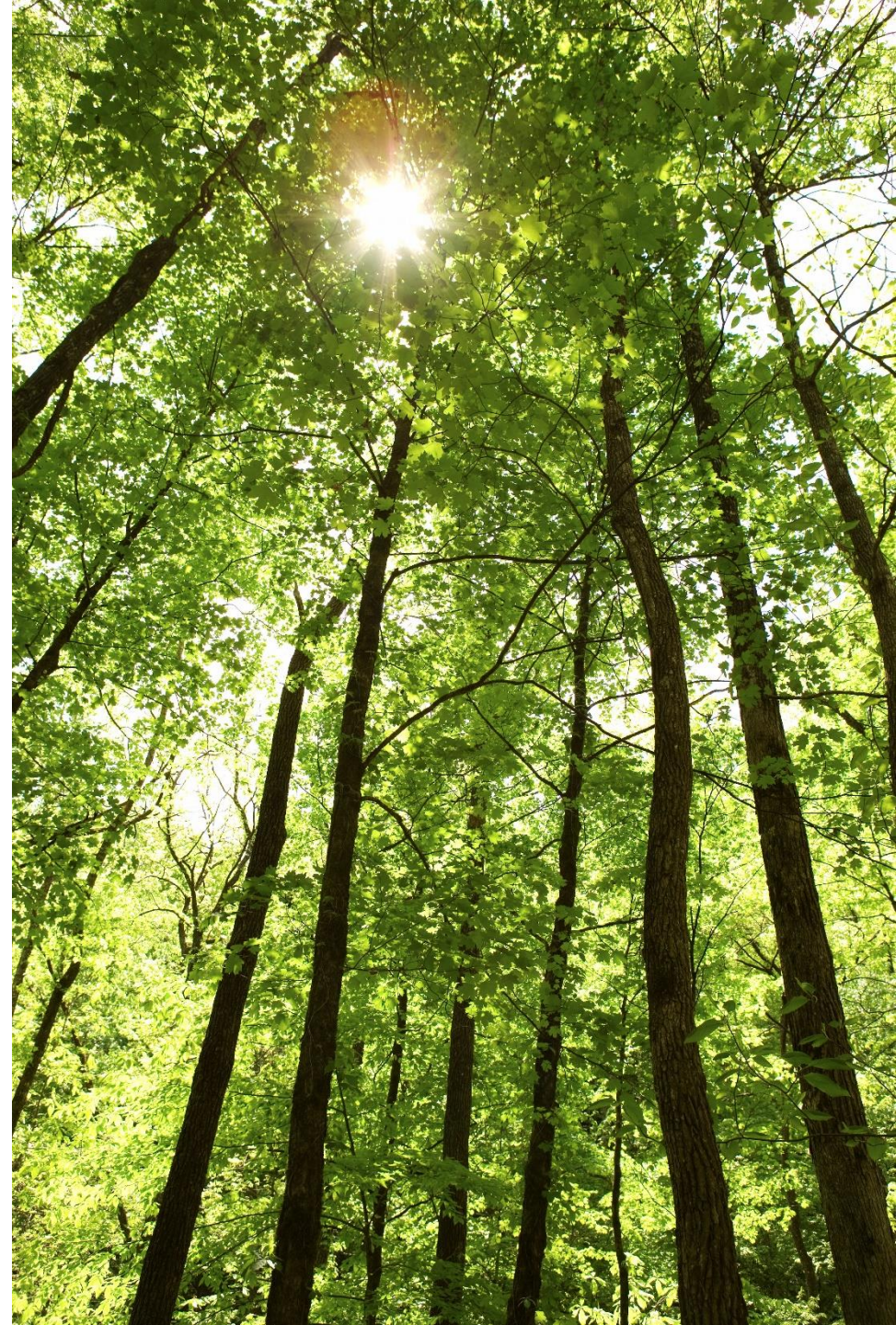


Трансформація управління лісами України

Серпень 2022 р.



Ключові виклики галузі і пріоритетні напрямки організаційного посилення ефективності управління лісами

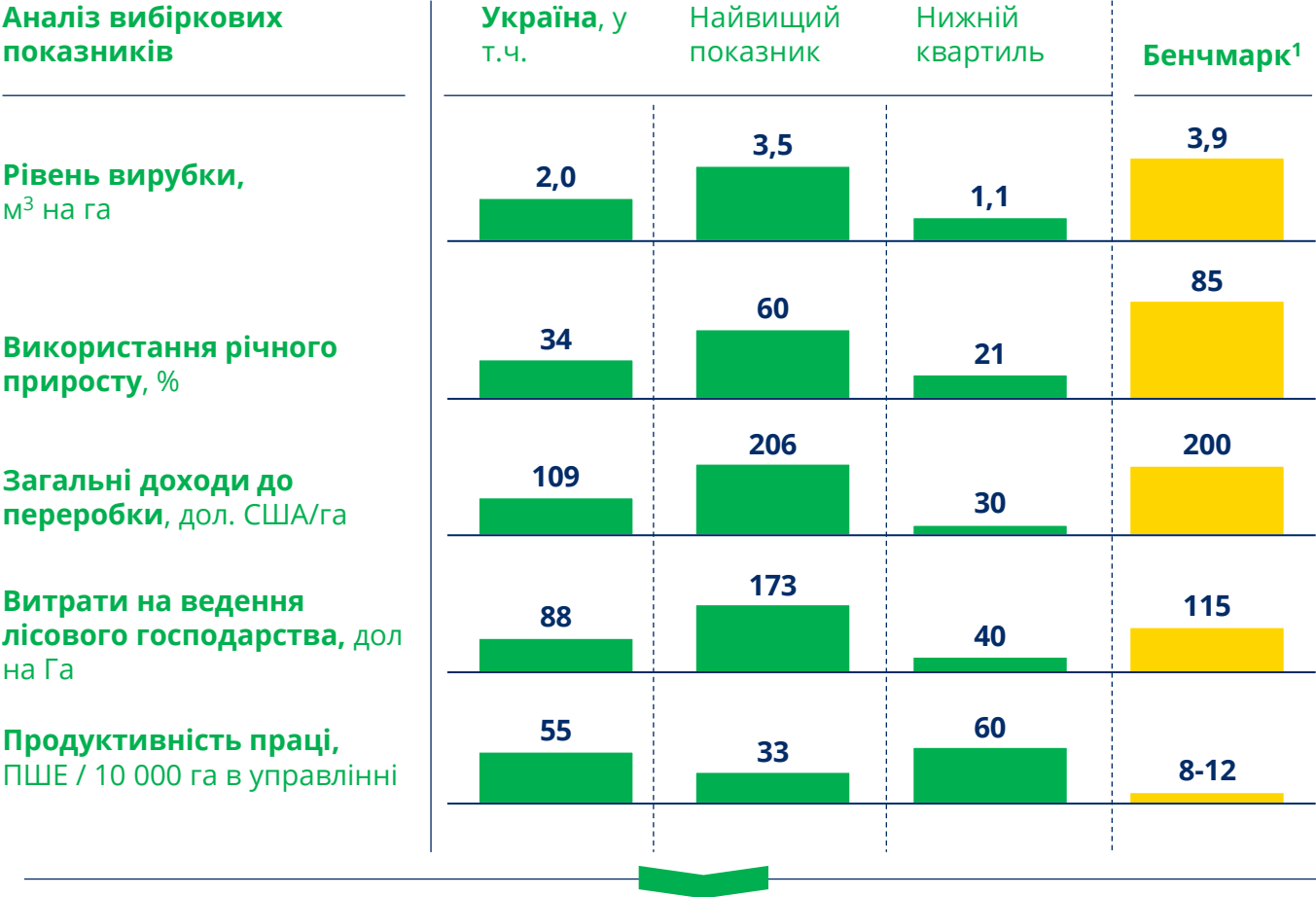
Ключові виклики

- **Низький рівень комерційної ефективності управління лісами у більшості регіонів** через низький рівень комерційних компетенцій в існуючій організації (у т.ч. продажі, закупівлі, управління інвестиціями)
- **Високий рівень варіативності у ефективності операційного управління лісами** через низький рівень стандартів управління лісами і відсутність сильної функції по контролю за їх виконанням (у т.ч. контролінг)
- **Обмежені інвестиції приватного сектору** (наприклад, у сегменти переробки та вирощування лісу) через низький рівень прозорості і стабільності галузі, який в свою чергу виникає із-за низького рівня централізації і координації управління лісами

Пріоритетні напрямки

- 1 **Підвищення «рівня фокусу» державного управління у сфері лісового господарства:** розділення ф-ій регулювання і власності, поступовий вихід із нетипових видів діяльності / аутсорс (наприклад, переробка)
- 2 **Посилення дефіцитних ф-ій** (в першу чергу фокус на комерційних функціях і контролінгу)
- 3 **Централізація організаційної структури**
 - укрупнення регіонів – покращення рівня керованості за рахунок зменшення к-ті прямих підлеглих (span of control)
 - централізація сервісних ф-ій з метою підвищення їх ефективності (shared services)
 - створення «центрів експертизи» по ключовим дефіцитним ф-ям
 - посилення повноважень корпоративного центру

2. Виходячи із аналізу операційної і комерційної ефективності є ряд пріоритетних ф-ій для підсилення у цільовій організаційній моделі



- По більшості показників Україна значно відстає у показниках ефективності від країн-бенчмарків
- При цьому спостерігається суттєва варіативність ефективності ведення лісового господарства між окремими областями

Функції, які потребують посилення – ключові гіпотези

- Лісові ресурси та лісове господарство**
 - Посилення планування лісорозведення та заготівлі лісу (у т.ч. будівництво доріг, забезпечення вирубки необхідними ресурсами і оснащенням)
 - Підвищення ефективності монетизації лісів за рахунок додаткових доходів (наприклад, рекреаційні партнерства, біоенергетика, тощо)
 - Підвищення ефективності закупівель за рахунок посилення ф-ії централізованих закупівель (ПММ, оснащення, тощо)
- Збут**
 - Точковий перехід на проактивні продажі у відстаючих регіонах (у т.ч. пошук покупців, заключення довгострокових контрактів у прив'язці до індексів)
- Економіка та фінанси**
 - Посилення ф-ії фінансового наскрізного контролінгу (у т.ч. процес бюджетування і постановка цілей, регулярний аналіз показників ефективності)
 - Централізоване інвестиційне планування з метою більш ефективного розподілу інвестиційного ресурсу

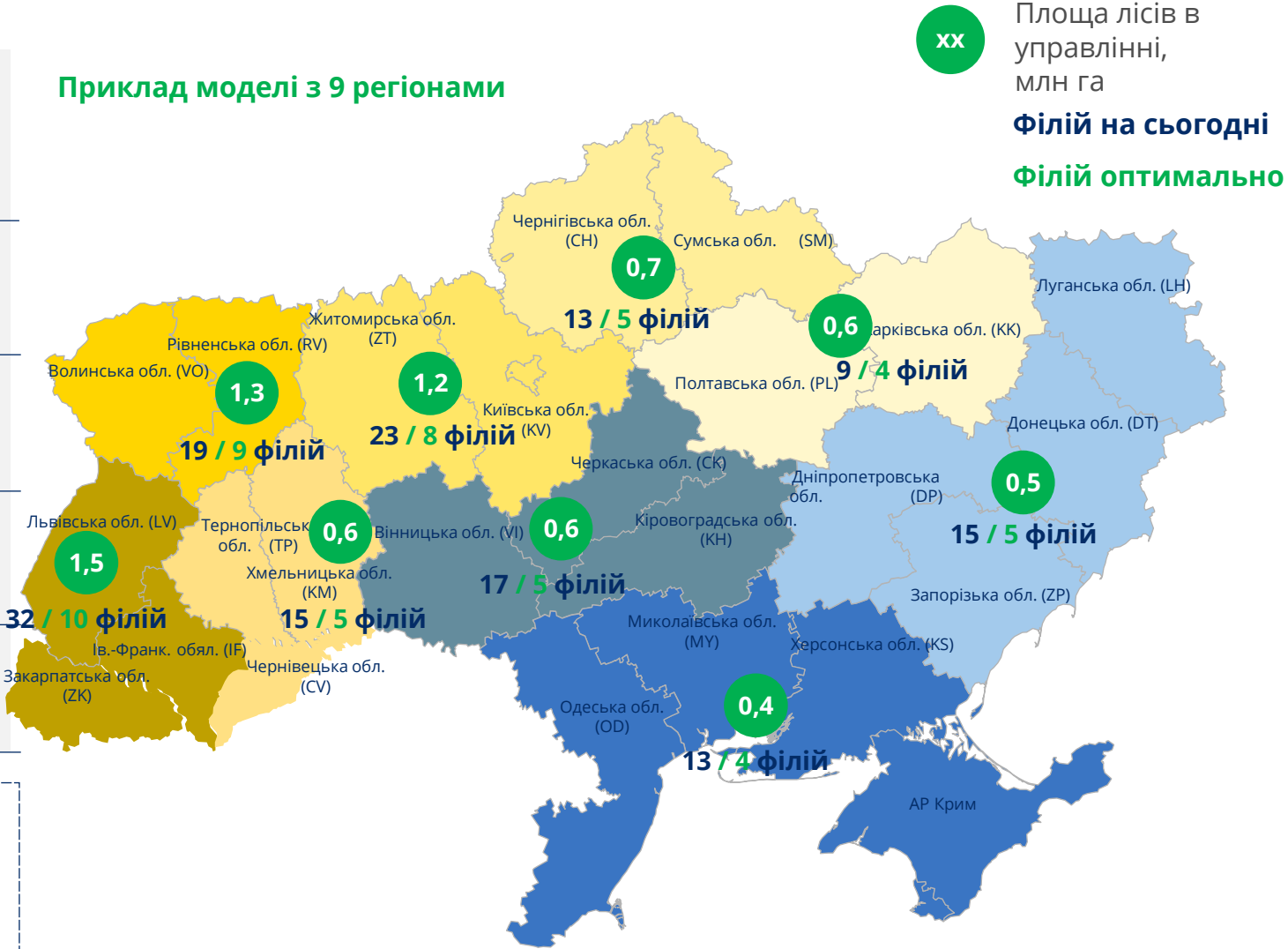
1. Середній показник Польщі, Швеції, Латвії

3. Для покращення рівня керованості в Україні можливо укрупнити регіони та офіси (філії), застосувавши міжнародний досвід

	Україна зараз	Швеція	Україна можлива цільова модель на основі досвіду Швеції
Тис га на регіон	304	1300	700-1000
Кі-сть регіонів	24	3	7-10
Тис га на офіс (філію)	46	177	100-150
Кі-сть офісів (філій)	157	22	50-75

В середньому на 1 регіон – 5-8 філій; 2-3 млрд грн бюджет в управлінні на розвиток лісу, окрім південних та східних регіонів, які менш лісисті

На першому етапі трансформації можливо залишити поточну кількість філій, на 2му етапі - приведення до цільової



3. Україна має суттєвий потенціал централізації ключових функцій в цільовій організаційній моделі

Найнижчий
консолідації функції



Агентств /
Головний офіс



Регіони



Філії / локальні
офіси



Функцію виконує в основному
аутсорс / приватні компанії



Відсутня або
несуттєва функція

Україна Польща Латвія Швеція Фінляндія

Корпоративні функції

Бухгалтерська, фінансова,
економічна



Юридична



Персонал



ІТ



Інше (комунікації,
охорона праці, маркетинг)



Лісові функції (управління)

Лісові ресурси



Лісове господарство



Збут



Управління парками



Лісництво

Охорона лісу



Лісозаготівля



Лісопереробка



Транспортування

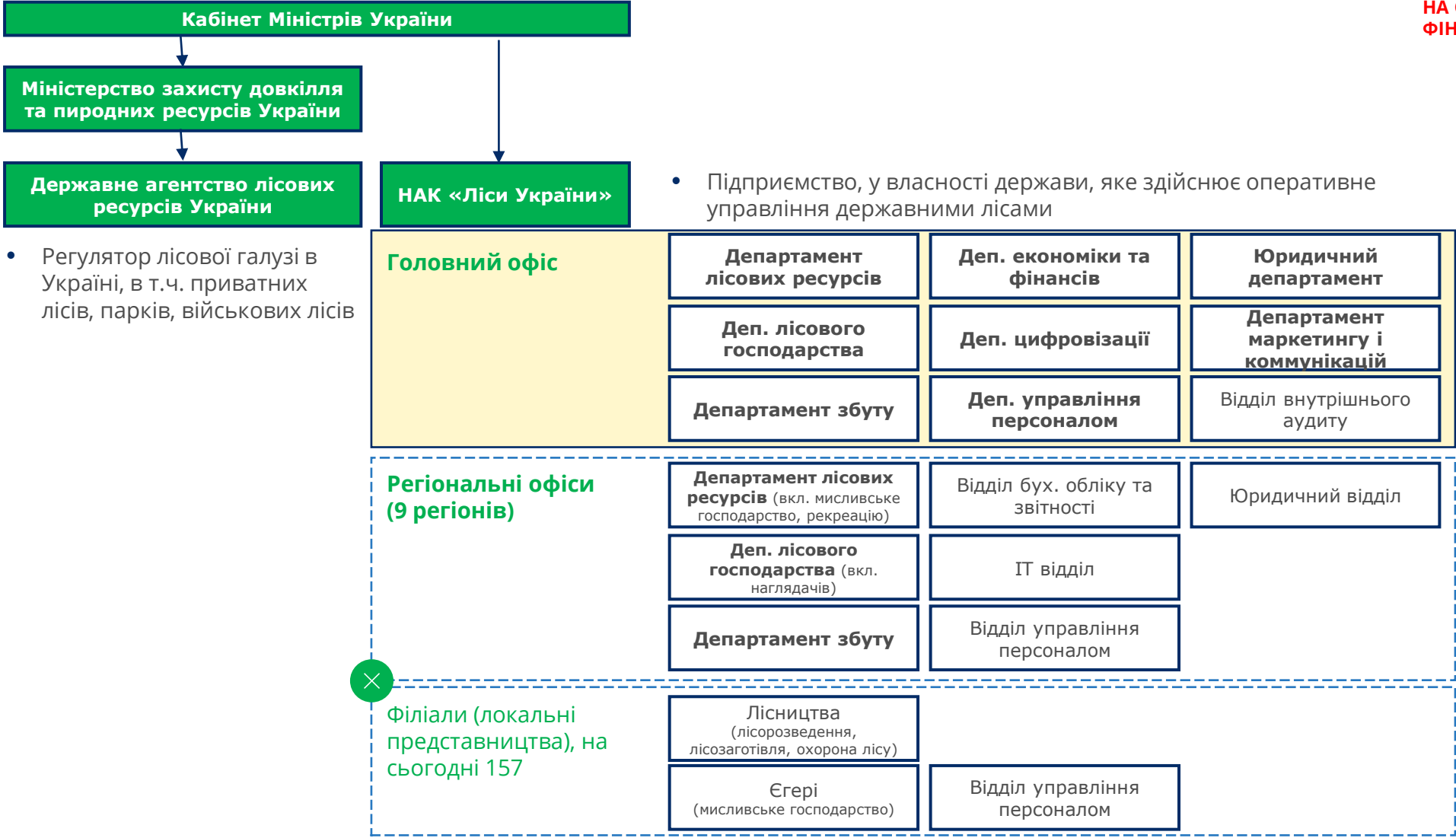


Основні висновки

- **Корпоративні функції:**
 - Максимально централізувати на 2й рівень
 - Управління персоналом частково залишити на 3му
- **Лісові функції:**
 - Збут консолідувати на 2му рівні, ведення стратегічних партнерів підняти на 1й
 - Лісові ресурси та лісове господарство перенести на 2й рівень
 - Управління парками залишити на рівні Держлісагентства
- **Функції лісництва:**
 - Лісозаготівлю частково оптимізувати та поступово перевести на аутсорс
 - Лісопереробку перевести на аутсорс / приватизувати
 - Охорону лісу в цільовій моделі оптимізувати (з перехідним періодом)

Можливий дизайн організаційної структури підприємства для управління публічними лісами України

НА ОСНОВІ ДОСВІДУ ПОЛЬЩІ, ШВЕЦІЇ, ФІНЛЯНДІЇ, ЛАТВІЇ



Принципи посилення орг структури:

1. Точкове посилення пріоритетних бізнес функцій
2. Централізація корпоративних та лісових функцій
3. Поступовий аутсорс / приватизація функцій лісництв

Додаткові коментарі:

1. На перехідний період можливі корегування в організаційній структурі
2. По юридичному оформленню локальних представництв та їх кількості важливо вирішити питання податків / підтримки місцевих бюджетів

Дорожна карта переходу від поточної до цільової організаційної структури

Кроки	Створення нового ДП (2022)	Укрупнення і централізація (2023)	Цільова модель (2024-2025)	
	- Створення об'єднаного підприємства для управління лісами (ф-ія власності) - Затвердження цільової організаційної моделі і штатного розкладу - Прийняття державної політики власності, затвердження статуту та стратегії підприємства, призначення керівництва - Запуск «швидких перемог» у підвищенні ефективності управління лісами	- Поступове укрупнення локальних представництв - Централізація корпоративних функцій (фінанси, персонал, юридичну, ІТ, тощо) - Часткова цифровізація процесів - Посилення пріоритетних функцій (у т.ч. збут, управління лісовими ресурсами та лісовим господарством, закупівлі, контролінг): підвищення ефективності процесів, запуск програми перекваліфікації, залучення додаткових спеціалістів	- Завершення цифровізації процесів та усіх корпоративних функцій для їх максимального спрощення - Приватизація та аутсорс функцій лісозаготівлі, лісопереробки і підготовки до лісорозведення	
	Створення нових робочих місць в приватному секторі	+20-30 тис роб.місць	+20-30 тис роб.місць ¹	
	Орієнтовний штат, ПШЕ	~40 тис ПШЕ	~20-25 тис ПШЕ	~5-10 тис ПШЕ
	Продуктивність, ПШЕ на га	55 ПШЕ на 10 тис га	30-35 ПШЕ на 10 тис га	8-12 ПШЕ на 10 тис га

1. При досягненні вирубки (м3 на га) в Україні до рівня кращих практик 3,9 м3 на га (Швеція, Польща, Латвія), з врахуванням середньої зайнятості в переробних індустріях в цих країнах (230 м3 на особу)

Додатки

Пріоритетні наступні кроки трансформації

- **Допрацювання і оновлення стратегії управління лісовим господарством України** (у т.ч. затвердження державної політики власності і стратегії для цільової Національної Компанії)
- **Прийняття постанови КМУ, запуск об'єднання, деталізація плану переходу на цільову організаційну модель**, включаючи цільові процеси, детальну організаційна структура і штатний розклад, елементи цифровізації, підбір технологічних рішень
- **З метою швидшого переходу на цільову модель - підвищення ефективності ключових функцій зі швидкою «економічною віддачою»** (наприклад, продажі, закупівлі), у т.ч., діагностика і посилення процесів (у т.ч. за рахунок точкової цифровізації), підвищення рівня експертизи (тренінги для персоналу, залучення додаткової експертизи), перегляд системи мотивації персоналу

1. У цільовій моделі державі доцільно розглянути розділення ф-ій регулювання і власності лісів і поступово виходити із нетипових сегментів діяльності

		Власність на лісову землю, % ¹	Підготовка до заліснення	Лісорозведення і лісовідтворення	Лісозаготівля	Продаж деревини	Транспортування	Переробна промисловість
Україна	Регулювання	Держлісагенство						
	Управління	157 ДП, 87%, у власності ДЛА	157 ДП	157 ДП	Бізнес/ 157 ДП	157 ДП	Бізнес/ Окремі ДП	Бізнес/ Окремі ДП
Польща	Регулювання	General Directorate of National Forest Holding						
	Управління	National Forest Holding, 81 %	National Forest Holding	National Forest Holding	Бізнес/ National Forest Holding	National Forest Holding	Бізнес/ Окремі РУ	Бізнес
Латвія	Регулювання	State Forest Service (SFS)						
	Управління	Latvijas valsts meži, 46%	Latvijas valsts meži	Latvijas valsts meži	Бізнес	Latvijas valsts meži	Бізнес	Бізнес
Швеція	Регулювання	Swedish Forest Agency						
	Управління	Sveaskog, 14%	Sveaskog	Sveaskog	Бізнес	Sveaskog	Бізнес	Бізнес
Фінляндія	Регулювання	The Finnish Forest Centre (Suomen metsakeskus)						
	Управління	Metsähallitus, 26%	Metsähallitus	Metsähallitus	Бізнес	Metsähallitus	Бізнес	Бізнес

Основні висновки для України:

- Функція регулювання і власності в більшості країн розподілена між окремими структурами, в той час як в Україні зосереджена в одній структурі (157 ДП підпорядковуються Держлісагентву). **В цільовій моделі пропонується ці ф-ії розділити**
- Держава у більшості країн не приймає участі у сегментах лісозаготівлі, транспортування і переробки. **В цільовій моделі пропонується поступовий вихід держави із цих сегментів**

Можливий дизайн організаційної структури підприємства для управління публічними лісами України

ПОПЕРЕДНЬО
Основні функції, які потребують посилення

Розподіл під-функцій організаційних одиниць

	Головний Офіс	Регіональні Офіси	Локальні представництва
Лісові ресурси	Формування стратегії використання лісових ресурсів, лісорозведення та лісозаготівлі	Планування використання лісових ресурсів та лісорозведення конкретного регіону Планування рекреації, мисливського господарства	Лісництва: лісорозведення, лісозаготівля (до приватизації), охорона лісу (до оптимізації функції) Єгері (мисливське господарство)
Лісове господарство	Планування лісозаготівлі відповідно до стратегії Планування розвитку інфраструктури регіонів Закупівельні стратегії та централізована закупівля найбільших категорій Інновації лісового господарства	Наглядачі за господарством локальних представництв, охорона та захист лісу Закупівля децентралізованих категорій у відповідності до стратегії Відділ технічного сервісу	
Збут	Формування комерційної стратегії (мікс аукціонів та довгострокових контрактів) Підготовка комерційних пропозицій та заключення контрактів Ведення найбільших стратегічних клієнтів (в т.ч. міжнародні переробники)	Ведення менших клієнтів, проактивні продажі Здійснення контракування, контроль за виконанням контрактів (оплати, поставки, збір зворотнього зв'язку та вирішення проблемних питань)	Функція централізована
Економіка та фінанси	Бюджетування (в т.ч. постановка цілей) Інвестиційний менеджмент Контролінг (регулярний контроль цілей та звітність) Централізована бухгалтерія	Бухгалтерія: збір та відправка первинної документації, подача звітності	Функція централізована
Цифровізація	Планування цифровізації процесів та переходу на єдині технологічні рішення Централізована інформаційно-аналітична підтримка	Технічна IT-підтримка	Функція централізована
Управління персоналом	Формування стратегії набору персоналу Набір працівників Головного офісу та керівників Регіональних офісів Розвиток персоналу (в т.ч. оцінювання, підвищення кваліфікації)	Набір персоналу Розвиток персоналу (в т.ч. оцінювання, підвищення кваліфікації)	Спеціалісти з набору та розвитку персоналу
Юридична функція	Супроводження ключових комерційних контрактів та інших централізованих договорів	Супроводження регіональних контрактів Супроводження судових спорів на місцях	Функція централізована
Маркетинг і комунікації	Ведення комунікації підприємства та регіональних офісів Формування внутрішнього та зовнішнього позитивного іміджу підприємства	Функція централізована	Функція централізована

Поточна організаційна структура управління лісами та пріоритетні напрямки для її посилення

ПОТОЧНА ОРГ СТРУКТУРА

1 Бізнес (лісові) функції 2 Фінансова функція 2 Юридична функція 2 Інші адміністративні функції 3 Функції лісництва

Держлісагенство (81)													
Перший заступник Голови							Заступник Голови з питань цифр. розвитку, цифр. трансформацій і цифровізації						
Управління лісового господарства та відтворення лісів (12)	Управління мисливського господарства та полювання (10)	Управління стратегії та економічного розвитку (10)	Відділ використання лісових ресурсів (6)	Відділ охорони і захисту лісів (7)	Відділ бухгалтерського обліку та звітності (7)	Юридичний відділ (5)	Сектор мобілізаційної роботи (2)	Сектор технічної політики та цифрового розвитку (3)	Сектор внутрішнього аудиту (4)	Відділ з персоналу (5)	Сектор контролю та звернення громадян (3)	Сектор міжн. відносин, науки та зв'язків з громадськістю (3)	Головний спеціаліст з питань запобігання корупції (1)

24 обласні управління лісового та мисливського господарства (на прикладі Івано-Франківського) (31)

Начальник управління				
Заступники начальника управління				
Відділ лісового господарства	Відділ охорони, захисту лісу і мисливства	Відділ лісових ресурсів	Відділ економіки, фінансів та бухгалтерського обліку	Сектор юридичного забезпечення та управління персоналом

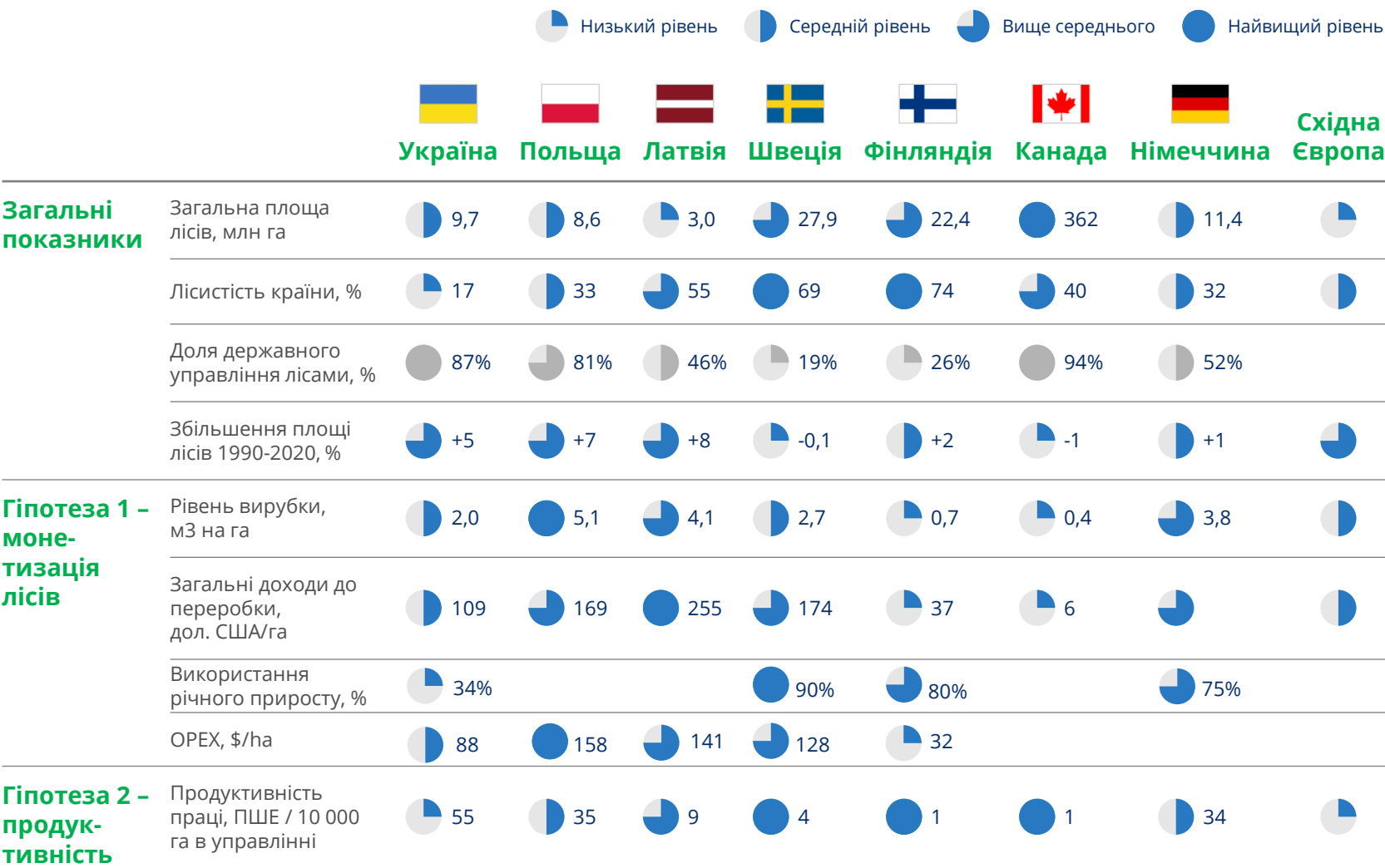
130 лісових господарств, 27 лісомисливських господарств (на прикладі ДП «Осмолодський лісгосп») (232)

Відділ лісового господарства (6)	Відділ охорони, захисту та лісу, ведення мисливського господарства (5)	Виробничий відділ (3)	Відділ збуту (4)	Служба бухгалтерського обліку та звітності (13)	Служба економіки (4)	Відділ юридичного забезпечення (4)	Відділ кадрів і адміністративної роботи (5)	Відділ охорони праці (3)
Лісопереробна дільниця (3)	Нижній склад (2)	Форельне господарство (1)	Центральний склад (1)	Автотранспортний цех (6)	Дорожно-будівельна дільниця (2)	Лісозаготівельна дільниця (2)	Солотвинська лісгосподарська дільниця (10)	18 лісництв

Принципи посилення орг структури:

- Точкове посилення пріоритетних бізнес функцій:
 - Фінанси (інвестиційний менеджмент, контролінг)
 - Управління лісовими ресурсами
 - Лісове господарство (закупівлі)
 - Збут
- Централізація корпоративних та лісових функцій
- Аутсорс / приватизація функцій лісництва: лісозаготівля, лісопереробка

Україна має потенціал монетизації лісів та підвищення продуктивності праці в управлінні лісами

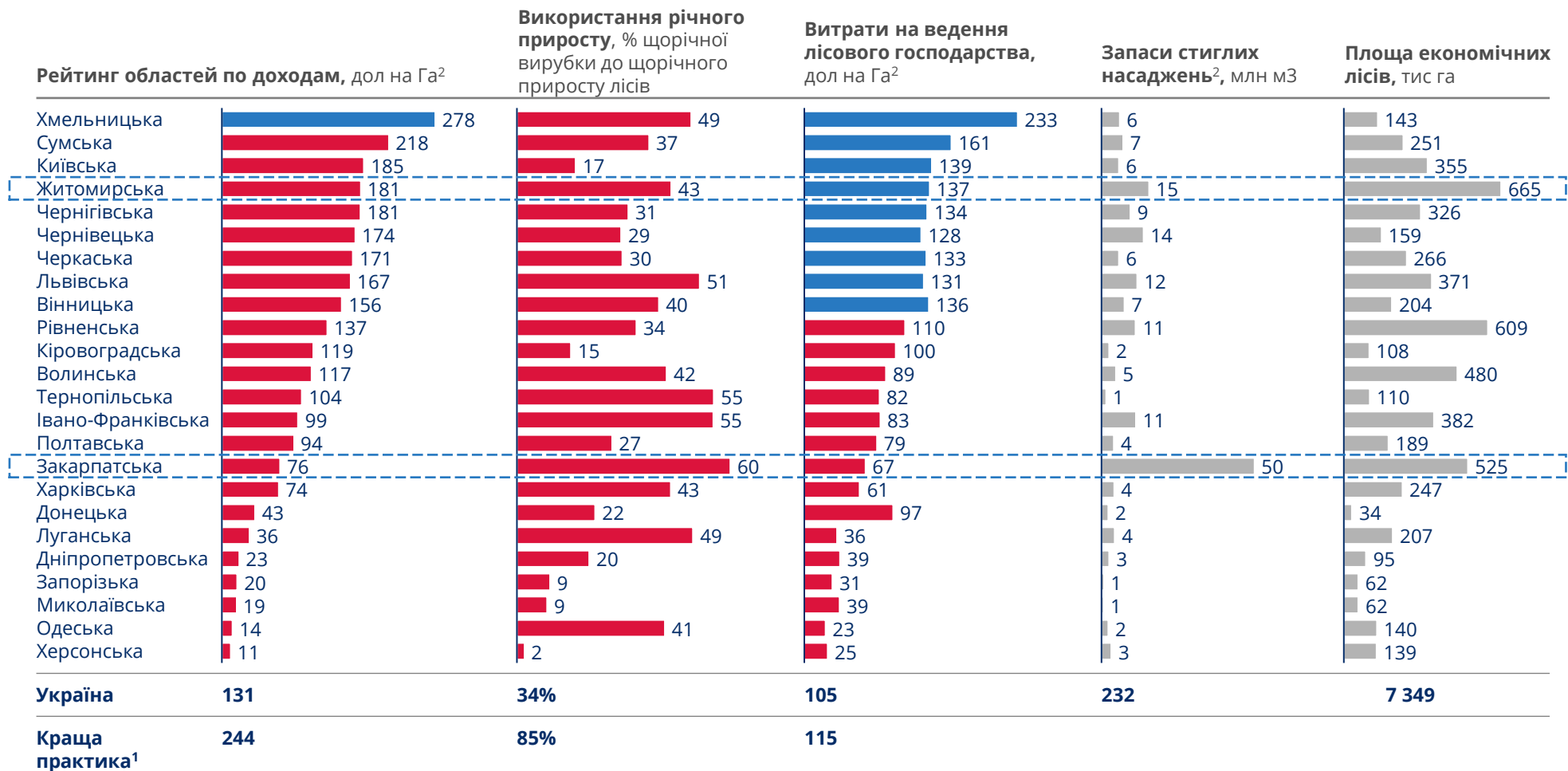


Основні гіпотези для України

1. Україна може підвищити рівень монетизації лісів за рахунок збільшення вирубки (рівня утилізації) та посилення комерційної функції (в т.ч. система продажів)
2. Продуктивність праці в сфері управління лісами значно нижче країн, що пройшли трансформацію: Польща, Латвія, Швеція, Фінляндія

Аналіз регіонів в розрізі комерційної та операційної ефективності

Вище бенчмарку Нижче бенчмарку



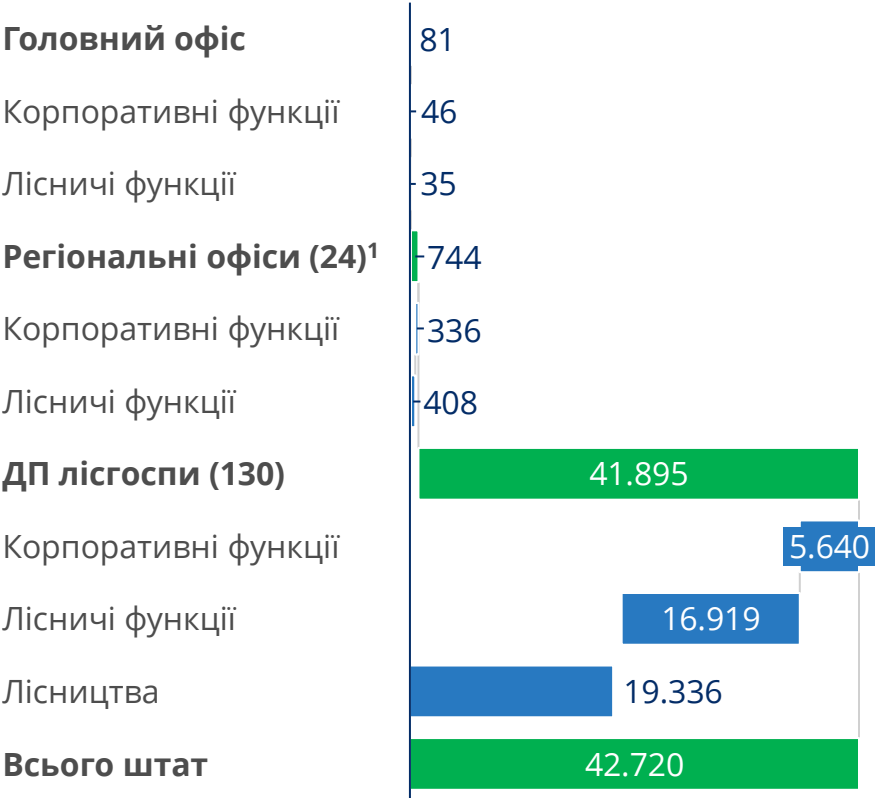
1. Середній показник Польщі, Швеції, Фінляндії та Латвії
2. В розрахунках використовується площа економічних лісів

Висновки на прикладі Житомирської та Закарпатської областей:

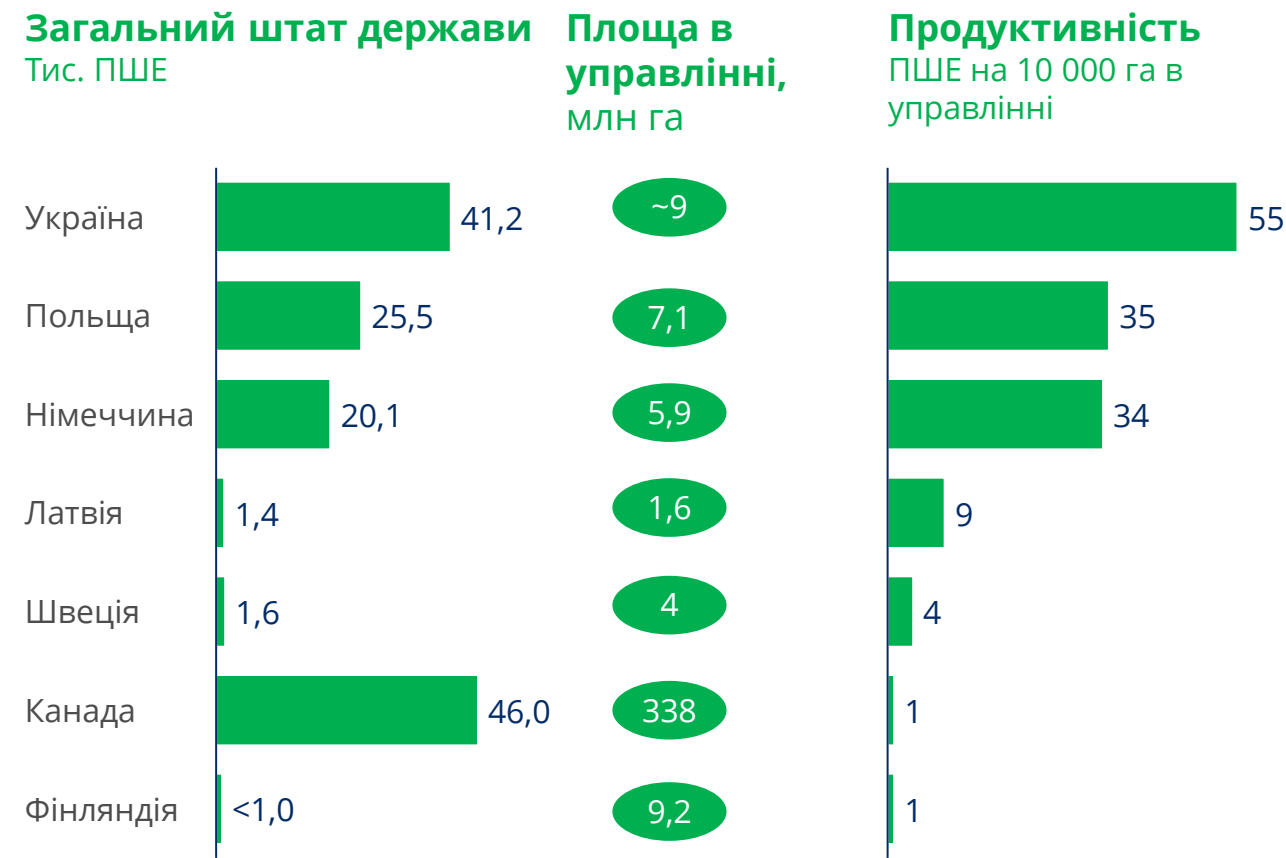
- Не дивлячись на схожу площу лісів під управлінням та значно більші запаси стиглих насаджень, дохідність Закарпатської області вдвічі нижче Житомирської
- При цьому в Житомирській області є знаний потенціал використання річного приросту (43% порівняно з 85% у кращих практик), відповідно поточні значні витрати на ведення лісового господарства можуть бути використані ефективніше

Централізація корпоративних функцій та укрупнення 2го/3го рівнів дозволить значно підвищити продуктивність

Штатний розпис України по рівням управління, ПШЕ



Україна порівняно з іншими країнами

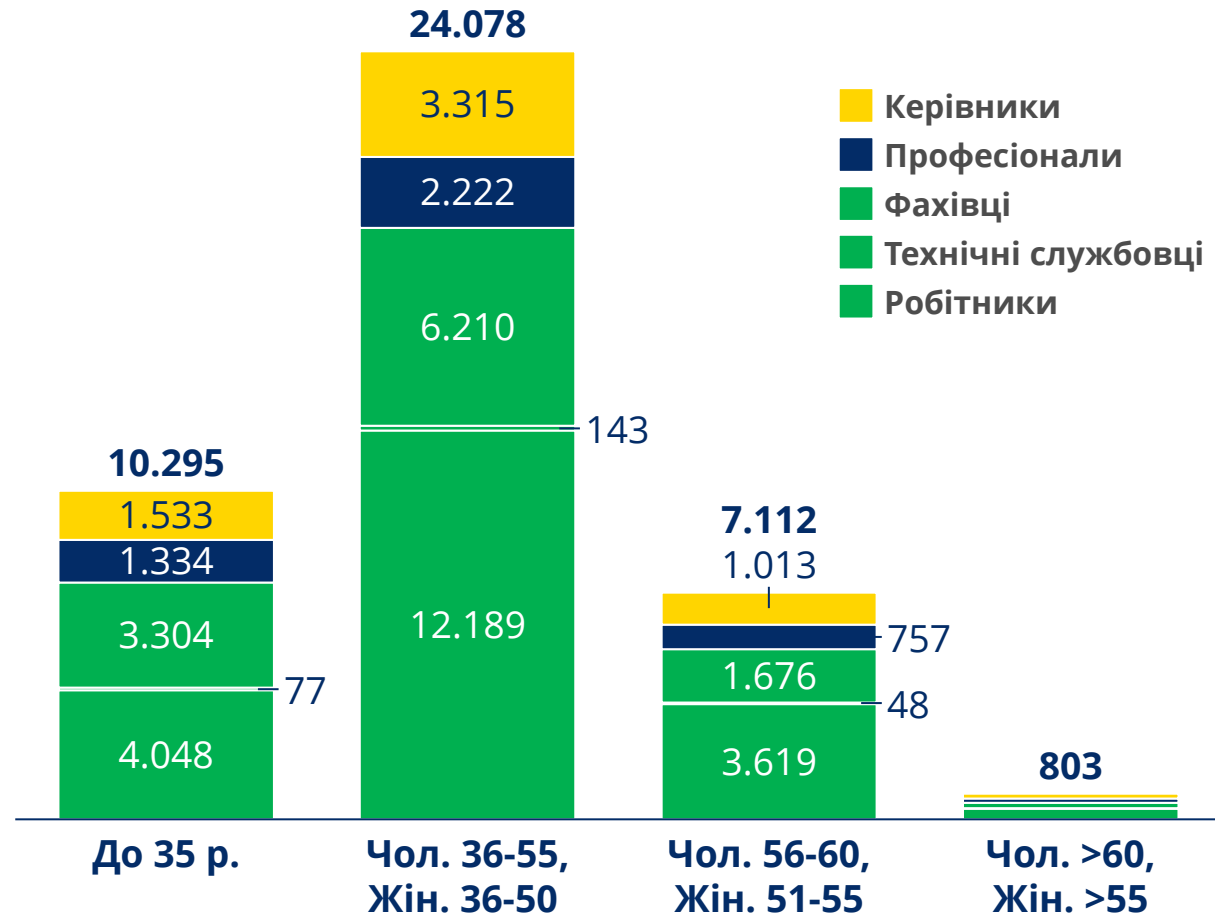


1. Кількість співробітників і їх співвідношення порашовані на прикладі Івано-Франківського ОУЛМГ

20% поточного штату складають працівники передпенсійного та пенсійного віку

Віковий розподіл поточного штату

Осіб



Близько 20% (7,9 тис. осіб) персоналу складають чоловіки старше 56 років та жінки старше 50 років:

~1,2 тис. керівників

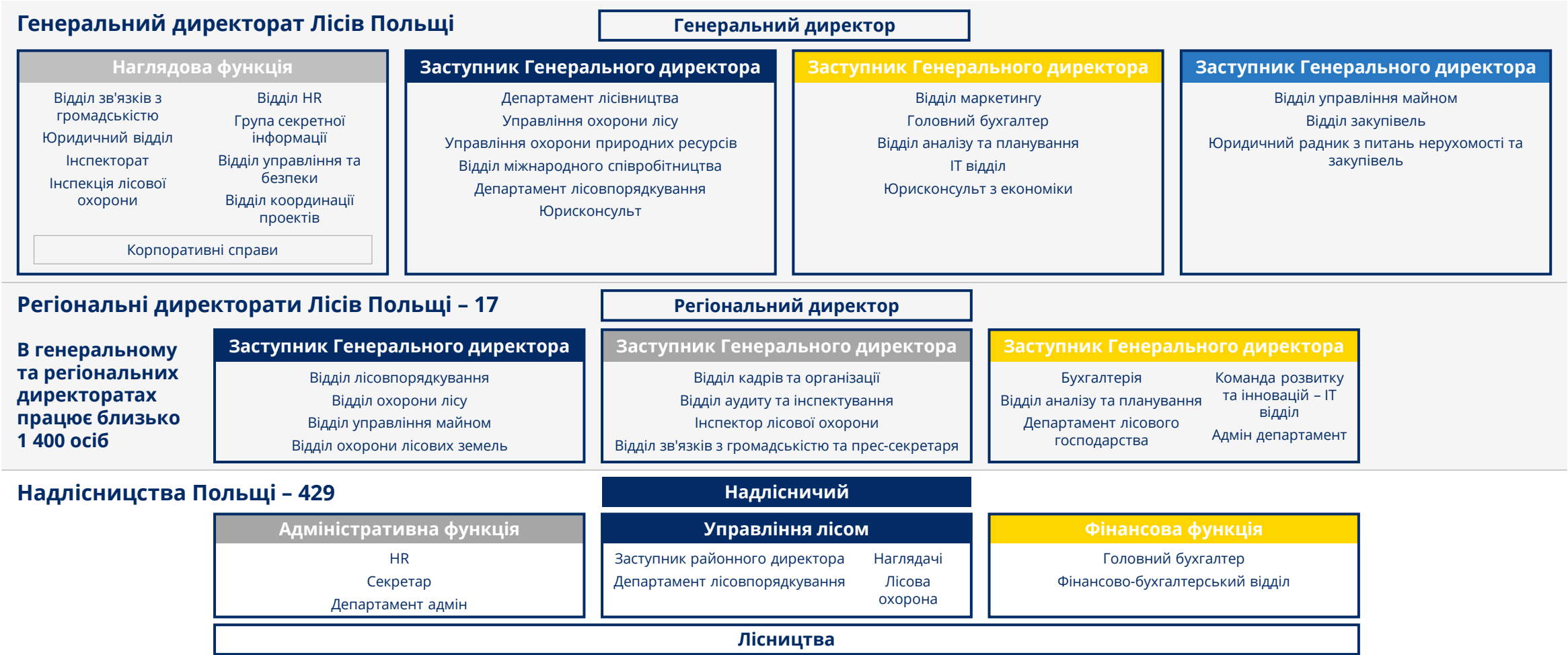
~0,9 тис. професіоналів

~1,8 тис. фахівців

~4 тис. робітників

Приклад Польщі: Організаційна структура лісів складається з трьох рівнів, проте за кількістю працівників є вдвічі меншою

■ Бізнес (лісові) функції ■ Фінансова функція ■ Юридична функція ■ Інші адміністративні функції



Приклад Швеції: Швеція має показову систему встановлення та контролю за виконанням КПЕ на різних рівнях управління

Формування і каскадування цілей на прикладі стратегії Sveaskog в 2010-2020 роках

Згідно з State Ownership Policy фінансові, екологічні та інші цілі встановлюються державою і контролюються через постійний діалог представників держави з менеджментом компанії. Фінансові показники приймаються загальними зборами та оформлюються протоколом. Фінансові цілі застосовуються, доки не з'являться нові або змінені цілі, прийняті загальними зборами¹.

Головний офіс

Згідно з **State Ownership Policy (SOP)** держава дає розпорядження і відповідні інструкції, в яких чітко зазначено, як розпорядження має фінансуватися, звітуватися і відслідковуватись.

В стратегії Sveaskog 2010-2020 були зазначені наступні цілі компанії²:

Фінансові результати - SOP :

- Dividend yield - >4,5%
- Debt/Equity – 0,3-0,6
- Dividend – 65-90% прибутку після оподаткування

Призначення державної політики – SOP:

- Вести довгострокове стійке лісове господарство, і законсервувати 20% своєї продуктивної землі лісового фонду як землі природно-заповідного фонду

Стійке створення цінності – стратегія компанії:

- Гендерний розподіл – принаймні 30% жінок до 2020 року і 5% працівників іншого етнічного походження до 2020 року
- Підвищення загальної продуктивності на 2% на рік до 2020 року.
- Зменшити викиди вуглекислого газу щонайменше на 30% з 2010 по 2020 р.

Регіональні відділення

Регіональний менеджер: Відповідає за виконання зазначених в стратегії цілей на регіональному рівні

Менеджер з лісозаготівлі:

- Економічна ефективність: середня вартість мЗ зібраного врожаю
- Здоров'я та безпека: #нещасних випадків на лісозаготівлях
- Екологія: #скарг від обласної влади/громади, аудит дотримання екологічних планів

Керівник лісового господарства:

- Якість: середній час до повторної посадки лісу після рубки, рівень виживання при повторній посадці, % лісу, зріженого за рік
- Економічна ефективність: середні витрати на гектар і розподіл для різних операцій (посадка, проріджування тощо)
- Здоров'я та безпека: #нещасних випадків у лісовому господарстві

XXX – інформація взята з офіційних документів

XXX - на основі інтерв'ю експертів

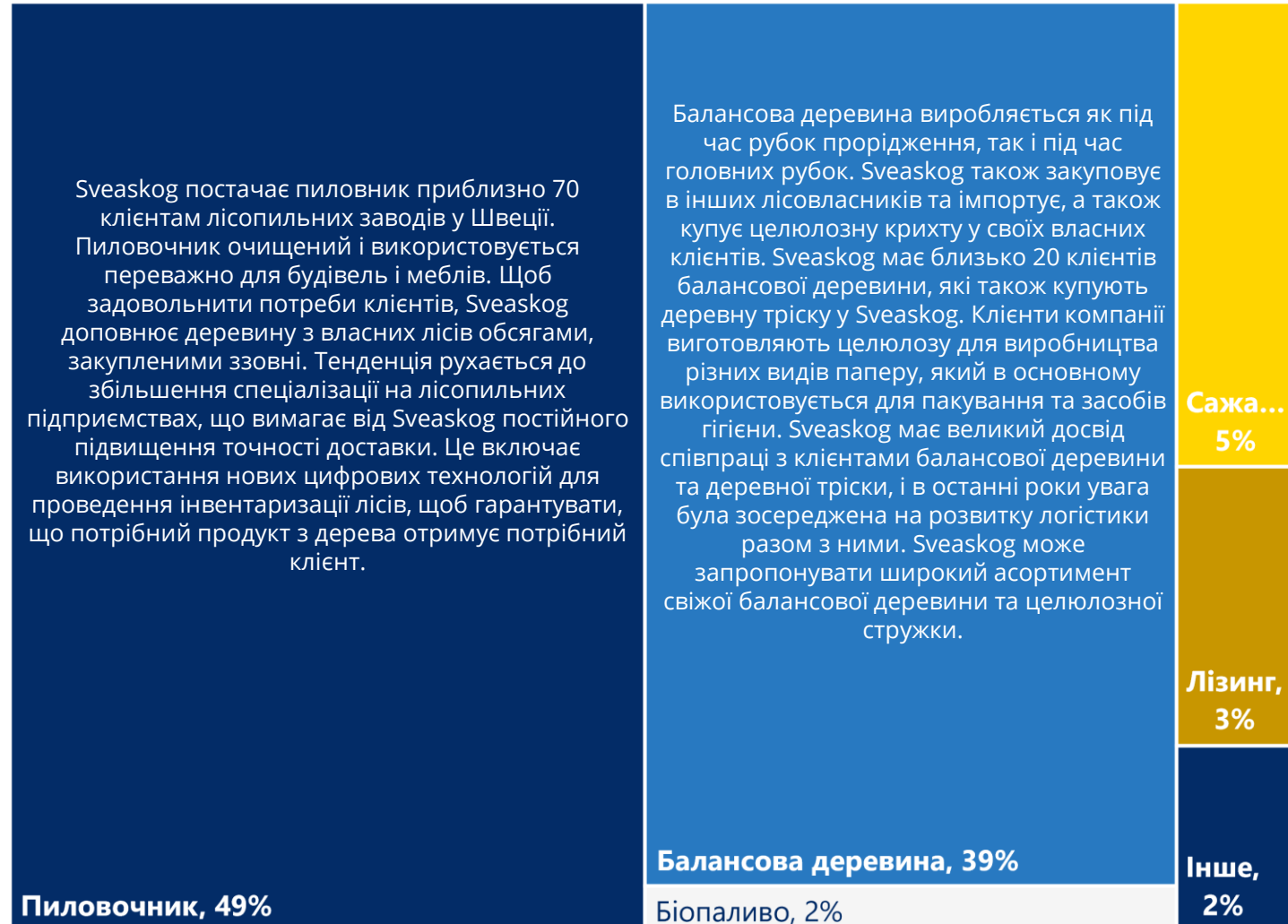
Локальні філії

- **На локальному рівні відслідковуються окремі операційні метрики, які включають в себе:**
- **Рентабельність:** середня вартість мЗ зібраного врожаю
- **Якість:** середній час до повторної посадки лісу після збирання врожаю, рівень виживання при повторній посадці, % лісу, що зріджується за рік, % поставок вчасно в повному обсязі
- **Здоров'я та безпека:** # нещасних випадків на лісозаготівлях, # аварій на транспорті та навантаженні, # аварій на будівництві доріг

1. State Ownership Policy, Sweden, 2020

2. Sveaskog Annual Report

Приклад Швеції: Виручка Sveaskog на 12% формується з неосновних видів діяльності



Інші види діяльності:

- **Сажанці** - Svenska Skogsplantor є підрозділом Sveaskog, який займається розведенням і продажем сажанців. Виробнича потужність – 149 млн. сажанців в 2021 році, з яких 87 млн. було продано 3 500 власникам приватного лісу в Швеції.
- **Лізинг землі** - Sveaskog займається угодами з землею та орендою землі для використання вітрової енергії, полювання, риболовлі та відпочинку на природі. Загалом Свеаског щороку укладає близько 2500 угод про полювання. Це важливий інструмент для підтримки балансу в популяціях дичини
- **Біопаливо** - Sveaskog постачає біопаливо у Швеції близько 50 клієнтам, в першу чергу теплоцентралям.
- **Збори за вибракування лосів**
- **Ліцензії на риболовлю**

Приклад Швеції: Організаційна структура управління державними лісами

