

**Експертна оцінка звіту про лісову політику:  
"Аналіз ефективності лісовпорядкування в  
Україні та підготовка проекту "Програми  
розвитку лісовпорядкування та НІЛ" з  
урахуванням досвіду Німеччини та ЄС"  
[Віктор Мельниченко, 2026 р.]**

**Д-р Дірк-Роджер Айзенхауер**

Лейпціг, квітень 2026



## **About the Project "Sustainable Forestry Implementation" (SFI)**

The project "Promotion of multifunctional sustainable forest management planning and implementation in Ukraine" (SFI) is a project established within the framework of the Bilateral Cooperation Programme (BCP) of the Federal Ministry of Agriculture, Food and Regional Identity (BMLEH) with the Ministry of Economy, Environment and Agriculture of Ukraine (MEEA). It is a continuation of activities started in the forest sector within the German-Ukrainian Agriculture Policy Dialogue (APD) forestry component.

The Project is implemented based on an agreement between GFA Group, the general authorised executor of BMEL, and the State Forest Resources Agency of Ukraine (SFRA) since October 2021. On behalf of the GFA Group, the executing agencies - IAK Agrar Consulting GmbH and Unique land use GmbH and are in charge of the implementation jointly with the SFRA.

The project aims to support sustainable forest management in Ukraine and has a working focus on the results in the Forest Policy and National Forest Inventory.

### **Author**

Dr. Dirk-Roger Eisenhauer

### **Disclaimer**

This paper is published with the assistance of SFI-Project but under the sole responsibility of the author. All contents, particularly views, findings, conclusions, suggestions or recommendations mentioned therein are those of the authors and do not necessarily reflect the views of the SFI-Project.

### **Contacts.**

Troitska Str. 22-24,  
Irpin, Kyiv region  
+38 (067) 964-77-02

## ЗМІСТ

1. Вступ .....	3
2. Попередні звіти національних експертів та короткий огляд рекомендацій, викладених у відповідних експертних висновках .....	4
3. Звіт МЕЛЬНИЧЕНКА, 2026 - професійна рефлексія на тлі попередніх звітів .....	10
3.1 Загальні положення.....	10
3.2. Національна стратегія розвитку та управління лісовим господарством .....	11
3.3. Нормативно-правова та стратегічна база .....	12
3.4. Аналіз поточного стану системи планування ведення лісового господарства.....	12
4. Інституційна модель ринку послуг з лісового планування та впровадження національної інвентаризації лісів .....	14
4.1 Перехід до ринкової моделі надання послуг.....	14
4.2. Фінансові та економічні виклики.....	17
5. Інституційна модель «Консорціум лісового господарства України — планування та контроль».....	19
5.1. Загальний підхід.....	19
5.2. Мережа та регіональна присутність.....	19
5.3. Функціональні сфери діяльності національного центру компетенцій .....	20
6. Етапи реалізації .....	20
7. Фінансування .....	20
8. Резюме.....	21

## 1. Вступ

Наведена нижче експертна оцінка базується на звіті МЕЛЬНИЧЕНКА [2026]. Крім того, були взяті до уваги звіти АЙЗЕНХАУЕРА [2025; 2024 а, б; 2023]. На основі доповідей українських експертів у цих звітах були розглянуті наступні теми:

- Визначення необхідних заходів підтримки для сприяння багатофункціональному, сталому веденню лісового господарства державним підприємством "Ліси України" [ЛИЦУР 2025].
- Підтримка планування та впровадження багатофункціонального сталого ведення лісового господарства в Україні [МЕЛЬНИЧЕНКО 2025].
- Закон України "Про лісовий репродуктивний матеріал" та деякі закони щодо удосконалення застосування оцінки впливу на довкілля в лісовому господарстві [СТОРЧОУС 2024].
- Створення геоінформаційної системи лісового господарства України з прив'язкою до місцевості [РЕВУЦЬКИЙ 2023].
- Створення ефективної організації та структури Офісу лісового планування України [САВЧИН 2022].

Цей звіт Мельниченка прямо або принаймні опосередковано пов'язаний з цими звітами і покликаний слугувати концепцією та програмою розвитку лісовпорядкування на аналітичній основі, включаючи національну інвентаризацію лісів.

У цьому контексті доцільно спочатку звернутися до основних висновків експертних висновків щодо вищезазначених звітів. З одного боку, тут простежується певна систематичність у зусиллях щодо розвитку та модернізації лісового менеджменту та Укрдержліспроекту, з іншого боку, спостерігається певна стагнація у впровадженні змін в організації та структурі, а також в оперативній політиці лісового менеджменту та лісового підприємства. З даного звіту [МЕЛЬНИЧЕНКО 2026] можна зробити висновок про прагнення вирішити цю ситуацію за допомогою підходів до конкретної програми дій. Так само слід трактувати і попередній звіт [ЛИЦУР 2025].

## **2. Попередні звіти національних експертів та короткий огляд рекомендацій, викладених у відповідних експертних висновках**

Наведені нижче резюме відповідають хронології звітів. Основна увага тут приділяється посиланням на поточну тему, а не повноті змісту.

Створення ефективної організації та структури Укржержліспроекту після закінчення війни [САВЧИН 2022].

- Цю тему слід розглядати на основі портфоліо завдань або досягнень. Було рекомендовано інтегрувати до цього організаційного підрозділу Лісової адміністрації України принаймні частину лісового моніторингу в ширшому сенсі, тобто не лише так званий моніторинг лісового середовища. В якості відповідних прикладів були названі охорона і захист лісів та моніторинг пошкодження лісів, а також обстеження ділянок / типологія лісів. Обидва комплекси послуг безпосередньо пов'язані з характеристикою та функціональною оцінкою або класифікацією стану лісів і, таким чином, з плануванням розвитку лісів.
- Картування національних функцій лісів та лісових біотопів є основними компонентами портфеля послуг. Те саме стосується проведення національної інвентаризації лісів та інвентаризації вуглецю.
- Створення та ведення національної бази даних про ліси / національної інформаційної системи про ліси з інтерфейсом до національного порталу геоданих / атласу геоданих має бути покладено на цю організаційну одиницю. Водночас, це (єдиний) підрозділ, відповідальний за збір та ведення даних про стан лісів / інформації про стан лісів.
- Розробка процесів, пов'язаних з портфелем послуг, здійснюється Укрдержліспроектом або, принаймні, концептуально розробляється.
- У зв'язку з портфелем послуг, можливо, доцільно адаптувати назву цього організаційного підрозділу, оскільки він явно виходить за межі основних сфер оцінки стану лісів та планування розвитку лісів (лісовпорядкування), які безпосередньо орієнтовані на лісогосподарську діяльність.
- Основні положення аналізу критичної ситуації, проведеного САВЧИН (2022), також значною мірою стосуються ситуації в Німеччині, а отже, не є специфічними для України. Це стосується, зокрема, дублювання зберігання даних та програмного забезпечення, інкапсульованого або спеціалізованого надання інформації, системних збоїв та наполягання працівників на застарілих технічних цілях, методах та організаційних структурах.

- Відповідальні колеги в Україні повинні сприяти оновленню Укрдержліспроекту з точки зору змісту та концепції, структури та організації на основі залучення національних висококваліфікованих спеціалістів.
- У цьому процесі управлінська команда повинна намагатися об'єднати національні та міжнародні науково-дослідні та дослідно-конструкторські послуги у практичний синтез при модернізації Укрдержліспроекту. Сучасний портфель послуг вимагає відповідної організаційної структури.

#### Розробка геоінформаційної системи лісової інформації для України з прив'язкою до місцевості [РЕВУЦЬКИЙ 2023].

- У звіті проводиться порівняння різних визначень лісу з метою створення єдиної основи для розробки системи інформації про ліси. Це має важливе значення для всіх аспектів лісового господарства та управління лісами, включаючи інвентаризацію лісів та планування розвитку лісового господарства.
- Було обговорено правову основу та стандарти для розробки порталу геоданих з відповідною інфраструктурою, включаючи публічний доступ, а також встановлено посилання на Закон про національну інфраструктуру геопросторових даних.
- Наведено приклади предметних областей лісової інформаційної системи.
- Було обговорено досвід розробки та використання інформаційної системи лісового господарства з точки зору правового регулювання, процедур збору даних та інформації, моделей даних, системи просторової прив'язки, забезпечення якості тощо, а також було розглянуто питання управління геоданими.
- Категоризація і використання методів дистанційного зондування була ще однією тематичною темою, яка обговорювалася на репрезентативних прикладах, включаючи варіанти оцінювання.

#### Популяризація та економічне стимулювання лісового господарства та впровадження заходів з управління лісами [СТОПЧОУС 2023].

- У випадку, якщо Україна має намір розвивати плюралістичну структуру власності на ліси, мінімальний розмір лісогосподарських підприємств, можливо, у поєднанні з обов'язковим створенням асоціацій лісогосподарських підприємств, є важливою передумовою для ефективності державної підтримки.
- З точки зору імплементації національного лісового законодавства України, вищезгадані об'єкти фінансування можна розглядати і обговорювати як

інтерфейс між регуляторною політикою та управлінням лісовим господарством. Навіть якщо управління державними лісами в першу чергу орієнтоване на отримання прибутку, вони формують орієнтири для просування державних лісогосподарських операцій. На додаток до заходів оперативного управління, організація лісів була названа як об'єкт підтримки. Те ж саме можна сказати про функції лісу та картування біотопів.

- Було встановлено зв'язок фінансування лісового господарства з регламентом ЄС (EAFRD) та національними програмами фінансування або програмами фінансування федеральних земель Німеччини.
- Було представлено фінансування з національних фондів.
- Окремо було обговорено альтернативу фінансування на основі С-торгівлі ("вуглецеві кредити") з посиланням на критичні аспекти. Це стосувалося позиції Ради ЄС щодо Директиви ЄС про "зелені" вимоги, консолідації правової бази в рамках ЄС та питань щодо поточної доцільності торгівлі вуглецевими квотами. Динаміка поточних подій має лягти в основу звіту МЕЛЬНИЧЕНКА [2026] на тему "фінансування".
- В цілому, було проведено критичний аналіз "обмеження і торгівлі".
- Звіт стосується рамок можливостей для управління лісовим господарством в Україні та інструментів моніторингу і планування, спрямованих на це. У зв'язку з цим також є посилання на поточний звіт [МЕЛЬНИЧЕНКО 2026].

Закон України "Про лісовий репродуктивний матеріал" та деякі закони щодо вдосконалення застосування оцінки впливу на довкілля в лісовому господарстві [СТОРЧОУС 2024].

- Було рекомендовано, щоб транспозиція оцінки впливу на довкілля відповідно до Директиви 2011/92/ЄС у національне законодавство ґрунтувалася на її мінімальних стандартах.
- Особливі ситуації, такі як використання деревини внаслідок порушень, не повинні регулюватися додатковим законодавством, а на основі наказів, виданих безпосередньо відповідальним адміністративним органом.
- Реалізація національної лісової політики має бути чітко покладена на Міністерство лісового господарства, а дуалізм обов'язків між Міністерством лісового господарства та Міністерством охорони навколишнього природного середовища має бути значною мірою усунутий.
- Було рекомендовано, щоб надзвичайно амбітна мета збільшення лісистості ґрунтувалася на міжвідомчому плануванні землекористування та

картографуванні функції лісів, і щоб на основі цього були визначені пріоритетні напрямки збільшення лісистості.

- Рамкові умови для відновлення лісів після великомасштабних порушень, як правило, повинні розроблятися департаментом лісового господарства у співпраці з підпорядкованими йому адміністративно-організаційними одиницями.
- Функції "Національного офісу управління лісами" мають бути розроблені стосовно оцінки стану лісів, аналізу стану лісів, моніторингу, пов'язаного зі стандартами, та надання екологічної інформації, пов'язаної з лісами. Як подальше завдання, слід розглянути і, можливо, створити національну систему звітності та інформації про охорону лісів.
- Форми передачі екологічної інформації, інформації про стан лісів та іншої інформації, пов'язаної з управлінням лісами та лісокористуванням у більш широкому сенсі були розглянуті критично, особливо стосовно сільської місцевості.

Підтримка планування та впровадження багатофункціонального сталого ведення лісового господарства в Україні [МЕЛЬНИЧЕНКО 2025].

- Це, по суті, узагальнення попередніх звітів та експертних висновків, наведених вище, з конкретною програмною орієнтацією та рекомендаціями щодо продовження проєкту SFI, яких слід дотримуватися, наскільки це можливо.
- Було рекомендовано завершити дискусію щодо організації та портфелю послуг національного офісу лісового планування, також на основі рекомендацій, викладених у цьому звіті.
- Впровадження ключових технологій, що мають фундаментальне значення як для ефективності роботи концерну «Українське лісове планування», так і для розвитку Державного лісового господарства України, слід визнати пріоритетним завданням.
- У звіті обговорюються технічні можливості та структура навчальних програм, які необхідно розробити. Можливі найрізноманітніші підходи - від онлайн-форматів до навчальних візитів до європейських країн. Було рекомендовано включити національні ресурси України, такі як університети та інші науково-дослідні та освітні установи, до програми, яка буде розроблена з цією метою.
- Слід розвивати співпрацю між державним сектором і приватними постачальниками послуг та вивчити імпульси, що випливають з наявного досвіду.

- На початковому етапі було рекомендовано зосередитися на подальшому розвитку методології та оцінці національної інвентаризації лісів, а також на розробці процедури інвентаризації та планування для лісових підприємств.
- Відповідно до європейського та міжнародного досвіду, моніторинг та розвиток функціонального біорізноманіття, а також аналіз та оцінка потоків вуглецю в лісах мають бути розроблені та поширені у безпосередньому зв'язку з веденням лісового господарства.
- Фінансування лісоуправління та/або лісового моніторингу, включаючи торгівлю вуглецевими квотами, потребує фундаментальної і, зрештою, оперативної підтримки. Короткострокова актуальність теми в першу чергу визначається тим, чи була створена на європейському та міжнародному рівнях дійсна основа для торгівлі С-сертифікатами за цей час. Стан справ у 2024 році був представлений у попередньому звіті. В ЄС розпочався процес консолідації, який може призвести до створення операційно придатної основи до кінця 2026 року.
- Було рекомендовано розробити процедуру картографування функцій лісів і впровадити її як приклад у вибраному регіоні. Це важлива основа для екологічно, економічно та соціально сталого ведення лісового господарства, а також для систематичного та зрозумілого просування відповідних управлінських заходів або навіть відмови від управління.
- Впровадження принципів екологічно орієнтованого лісівництва ("природоорієнтованого" ведення лісового господарства) рекомендовано здійснювати на основі аналізу сучасного стану лісів України та потенціалу їх розвитку, обов'язково враховуючи реально наявні лісові ресурси та стратегічні потреби українського суспільства.

Визначення необхідних заходів підтримки для сприяння багатofункціональному, сталому веденню лісового господарства Державним підприємством "Ліси України" [ЛИЦУР 2025].

- Регіональні управління у співпраці з керівниками або безпосередньо відповідальними старшими функціональними інженерами лісгоспів повинні розробити відповідні технічні рамкові настанови, що узгоджуються з основними стратегічними корпоративними цілями.
- Спираючись на це, регіональні управління повинні організувати та впровадити міждисциплінарний, безпосередньо орієнтований на практику, експертний діалог, пов'язаний з прийняттям рішень, на основі репрезентативних і релевантних для конкретної території ситуацій ведення лісового господарства у безпосередній співпраці з лісовими районами.

- Заходи з підвищення кваліфікації та навчання мають бути пов'язані з процесом трансформації управління лісовим господарством, значною мірою пов'язані з практичними лісогосподарськими операціями та перетворені на "континуум" (див. пропозиції ЛИЦУР (2025) у розділі 4, п. 12, "Проведення тренінгів для тренерів").
- Обговорення результатів національної інвентаризації лісів, інвентаризації лісогосподарських підприємств та інвентаризації лісів слід використовувати для підвищення кваліфікації працівників у їхній конкретній сфері діяльності.
- Аналогічним чином слід розвивати контролінг управління лісовим господарством, безпосередньо пов'язаний із заходами та результатами.
- Слід відмовитися від розробки стандартної роботи (підручника) з екологічно орієнтованого лісоуправління на користь розробки регіональних, безпосередньо діючих на місцях, методичних рекомендацій з ведення лісового господарства.
- Процес передачі досвіду в управлінні лісовим господарством в Україні може бути доповнений європейською тематично орієнтованою консультаційною програмою для спеціалістів-менеджерів державних лісогосподарських підприємств в Україні. Тематична спрямованість визначена в звіті ЛИЦУРА (2025) і може бути доповнена іншими компонентами.

### **3. Звіт МЕЛЬНИЧЕНКА, 2026 - професійна рефлексія на тлі попередніх звітів**

#### **3.1 Загальні положення**

Вичерпно названо законодавчі вимоги до ведення лісового господарства та адміністративно-господарські (лісогосподарські) організаційно-структурні підрозділи, які на це спрямовані. Базова структура змісту цієї законодавчої бази в принципі є порівнянною з такою у Федеративній Республіці Німеччина та окремих федеральних землях. Існують певні відмінності в законодавчій сфері регулювання, а також у глибині регулювання. Принцип субсидіарності є порівняно нерозвиненим. З функціональної точки зору, такий статус-кво можна розглядати критично. Це може особливо негативно вплинути на ефективний розподіл обов'язків між законодавчими, адміністративними та операційними, в даному випадку, лісогосподарськими структурними та організаційними одиницями. Тому видається доцільним збалансувати між надбудовою та безпосереднім наданням оперативних послуг на рівні реалізації - операційні підрозділи лісової адміністрації, лісогосподарські підприємства, (майбутній) сектор лісового сервісу тощо - в процесі постійного, критичного, орієнтованого на ефективність аналізу модернізації державного лісового управління в Україні, а також інженерно-технічних підрозділів (наприклад, можливий "Центр компетенції з питань лісового моніторингу, управління лісовим господарством та лісової інформації", робоча назва - "Центр компетенції з питань лісового моніторингу, управління лісовим господарством та лісової інформації").

На цю проблему також вказувалося в попередніх експертних звітах. Це явище, яке, як видається, особливо яскраво виражене в Україні, але також характерне для розвитку Німеччини та Європейського Союзу протягом останніх трьох десятиліть. За цей час склалася ситуація, коли рівень безпосереднього надання послуг дедалі менше відповідає вимогам законодавчої та адміністративної надбудови на належному рівні. При цьому спостерігається нефункціональний зсув компетенцій. На шкоду необхідним стратегічним цілям і процесам, відомча політика займається питаннями, відповідальність і компетенція за які чітко лежить на структурних і організаційних підрозділах на адміністративному, а в деяких випадках і на операційному рівні реалізації. У цьому контексті виникла надмірна зарегульованість, критично важлива для ефективності. Усталена концепція необхідного "скорочення бюрократії" не характеризує цю проблему всебічно, але може розумітися як синонім реальної та нагальної потреби у виправленні ситуації. Це варто згадати, оскільки такого розвитку подій в Україні слід уникати.

У контексті цього звіту доцільно було б зосередитися на представленні функціонального взаємозв'язку правових основ (законів, підзаконних

нормативно-правових актів), що має безпосередньо привести до створення національного "Центру компетенції з питань лісового моніторингу, управління лісами та лісової інформації". По суті, йдеться про Лісовий кодекс, Закон "Про охорону навколишнього природного середовища", Закон "Про основні засади державної екологічної політики України на період до 2030 року" та Закон України "Про національну інфраструктуру геопросторових даних", з положень яких можна юридично та функціонально обґрунтувати необхідність створення такої інституції. Останнє має бути оформлене у вигляді функціональної схеми у строгій та швидко зрозумілій формі. Наведені конкретні правові норми не претендують на вичерпність, їх слід розглядати лише як приклад посилення уваги до необхідності створення національного "Центру компетенції з питань лісового моніторингу, управління лісовим господарством та лісової інформації".

Більшість вищезгаданих законодавчих положень визначають рамки дій та інші аспекти мети створення, а не безпосереднє створення такої установи як такої.

### **3.2. Національна стратегія розвитку та управління лісовим господарством**

Як і в попередньому розділі, презентація у звіті Мельниченка [2026] знову є всеосяжною, з певним поєднанням стратегічних цілей і програмно значущих (технічних) кроків реалізації. Загалом, з цих пояснень можна вивести стратегічне та програмне підґрунтя для створення "Центру компетенції з питань лісового моніторингу, управління лісовим господарством та лісової інформації". Національні та міжнародні нормативно-правові акти, керівні принципи та договори, процитовані у звіті, містять ключові аспекти для програмної орієнтації. У поєднанні з національним законодавством вони є конкретними рамковими специфікаціями для самого управління лісами та для розвитку інституційних структур, спрямованих на це.

Основні програмні цілі повинні бути представлені в суворій послідовності з основними законодавчими рамками, національними та міжнародними правовими нормами, положеннями та директивами. У цьому контексті у звіті спостерігаються систематичні розриви.

Як наслідок, рекомендується зосередити увагу на стратегічних і програмних ключових положеннях, що послідовно веде до створення національного "Центру компетенції з питань лісового моніторингу, управління лісами та лісової інформації". Створення такої установи обговорюється у звіті Мельниченка [2026] наприкінці відповідного розділу, присвяченого національній стратегії розвитку та управління лісами.

Оскільки цей звіт має на меті виконати функцію документа для прийняття рішень щодо відомчої політики, рекомендується, щоб створення "Центру компетенції з

питань лісового моніторингу, управління лісами та лісової інформації" було названо в назві звіту як ключовий інструмент для реалізації національної лісової, екологічної та інформаційної політики в галузі лісового господарства.

Слід відмовитися від повторного аналізу дефіциту, як це вже всебічно зроблено у звітах, згаданих у пункті (2.) [САВЧИН 2022, РЕВУЦЬКИЙ 2023, СТОРЧОУС 2024, МЕЛЬНИЧЕНКО 2025, ЛИЦУР 2025 та інші]. Рекомендується зосередитися на кроках розробки програм, які випливають як синтез з цих звітів і містяться в поточному звіті [МЕЛЬНИЧЕНКО 2025].

Рекомендується включити ці розділи до вимог нормативно-правового акту про створення національного "Центру компетенції з питань лісового моніторингу, управління лісами та лісової інформації" (робоча назва).

### **3.3. Нормативно-правова та стратегічна база**

Правові норми та адміністративні положення, згадані в розділі (2.) звіту Мельниченка (2026), та висновки, зроблені на їх основі, значною мірою дублюють попередні твердження. Як наслідок, цей звіт втрачає значну частину своєї програмної чіткості. Тому настійно рекомендується порівняти його з попередніми розділами звіту. За необхідності, до цих розділів можна було б додати відповідні твердження.

На додаток до існуючої надмірності, посилюється враження законодавчої та адміністративної зарегульованості на шкоду ефективному програмному та операційному плануванню. Ця проблема вже певною мірою вирішена. У найбільш критичному випадку такий статус-кво призводить до нездатності діяти на оперативному рівні безпосереднього надання послуг, що є вирішальним для розвитку лісового господарства та лісоуправління. Це стосується як самих лісогосподарських операцій, так і послуг з моніторингу, планування та інженерингу, що мають відношення до розвитку. В принципі, це зачіпає весь портфель послуг лісового сектору.

### **3.4. Аналіз поточного стану системи планування ведення лісового господарства**

Цьому аналізу присвячено розділи 3.1. та 3.2. у звіті Мельниченка (2026). По суті, повторюються аспекти аналізу дефіциту з попередніх звітів (див. Розділ 1 цього звіту). З одного боку, це свідчить про системність цих аналізів дефіциту, проведених під різними тематичними кутами зору, а з іншого - про те, що поки що не вдалося ініціювати розвиток, який би сприяв зменшенню згаданих дефіцитів, або сприяв лише в обмеженій мірі. Це зрозуміло з огляду на реальні умови в Україні, але також вказує на фундаментальну проблему тенденції до зарегульованості, про яку неодноразово згадувалося в (3.3.) цього звіту, що може

перерости в "самодостатній процес" без ініціювання ефективних і прогресивних наслідків на операційному рівні.

Тим не менш, зроблені технічні, структурні та організаційні заяви можна розуміти як повторення ключових моментів, які необхідно взяти до уваги при створенні національного "Центру компетенції з питань лісового моніторингу, управління лісовим господарством та лісової інформації" як важливої сполучної ланки між законодавчим та адміністративним рівнем і рівнем впровадження.

## **4. Інституційна модель ринку послуг з лісового планування та впровадження національної інвентаризації лісів**

### **4.1 Перехід до ринкової моделі надання послуг**

Передбачається, що буде створено національний "Центр компетенції з питань лісового моніторингу, управління лісами та лісової інформації". Відповідно до системи, пов'язаної зі змістом, його правова форма, портфель послуг, структура та організація будуть класифіковані до цього розділу. Незважаючи на це, для більшої наочності в основному дотримуємося структури звіту МЕЛЬНИЧЕНКА (2026) (див. розд. 3.3. і наступні).

Що стосується правової форми, портфеля послуг, структури, організації та кадрового забезпечення або розвитку персоналу національного центру компетенцій, виникає питання, чи слідував Мельниченко (2026) звітам Савчина (2022) та іншим звітам українських експертів, підготовленим у зв'язку з цією темою, і якщо так, то в якій мірі, а також результатам дискусії щодо цих звітів.

Що стосується портфеля послуг, то це стосується, наприклад, питання про те, чи слід інтегрувати інші тематичні послуги, і якщо так, то в якій мірі, на додаток до комплексу послуг "Лісова інвентаризація та планування розвитку лісового господарства". Це стосується, наприклад, таких тем, як типологія лісів, картографування місцевостей, інформаційна система з питань місцевості та типології лісів; лісовий екологічний моніторинг; моніторинг охорони лісів, система повідомлень про порушення охорони лісів та інформація щодо охорони лісів; картографування функцій лісів та лісових біотопів.

В принципі, ці предметні області безпосередньо пов'язані з аналізом стану лісів і плануванням розвитку лісів, а тому їх можна легко відрізнити від прикладних лісових досліджень. Крім того, інформація, отримана за цими темами, має більш-менш виражену динаміку, що, в свою чергу, вимагає зворотного зв'язку з плануванням розвитку лісового господарства. Ця інформація стала необхідною для екологічно, економічно і соціально сталого ведення лісового господарства. Зв'язок з правовими нормами, адміністративними положеннями та відповідними зобов'язаннями щодо звітності, про які йшлося на початку, очевидний.

#### Кваліфікований аутсорсинг

Чітке розмежування, до якого закликає Мельниченко (2026), між лісогосподарськими операціями, з одного боку, та послугами з моніторингу, планування, інженерингу та інженерно-екологічного розвитку, з іншого, є доречною і поширеною практикою в Німеччині. У цьому контексті слід підтримати рекомендовану розробку та ведення реєстру експертів (компаній) з підтвердженою кваліфікацією для надання послуг, що відповідають портфелю послуг національного центру компетенцій.

Однак вирішальним фактором для такого кваліфікованого аутсорсингу є збалансоване співвідношення між власними ключовими компетенціями та зовнішнім наданням послуг. Це вимагає безперервності у внутрішньому формулюванні цілей і специфікацій для надання послуг, методологічних ключових компетенцій на основі ґрунтовних і прикладних спеціальних знань, а також кваліфікованого приймання послуг, яке є зрозумілим на основі чітких специфікацій.

У цьому контексті вибіркові перевірки на етапі надання послуг зовнішніми постачальниками послуг є незамінними. У випадку випадкових вибірових інвентаризацій для обстеження стану лісів, контрольний обсяг у 5% точок вибірки може вважатися стандартним і не повинен зменшуватися. За цієї умови обстеження параметрів стану лісів може бути повністю передано зовнішнім постачальникам послуг, як це має місце в Німеччині та Саксонії.

Надання послуг з планування, наприклад, планування розвитку лісів (лісовпорядкування) та функціонально орієнтованого картографування має здійснюватися принаймні пропорційно власним персоналом. На додаток до забезпечення якості надання послуг зовнішніми постачальниками послуг, метою є забезпечення безперервності методологічної та процедурної експертизи, пов'язаної із застосуванням. Згідно з досвідом Саксонії, частка послуг, що надаються внутрішнім персоналом, не повинна опускатися нижче 30% від загального обсягу послуг. Це стосується, зокрема, послуг з планування в контексті організації лісового господарства. Ще одним аргументом є те, що консультативна та контрольна присутність на місцях є необхідною, особливо під час реалізації процесів технічних реформ, а також у зв'язку з наданням послуг зовнішніми постачальниками послуг. Типовим прикладом є перехід лісового господарства в Саксонії від системи вирубки стиглого лісу до екологічно орієнтованого лісового господарства у 1990-х роках, який фактично триває й донині.

#### Кваліфікація та інші вимоги до зовнішніх постачальників послуг

При допуску зовнішніх постачальників послуг до участі в процедурах присудження контрактів на інженерні та інженерно-екологічні послуги і проектні роботи, основна увага, очевидно, приділяється їх попередній сертифікації. Такий підхід може бути проблематичним з точки зору доцільності та витрат на впровадження. Зрештою, він тягне за собою збільшення бюрократії з усіма пов'язаними з цим ризиками та ймовірною втратою ефективності.

При допуску зовнішніх підрядників до участі в процедурах закупівлі інженерно-технічних та інженерно-екологічних послуг і послуг з розробки на перший план, очевидно, виходить необхідність їх попередньої сертифікації. Такий підхід може бути проблематичним з точки зору практичної здійсненності та витрат на його

впровадження. Зрештою, це призводить до розширення бюрократії з усіма пов'язаними з цим ризиками та ймовірною втратою ефективності.

У разі необхідності, буде запит підтвердження референцій у тематичній сфері послуг, що надаватимуться. У разі присудження контракту репутація, а отже, і перспективи постачальника послуг, національного центру компетенції, залежать від своєчасного та якісного надання послуг зовнішніми постачальниками послуг. Це призводить до взаємної мотивації з боку постачальника послуг надавати кваліфіковані послуги, що відповідають поставленим цілям, і з боку зовнішнього постачальника послуг - надавати своєчасні та якісні послуги як передумову для повторної участі у процедурах присудження контрактів. У цьому контексті чітке формулювання самих послуг, методологічних специфікацій та стандартів надання послуг є вирішальними передумовами для кваліфікованого присудження послуг з боку постачальника послуг. Крім того, важливим є дотримання бюджетного законодавства, законодавства про закупівлі та конкурентного законодавства. Взаємодія цих компонентів вважається достатньою для кваліфікованого та відповідного законодавству аутсорсингу. Вважається малоімовірним, що система сертифікації може сприяти мінімізації ризиків при присудженні та наданні послуг, окрім значних додаткових витрат.

Специфікації процесу та стандарти надання послуг, деякі з яких детально описані у звіті Мельниченка (2026), є частиною розробки процедур, до яких має бути віднесена конкретна послуга, а також частиною опису конкретної послуги як передумови для укладення контракту. Рівень деталізації цього звіту виходить за рамки його концептуального та програмного характеру і, швидше за все, буде покладений на національний центр компетенції, який може бути створений. Однак, згадані вимоги, наприклад, щодо форматів даних і технічних стандартів, відповідають звичайній процедурі в Німеччині.

Що стосується технічного оснащення потенційних постачальників послуг, включаючи апаратне та програмне забезпечення, то тут слід враховувати більший ступінь гнучкості. Для програмних рішень, як правило, рекомендується, щоб їх надавав клієнт, тобто центр компетенції. Це вимагає програмування відповідних інтерфейсів. У випадку з апаратним та технічним обладнанням слід вивчити, чи може бути доречним його надання клієнтом. Це стосується, зокрема, капіталомісткого обладнання, на яке менші компанії та окремі висококваліфіковані постачальники послуг, наприклад, випускники університетів та професійних училищ, можуть не мати достатньої ліквідності. Цю проблему слід принаймні розглянути.

## 4.2. Фінансові та економічні виклики

Очевидно, що для програмного та систематичного розвитку питань, розглянутих у звіті Мельниченка (2026), це є критично важливими факторами успіху. Стосовно поточного та очікуваного подальшого розвитку економічної ситуації в Україні має бути настільки ж очевидним, що інвестиції в лісовий сектор та його державне субсидування будуть розглядатися як другорядні з огляду на складність завдань відновлення, включаючи величезні соціальні виклики. Аналогічної ситуації слід очікувати і щодо спрямованості європейської та міжнародної допомоги. Мельниченко недвозначно описує цю ситуацію і водночас вказує на необхідність чіткої, послідовної та безперервної програми. Це є необхідною основою для розробки рішення проблеми, в якій спочатку мають бути визначені мінімальні цілі та мінімальні стандарти розвитку лісового сектору. У разі необхідності слід ретельно перевірити, чи відповідають цьому комплексні вимоги указів та підзаконних актів, прийнятих нижче національного законодавства, а також європейських директив та регламентів. Відхилення від цих мінімальних цілей і стандартів, найімовірніше, мають бути віднесені до категорії евфемістичних лише з фінансових міркувань. Навряд чи можна очікувати прогресивного розвитку від надмірно високих цілей. У зв'язку з цим, всі пункти критики, згадані Мельниченком, можуть бути лише обґрунтованими.

Для раціонального, цілеспрямованого та водночас ефективного реагування на реальну ситуацію необхідно скоротити вже обговорювану надмірну структуру на користь надання послуг на оперативному рівні. Це стосується не лише безпосередніх ефектів раціоналізації, а й розподілу фінансових ресурсів. Крім того, слід розробити програму розвитку лісового сектору, яка б у значній мірі відповідала реально наявним ресурсам – кваліфікованому персоналу, фінансам, стану лісів та потенціалу їхнього розвитку, техніці та технологіям.

Виходячи з цього, існує потреба в постійному базовому фінансуванні (!) з державного бюджету, яке має бути пріоритетним для забезпечення мінімальних послуг для загального блага.

Жоден з процитованих звітів (див. розділи 1, 2) не містить зрозумілої інформації про це. Це стосується і звіту ЛИЦУРА (2025) про розвиток державного лісового підприємства, який теоретично мав би припускати ситуацію потенційного прибутку, насамперед на основі доданої вартості від використання деревини в поєднанні з раціональними методами лісозаготівлі та лісовідновлення, включаючи оцінку природного потенціалу відновлення. Це не так, але це визначає межі, в яких державне лісогосподарське підприємство може зробити свій внесок у фінансування, наприклад, послуг з планування та інженерингу.

Без достатньо надійної оцінки рівня реалістичного базового фінансування неможливо розробити послідовну, більш-менш надійну програму розвитку

лісового сектору. Це також є передумовою для програмного і, відповідно, цільового залучення подальшого фінансування з потенційних джерел, подібних до тих, що названі Мельниченком ("зелені" джерела фінансування, міжнародна фінансова та технічна допомога, кліматичні фонди).

В принципі, на цьому етапі стає очевидним розрив у системі розвитку лісового сектору, що, безумовно, ставить під сумнів ефективний розвиток багатофункціонального, екологічно, економічно та соціально сталого ведення лісового господарства в реалістичних рамках. У цьому контексті вихід із цієї критичної ситуації та конструктивна консолідація, підкріплена програмними заходами, є цілком реальним і, як підкреслює та обґрунтовує МЕЛЬНИЧЕНКО, величезним шансом для розвитку лісового сектору. Цьому відповідають ключові положення, зазначені у звіті МЕЛЬНИЧЕНКА, та їхнє змістовне наповнення (див. розділ 5).

## **5. Інституційна модель «Консорціум лісового господарства України — планування та контроль»**

### **5.1. Загальний підхід**

З метою створення ефективної адміністративної структури слід розглянути, чи не відповідає згаданий раніше «Національний центр компетенції...» (робоча назва) вже цьому консорціуму, а згадане відомство з лісового планування, поряд з іншими профільними підрозділами, є частиною цього центру компетенції.

Завдання консорціуму, описані у звіті Мельниченка, відповідають завданням "базового департаменту" національного центру компетенцій.

Правова форма товариства з обмеженою відповідальністю не може бути оцінена з точки зору її переваг та недоліків щодо цілей та рамкових умов розвитку лісового сектору в Україні. У Німеччині ця правова форма не представлена в аналогічних установах. Вони створюються або як адміністративні органи у вузькому розумінні, або як державні підприємства зі статусом спеціальних органів державного управління, або як установи публічного права. Переваги та недоліки двох останніх організаційно-правових форм вже обговорювалися в експертизі звіту ЛИЦУР (2025). Обидві правові форми дозволяють отримувати фінансові ресурси поза межами основного фінансування з державного бюджету і вимагають диференційованого, в обох випадках відносно високого ступеня економічної та технічної незалежності. Наглядова або адміністративна рада разом з незалежним щорічним аудитом діють як контрольні органи. В принципі, це відповідає пропозиціям звіту Мельниченка.

Портфель послуг та принципи надання послуг для центру компетенцій вже обговорювалися в попередніх розділах, а також у згаданих звітах та відповідних експертних висновках. У зв'язку з цим, ми не будемо повторюватися.

### **5.2. Мережа та регіональна присутність**

Регіональна присутність повинна базуватися на адміністративно-територіальній організаційній структурі державного лісового підприємства. Це питання розглядалося в експертних звітах щодо звітів САВЧИНА (2022) та ЛИЦУРА (2025).

Як зазначено у звіті, залучення наукових установ та університетів має відбуватися на договірній основі з посиланням на конкретні розробки та консультаційні послуги. Крім того, можуть укладатися угоди про співпрацю, в яких, зокрема, визначаються тематичні пріоритети, за якими надання послуг та їх фінансування з боку Центру компетенції може здійснюватися без проведення процедури закупівлі. У той же час центр компетенцій підтримує цих партнерів у реалізації проектів, які фінансуються третіми сторонами (наприклад, національними та міжнародними фондами досліджень і розвитку). Ця практика добре

zareкомендувала себе в Німеччині та Саксонії, але вимагає достатніх власних інституційних ключових компетенцій.

Для залучення спеціалізованих компаній, особливо у сфері дистанційного зондування, геоінформації та ІТ, рекомендується укласти рамкові угоди терміном на три-п'ять років. Доступ до методологічних алгоритмів, вихідних кодів тощо є важливим для збереження незалежності, орієнтованої на конкуренцію. Використання продуктів з відкритим кодом стає все більш важливим у цьому контексті.

Необхідно особливо наголосити на важливості залучення міжнародних технічних та гуманітарних проєктів на програмній (!! ) та договірній основі, щоб уникнути розбіжностей у розвитку, які суперечать основним цілям розвитку. Саме за умов обмежених власних ресурсів програмна послідовність має розглядатися як один із вирішальних факторів успіху.

Принципи співпраці можуть лише підтримуватися і повинні застосовуватися до всіх (!! ) залучених партнерів. Досвід показує, що до цього питання слід ставитися критично.

### **5.3. Функціональні сфери діяльності національного центру компетенцій**

Усі функціональні сфери діяльності центру компетенцій вже обговорювалися у звітах за проєктами, наведених у розділах (1.) та (2.) цього звіту, а також у відповідних експертних звітах. У зв'язку з цим, даний звіт МЕЛЬНИЧЕНКА є консолідацією цих тем під егідою національного центру компетенцій. Це значною мірою відповідає рекомендаціям, зробленим раніше. Тому поновлення дискусії, включаючи подальший аналіз німецького досвіду, було б зайвим.

## **6. Етапи реалізації**

Етапи реалізації логічно впливають одна з одною і підкріплені детальним змістом. Можна припустити, що це програма, спрямована на досягнення максимальних цілей. У зв'язку з цим рекомендується провести критичне порівняння з можливими доступними ресурсами (див. 4.2).

## **7. Фінансування**

У розділі 4.2. вже розглядався критичний фактор успіху фінансування національного центру компетенцій у зв'язку з портфелем послуг. Обґрунтування моделі фінансування у звіті Мельниченка є цілеспрямованим і добре обґрунтованим, і його можна порівняти з моделями фінансування подібних установ у Німеччині та інших країнах ЄС.

Фінансування з державного бюджету по суті відповідає виконанню обов'язкового мінімуму державних завдань, тобто тих, що визначені національним, європейським та міжнародним законодавством.

Аналогічно слід розглядати фінансування з державних спеціальних фондів, причому в цьому випадку йдеться про змінну складову фінансування, яка визначається економічною ситуацією в Україні, пріоритетністю державних завдань і, відповідно, обсягом коштів у фондах. Мінімальний обсяг фінансування повинен бути прозорим і, з метою забезпечення надійності, відповідати реальним можливостям.

Фінансування за рахунок доходів відповідає діяльності Центру компетенції як постачальника послуг, але його також слід розглядати як змінну складову фінансування. Визначальними факторами є платоспроможність Державного лісового підприємства України та фінансове забезпечення державних програм. З цією метою, з метою реалістичної оцінки можливостей, слід провести міжвідомчі, обов'язкові переговори, орієнтовані на результат.

Щодо фінансування на основі міжнародної технічної допомоги та коштів кліматичних фондів, вже зазначалася необхідність розробки узгодженої програмної стратегії та забезпечення стабільності внутрішніх ключових компетенцій. У рамках співпраці з потенційними партнерами доцільно було б провести оцінку обсягів фінансування, які, ймовірно, будуть доступні в середньостроковій перспективі, наприклад до 2030 року.

Підтримка лісового господарства, у свою чергу, є змінним джерелом фінансування, для якого на основі ініціатив з підтримки реалізації національної, європейської та міжнародної лісової політики необхідно оцінити мінімальний обсяг фінансування, який можна залучити.

Загалом, модель фінансування національного центру компетенцій є практичним підходом, який має бути підкріплений обов'язковою координацією всередині департаменту, з Укрдержліспроектом та з іншими потенційними національними та міжнародними партнерами, щоб мати можливість визначити реалістичний мінімальний рівень середньострокового фінансування.

## **8. Резюме**

У своїх основних положеннях звіт МЕЛЬНИЧЕНКА (2026) відповідає стратегічно та програмно орієнтованому програмному документу, що визначає змістовний та інституційний розвиток моніторингу лісів, управління лісами та надання інформації про ліси в Україні. При цьому встановлюється послідовний зв'язок з національним законодавством, європейськими регламентами та директивами, міжнародними зобов'язаннями, а особливо з вимогами щодо прогресивного розвитку національного лісового та деревообробного сектору. Існує зв'язок з

попередніми звітами про проекти та експертизами, який можна було б частково поглибити. Слід і надалі прагнути до тематичної гармонізації окремих проектів з огляду на послідовний, програмний процес розвитку, зосереджений на синтезі. Окремі критичні зауваження слід розглядати як імпульс до консолідації програмних положень, представлених та обговорених у звіті.