применения в лесном хозяйстве.

Ключевые слова: планирование, стратегическое планирование, лесная политика, заинтересованные лица, методы планирования.

Golovko A.A., Sich M.V. Features of planning as a function of forest governance

Problematic aspects of the planning process in forest governance were identified. The role of planning as an instrument of forest policy and means of harmonizing the interests of stakeholders was described. An overview of the theoretical and methodological approaches to planning is carried out and the author's vision of the possibilities of their use in forest governance is presents.

Keywords: planning, strategic planning, forest policy, stakeholders, planning methods.

УДК 332.363

Здобувач Г.М. Шпак¹ –

НУ водного господарства та природокористування, м. Рівне

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЧНИМ ЗЕМЛЕРОБСТВОМ В УКРАЇНІ

Розроблено організаційно-економічний механізм управління органічним землеробством. До складу механізму входять внутрішня і зовнішня забезпечувальні підсистеми, функціональний блок та блок контролю. Розглянуто можливі економічні, екологічні та соціальні ефекти від розвитку органічного землеробства.

Ключові слова: організаційно-економічний механізм, органічне землеробство.

Протягом останніх 10 років в Україні популяризується і стрімко поширюється органічне землекористування. Стимулом для цього насамперед є зростання попиту на органічні продукти в країнах ЄС та світі. При цьому нашу державу розглядають як потенційний постачальник якісної і відносно не дорогої органічної продукції. Водночас, коли велика кількість сільськогосподарських виробництв України є збитковими, а значна частина сільськогосподарської продукції та продуктів харчування, що виробляються, не відповідають світовим стандартам якості та безпеки, то це зменшує експортний потенціал країни. Перехід до органічного виробництва для українських аграріїв відкриває новий, високорентабельний і постійно зростаючий ринок збуту сільськогосподарської продукції.

Окремі фермери усвідомили той факт, що сучасні тенденції господарювання на землі мають руйнівний вплив на навколишнє природне середовище, здоров'я населення, що ставить під загрозу майбутнє наступних поколінь. Органічне землекористування є альтернативним, екологічним та іннова-

¹ Наук. керівник: доц. П.М. Скрипчук, канд. техн. наук