

**Андрій Злочовський**

слухач магістерської програми

**Науковий керівник: к.т.н., доцент Вітровий А.О.**

Тернопільський національний економічний університет

## **ОСОБЛИВОСТІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В ЛІСОВОМУ ГОСПОДАРСТВІ**

Бізнес-планування поступово входить у вітчизняну практику, однак ця категорія трактується різними авторами по-різному. Виділяють дві основні концепції - "бізнес-план підприємства" і "бізнес-план проекту". У першому випадку мається на увазі план виробничо-господарської діяльності, що визначає перспективні напрямки розвитку суб'єкта господарювання та шляхи їх досягнення. У другому – бізнес-планом називають документи, що описують окремих інвестиційний проект з метою надання його потенційним інвесторам.

Основна мета бізнес-планування – це прогноз виробничого господарської діяльності підприємства на певний період часу відповідно до потреб ринку і можливостей отримання необхідних фінансових ресурсів.

В силу специфіки галузі бізнес-план лісгоспу має деякі особливості. Головна особливість лісового господарства - надзвичайно тривалий період лісовирощування, що адекватно відбивається на величині відтворювального циклу готової продукції. Тому прийняті на планований період господарські рішення повинні бути узгоджені з основними закономірностями розширеного відтворення лісових ресурсів [1]. Крім того, якщо для основних галузей народного господарства визначальним принципом організації виробничо-господарської діяльності є "витрати-результати", то для лісового господарства має місце "зворотний" принцип - "результати-витрати". Дія принципу "результати (вигоди) - витрати", який є наріжним положенням економічно самостійного лісового господарства, в обов'язковому порядку необхідно розглядати разом з іншим принципом, що грає визначальну роль в організації лісового господарства, - принципом безперервного, невиснажливого і раціонального використання лісів [2].

Говорячи про бізнес-плануванні в лісовому господарстві, необхідно також відзначити, що лісгоспи поряд з лісовирощуванням ведуть в порядку проміжного і частково головного користування лісозаготівлі, а також здійснюють переробку деревної сировини на різні види продукції - пиломатеріали, мебелі заготовки, столярні вироби тощо. Всі ці виробництва складають цільову завдання підприємства і за своєю роллю в сукупному виробництві є основними. Однак провідним з них є лісгосподарське виробництво, яке визначає профіль підприємства і його головне призначення [3].

З огляду на вищевказані особливості, для лісгоспу доцільно використовувати наступну структуру бізнес-плану:

1. Резюме.
2. Характеристика лісгоспу та стратегія його розвитку.
3. Опис продукції і послуг.
4. Аналіз ринку збуту і стратегія маркетингу.
5. Виробничий план.
6. Підвищення екологічної цінності лісів.
7. Організаційний план.
8. План реалізації проекту.
9. Інвестиційно-фінансовий план.
10. Основні джерела ризику.
11. Критерії ефективності.
12. Юридичний план.

Коротко розглянемо зміст кожного розділу.

1. Резюме. Розділ містить коротку характеристику лісгоспу. Крім того, в цьому розділі слід також коротко викласти зміст бізнес-плану з акцентом на фінансово-економічні показники.

2. Характеристика лісгоспу та стратегія його розвитку. Містить інформацію про сучасну організаційну структуру і персонал лісгоспу, про основні напрями і види діяльності. У розділі також даються короткі показники лісового фонду, по можливості доцільно додати карти лісгоспу. Далі складається стратегічний план розвитку, вказуються переваги підприємства та проблемні області його діяльності. Також наводиться коротка довідка про фінансовий стан лісгоспу, наявність і стан основних фондів, трудових ресурсів, вказується потреба в інвестиціях і їх передбачувані джерела.

3. Опис продукції і послуг. В даному розділі відображається інформація про діяльність лісгоспу, що приносить безпосередній дохід. Відповідно до виду діяльності продукцію лісгоспу слід розділити на три групи:

- 1) продукція лісівництва: стиглий ліс на корені, деревина від рубок догляду, саджанці і т.д.;
- 2) продукція промислового виробництва: баланси, пиломатеріали, інша продукція;
- 3) продукція непромислового виробництва: гриби, ягоди, лікарські трави, живиця і т. п.

4. Аналіз ринку збуту і стратегія маркетингу. Розділ містить дані щодо структури та обсягів споживання деревини та інших продуктів на внутрішньому і зовнішньому ринках. Виходячи з існуючих економічних умов доцільно визначити пріоритетні напрямки маркетингової діяльності лісгоспу. Повинні бути вивчені можливості отримання доходів за нетрадиційними статтями (наприклад по туризму).

5. Виробничий план. Розділ є основою бізнес-плану, в ньому вказуються дані, що стосуються обсягів усіх видів виробництва і ресурсів, необхідних для виконання даного плану.

Сформована структура лісгоспів передбачає поділ виробничої діяльності на лісогосподарську і промисловою. Це робить необхідним складання планів окремо для лісогосподарського і промислового виробництв.

6. Підвищення екологічної цінності лісів. У розділі відображається така інформація: рекреаційне використання лісів та їх використання для охорони середовища, показники цінності лісів для утворення природного середовища (зміна вікового і породного складу, повноти лісів, інформація про динаміку чисельності видів диких рослин, птахів і тварин; співвідношення лісів першої та другої групи), додаткові витрати, пов'язані з виконанням лісами природоохоронної і рекреаційних функцій, обмеженням розміру рубок головного користування та їх екологізації.

7. Організаційний план. Розділ містить показники, що відносяться до лісоуправління, в тому числі організаційна структура і склад підрозділів, план підготовки і підвищення кваліфікації персоналу, відповідність кваліфікації і кількості персоналу вимогам виробництва, відповідність умов праці нормам законодавства, умови оплати і стимулювання праці.

8. План реалізації проекту. Даний розділ може входити до складу бізнес-плану, якщо планується здійснення певних інвестицій. Тут доцільно відобразити календарний план і програму освоєння інвестицій.

9. Інвестиційно-фінансовий план. Розділ включає наступну інформацію: доходи підприємства від усіх видів діяльності; витрати на проведення лісогосподарських та інших робіт; обсяги фінансування з бюджету та інших джерел; податкові платежі; наявність основних виробничих і невиробничих фондів, їх стан та використання; потреба в інвестиціях.

При плануванні реалізації кредитного проекту в розділі доцільно відобразити план грошових потоків з урахуванням фактора часу.

10. Основні джерела ризику. Розділ є необхідним для бізнес-плану в умовах ринкової економіки, хоча для лісового господарства він не так важливий, як для інших галузей промисловості.

З фінансової точки зору низький коефіцієнт ефективності в лісовому господарстві може говорити про невисокі ризики лісових інвестицій та гарантовану їх окупність. Разом з тим, в порівнянні з іншими галузями, сильно зростають збитки від втрати ресурсного потенціалу лісів, так як на їх відтворення потрібно дуже багато часу і коштів. Основними джерелами ризику для лісового господарства є пожежі, стихійні лиха і несанкціонована рубка лісу. Цей аспект відбивається в досить високій частці витрат на охорону лісу хоча в деяких випадках (всихання ялиників) появу критичних ситуацій призупинити неможливо.

Що стосується промислової діяльності, то тут можна розглядати наступні види ризиків: затримки з постачанням сировини, неплатежі, втрата ринку збуту.

11. Критерії ефективності. До лісгоспів доцільно застосовувати такі показники ефективності лісогосподарської діяльності як дохід підприємства, дохід на 1 га загальної та лісової площі, дохід на 1 га стиглих лісів, дохід на 1 м<sup>3</sup> деревини від рубок головного і проміжного користування, дохід на 1 м<sup>3</sup> запасу і приросту лісів, рентабельність інвестицій, чистий дисконтний дохід.

12. Юридичний план. Розділ характеризує організаційно-правову форму функціонування та підпорядкованість суб'єкта підприємницької діяльності, його форми власності і господарювання, повноваження і обов'язки, в сукупності відображають правовий статус даного суб'єкта і його майбутню діяльність. В цьому розділі встановлюється відповідальність за виконання компонентів плану або проекту.

Таким чином, бізнес-планування найбільш повно відповідає умовам перехідного періоду і узгоджується з необхідністю переходу всього народного господарства від директивного до індикативного планування. Бізнес-план повинен стати пріоритетним плановим документом, орієнтованим як на керівництво лісгоспу, так і на зовнішнє оточення, будучи при цьому основою поточного управління, а також обґрунтуванням бюджетного фінансування та економічної привабливості конкретного лісгоспу.

### ***Список використаних джерел***

1. Джелла А. Н. Стратегічне планування діяльності підприємства /А.Н.Джелла//Актуальні проблеми економіки: науковий економічний журнал. К.: Національна академія управління, 2010. С. 23-26.
2. Дзядикевич Ю. В. Економіка довкілля і природних ресурсів: монографія –Тернопіль: Астон, 2016. 392 с.
3. Взаємопов'язане планування розвитку громад та лісового господарства Практичний посібник / А. Вишняк та ін. Швейцарсько-український проект розвитку лісового господарства в Закарпатті – Івано-Франківськ: друкарня «Фоліант», 2013. 160 с.