

Підтримку надає:



Федеральне міністерство  
продовольства і  
сільського господарства

на підставі рішення  
Німецького Бундестагу



Німецько-український  
агрополітичний діалог

при Національній Асоціації сільськогосподарських дорадчих служб України



Звіт з лісової політики

APD/FPB/05/2020

## Концепція реформування державного лісового господарства в Україні

Проф. Хуберт Браун

Київ, вересень 2020

## **Про проект «Німецько-український агрополітичний діалог» (АПД)**

---

Проект «Німецько-український агрополітичний діалог (АПД)» реалізується за підтримки Федерального Міністерства продовольства та сільського господарства (BMEL) з 2006р. і наразі до 2021р. та за його замовленням через виконавця ТОВ ГФА Консалтинг Груп, а також робоче співтовариство, яке складається з ТОВ ІАК Аграр консалтинг (ІАК), Лейбніц-Інституту аграрного розвитку в країнах з перехідною економікою (ІАМО) та ТОВ АФЦ Агрікалчер Файненс Консалтентс. Реципієнтом проекту виступає Національна асоціація сільськогосподарських дорадчих служб України «Дорада». При реалізації важливих заходів для розвитку ринку землі, використання державних земельних площ та приватизації АПД працює у кооперації з ТОВ з управління та реалізації земель (BVVG). Бенефіціаром проекту виступає Міністерство аграрної політики та продовольства України.

Проект має підтримувати Україну в питаннях розвитку сталого сільського господарства, ефективної переробної промисловості та підвищення міжнародної конкурентоспроможності відповідно до принципів ринкової та регуляторної політик та з урахуванням потенціалу розвитку, який виникає в рамках Угоди про Асоціацією між ЄС та Україною. З цією метою Проект має надавати інформацію про німецький, зокрема, східнонімецький, а також міжнародний, європейський досвід з розробки рамкових аграрно-політичних умов, а також з організації відповідних аграрно-політичних установ.



[www.apd-ukraine.de](http://www.apd-ukraine.de)

### **Автор**

Хуберт Браун

### **Дисклеймер**

Даний звіт опубліковано за відповідальності Німецько-українського агрополітичного діалогу (АПД). Будь-які точки зору та результати, висновки, пропозиції чи рекомендації, зазначені в ній, належать авторам та необов'язково відповідають поглядам АПД.

## **ЗМІСТ**

Перелік рисунків.....	4
1 Впровадження в Україні сталого, багатофункціонального ведення лісового господарства, включаючи проведення Національної інвентаризації лісів .....	5
2 Українська ситуація з лісовим господарством, аналіз дефіцитних сфер .....	6
2.1 Включення лісу та лісового господарства у довгострокову цільову систему державної політики .....	6
2.2 Зв'язки з громадськістю, прозорість діяльності в сфері лісового господарства .....	7
2.3 Емпіричні основи для прийняття рішень щодо лісової політики .....	8
2.4 Лісове право / структура лісового господарства / управління лісовим господарством / сфера послуг лісового господарства / сфера виробництва в лісовому господарстві .....	10
2.5 Адаптація до зміни клімату / стратегія лісового господарства .....	13
2.6 Фітосанітарна ситуація / умови санації шкоди, нанесеної лісу .....	14
2.7 Умови виробництва / рівень інвестицій у державне лісове господарство, будівництво доріг	15
2.8 Застаріла система планування та обрахунків державних лісгосподарських підприємств .....	15
2.9 Відношення до державного бюджету: фінансування, податки.....	16
2.10 Національна лісопереробна промисловість, ринок лісоматеріалів / аналіз потоку лісоматеріалів / експорт деревини .....	16
2.11 Нерозвинене приватне лісове підприємництво .....	17
2.12. Мисливство та лісове господарство.....	17
3 Пропозиції щодо подолання дефіцитів.....	18
3.1. Програма лісової політики - Ліс України 2050.....	18
3.2 Змінити загальні рамкові умови лісової політики.....	19
3.2.1 Сучасне управління персоналом, навчання та підвищення кваліфікації .....	19
3.2.2 Податкова політика .....	20
3.2.3 НІЛ / потенціал для використання .....	20
3.2.4 Дерегуляція ринку деревини / аналіз потоків деревини .....	20
3.2.5 Програма інвестицій ліс .....	22
3.2.6 Поліпшити імідж лісового господарства / робота із громадськістю .....	24
3.2.7. Подолання шкоди, нанесеної лісу .....	24
3.3 Розробляти ефективні структури в лісовому господарстві / спеціальне управління лісамию .....	25
3.3.1 Територіальна юрисдикція.....	27
3.3.2 Сфера надання послуг в лісовому господарстві .....	29
3.3.3. Структурна концепція .....	29
3.4 Впровадження сучасної системи управління лісом .....	29

3.4.1	Створення продукту .....	29
3.4.2	Погодинний розрахунок.....	33
3.4.3	Розрахунок продуктивності.....	34
3.4.4	Розрахунок витрат.....	34
3.4.5	Бухгалтерський облік.....	35
3.4.6	Планування та погодження щодо цілей.....	35
3.4.7	Контролінг.....	36
3.4.8	Єдина ІТ-система для загального адміністрування .....	37
4	11 пунктів програми реформування державного лісового господарства (підведення підсумку).....	37

## **ПЕРЕЛІК РИСУНКІВ**

Рисунок 1:	Лісова стратегія – Ліси України (1) .....	18
Рисунок 2:	Лісова стратегія – Ліси України (2) .....	18
Рисунок 3:	Приклад трирічної дуальної системи навчання в Саксонії.....	20
Рисунок 4:	Продаж деревини - головний фактор успіху лісогосподарського підприємства ....	22
Рисунок 5:	Державна інвестиційна програма (1) .....	23
Рисунок 6:	Державна інвестиційна програма (2) .....	24
Рисунок 7:	Стратегії боротьби зі шкідниками.....	25
Рисунок 8:	Територіальна структура - Приклад із Саксонії.....	28
Рисунок 9:	Лісовий округ Ейбенсток .....	28
Рисунок 10:	Структурна концепція.....	29
Рисунок 11:	Областей продуктів (1).....	31
Рисунок 12:	Областей продуктів (2).....	31
Рисунок 13:	Профіль продукту .....	32
Рисунок 14:	Формування продукту (1) .....	33
Рисунок 15:	Формування продукту (2) .....	33
Рисунок 16:	Контролінг.....	36

# **1 ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ СТАЛОГО, БАГАТОФУНКЦІОНАЛЬНОГО ВЕДЕННЯ ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА, ВКЛЮЧАЮЧИ ПРОВЕДЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ІНВЕНТАРИЗАЦІЇ ЛІСІВ**

Відповідно до Угоди про асоціацію між Україною та ЄС та стратегії «Розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні 2015-2020 рр.», сільськогосподарський сектор в Україні зараз перебуває на комплексному шляху реформ, який зосереджується, зокрема, на сталому розвитку промислової та соціальної інфраструктури в сільській місцевості, підвищенні конкурентоспроможності сільськогосподарського виробництва, підвищенні якості та безпеки сільськогосподарської продукції, а також збереженні природних ресурсів.

Використання лісів є невід'ємною частиною цього процесу реформ. Реформи включають оновлення законодавчої бази, ефективне управління різними функціями лісу та організацію державного управління лісом. При цьому до процесу реформ повинні бути належним чином залучені представники громадянського суспільства, лісової та лісопереробної промисловості, а також лісової науки та освіти. Німецький досвід щодо управління державними лісгосподарськими підприємствами може сприяти розвитку сталого, багатофункціонального ведення лісового господарства в Україні. На цьому тлі Німецько-український агрополітичний діалог також надає консультації Україні в сфері лісового господарства з 2018 року.

Таким чином, метою цієї Концепції є, спираючись на досвід як далекосяжних процесів реформування та реструктуризації лісового господарства в ході політичних змін 90-х років у Східній Німеччині, так і щодо управління державними лісгосподарськими підприємствами в сучасних умовах Центральної Європи, надати такі пропозиції, що сприятимуть вибудовуванню ефективного, сталого, багатофункціонального ведення лісового господарства в Україні. При цьому не йдеться про копіювання умов лісової політики в Німеччині, натомість про розробку Концепції, яка зосереджуватиметься на політичних, лісополітичних та економічних особливостях України. Для успішної реалізації концепцій визначальним завжди є широке сприйняття безпосередньо залученою частиною населення. У цьому відношенні надзвичайно важливе значення має інтенсивна дискусія з людьми, які працюють та живуть у тісному зв'язку із лісом. На жаль, нинішня криза (корона-вірус) гальмує цей процес.

Так, загальні та суттєві положення запропонованої Концепції включають:

- Розширювати лісову площу,
- Покращувати структуру лісів,
- Зменшувати шкоду, що наноситься лісу,
- Пристосовувати ліси до зміни клімату,
- Заохочувати та підтримувати працівників, які готові змінюватися,
- Гарантувати державну власність на ліс,
- Посилити захисні та рекреаційні функції лісу,

- Посилювати імідж лісового господарства та лісопереробної промисловості,
- Гарантувати доходи для працівників та підприємств лісового господарства.

Ліси та лісове господарство в Європі стикаються з величезними викликами, особливо на тлі зміни клімату, яка вже відбувається. Ліси в майбутньому розвиватимуться зовсім по-іншому. Лісове господарство, як воно було в минулому столітті вже не є можливим. Поточна катастрофічна шкода, завдана лісу в Європі, є наслідком цього розвитку. Необхідна цільова перебудова лісу є вимогою нашого часу. Це не просто завдання для лісників та лісових адміністрацій, а й виклик для суспільства в цілому.

З іншого боку, зростають вимоги широких верств населення до лісів, як місця для відпочинку, знайомства та спілкування з природою та багато іншого. У цьому відношенні все більше людей хочуть приймати участь у вирішенні питання, як далі вести господарську діяльність в лісі. Лісники не можуть і не повинні ігнорувати це, однак не відмовляючись від позицій, запропонованих підготовленими фахівцями.

Особливістю в Україні є повна державна власність на ліси. З урахуванням викладених умов та викликів це може бути головною перевагою. Тим більш важливим є те, що державні лісові структури працюють ефективно та раціонально в господарчому відношенні, і що вони надають, а також можуть комплексно надавати суспільно корисні послуги з відомчої сфери.

Має бути започаткований розвиток, що характеризуватиметься знаннями, що ліси є цінним культурним та природним надбанням і можуть виконувати цю функцію лише за умови належного управління лісовим господарством. Ліси виконують численні функції для забезпечення добробуту, тому вони є однією з основних потреб людського суспільства. Ліси також є вирішальним економічним фактором, особливо у сільській місцевості, цінність якого виражається не лише у частці в сукупному суспільному продукті. Для закріплення цього переконання в українському суспільстві важливим є посилення та професіоналізація роботи з громадськістю.

## **2 УКРАЇНЬСЬКА СИТУАЦІЯ З ЛІСОВИМ ГОСПОДАРСТВОМ, АНАЛІЗ ДЕФІЦИТНИХ СФЕР**

### **2.1 Включення лісу та лісового господарства у довгострокову цільову систему державної політики**

Відповідно до наявних знань, в даний час в Україні не існує довгострокової цільової системи лісової політики для лісового господарства. Не існує довгострокових лісових програм, орієнтованих на обороти вирубки лісів.

Концепція розвитку та реформи лісового господарства (2006 р.) залишається актуальною.

У період з 2002 по 2015 роки було реалізовано дві державні цільові програми «Ліси України». Перша програма була затверджена на 2002-2015 роки постановою Кабінету Міністрів України від 29 квітня 2002 р. № 58 (рішення діяло до 28 вересня 2009 р.).

Друга програма на 2010-2015 роки набула чинності 28 вересня 2009 року відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 16 вересня 2009 р. № 977. Програма «Ліси України» визначила основні напрямки та джерела для забезпечення збалансованого розвитку лісового господарства країни з метою посилення екологічних, соціальних та економічних функцій лісів.

Указом Президента України від 21 листопада 2017 року № 381 «Про додаткові заходи щодо розвитку лісового господарства, раціонального природокористування та збереження об'єктів природно-заповідного фонду» Кабінету Міністрів України доручено розробляти Програму «Ліси України-2030». Експертиза Державної ради палат (SCC, 2019) показала, що Міністерство аграрної політики не передбачає виконання заходів, визначених організаційним планом для виконання Указу Президента України від 21 листопада 2017 року № 381. Аудит SCC показав, що з 2016 по 2019 роки розробка та реалізація державної політики у галузі лісового та мисливського господарства здійснювалася без державної програми і, таким чином, без визначення основних напрямів розвитку лісового господарства країни та без чітких цілей та заходів .

Про конкретну постановку завдання для лісових установ чи наукових установ розробити довгострокову лісову стратегію, наприклад «Ліси України 2050 року» з боку уряду також не відомо.

За словами пані Ірини Грузинської, начальника департаменту аграрного господарства БРДО, керівника консультативної служби Державного агентства лісових ресурсів України, члена правління Державного агентства лісових ресурсів України в цьому році заплановане обговорення стратегії щодо лісового господарства в Україні з усіма зацікавленими сторонами. Формою дискусії повинен бути «круглий стіл». Результатом має стати план заходів щодо розвитку лісового господарства. Міністерство енергетики та охорони навколишнього середовища має завдання модерувати цю дискусію. Проект закону про лісову політику в Україні планується внести до Парламенту до вересня 2020 року. Поки не ясно, чи можна буде дотримуватися цього графіку з огляду на ситуацію, що склалася. Однак загалом мова піде про терміново необхідні короткострокові рішення, що визначатимуть перебіг процесу в майбутньому.

## **2.2 Зв'язки з громадськістю, прозорість діяльності в сфері лісового господарства**

Робота з громадськістю у багатьох місцевих підприємствах проводиться в дуже добрий спосіб. Цей зв'язок з громадськістю працює на місцевому рівні через ігрові майданчики в лісі, лісові навчальні стежки, загородки для тварин тощо, як наприклад в лісогосподарському підприємстві в Фастові.

Робота з громадськістю повинна, однак, вимірюватися результатом; мірилом є імідж лісового господарства на рівні країни. Цей імідж, взагалі, дуже поганий. Цьому сприяють і внутрішні, і зовнішні проблемні області. Найбільша проблема всередині лісового господарства - недостатня прозорість у діях та торгівлі. Через відсутність загального огляду базової структури фактів про ліс (запасів, приросту, ситуації з пошкодженнями

тощо) про них погано повідомляється широкій громадськості. З іншого боку, наявні статистичні дані, наприклад, щодо лісозаготівлі, асортименту деревини та експорту деревини, часто суперечливі чи не є прозорими (наприклад, відмінності між показниками Державного агентства лісових ресурсів та Державного управління статистики). До цього додається різна оцінка шкоди, нанесеної лісу, та пов'язаного із цим усунення шкоди, включаючи бюрократичний процес погодження.

Через брак фінансування, особливо для лісогосподарських підприємств, очевидно вимушено розвивається така собі «тіньова економіка».

Екологічні асоціації мають якраз тут широкий спектр професійної діяльності (YouTube, інші відеоканали, міжнародна преса, радіо та телебачення). У лісового господарства загалом є мало що можна цьому протиставити.

### **2.3 Емпіричні основи для прийняття рішень щодо лісової політики**

Найважливішою основою для прийняття рішень щодо лісової політики як регіональних, так і загальнодержавних є достатньо точна інформація щодо ситуації з даними по лісу. Хоча дані лісового господарства публікуються, однак вони застарілі або майже не підтверджені.

Внутрішнім лісовим рішенням для цієї проблеми була б сучасна лісогосподарська установа. За інформацією після відвідування сьогоднішньої служба з планування розвитку лісів в Ірпені наразі розділена за прикладом такої установи на 5 територіальних груп з 350 працівниками. На сьогодні лісогосподарська установа є лише частково працездатною. Згідно з твердженнями працівників, існує велика потреба в інвестиціях та відставання щодо залучення інвестицій.

Сучасні методи ведення лісового господарства можна використовувати лише в обмеженій мірі через відсутність інформаційного обладнання. Основа фінансування цього відомства, яка була змінена 5 років тому з державного фінансування на фінансування від лісогосподарських підприємств, повністю перевертає умови роботи «з ніг на голову». Не лісогосподарська установа, як центральний інструмент управління лісовим господарством визначає підходи, що компанії мають робити чи ні, і контролює впровадження, натомість підприємства управляють установою лісового господарства через її фінансування.

Періодична українська лісова інвентаризація на законних засадах була б загальнокорисним для суспільства рішенням, яке виходить далеко за рамки суто лісових питань.

Після першого читання законопроекту про Національну інвентаризацію лісів (НІЛ) в Україні (№ 2379), проект зараз інтенсивно обговорюється в рамках законодавчого процесу. Запланована НІЛ має надати різноманітну, репрезентативну інформацію про лісові території, постачання деревини та різні показники стану лісів на всій території України, здійснюватися порівняно недорого на приблизно 17 000 зразків. Подальша



повторна інвентаризація також зможе надати достовірну інформацію про приріст деревини та рубки деревини. Ці дані є особливо важливі для оцінки потенціалу використання деревини та сталості ведення лісового господарства на національному рівні.

Таким чином, НІЛ є однією з найважливіших основ для обґрунтованої лісової політики в Україні та необхідною умовою для довгострокової лісової стратегії.

Відповідно до поточної ситуації, фінансового забезпечення на даний момент немає, хоча розрахунки витрат знаходяться в абсолютному мінімальному діапазоні. Політичне управління НІЛ, схоже, було з'ясовано (Міністерство енергетики та охорони навколишнього середовища), але існує значна суперечка щодо компетенції, на яку повинна покладатися практична реалізація інвентаризаційного відбору проб.

При цьому вочевидь вирішальну роль грають різні інтереси. НІЛ має сенс лише в тому випадку, якщо вона може досягти цілей за кількістю та якістю. Це стосується, зокрема, апаратного обладнання та програмного забезпечення, а також професійного складу вимірювальних груп.

Розробка законодавчої основи, здається, знаходиться на правильному шляху. Однак, без одночасного фінансового забезпечення правове регулювання було б лише порожньою оболонкою.

В іншому, залишається незрозумілим, чи дійсно все керівництво Парламенту та лісового господарства дійсно хочуть провести НІЛ, оскільки це, безумовно, принаймні під час повторної інвентаризації може виявити значні недоліки в управлінні лісовим господарством.

Опублікована статистика державного лісового господарства також призводить до замішання. З одного боку, Державне підприємство «Лісогосподарський Інноваційно-Аналітичний Центр» (LIAZ), який включає близько 150 працівників, збирає дані по всій статистиці ланцюжка лісоматеріалів - від виробництва в лісовому господарстві до транспортування та експорту пиломатеріалів. Система містить актуальні (щоденні) дані про кількість деревини. Таким чином, організація контролює весь ланцюг виробництва деревини.

З іншого боку, з інтерв'ю щодо статистики з пані Наталією Гусевою, старшим експертом відділу екологічних питань Державної служби статистики України, виявляються значні прогалини, особливо щодо експорту. Зараз експорт сировинної деревини заборонений, але не експорт дров. З близько 20 млн. фм вирубок у 2018 році близько 10 млн. фм було експортовано як дрова, що, в свою чергу, фігурує в статистиці деревини ЄС як ліс-кругляк. Тут існує певна потреба в уточненнях!

Причинами серйозних відмінностей, що виникають, може бути різна класифікація сортименту деревини. Тут була б важливою чіткість розподілу через просту і уніфіковану структуру, наприклад, класифікуючи сортимент на 3 групи (деревина для виготовлення шпону, пиломатеріали, ділова деревина). Так, наприклад, дрова та енергетична деревина - це підгрупа ділової деревини, поряд із деревиною на папір та целюлозу, а також деревиною для ДСП та ДВП.

## **2.4 Лісове право / структура лісового господарства / управління лісовим господарством / сфера послуг лісового господарства / сфера виробництва в лісовому господарстві**

Законодавство України використовує визначення лісів із Закону України про лісове господарство (від 2006 р.) та Положення про впровадження Державного земельного кадастру (від 2012 р.).

Лісовий кодекс визначає ліс як своєрідну природну систему. Усі ліси разом утворюють лісовий фонд. Лісові площі означають земельні ділянки лісового фонду, призначені для ведення лісового господарства. Лісовий фонд охоплює всі лісові площі площею не менше 0,1га. Лісові земельні ділянки - це земельні ділянки лісового фонду, які виділяються або вилучаються відповідно до земельного законодавства країни.

До 2006 року площі лісового фонду були окремою категорією земель в Україні, відповідно до Земельного кодексу (ЗК, 2002).

Українське земельне законодавство розглядає землю для лісогосподарських цілей як предмет правових відносин. Визначення площ для лісогосподарських цілей визначена у статті 5 Лісового кодексу та статті 55 Земельного кодексу.

Предметом цивільно-правових угод відповідно до статті 131 Земельного кодексу є «земельні ділянки для лісогосподарських цілей». Указом про впровадження Державного земельного кадастру (від 2012 р.) визначено типи земель незалежно від мети позначення земельної ділянки як «лісові земельні ділянки» та «інші ділянки, покриті лісами». До підгрупи земельних типів «лісова територія, покрита лісовою рослинністю», входять лісові масиви, зайняті деревами та кущами з густотою молодих насаджень 0,4 і вище, в інших вікових групах насаджень 0,3 або більше (ступінь змикання крони 40% (30%)).

В рамках інвентаризації земель оцінювання лісів відбувається відповідно до критеріїв, встановлених Постановою про ведення Державного земельного кадастру. Однак, складність державного кадастрового процесу заважає оперативним змінам у складі земельних типів.

На землі державної власності лісогосподарського призначення може бути надано постійне користування державним підприємствам, земельними ділянками, що знаходяться у комунальній власності – комунальним підприємствам – для ведення лісового господарства (стаття 17 ЛК, стаття 92 ЗК).

Земельний кодекс держави регулює оренду земельних ділянок, але не містить правових підстав для регулювання оренди землі для лісогосподарських цілей. Натомість «право на тимчасове користування лісами», яке не врегульоване Законом про землю, часто використовувалось у лісовому законодавстві.

Законодавчі стандартизовані цілі ведення лісового господарства описані в окремому розділі Лісового кодексу.

Загальна тенденція до розподілу повноважень та функцій державного контролю над лісами порівняно з радянськими часами характеризується поступовим переходом від

адміністративно-економічної системи управління, за якої центральний орган лісового господарства був уповноважений «здійснювати заходи з ведення лісового господарства» - до адміністративної моделі, де центральні лісові управління відповідають лише за «організацію ведення лісового господарства». Це призводить до послідовного зменшення виконавчої влади в руках центрального лісового відомства: Міністерства лісового господарства України (1990-1997) - Державного комітету лісового господарства України (1997-2010) - Державного агентства лісових ресурсів України (2010-2020).

Під час адміністративної реформи у 2013 році змінилися авторитетні повноваження органів державного лісового управління. Частина функцій Державного агентства з лісових ресурсів України (ДАЛРУ) була передана іншим центральним органам виконавчої влади. Організація лісополітичної та правилоутворюючих функцій було офіційно покладено на Міністерство аграрної політики та продовольства України, державне управління та регулювання на Міністерство екології та природних ресурсів України.

Функція державного контролю у всіх лісах, яка була надана центральному органу управління лісовим господарствам (міністерству, державному комітету з лісового господарства) Законом про лісове господарство 1994 року, тепер зводилася до державного контролю за дотриманням правил, положень та інших нормативних законів щодо ведення лісового господарства (Зміни до Лісового кодексу 2006 та 2013 років, Положення про Державне агентство лісових ресурсів). У 2015 році ДАЛРУ втратило статус головного розпорядника витрат державного бюджету.

З жовтня 2019 року Міністерство енергетики та захисту довкілля України стало органом, відповідальним за формування лісової політики.

Державне агентство лісових ресурсів України є центральним органом виконавчої влади, що здійснює державну політику в сфері лісового господарства, і є одночасно найбільшою установою, що контролює більшість Лісового фонду України та більшість лісогосподарських підприємств. Загалом Державне лісове відомство України координує діяльність 397 підприємств, установ та організацій (на 2019 рік).

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 26 квітня 2007 р. № 678 «Питання удосконалення управління лісовим та мисливським господарством» є регіональні (обласні) лісові та мисливські управління. Управління допомагають у формуванні та здійсненні державної політики у сфері лісових відносин та ведення лісового господарства, а також мисливства на території відповідної області.

Лісове господарство на місцевому рівні здійснюється державними підприємствами, які підпадають під сферу управління Державного агентства лісових ресурсів та координуються його відповідними обласними управліннями.

ДАЛРУ регулює наукові, освітні, природоохоронні та національні парки, а також інші підприємства, установи та організації, що мають пряме підпорядкування.

Установи під дахом ДАЛРУ (станом на 1 січня 2020 року):

- Територіальні відомства – регіональні лісові та мисливські управління

- Спеціальний комітет АР Криму з лісу та мисливства

Підприємства, установи та організації Державного агентства лісових ресурсів України, які координуються територіальними органами виконавчої влади 397:

- 263 лісогосподарських підприємства
- 51 спеціальне підприємство
- 5 державних мисливських підприємства
- 9 лісогосподарських компаній (?)
- 5 національних парків
- 7 природних заповідників

Спеціальні установи:

- Український ордена «Знак пошани» науково-дослідний інститут лісового господарства і агролісомеліорації ім. Г. М. Висоцького (УкрНДІЛГА) (включає 7 дослідних станцій, 2 філії науково-дослідного інституту)
- Український науково-дослідний інститут гірського лісівництва імені П.С. Пастернака (УкрНДІгірліс)
- Українське державне проектне лісовпорядне виробниче об'єднання (ВО «Укрдержліспроект»), відповідальний за ведення лісового господарства у Львові та Харкові
- Український центр підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів лісового господарства (Укрцентркадріліс)
- Український державний проектно-вишукувальний інститут лісового господарства (ДП «Укрдіпроліс»)
- Харківський державний проектно-вишукувальний інститут агролісомеліорації і лісового господарства (ДП «Харківдіпроагроліс»)
- Шацький національний природний парк
- Державна організація «Український лісовий селекційний центр»
- Державне спеціалізоване лісозахисне підприємство «Харківлісозахист»
- Державне спеціалізоване лісозахисне підприємство «Вінницялісозахист»
- Державне підприємство «Севастопольське лісове господарство»
- Державне підприємство «Діброва»
- Державне підприємство «Українська державна база охорони лісової авіації»
- Державне лісозахисне підприємство «Херсонлісозахист»
- Державне спеціалізоване лісозахисне підприємство «Кримлісозахист»
- Державне лісозахисне підприємство «Івано-Франківська лісова охорона»
- Державне лісозахисне підприємство «Львівлісозахист»
- Державне спеціалізоване лісозахисне підприємство «Рівнелісозахист»
- Державне спеціалізоване лісозахисне підприємство «Київлісозахист»
- Державне підприємство «Інноваційно-аналітичний центр лісового господарства»
- Державне підприємство «Український інформаційно-координаційний центр аналізу ринку лісових продуктів»

Якщо це дійсно так, що державних фінансових ресурсів не надається, вся невиробнича сфера фінансується, по суті, виключно з доходів від продажу деревини. Це важко собі уявити і вимагає уточнення.

В даний час в Україні існує близько 360 незалежних лісогосподарських підприємств.

Правова форма підприємств як самостійних юридичних осіб могла б і повинна була б зберігатися через високу частку державних лісів. На сьогодні мова іде очевидно про форму приватного права. Публічно-правова форма видається при цьому більш доцільною через цінність лісу для суспільства.

Сфера надання послуг з боку лісового господарства (спеціальні установи) видається дуже великою по відношенню до сфери виробництва лісового господарства. Центральне управління сферою надання послуг також було б корисним в контексті забезпечення зв'язку між витратами та вигодою для сфери виробництва або для всього лісогосподарського підприємства (система планування та обліку, орієнтована на продукт).

Окрім цих структур, існує Державна екологічна інспекція України при Міністерстві екології та природних ресурсів. Це відомство відповідає за державний контроль за лісами всіх форм власності, включаючи притягнення до кримінальної відповідальності.

Функції державних лісових охоронців в основному обмежуються виявленням пошкоджень лісів та вжиттям заходів щодо охорони та збереження лісів. Згідно з Постановою Державної лісової охорони, посадовцям дозволяється складати звіти та розслідувати справи відповідно до правових приписів про адміністративні правопорушення, порушення законодавства в сфері охорони, використання та відновлення лісів (статті 241-242 Кодексу України про адміністративні правопорушення).

Напевно, це відомство має відокремлені від лісових управлінь лісові державні завдання та завдання лісової поліції.

Стає зрозуміло, що існує надзвичайно велика державна надбудова над власним веденням лісового господарства.

З одного боку, бракує фінансових ресурсів для сталого ведення лісового господарства, з іншого – існує величезний внутрішній і зовнішній непродуктивний контрольний апарат.

Весь цей напрямок розвитку суперечить ефективному спеціальному управлінню лісом.

## **2.5 Адаптація до зміни клімату / стратегія лісового господарства**

Зміна клімату стане ключовим викликом для лісового господарства у найближчі десятиліття. При цьому основна увага повинна бути зосереджена не на короткострокових рішеннях тої чи іншої форми ведення господарства, а на прогнозуванні на наступні 100 років. В центрі міркувань повинні бути такі сфери, як вибір деревних порід, форми лісовідновлення та ведення господарської діяльності в сьогоднішніх лісах. Мета повинна полягати в розробці лісових виробничих стратегій, які готують ліси до очікуваних

кліматичних змін. Ці заходи - найдорожчі інвестиції в сьогоднішній ліс. Ситуації із пошкодженням лісів по всій Європі в останні роки (короїд, посуха, бурі) є передвісниками цих майбутніх подій. Ми не знаємо, чи буде корисною національна стратегія лісового господарства в розумінні інструкції / постанови, яка була б при цьому корисною. Такі принципи ведення лісового господарства повинні бути, в свою чергу, основою для регіональних настанов щодо ведення лісового господарства. Розробником таких лісокультурних стратегій повинна була б бути служба лісового планування. Важливо було б при цьому розвинути все ведення лісогосподарської діяльності до такої форми управління, яка була б максимально наближена до природи, без суцільних вирубок. Між іншим, така форма господарювання, безумовно, також призведе до більшого сприйняття лісового господарства у широких верств населення.

## **2.6 Фітосанітарна ситуація / умови санації шкоди, нанесеної лісу**

Звіт пана ХАРЧЕНКА (01/2020), підготовлений від імені АПД, містить детальну оцінку ситуації в Україні: оцінка втрат лісу в Україні, спричинених лісовими шкідниками та хворобами. У ній сказано: «Порівняно з іншими європейськими країнами, у яких підтверджено патологічне пошкодження лісів, чинне законодавство та нормативно-правові акти України в галузі лісового господарства, а також фінансове та технічне устаткування лісогосподарських підприємств в Україні наразі не дозволяють вжити жодних ефективних заходів щодо зменшення масового ослаблення та вимирання лісів. Це призводить до загрози невиконання важливих екологічних функцій лісів, а також до значних втрат для державних лісогосподарських підприємств. Чинні санітарні правила (оновлення 2016 р.) суттєво обмежували гігієнічні вирубки в лісовому господарстві, особливо суцільні вирубки. Для ранніх та ефективних вирубок необхідно провести всеохоплююче дослідження із залученням спеціальної комісії. Крім того, необхідно багато часу для погодження та підготовки документації. Процес отримання дозволів для здійснення рубок є неповним і займає багато часу. На отримання дозволу на рубку з остаточним видаленням дерев після виявлення шкідника потрібно кілька тижнів а то і місяців. За цей час збільшується частка деревини на дрова та мертвого лісу. Крім того, необхідний новий процес погодження, якщо будуть виявлені подальші випадки зараження шкідниками чи відмирання лісів. Вимоги Закону України «Про тваринний світ» стоять на шляху до ранніх та ефективних санітарних вирубок. Закон, серед іншого, передбачає, що санітарні вирубки в період розмноження диких тварин, тобто з 1 квітня до 15 червня заборонені ».

Усунення шкоди в лісових екосистемах відбувається симптоматично, і є не лише неефективним, але й серйозно шкідливою та бюрократичною процедурою.

Кліматичні зміни призводять до збільшення абіотичних (бурі, сніг, ожеледиця, пожежі), але й біотичних (короїди, грибкові захворювання, різні шкідливі організми) пошкоджень. Очевидно, що внаслідок втрати довіри до місцевих працівників лісового господарства, має місце тенденція, що робить надзвичайно важким питання боротьби з такою шкодою на місцях. Особливо це стосується біотичних пошкоджень. У разі біотич-

ного пошкодження, особливо ушкодження комахами, необхідно видалити заражені дерева та виводковий матеріал шкідника якомога швидше після виявлення. Як показує звіт пана ХАРЧЕНКА (01/2020), Україні наразі це так працює, і тому ставляться під загрозу всі лісові насадження.

Нещодавно заражені дерева, які є осередком нових інфекцій, не можуть бути видалені негайно. Це перевертає всі наукові знання догори ногами. Потрібно прийняти регулювання, які якомога швидше змінять цей процес, тобто недавно заражені дерева повинні бути видалені з лісу протягом визначеного терміну (максимум 4 тижні). Заражені, мертві дерева, які вже були покинуті шкідниками, є абсолютно неважливими у фітосанітарному розумінні. Єдине питання, яке слід уточнити тут, - це те, чи вони все ще можуть бути продавані в якості деревини, і якщо ні, їх також можна залишити в лісі.

## **2.7 Умови виробництва / рівень інвестицій у державне лісове господарство, будівництво доріг**

Наразі не відбувається значних інвестицій у майбутній розвиток лісового господарства на рівні підприємств чи на рівні сфери надання послуг (управління лісового господарства). Цей стан слід оцінювати як надзвичайно критичний. Не вистачає коштів як на технічне обладнання (програмне забезпечення, обладнання, машини, агрегати, захисний робочий одяг, будівництво доріг тощо), так і на інвестиції в ліс (лісозахисні заходи, рослини для лісу та ін.). Це серйозне відставання стосовно інвестицій слід обов'язково вирішити, оскільки це загрожує майбутньому розвитку.

## **2.8 Застаріла система планування та обрахунків державних лісогосподарських підприємств**

Підприємства ДАЛРУ готують річні виробничі та фінансові плани у встановленій формі від 13 квітня 2009 року № 90 та від 5 лютого 2009 року № 30.

Виробничі та фінансові плани включають виконання робіт з таких основних напрямків діяльності, як лісове господарство та мисливство; заліснення; природні заповідники; спеціальне використання лісових ресурсів та інші заходи.

Виробничі та фінансові плани передаються від підприємств та бюджетних установ до державних лісових та мисливських адміністрацій області (ЛМА). Керівник ЛМА підтверджує плани та готує зведений підсумок для всіх підпорядкованих державних підприємств. Тоді ЛМА надсилає плани керівнику ДАЛРУ на погодження.

ДАЛРУ, як орган управління державним нерухомими майном погоджує, відповідно до Постанови КМ від 02.03.2015 № 205 річні фінансові плани державних підприємств, що входять до сфери його управління та здійснює їхній моніторинг.

За дорученням ДАЛРУ від 23 квітня 2019 року № 267 були введені нова форма звіту «Виробничий та фінансовий план лісового господарства та охорони навколишнього середовища» та форма № 10-лг (щоквартально фінансується) «Звіт про виконання виробничого та фінансового плану лісового господарства та охорону навколишнього се-

редовища». Це охоплює розподіл на загальні витрати (консолідований), власні витрати, державний бюджет (загальний фонд), державний бюджет (спеціальний фонд) та комунальний бюджет.

Рішенням Міністерства фінансів від 14 вересня 2012 р. № 995 (змінено рішенням Міністерства фінансів від 10 грудня 2014 року № 1200) затверджено методичні рекомендації щодо організації внутрішнього контролю через розпорядників бюджетних коштів у межах своїх установ та у підвідомчих бюджетних установах.

Незважаючи на дрібний масштаб підприємств, у всіх була створена комплексна система планування. Незважаючи на цю величезну систематику планування та обліку, фактичні повні витрати, включаючи зайнятий персонал, неможливо побачити. Вся система вимагає залучення великої кількості персоналу. Залишається незрозумілим, як можна перевірити та оцінити ефективність підприємств залежно від їхнього відповідного натурального устаткування. Не існує компенсації (диференціальної ренти) між підприємствами з різними умовами отримання доходу. Не проводиться об'єктивне порівняння підприємств. Не існує об'єктивної системи показників для оцінки ефективності підприємств. Потрібно було б провести глибоку оцінку всієї системи. Вочевидь, однак, це не суто лісова система, натомість стосується також низки інших ланок державного бюджету, що, в свою чергу, може зробити зміни надзвичайно важкими.

## **2.9 Відношення до державного бюджету: фінансування, податки**

Складна система оподаткування лісгосподарських підприємств залишає мало можливостей для створення резервів або необхідних інвестицій самі підприємства та ліси в їхньому розпорядженні. Наприклад, у Німеччині юридичні особи публічного права, що займаються сільським та лісовим господарством, звільняються від сплати податків, відповідно до параграфу 4 Закону про корпоративний податок на прибуток. Це регулювання підкреслює особливе значення лісового господарства для суспільства в цілому, але також пов'язане із правовою формою.

За наявною інформацією, фінансування всього державного лісового господарства, включаючи численні спеціальні установи, ґрунтується виключно на продажу продукції, переважно деревини. Це, очевидно, стосується і сфери забезпечення надання послуг, переданих державою.

Якщо хочеться подолати основні майбутні суспільні виклики сталого державного лісового господарства, систему оподаткування та фінансування необхідно кардинально змінити.

## **2.10 Національна лісопереробна промисловість, ринок лісоматеріалів / аналіз потоку лісоматеріалів / експорт деревини**

Основою процвітаючого лісового господарства для України була б відповідна наявність покупця сировинної деревини в самій Україні. Для цього в країні необхідно розвивати добре структуровану за розмірами та продуктивністю лісопереробна промисловість.



Невідомо, чи вживаються відповідні розрахункові заходи з боку Агентства економічного розвитку України. Корисно було з боку лісового господарства скласти відповідні, територіально структуровані прогнози поставок деревини щодо асортименту та якості.

*Окремий проект Гамбург*

### **2.11 Нерозвинене приватне лісове підприємництво**

Сьогодні машинні системи для високо механізованої заготівлі деревини є необхідною умовою ефективного, сучасного та високопродуктивного лісового господарства. Під час заготівлі деревини харвестери та форвардери більш обережно поводяться з насадженнями, ніж моторизовані методи. У той же час вони набагато менш небезпечні для працівників, ніж робота з бензопилами. Навіть якщо сьогодні можна прийти до висновку, що мінімальні витрати на заробітну плату в Україні роблять такі системи невідповідними з точки зору ведення бізнесу, в майбутньому без подібних технологій не обійтись.

Наразі в Україні немає приватної бази підприємців з таким обладнанням.

У той же час, ефективна підприємницька база для здійснення всіх лісових робіт була б необхідною умовою для аутсорсингу лісових робіт від державних підприємств. Оскільки для приватних підприємств інші стимули до діяльності простіше використати, ніж у публічних підприємствах, можна було б очікувати значне підвищення ефективності для державних підприємств.

### **2.12. Мисливство та лісове господарство**

Мисливство набуває особливо важливого значення для орієнтованого на майбутнє сталого лісового господарства з точки зору необхідної перебудови лісів. Метою мисливства повинно бути адаптування запасів дичини до рівня, сумісного з лісом, щоб натуральні/місцеві породи дерев могли закріпитися без додаткових захисних заходів. Це єдиний спосіб досягти успіху в масштабній програмі перетворення лісу з огляду на майбутні кліматичні зміни. Це також єдиний спосіб досягти недорогого природного лісовідновлення. Отже, мисливство - це інструмент лісівництва. Мисливство також наповнене емоціями, як, можливо, жодна інша частина ведення лісового господарства. В Україні існує зовсім інша система мисливства (система ліцензування через мисливські товариства). Таким чином, можливість вплинути на важливу частину ведення лісового господарства відбирається від лісогосподарських підприємств. Відповідальні місцеві лісові чиновники часто не беруть участь в організації полювання, тобто вони не мають повноважень щодо прийняття рішень щодо значної частини ведення лісового господарства.

### 3 Пропозиції щодо подолання дефіцитів

#### 3.1. Програма лісової політики - Ліс України 2050

Всеосяжні, прийнятні всіма в суспільстві та політиці рамкові умови лісової політики мали б вирішальне значення для розвитку лісового та лісопереробного господарства. Така програма - «Ліс України 2050» - була б необхідною передумовою для стабільного сталого розвитку. Тому її слід обговорювати та розробляти в широкому консенсусі з усіма представниками суспільних груп, дивись Рисунок 1 (неурядові організації, захисники природи, сільські території, бізнес, усі міністерства тощо).

Довгострокова стабільність має величезне значення, особливо для лісового та лісопереробного господарства. Тому в кінці розробки такої довгострокової програми має бути прийнято відповідне рішення українського Парламенту.

**Рисунок 1: Лісова стратегія – Ліси України (1)**



У той же час така програма повинна була б ставити комплексні цілі для довгострокового розвитку та мала б соціально-політичний зобов'язуючий ефект (дивись Рисунок 2)

**Рисунок 2: Лісова стратегія – Ліси України (2)**



Виходячи з німецького досвіду, АПД зміг би надавати підтримку в модерації такого проекту.

## **3.2 Змінити загальні рамкові умови лісової політики**

### **3.2.1 Сучасне управління персоналом, навчання та підвищення кваліфікації**

Основою управління персоналом є план посад, орієнтований на наявні завдання. Це, в свою чергу, означає, що в державних лісогосподарських підприємствах, а також в сфері надання послуг, необхідно виконати провести адекватну оцінку завдань і, як результат, наявних робочих місць. Персонал у всіх сферах діяльності, від працівників лісу, інженерно-технічних працівників до осіб на керівних посадах, є найціннішим ресурсом підприємства за двома напрямками. З одного боку, це визначає успіх чи провал підприємства, а з іншого – персонал – це найдорожча частина компанії. Це розвиватиметься так і в Україні. Мотивація працівників - визначальний фактор успіху. У цьому відношенні абсолютно необхідно, особливо у випадку планування далекосяжних реформ, мотивувати працівників з самого початку шляхом прозорості інформаційної політики.

Відбір персоналу для виконання будь-якого завдання повинен, таким чином, базуватися лише на принципі «придатності, кваліфікації та професійності в діяльності».

Відповідне навчання повинно бути обов'язковим для відповідних напрямків діяльності (посад). Це також стосується сфери управління. Таким чином, керівник лісогосподарського підприємства повинен був би надати докази законодавчо передбаченого рівня освіти в сфері лісового господарства, як необхідну умову для обіймання відповідної вакансії.

Звичайно, для певних спеціалізованих посад потрібна інша освіта, за межами лісового господарства (наприклад, юристи, ІТ-сфера, економісти тощо).

Для випускників університетів та спеціалізованих навчальних закладів слід створити можливості для подальшого практичного навчання в лісогосподарських підприємствах.

Сучасному лісовому господарству потрібен добре навчений працівник у лісі. Тут слід було б уточнити, хто має навчати цього працівника. Зі збільшенням обсягів аутсорсингу лісових робіт від державних лісогосподарських підприємств з одночасним створенням та розширенням ефективної приватної підприємницької бази така підготовка буде не лише завданням державного лісогосподарського підприємства, але й загальним державним завданням. Сьогодні працівникові лісового господарства не тільки доводиться мати справу із мотигною, сокирою та бензопилою; він повинен вміти керувати найсучаснішими машинами, керованими комп'ютером, та отримувати освіту в сфері лісовій педагогіки.

### Рисунок 3: Приклад трирічної дуальної системи навчання в Саксонії



Окрім підбору та навчання персоналу, вирішальну роль у успіху підприємства відіграє підвищення кваліфікації працівників. В даний час існують навчальні центри з підвищення кваліфікації (наприклад, навчальний центр і Боярці). Але вони сильно недофінансовані. Тільки завдяки особливим ініціативам працівників вони іще залишаються живими. Технічне устаткування в них недостатнє. Це не може бути основою для нагально необхідної сучасної системи підвищення кваліфікації.

З одного боку, дуже рекомендується значно скоротити персонал, а з іншого - інвестувати ресурси, які вивільняться, у підвищення якості персоналу.

#### 3.2.2 Податкова політика

*Має бути опрацьовано експертом-податківцем*

Податкова система радикально спрощується таким чином, що існує лише податок на нерухоме майно, податок з обороту та податок на прибуток. Податок з обороту може бути навіть зміщений у позитивну область через послідовну стратегію аутсорсингу послуг до приватного сектору.

Крім того, слід замислитися, чи державне лісогосподарське підприємство, як державна компанія, з функціями, спрямованими на забезпечення загальних суспільних інтересів, не повинне взагалі звільнитися від оподаткування.

#### 3.2.3 НІЛ / потенціал для використання

*Має бути опрацьовано експертом*

#### 3.2.4 Дерегуляція ринку деревини / аналіз потоків деревини

З одного боку, ринок деревини піддається сильному регулюванню, з іншого боку, статистика щодо надходження деревини з різних установ не співпадає, а підозра на незаконні вирубки деревини є постійною темою для ЗМІ в Україні. Залишається відкритим

питання, чи є це зловмисними припущеннями певних зацікавлених груп, які взагалі відкидають ведення господарської діяльності у лісі, як таке, чи мова іде про злочинні дії окремих осіб.

Різні класифікації, безумовно, впливають на відмінності, які виникають при розгляді ринку деревини. Тож доцільно запровадити уніфіковану національну класифікацію деревини.

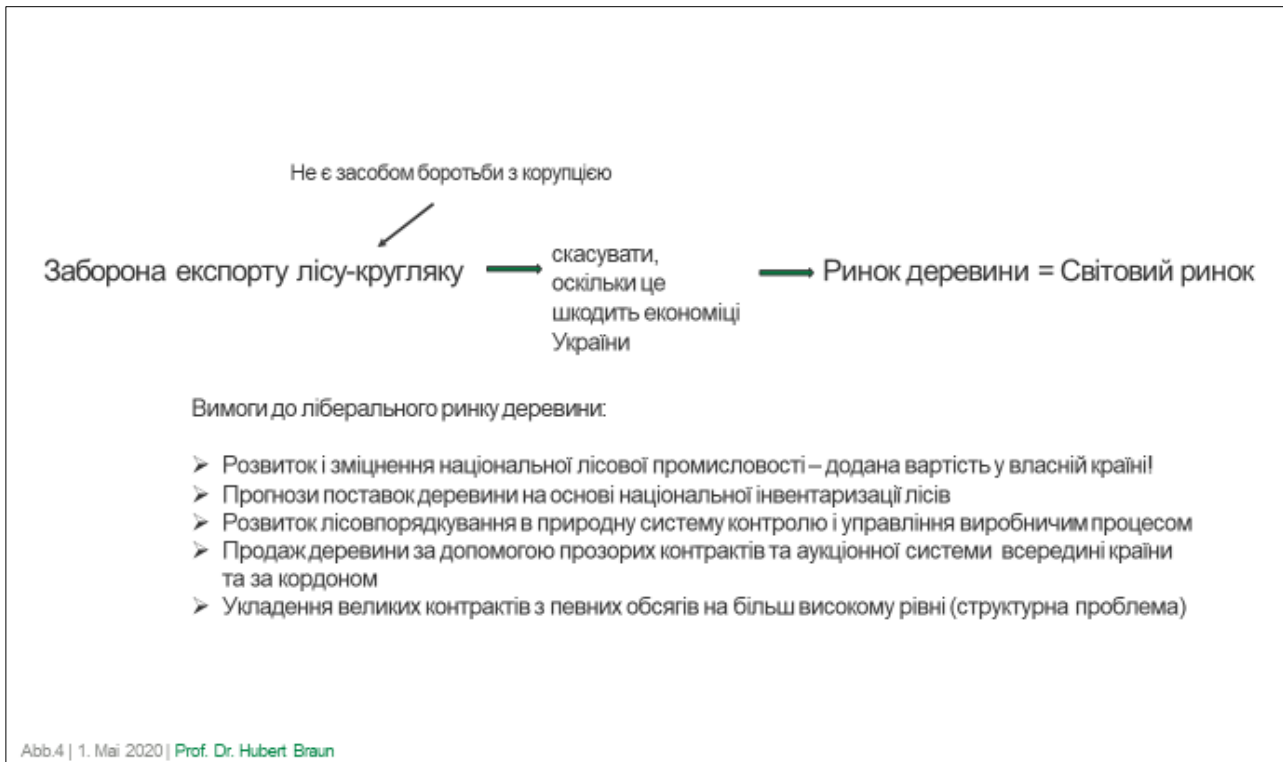
Враження повної зарегульованості виникає, наприклад, під час моніторингу ринку лісоматеріалів Лісогосподарським Інноваційно-Аналітичний Центром (ЛІАЗ).

Електронний облік деревини переходить безпосередньо від лісівників до центральної системи для всієї України. Лісогосподарське підприємство повинно зареєструвати свою лісозаготівлю, отримує дозвіл на неї (навіть на невеликі кількості 50-60 кубометрів), тоді ця кількість деревини заготовляється, реєструється статистично та продається на біржі лісоматеріалів. Ціна на деревину виникає відповідно до пропозиції на торгах, покупець деревини лише тоді укладає договір з підприємством і, таким чином, може придбати деревину. Лише деревина на дрова продається безпосередньо підприємствами без проведення аукціонів. Відповідно до інформації цього інституту, налічується близько 3500 покупців деревини, тобто підприємств на стороні лісопереробки.

Іще один сильний регулятивний вплив має вищеописане поводження з пошкодженням лісів. Практика отримання погодження призводить не тільки до збільшення шкоди, що наноситься лісу, але й до втрати доходу через градацію асортименту за якістю, аж до неможливості його продажу.

В даний час складна ситуація на ринку лісоматеріалів через різні сильні бурі та посушливі роки по всій Європі. Наприклад, ціна на деревину в Німеччині також зменшилася вдвічі та іноді навіть падає іще нижче. У такій ситуації якраз важливо відкрити широкий ринок. У цьому відношенні заборона експорту в першу чергу шкодить економіці України. Лісогосподарські підприємства інших країн, ймовірно, навіть вітатимуть цю заборону на експорт, оскільки це полегшить для них продаж лісоматеріалів та заподіє шкоду лише самій Україні. Крім того, додається іще той факт, що сильної лісопереробної галузі з великим попитом на деревину в Україні явно не існує. Заборона на експорт деревини все ще могла б бути зрозумілою, якби в лісопереробній промисловості був великий дефіцит забезпечення і тому слід було б захищати. Але і цього не можна побачити. У зв'язку з цим заборону на експорт слід негайно скасувати.

## Рисунок 4: Продаж деревини - головний фактор успіху лісогосподарського підприємства



Реформування державного лісового господарства повинно йти разом із дерегуляцією на ринку лісоматеріалів. Продаж деревини - головний фактор успіху лісогосподарського підприємства. Як пропонується у пункті «Розвивати ефективні структури», великі підприємства повинні мати можливість також самостійно працювати на ринку. Об'єм фактичної лісозаготівлі контролюється не через ринок, а за допомогою природних показників та інших можливостей для контролю. Для цього необхідно впровадити більш ефективні структури з управління лісами, вибіркові системи та управління якістю в лісовому господарстві. Комплексна процедура централізованого погодження до надзвичайно тривалих перемовин щодо продажу для, наприклад, 50 м<sup>3</sup> D-деревини, безумовно, не веде до досягнення визначеної цілі.

### *Аналіз потоку деревини Гамбург*

#### **3.2.5 Програма інвестицій ліс**

Вся лісова сфера надзвичайно недофінансована. Це стосується як державного сектору, так і на приватних лісових підприємств. Із поточного та майбутнього зменшення доходів від продажу деревини жодна сфера не може бути доведена до необхідного рівня модернізації. На існуючій сьогодні базі сучасне, стале ведення лісового господарства, пристосоване до зміни клімату, неможливо.

У державному секторі не здійснюється вагомих інвестицій у стале ведення лісового господарства а ні рівні підприємств, а ні на рівні сектору надання послуг (управління лісового господарства). Це серйозне відставання у інвестиціях необхідно усунути, оскільки це загрожує майбутньому розвитку. У цьому контексті слід уточнити, звідки

можуть надходити додаткові кошти. Наразі, як уже було зазначено, держава намагається скористатися невеликим фінансовим простором підприємством на свою користь через складну, сильно розгалужену систему оподаткування. Через це підприємства не мають стимулів для генерування прибутків, оскільки вони значною мірою одразу ж забираються державою.

Можливі наступні варіанти вирішення:

Слід ввести нову систему управління державним лісовим господарством. При цьому повинні бути запропоновані стимули для сфери ведення господарської діяльності, які сприятимуть генеруванню прибутку. Одночасно мають бути створені системи центральних індикаторів для всього державного сектору, які попереджуватимуть зростання собівартості та дозволятимуть порівняти ефективність між окремими підрозділами.

Крім того, має бути запроваджена державна інвестиційна програма (дивись Рисунки 5 та 6) для сприяння сталому, багатофункціональному лісовому господарству. Така програма повинна слугувати як на користь державному лісовому господарству, так і приватному підприємству. Для державного сектору вона повинна бути пов'язана із конкретними, зрозумілими та контрольованими критеріями. Для підприємницької сфери це можуть бути як програми надання позики, так і фіксовані субсидії на придбання сучасних систем та машин.

### Рисунок 5: Державна інвестиційна програма (1)



## Рисунок 6: Державна інвестиційна програма (2)



Таку програму слід було б підготувати за активної участі групи українських фахівців з галузей лісового господарства, фінансів та оподаткування.

### 3.2.6 Поліпшити імідж лісового господарства / робота із громадськістю

Вся PR-сфера повинна бути організована професійним чином. Сюди відносяться як фахівці з PR-сфери, так і працівники лісового господарства з високим ступенем спеціалізації у відповідній галузі. Відповідними іміджевими кампаніями слід керувати централізовано (ДАЛР) з відповідним персоналом на всіх рівнях. Принаймні слід замислитися про уповноваження одного працівника, який має відповідну кваліфікацію у всіх сферах, як на рівні підприємства, так і у всіх спеціальних установах.

При цьому слід використовувати всі медіа ресурси, які тут не потрібно перераховувати окремо. Важливим було б забезпечити певний подвійний підхід, тобто, з одного боку, певні централізовано визначені теми повинні комунікуватися на місцях з певною періодичністю, з іншого боку, теми, які раптово виникають в окремих регіонах (наприклад, фактичні чи передбачувані скандали, особливі події тощо), повинні бути негайно донесені до громадськості та представлятися у формі узгоджених експертних висновків. Ця здатність до ведення інформаційних кампаній - це те, чого не вистачає лісовому сектору порівняно з неурядовими організаціями.

Обов'язковою умовою такої здатності є, звичайно, прозора ситуація з даними. Вище згадані співробітники, що працюють на підтримку зв'язків з громадськістю, повинні бути залучені до процесу прийняття всіх управлінських рішень на всіх рівнях. Ці посади є позиціями з довірою високого рівня.

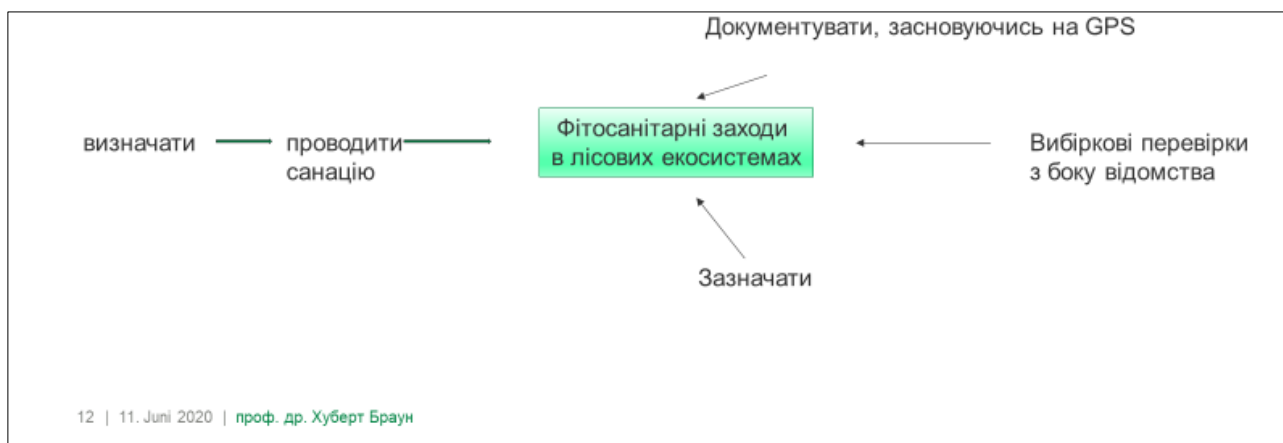
### 3.2.7. Подолання шкоди, нанесеної лісу

Для подолання шкоди, нанесеної лісу, особливо у фітосанітарній сфері, потрібен зовсім інший підхід. Якщо цього не відбудеться, Україна може раптом втратити значну частину своїх старих лісових насаджень у найближчі декілька років. Тут особливі функції надаються певним лісозахисним підприємствам, що відповідають за певні регіони. Було б корисно створити систему звітування про стан захисту лісів, тобто систему, в яку



постійно вводяться дані про пошкодження запасів з точки зору кількості та часу пошкодження, льоту комах-шкідників, а також абіотичних пошкоджень, таких як пошкодження грозою, посухою, морозами тощо. Дані оцінюються лісозахисними підприємствами в регіонах. Стратегії боротьби зі шкідниками розробляються на основі оцінки поведінки комах-шкідників при льоті, встановленої за допомогою феромонових систем пасток або пошуку в ґрунті взимку для великих шкідників на соснах. Що стосується короїдів, зокрема, хвойні насадження слід оглядати ретельно, особливо, які стоять поряд, вводити в центральне програмне забезпечення інформацію для запису, і негайно проводити санацію, тобто заражене дерево треба негайно видалити (дивись Рисунок 7). Якщо не довіряти лісникам на місці настільки, що вони можуть це зробити професійно та правильно, загалом можна ліквідувати лісогосподарські підприємства та відмовитися від лісового господарства. Дискусія про реформування державного лісового господарства тоді взагалі непотрібна.

**Рисунок 7: Стратегії боротьби зі шкідниками**



### 3.3 Розробляти ефективні структури в лісовому господарстві / спеціальне управління лісами

Важливою передумовою для успішного здійснення далекосяжних структурних реформ у державному лісовому господарстві є формування експертних груп із бажаючих реформ співробітників у регіонах за підтримки зовнішніх фахівців під керівництвом центрального управлінського комітету. Цьому процесу має передувати всебічна оцінка поточної структури. Залежно від кількості працівників, для оцінки слід передбачити період 2-4 роки. Процес впровадження нової, більш ефективної структури займає не менше 5 років. Таким чином всю програму потрібно було б визначити як «Підприємницьку стратегію української Державної лісової адміністрації до 2030 року».

Вирішальними для структур є юридичні форми та лінійна структура та/або компетенція окремих компонентів.

Нинішні структури в Україні характеризуються високим рівнем витрат з боку персоналу для контролю виробничих сфер. Незважаючи на ці великі зусилля, успіх у боротьбі з корупцією здається низьким. Принаймні на це вказують різні перевірочні звіти. Загальна вимога зазвичай полягає в подальшому розширенні органів зовнішнього та

внутрішнього контролю та наданні переваги відповідним моделям розмежування між лісовими відомствами та підприємствами. Одна, це ще збільшить вже існуючу невідповідність між виробничими областями та сферами контролю, що фінансуються державою, в умовах, коли не вистачає достатньо коштів для сталого ведення лісового господарства, а ряд підприємств більше не може виживати за рахунок своїх власних доходів. Такі зміни частково зумовлені неефективними та вкрай шкідливими процедурами погодження заходів для ведення боротьби з пошкодженнями лісів. Корупція є кримінальним фактом і до неї слід ставитися відповідним чином. Однак, проблеми не можуть бути вирішені ні шляхом збільшення кількості контрольних процедур, ні висунуттям загальної підозри всім працівникам лісових управлінь та підприємств. Сюди також відноситься створення умов, щоб усі підгалузі управління лісом фінансувалися таким чином, щоб вони також могли виконувати завдання, покладені на них державою.

Рекомендується:

- природний контроль за допомогою ефективного управління лісом та відповідних інвентаризацій лісових запасів,
- розробка ефективного внутрішнього аудиту як особливої сфери ведення лісового управління з дорученням здійснення контролю після проведення аналізу ризиків,
- нові призначення на всі керівні посади, починаючи з керівника лісництва після перевірки професійної та особистої придатності, у поєднанні із особливим обов'язком лояльності (присяги) до української держави,
- система цілеспрямованої ротації персоналу.

Якщо надається перевага моделі розділення, тобто створення державної лісової адміністрації та окремої структури державних підприємств, розділення повинно здійснюватися від окремої ділянки до верхівки управління/адміністрації. Це, в свою чергу, означає, що всі державні завдання на лісових площах як, наприклад, нагляд за лісовими пожежами, повинні будуть взяти на себе лісові управління. Поряд із певною структурою підприємств, було б доцільно створювати лісові служби.

У Німеччині цю форму структури вибирають насамперед через більш-менш високу частку недержавної власності на ліс. Однак, недержавна власність на ліси в Україні не відіграє жодної ролі.

З цієї причини для лісового господарства в Україні перевагу слід надати особливій структурі / спеціальному управлінню лісом. Це забезпечило б короткі канали прийняття рішень і чітке керівництво з боку центральної влади. Ця спеціальна управління контролювалася б наглядовим органом / наглядовою радою / управлінською радою. Окрім уповноваженого на здійснення нагляду міністерства, в цьому органі також мають бути представлені міністерство фінансів, представники партій та об'єднань.

У структурі немає поділу на управління та господарську сферу. Лісгосподарські підприємства і сьогодні мають виконувати ряд делегованих державою завдань. Відділення господарчо-економічної частини в різних завданнях зазвичай може бути ефективно відображено на більш високому рівні за допомогою прозорих ІТ-систем.

Зрештою, ці структури пов'язані з довірою, лояльністю, розвитком та досвідом в країні і завжди є результатом політичних рішень.

### **3.3.1 Територіальна юрисдикція**

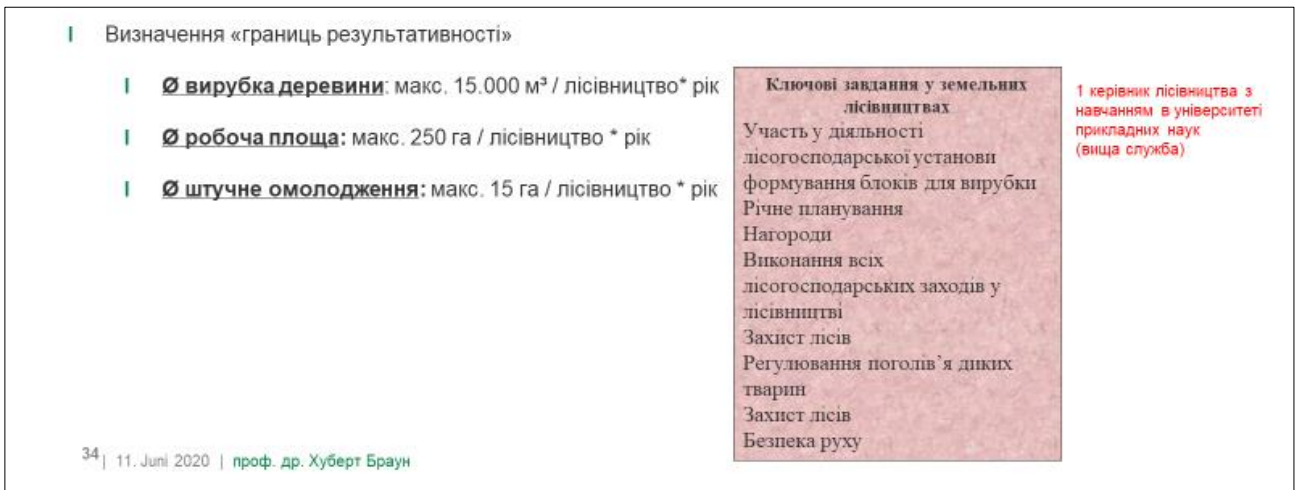
Сьогоднішні незалежні лісогосподарські підприємства (загалом приблизно 360 для України) занадто малі, щоб діяти самостійно на ринку. Відповідно до наданих документів, загальна річна рубка в Україні в 2018 році становила близько 20 мільйонів кубометрів. Підприємства, які здатні діяти незалежно та раціонально, повинні мати принаймні об'єм вирубки у приблизно 1 - 2 мільйони кубометрів. Запропонований тут розмір підприємств також був би порівнянний з подібними конструкціями, такими як АТ Федеральні ліси Австрії або ліси федеральних земель Німеччини. Таким чином весь процес ведення підприємницької діяльності від ринку деревини, організації роботи, конкретизації показників, виконання планів з управління лісом тощо був би значно впорядкованим. Велика кількість працівників місцевих підприємств в адміністрації могла б бути значно скорочена. Таким чином, весь адміністративний апарат міг би бути суттєво посилений. Все навчання та перепідготовка від працівників в лісі до інженерів може бути краще організована, більш цілеспрямована та впроваджена на більш високому рівні щодо якості. У той же час набагато легше було б здійснити залучення сучасної техніки у виробничій сфері.

Незалежно від об'єму лісозаготівлі, інші сфери завдань, звичайно, також мають переглядатися. Визначальною при цьому була сфера завдань з відповідальністю за загальне благо у відповідній територіальній юрисдикції. Експертні групи повинні враховувати певні максимальні межі територіального розширення підприємства. У цьому відношенні будуть підприємства, де розмір лісозаготівель є визначальним фактором для структуризації, чим більше фокусування роботи лісогосподарського підприємства на заготівлі лісу, наприклад, підприємства в Карпатах, або чим більше підприємство приділяє основну увагу виконанню державних завдань на користь суспільства.

Підприємства такого розміру слід поділити на підрозділи / лісові округи. Це можуть бути територіальні одиниці за порядком сьогоdnішнього розміру підприємств. Вони поділяються на лісництва. Експертні групи розробляють єдині об'єктивні характеристики для структури лісництва, наприклад, максимальне територіальне розширення, кількість спеціальних установ, розмір лісозаготівель, щорічні роботи та площа з лісовідновлення, відповідно до лісової станови тощо.

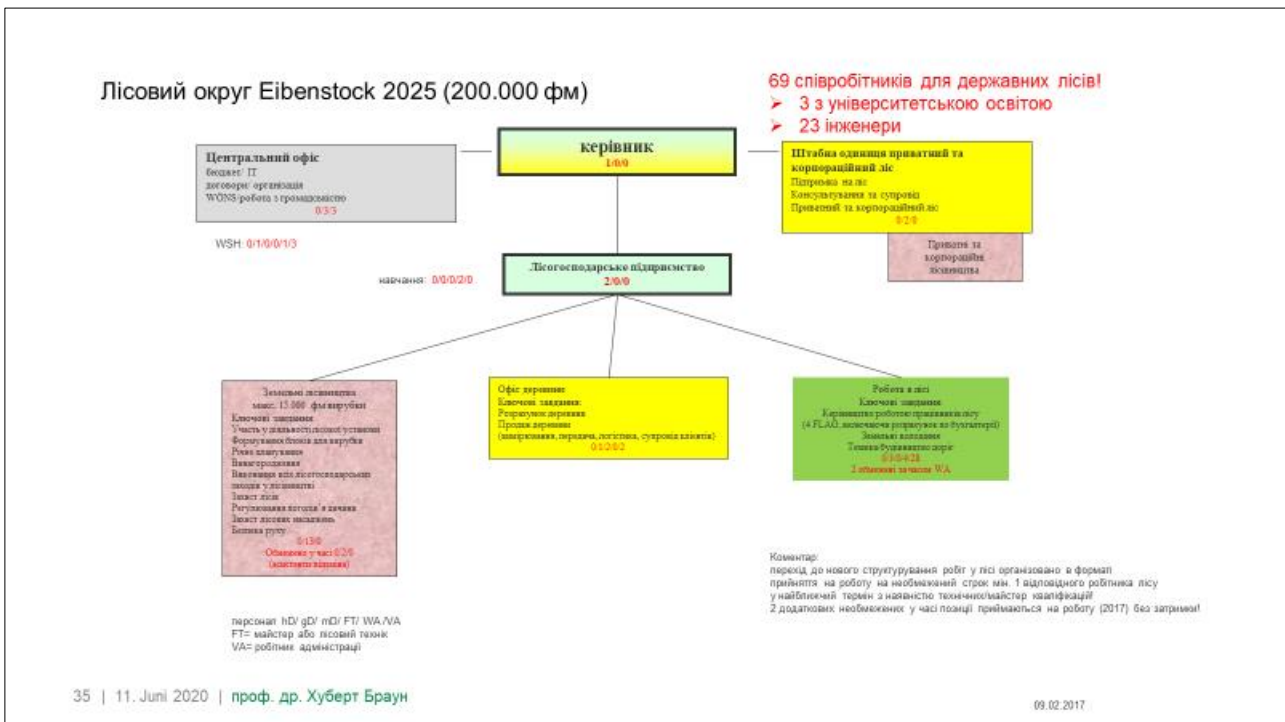
Відповідно до територіальної структури, відбувається визначення адекватної об'єктивної структури персоналу або штатний розклад:

## Рисунок 8: Територіальна структура - Приклад із Саксонії



Показаний тут лісовий округ Ейбенсток відповідає майбутньому підрозділу, причому завдання сьогодишніх лісогосподарських підприємств збираються та передаються в центральне управління. Крім того, цей лісовий округ державного підприємства «Ліси Саксонії» вже відвідала делегація українських лісівників. Ейбенсток - це лісовий округ, де у вузькому розумінні фокус зосереджено на лісогосподарській діяльності.

## Рисунок 9: Лісовий округ Ейбенсток



Іншою окремою областю територіальної відповідальності були б великі заповідні території / національні парки. Тут також експертні групи повинні були б після відповідної оцінки розробити штатні плани та структури, пов'язані із завданнями. Тут також застосовується основний принцип, що користь повинна стояти в економічному співвідношенні до витрачених зусиль.

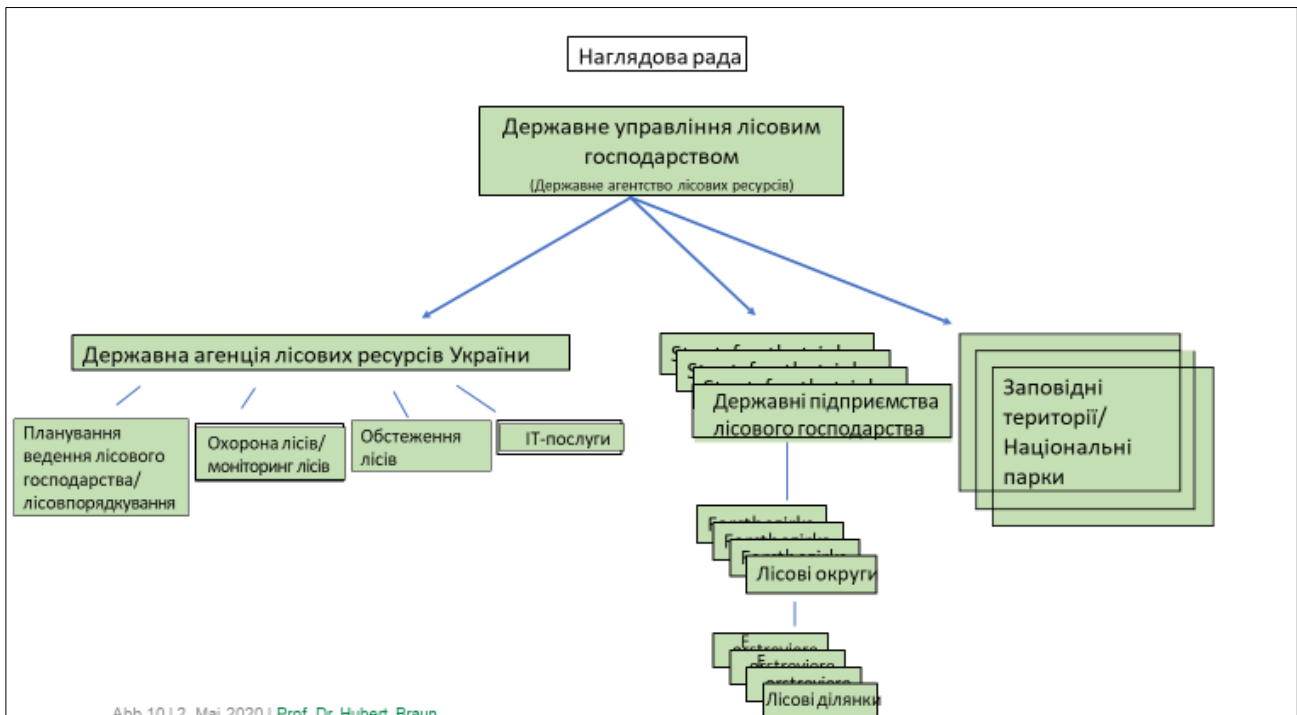
### 3.3.2 Сфера надання послуг в лісовому господарстві

Як уже зазначалося, у цій сфері існує велика кількість спеціальних установ. До них, зокрема, належать Служба лісових установ, різні науково-дослідні інститути, лісозахисні центри та інші інформаційні та ІТ центри. Тут відповідні групи експертів також повинні провести спеціальну оцінку та на основі цього визначити завдання, ресурси та робочі посади. Зокрема, слід перевірити координацію співпраці між цими установами. Слід замислитися, чи не було б більш доцільним центральне управління всіма сферами надання послуг у формі, наприклад, лісової дослідної станції із напрямками: дослідження, лісове планування та ІТ.

### 3.3.3. Структурна концепція

Відповідна кваліфікована структурна концепція можлива лише після оцінки всіх областей відповідно до вищезазначеного опису. Відповідно до викладених тут ідей, це могло б виглядати наступним чином:

**Рисунок 10: Структурна концепція**



## 3.4 Впровадження сучасної системи управління лісом

### 3.4.1 Створення продукту

Ціни на продукцію при плануванні в Україні очевидно розраховуються відповідно до витрат. Ціна товару, таким чином, складається з витрат на виробництво, суми прогнозованого прибутку та ПДВ. Загальна вартість виробничої одиниці (м<sup>3</sup> деревини) складається з наступних витрат: сировина; закуплені матеріали; проміжні продукти та виробничі послуги; вартість оплати праці персоналу; витрати на утримання та експлуатацію обладнання; загальні виробничі витрати; транспортні витрати; адміністративні витрати та інші.

Виробничі витрати на державних підприємствах обчислюються відповідно до методичних рекомендацій щодо витрат на виробництво (роботи, послуги) на підприємствах, що належать до адміністративної сфери Державного агентства лісових ресурсів України (Постанова від 14 травня 2013 р.). Така форма розрахунку цін нагадує формування цін на деревину в НДР. Ці розрахункові ціни не є ринковими цінами.

Для планування розрахунків цін, наприклад на підприємстві «Ліси Саксонії» використовуються середні ціни, отримані на ринку за останні 5 років.

Продукти - це послуги, за які треті сторони (клієнти) сплачують виручку.

Виручки це:

- виручка за ціну,
- виручка за збори,
- бюджетна виручка.

Виручка за ціну формується від продажу, оренди чи оренди продукції. Ціни при цьому, зазвичай, визначаються ринком. Ціни базуються на усних або письмових контрактах між покупцями та постачальниками. Для лісового сектору виручки від деревини та мисливства є типовими цінними доходами (виручка за ціну).

Основа для виручки за збори - це офіційні посвідчення або рахунки зі сфери виконання державних завдань. Відповідно до принципу відшкодування витрат, збори повинні покривати понесені витрати, але не перевищувати їх.

Бюджетна виручка - це державні відрахування / дотації на замовлені послуги. Вони обговорюються з державою до того, як замовлення буде отримане. Майже завжди мова іде про послуги задля загального добробуту, які накладаються на підприємство. Типовими є, наприклад, послуги з моніторингу та боротьби з лісовими пожежами або також послуги з лісової педагогіки.

Зокрема, бюджетні виручки були б абсолютно новим кроком. Вони прозоро проілюстрували б послуги не лише лісгосподарських підприємств, але й усіх інших установ для українського суспільства, а також повинні були б сплачуватися державою.

Продукти слід об'єднати в групи продуктів та області продуктів.

Прикладом тут (Рисунок 11) може бути структура продукції «Лісів Саксонії», відповідно до вказівок Німецької ради лісового господарства. Деякі області не мають значення для українського державного управління лісами (наприклад, дорадчі послуги у приватних лісах). Тож кількість областей продуктів також може бути меншою. Однак, вона не повинна перевищувати п'яти. Відповідно до цих областей продуктів, наприклад, також проходить планування та обрахунки у великих заповідних зонах.

## Рисунок 11: Областей продуктів (1)



Для України можна було б принаймні поділити все фінансування на 2 групи фінансування і, таким чином, принаймні на 2 області продуктів.

## Рисунок 12: Областей продуктів (2)



Кожен продукт повинен бути описаний у відповідному профілі продукту (наприклад, профіль продукту деревина).

## Рисунок 13: Профiл продукту

		SACHSEN STAATSBETRIEB SACHSENFORST		<b>Produktsteckbrief</b>		Status: 2019 Stand: 08.01.2019	
1	Produkt	1110	Holz				
2	Produktbereich	1	Produktion von Holz und anderen Erzeugnissen				
3	Produktgruppe	11	Holz				
4	Produkttyp	spezifisch					
5	Produktkategorie	Preisprodukt					
6	NSM-Produktcode	112843011100					
7	Geschäftsbereich	FORSTBETRIEB					
8	Produktbeschreibung	Leistungen zur Produktion von marktfähigen Holzsortimenten: Hiebsvorbereitung, Holzernte, Schlagpflege, Holzvermarktung, Holzlagerung und Holztransport					
	<i>Produktthinweise</i>						
	<i>Produktziel</i>	Optimaler Deckungsbeitrag aus dem nachhaltig realisierbaren maximalen Holzeinschlag marktfähiger Sortimente					
9	Auftrags-/ Rechtsgrundlage	SächsWaldG §§ 37,45					
10	Verantwortung	FoB:	L Staatsforstbetrieb				
		GSG:	L Ref. Betrieb / Dienstleistung				
		GL:	GL L Ref. Holzmarkt				
11	Produktmenge/ Geschäftsanfall	Code:	Bedeutung:				
		M³_HE	m³ (Fm o.R.) Holzeinschlag				
12	Kostenträger / Teilleistungen	Mengenerfassung				Menge als Produktmenge	
	1110001 Allg. Leistg. Holz / Holzverkauf	M³_HV	Verkaufsmenge aus Schnittstelle Faktura		<input type="checkbox"/>		
	1110002 Holzeinschlag	M³_HE	abgerechnete / kostenwirksame Einschlagsmeng		<input checked="" type="checkbox"/>		
	1110004 Vorliefern / Rückung	M³_RÜ	Menge aus Endrückung lt. Abrechnung		<input type="checkbox"/>		
	1110005 Holzernte kompl.	M³_HE	abgerechnete kostenwirksame Einschlagsmenge		<input checked="" type="checkbox"/>		
	1110013 Holztransport	M³_TR	abgerechnete transportierte Menge		<input type="checkbox"/>		
	1110015 Holzlagereg. / Submission		-		<input type="checkbox"/>		



Наступна таблиця демонструє приклад того, як продукти групуються в області продуктів:

**Рисунок 14: Формування продукту (1)**

NSM FORST Wirtschaftsprüfung

➤ **Формування продукту** → всі результати діяльності підприємства представлені у вигляді витрат на виручки

Приклад лісогосподарських продуктів в Лісах Саксонії

NSM FORST Wirtschaftsprüfung		SACHSEN STAATSBETRIEB SACHSENFORST		Kosten- und Leistungsrechnung Produktübersicht Verzeichnis		Jahr: 2019 Stand: 08.01.2019	
Verzeichnis der Produkte mit Leistungsmengen							
Produkte	Geschäftsbereich	Leistungsmenge	Typ	Kategorie			
<b>1 Produktion von Holz und anderen Erzeugnissen</b>							
1110 Holz	FORSTBETRIEB	M_HE	2	1			
1120 Walderneuerung	FORSTBETRIEB	HA_WE	2	3			
1141 Waldpflege/Standortsverbessg.	FORSTBETRIEB	HA	2	3			
1142 Werksleistung	FORSTBETRIEB	STK	2	3			
1151 Waldschutz	FORSTBETRIEB		2	3			
1152 Schältschutz	FORSTBETRIEB	STK	2	3			
1161 Forstbetriebswege	FORSTBETRIEB		2	3			
1162 Brücken / Bauwerke	FORSTBETRIEB		2	3			
1211 Schmuckblume	FORSTBETRIEB	STK	2	1			
1212 sonst. Nebenprodukte	FORSTBETRIEB		2	1			
1221 Forst. Saatgut	FORSTBETRIEB	KG	2	1			
1222 Forst. Pflanzgut	FORSTBETRIEB	STK	2	1			
1310 Grundstücksnutz.	FORSTBETRIEB		2	1			
1320 Verkehrsicherung	FORSTBETRIEB		2	3			
1411 Regiejagd	FORSTBETRIEB		2	1			
1412 Jagd-/Fischereiverpachtg.	FORSTBETRIEB	HA	2	1			
1500 Kalamitätsfolgen	FORSTBETRIEB		2	3			
1710 Forsteinrichtung	FORSTBETRIEB	HA	2	3			
1810 Bodenbestandteile BgA	BGA		2	1			
1820 Besucherrichtungen BgA	BGA		2	1			
1830 Holzprodukte BgA	BGA	M_HV	2	1			
1840 Wildbretprodukte BgA	BGA	KG	2	1			

43 | 11. Juni 2020 | проф. др. Хуберт Браун

Слід відмітити відмінності щодо України: (повна відповідальність за передані площі щодо витрат та користі)

- Складові ґрунту (кам'яні породи, видобуток гравію)
- Використання земельних ділянок (організація тощо)
- Мисливство (свідчення, здавання в оренду тощо)
- Продукція від дичини

**Рисунок 15: Формування продукту (2)**

<b>2 Schutz- und Sanierungsmaßnahmen</b>							
Produkte	Geschäftsbereich	Leistungsmenge	Typ	Kategorie			
2110 Naturschutz in SG	FORSTBETRIEB	STK_MASSN	2	3			
2130 sonst. Leistg. in SG	FORSTBETRIEB	STK_MASSN	2	3			
2140 Renaturierg. / Infrastr. GSG	FORSTBETRIEB	STK_MASSN	2	3			
2150 Schutzgebietsmonitorg. GSG	FORSTBETRIEB	STK_MASSN	2	3			
2160 Altlasten-/Kampfmittelbeseitig.	HOHEIT	STK_MASSN	2	3			
2210 Naturschutz außerhalb von SG	FORSTBETRIEB	STK_MASSN	2	3			
2310 Hoch- / Trinkwasserschutz	FORSTBETRIEB	STK_MASSN	2	3			
2320 Erosionsschutz	FORSTBETRIEB	STK_MASSN	2	3			
2410 Waldbau	FORSTBETRIEB	HA_WUB	2	3			
2510 Bodenschutzkalkung LW	FORSTBETRIEB	HA	2	3			
2610 Waldflächenenerweiterung	FORSTBETRIEB	HA_EA	2	3			
2710 Komp.maßnahmen Forstbetrieb	FORSTBETRIEB		2	1			
2715 Komp.maßnahmen BgA	BGA		2	1			
2720 Komp.maßnahmen Hoheit	HOHEIT		2	3			
2730 Ökokoormaßnahmen	FORSTBETRIEB		2	1			
<b>3 Erholung und Umweltbildung</b>							
3110 Verbesserung Erholungsfunktion	FORSTBETRIEB	STK_MASSN	2	3			
3121 Erholungswege	FORSTBETRIEB	LFM_EW	2	3			
3122 Reitwege	FORSTBETRIEB	LFM_REW	2	3			
3210 Ausstellg. / Veranstaltg.	HOHEIT		1	3			
3220 Presse-/Medienarbeit, Druckerzeugn.	HOHEIT		1	3			
3310 Waldpädagogik / Bildg. nachhalt. Entwicklg.	HOHEIT		2	3			
3320 Besucher- / Waldinfozentren	HOHEIT	PERS	2	3			
3410 Wildgehege BgA	BGA	PERS	2	1			
3420 Besucherparkplätze BgA	BGA		2	1			

44 | 11. Juni 2020 | проф. др. Хуберт Браун

Слід відмітити відмінності щодо України: (повна відповідальність за передані площі щодо витрат та користі)

- Комплексні заходи
- Екологічні заходи

Стовпець типу: віднесення типу послуги (1: послуга для всієї країни; 2: конкретна послуга)

Стовпець категорії: віднесення до категорії послуг (1: ціна продукту; 2: продукт зборів; 3: бюджетний продукт)

### 3.4.2 Погодинний розрахунок

З погодинним розрахунком відбувається фіксація та обробка робочого часу на всіх рівнях та структурних підрозділах. Погодинний розрахунок, таким чином, є основою для повного розрахунку витрат, пов'язаних з виробництвом продукту. Погодинний розрахунок вимагає електронної фіксації часу (програма погодинної фіксації робочого

часу) кожного працівника, включаючи управлінський персонал. Працівники в лісі об-раховуються за допомогою окремої книги робочих годин. Запис там робить кожен са-мостійно.

Цей крок, безперечно, є найскладнішим з емоційної точки зору, але й найважливішим, для виявлення резервів ефективності. Кожен працівник повинен щодня стикатися зі своїми фактичними показниками продуктивності. В такий спосіб фактичні витрати на персонал стають прозорими.

### **3.4.3 Розрахунок продуктивності**

Під розрахунком продуктивності розуміється облік результатів діяльності та обрахунок доходів та комерційних операцій/заготівель.

Тому розрахунок продуктивності поділяється на розрахунок виручки та облік госпо-дарських операцій. Розрахунок виручки - це «грошовий» розрахунок продуктивності, тобто йдеться про отримання доходу від продажу продукту/ виконання замовлення. Облік господарських операцій - це «кількісний» розрахунок продуктивності, тобто, йдеться про облік продуктивних величин. Навіщо вводити розрахунок продуктивності?

- Щоб мати можливість визначати виручку від продажу продукту/ виконання замо-влення,
  - щоб визначати виручку за ціну,
  - щоб визначати виручку за збори,
  - щоб визначати бюджетну виручку,
- Щоб мати можливість визначати результат по продукту/ виконанню замовлення,
- Щоб також мати можливість управляти продуктивністю в кількісному вираженні.

Якщо хочеться управляти не тільки годинами та витратами, а й виручкою та результа-тами, потрібен розрахунок продуктивності. При цьому застосовується наступне: ро-зрахунок продуктивності не замінює подвійну систему бухгалтерського обліку, а до-повнює її.

### **3.4.4. Розрахунок витрат**

Розрахунок витрат - це частина облікової системи установи, в якій систематично реєструються витрати та порівнюються з отриманими результатами. Результат госпо-дарської діяльності розраховується як різниця між отриманими результатами/продук-тивністю та витратами.

Розрахунок по прибуткам та збиткам з бухгалтерського обліку не є достатнім для управління підприємством, щоб мати можливість розрахувати типи витрат, витрати по місцю витрат та отримані результати, щоб можна було визначити відповідні ціни, відповідні збори та відповідні бюджети, а також мати можливість управляти відповідно до результатів.

Розрахунок витрат поділяється на три блоки: облік витрат за видами діяльності, облік витрат за місцем їх виникнення, облік витрат за носіями/об'єктами.

Це єдиний спосіб досягти ясності та побачити правдиві витрати.

#### **3.4.5 Бухгалтерський облік**

Під «комерційним бухгалтерським обліком» розуміють систематичну та повну реєстрацію усіх господарських операцій у хронологічному порядку з метою визначення успішності підприємства.

Комерційний бухгалтерський облік є найважливішим компонентом системи бухгалтерського обліку, з яким слід представляти повний обсяг ресурсів та їхнє використання. У центрі уваги обліку більше не стоять грошові потоки, натомість використання ресурсів. Успішність визначається двома способами, а саме, шляхом визначення річного надлишку за допомогою звіту про прибутки та збитки (П&З) та порівняння активів підприємств (балансу).

#### **3.4.6 Планування та погодження щодо цілей**

Щорічне планування на лісогосподарських підприємствах базується на середньостроковому оперативному плануванні лісових установ. В ідеалі план ведення лісового господарства лісової установи вже включає розрахунок трудових ресурсів та фінансів на 10 років. Обов'язковою передумовою є, звичайно, що лісова установа забезпечує планування вчасно та відповідної якості.

Щорічне планування включає бізнес-план (план успішності), фінансовий план, інвестиційний план та товарний (продуктовий) план.

Лісогосподарські підприємства планують заходи на території, витрати та виручку в масштабах району за продуктами. Враховується очікувана частка власних робочих потужностей працівників лісу - погодження запланованого аутсорсингу господарських робіт. Планування адміністративного персоналу відбувається шляхом розподілу очікуваних годин роботи на об'єкти витрат, а заплановані результати за лісництвами підлягають погодженню з керівництвом підприємств та складають основу для цільових угод у маркетинговому році.

Цільові угоди містять жорсткі та м'які цілі. Жорсткі цілі - це переважно цілі фінансового результату (бюджет, виручка) та натуральні цілі (наприклад, висота вирубки, область догляду, площа лісовідновлення, мисливство в плані відстрілу дичини). Цілі зазвичай забезпечуються цільовим коридором, в рамках якого слід рухатися. Про санкції домовляються, якщо поставлена ціль не буде досягнута.

М'які цілі - це переважно цілі, які можна описати лише усно/вербально (наприклад, задоволення клієнтів).

Цільові угоди укладаються шляхом переговорів на всіх рівнях, тобто тут, наприклад між ДАЛР та керівниками державних інститутів, лісогосподарських підприємств та великих заповідних районів. У межах підрозділів, у свою чергу, це відбувається з відповідними структурними одиницями аж до рівня лісництва. У ході укладання цих

цільових угод вже може відбуватися регулярна компенсація для підприємств, відповідно до їхніх природних можливостей. Наприклад, підприємства, які не можуть об'єктивно отримати виручки на ринку через свої види дерев та структуру запасів, отримують бюджет, який також наповнюють підприємства, що мають запаси високої цінності.

Цільові угоди містять положення про оновлені переговори, наприклад, якщо узгоджені цілі з об'єктивних причин неможливо досягти. Такими пунктами можуть бути: світова ціна на деревину, що знизиться на певний відсоток, або імовірність, що трапиться стихійне лихо.

Тоді структурні підрозділи оцінюються лише після досягнення мети. У цьому відношенні може успішно проводитися порівняння підприємств після досягнення мети (наприклад, система з пунктами). Це означає, що ефективність підприємств вже не залежить від різних сторонніх обставин.

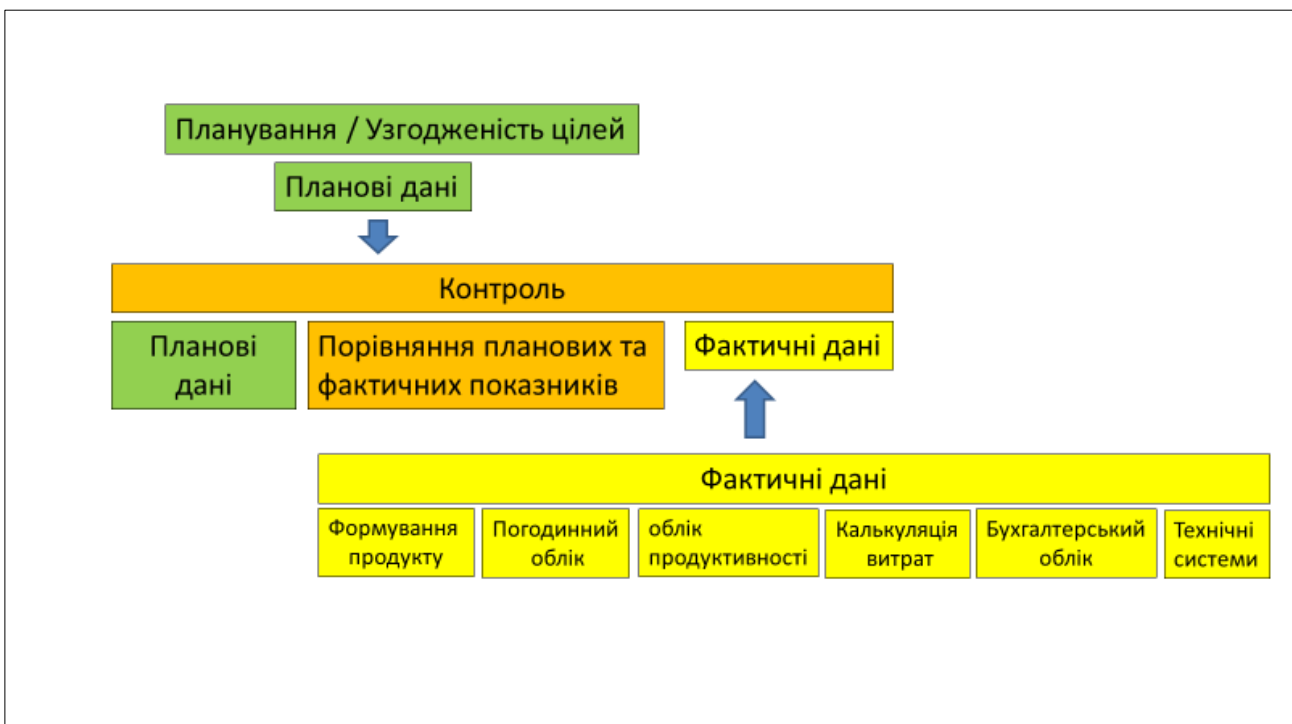
Якщо можливо, досягнення цілі має підтримуватися мотиваційними заходами, наприклад, бонусна система при 100% досягненні цілі.

### 3.4.7 Контролінг

Контролінг включає систематичне цілеспрямоване управління на основі важливих фактичних та цільових даних.

При цьому мова іде про функцію внутрішнього надання послуг, яка підтримує процес прийняття рішень та управління за допомогою цільового надання інформації. Таким чином, предметами та сферами відповідальності контролінгу є господарська інформаційна система, а також системи планування та контролінгу.

#### Рисунок 16: Контролінг



Таким чином система контролінгу слугує для:

- управління підприємством з орієнтацією на цілі,
- своєчасного розпізнавання потреби в управлінні,
- покращення можливостей для порівняння → покращення правильності планування та
- стимуляції конкуренції між лісогосподарськими підприємствами / лісовими округами / лісництвами

### **3.4.8 Єдина ІТ-система для загального адміністрування**

Попередня система планування та обліку повинна пройти ретельне оцінювання. На міжнародному ІТ-ринку існує низка потужних систем розрахунку витрат та результатів, продуктивності, планування та резервування/замовлення. Експертна група повинна перевірити, які частини попередньої системи можуть бути збережені, і скласти специфікаційний лист щодо того, як має виглядати майбутня модель управління з ІТ-підтримкою. Метою має бути впровадження системи, яка підходить для відображення всього державного управління лісами у всіх його частинах. Доцільно було б придбати на ринку відповідне програмне забезпечення, а потім адаптувати його до українських умов. При цьому особливо важливо забезпечити, щоб виробник програмного забезпечення разом з місцевими спеціалістами також гарантував це необхідне коригування/адаптування за низьких витрат. Єдина система при централізованому внесенні інформації гарантує високий рівень прозорості на всіх рівнях.

## **4 11 ПУНКТИВ ПРОГРАМИ РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОГО ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА (ПІДВЕДЕННЯ ПІДСУМКУ)**

1. Інтеграція лісу та лісового господарства у довгострокову цільову систему державної політики - розробка лісової стратегії «Ліс України 2050».
2. Покращення іміджу лісового господарства шляхом професіоналізації зв'язків з громадськістю на всіх рівнях.
3. Дерегуляція ринку лісоматеріалів, скасування заборони на експорт лісу-кругляку.
4. Запровадження інвестиційної програми Ліси, як для приватного підприємництва, так і для державного лісового господарства.
5. Створення адекватної податкової системи, яка б уможливила стале, близьке до природного, державне лісове господарство.
6. Проведення періодичної національної інвентаризації лісів кожні 10 років.
7. Розробка прогнозу поставок деревини, як основи для застосування ефективної галузі деревообробки.
8. Підвищення ефективності боротьби з пошкодженням лісів шляхом усунення неефективних та несприятливих з фітосанітарної точки зору процедур.

9. Зміна структури мисливства. Складання планів відстрілу дивини в державних лісах лісовим персоналом на основі звітів про обкусування дерев та лущення.
10. Розвиток ефективних структур у державному лісовому господарстві - спеціальне управління лісовим господарством, консолідація сьогоднішніх незалежних підприємств у більші господарські підрозділи. Створення центрального українського Державного інституту лісового господарства або центру компетенцій з питань лісового господарства та лісопереробки шляхом інтеграції всіх областей надання лісових послуг у спеціальний верховний державний орган/відомство.
11. Впровадження сучасної системи управління лісовим господарством на основі ІТ-підтримки.