

О. П. Павліщук

Національний університет біоресурсів і природокористування України, Київ, Україна,
<https://orcid.org/0000-0001-6747-3177>

А. М. Чурілов

Національний університет біоресурсів і природокористування України, Київ, Україна,
<https://orcid.org/0000-0003-4153-9136>

П. В. Кравець

Український науково-дослідний інститут лісового господарства та агролісомеліорації
ім. Г. М. Висоцького
<https://orcid.org/0000-0002-5282-9609>

МЕНЕДЖМЕНТ ОСОБЛИВИХ ЦІННОСТЕЙ ДЛЯ ЗБЕРЕЖЕННЯ: ПІДХОДИ ТА ПРОЦЕСИ ЗГІДНО З ВИМОГАМИ FSC СЕРТИФІКАЦІЇ

Анотація

Тези доповіді розкривають підходи до системи менеджменту, необхідні для забезпечення належної реалізації вимог FSC стандарту системи ведення лісового господарства для України в частині особливих цінностей для збереження. Акцентовано на системному, процесному, адаптивному та ризик-орієнтовному підходах до менеджменту у взаємозв'язку з конкретними вимогами зазначеного стандарту, реалізації яких вони сприяють. Виділено процеси, формування та забезпечення реалізації яких є основою досягнення цілей щодо особливих цінностей для збереження. Представлено складові взаємодії із зацікавленими сторонами з питань, пов'язаних з особливими цінностями для збереження, як елемент відкритості та прозорості системи менеджменту згідно з вимогами FSC.

Ключові слова: FSC сертифікація, особливі цінності для збереження, відповідальне лісогосподарювання, система менеджменту.

Відповідальне лісогосподарювання – екологічно збалансоване, економічно ефективне та соціально корисне – сприймають натеper як суспільний вибір, який проявляється у ринкових трендах. Такі тренди заохочують законність та сталість як правдиві характеристики походження лісопродукції. У цьому контексті зміцнюється значення лісової сертифікації як добровільного інструменту, який сприяє відповідальним практикам ведення лісового господарства.

В Україні лісова сертифікація за схемою FSC є найбільш поширеною, про що свідчать її обсяги. Станом на 24 квітня 2026 р. за вимогами FSC стандарту системи ведення лісового господарства для України (далі – FSC стандарту для України) сертифіковано 4,85 млн га у 78 одиницях господарювання [1, 2]. Відбувається зростання в Україні обсягів FSC сертифікації ланцюга постачання продукції від виробника до споживача [1].

Невід'ємною складовою вимог FSC стандарту для України є ті, що стосуються різних елементів цінностей довкілля, зокрема, особливих цінностей для збереження (далі – ОЦЗ) та особливо цінних для збереження територій (далі – ОЦЗТ). ОЦЗ представлені в Україні видовим різноманіттям, екосистемами та оселищами, культурними цінностями та іншими категоріями, зазначеними у FSC стандарті для України у розрізі 6 категорій [2]. Наявні в Україні ОЦЗ визначають як управлінські, так і виробничі практики утримувачів FSC, спрямовані на збереження, підтримку та збагачення таких цінностей.

Реалізація вимог щодо ОЦЗ та ОЦЗТ, відображених як у принципі 9, так і в інших принципах FSC стандарту для України (принципах 6, 10), пов'язана з різними етапами діяльності підприємств, зокрема, плануванням їхньої діяльності, впровадженням плану та моніторингом його виконання (рис. 1).

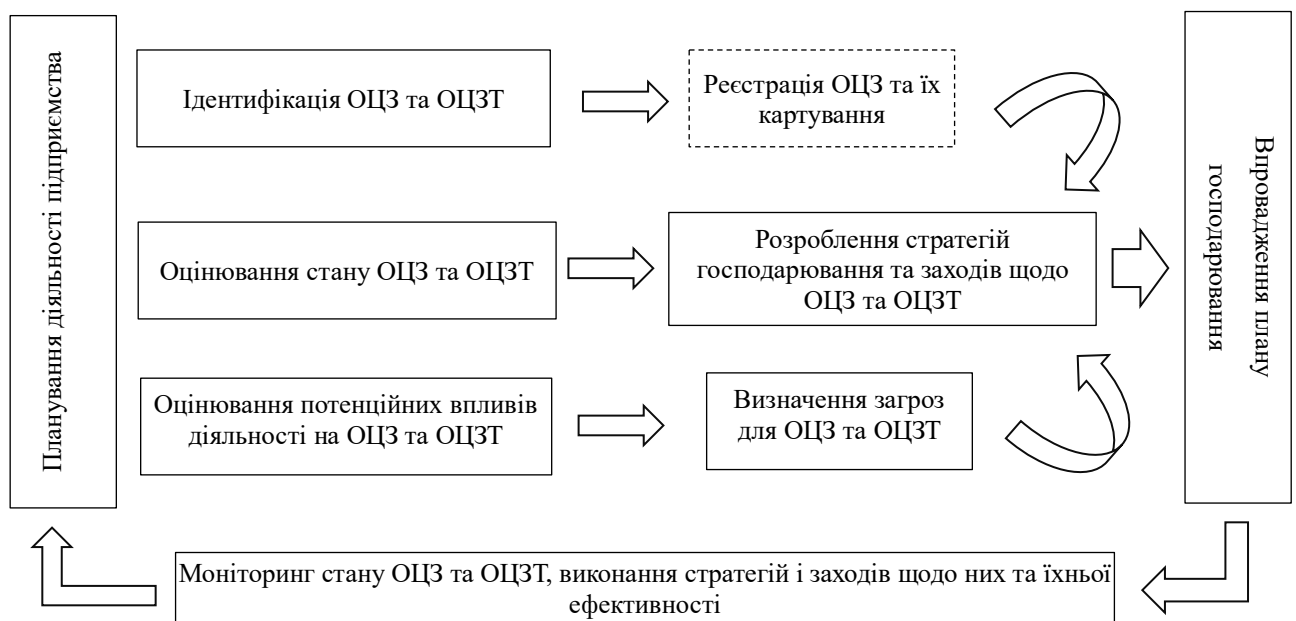


Рис. 1. ОЦЗ та ОЦЗТ у системі вимог щодо цінностей довкілля згідно з FSC стандартом для України

Системний, процесний, адаптивний та ризик-орієнтовний підходи до менеджменту є тими, на яких базується належна реалізація вимог FSC стандарту для України як загалом, так і в частині вимог щодо ОЦЗ та ОЦЗТ, зокрема [3].

У контексті системного підходу важливим є інтегрування вимог щодо ОЦЗ та ОЦЗТ в систему менеджменту на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях ухвалення рішень. Як камеральна, так і польова ідентифікація ОЦЗ та ОЦЗТ, належне оцінювання їхнього стану на основі відповідних показників є складовою всебічного аналізу середовища, важливого з погляду системного підходу до менеджменту. Така обґрунтована основа надалі забезпечить належне планування стратегій і заходів щодо ОЦЗ та ОЦЗТ.

Розуміючи взаємозв'язок чинників середовища, які впливають на можливості досягнення цілей щодо ОЦЗ та ОЦЗТ, застосовувані підприємствами лісівничі практики мають бути систематично оцінені з урахуванням їхнього потенційного впливу на стан цінностей довкілля та на реалізацію стратегій і заходів щодо них.

Процесний підхід до менеджменту в контексті реалізації вимог FSC стандарту для України полягає у визначенні та впровадженні відповідних процесів на управлінському та виробничому рівнях утримувачів FSC сертифікатів. Орієнтиром у реалізації такого підходу є вимоги міжнародного стандарту ISO 9001 «Системи управління якістю» [4]. Процесами, що стосуються ОЦЗ та ОЦЗТ, є ті, що пов'язані з їх виявленням, реєстрацією, картуванням; оцінюванням стану; оцінюванням впливу господарської діяльності на них та визначенням інших потенційних загроз; розробленням та впровадженням стратегій господарювання та заходів щодо них; моніторингом їхнього стану, а також моніторингом виконання та ефективності стратегій господарювання і заходів щодо них. Невід'ємною складовою процесів щодо ОЦЗ та ОЦЗТ є залучення зацікавлених сторін до ухвалення пов'язаних з ними рішень.

Формуючи процеси щодо ОЦЗ та ОЦЗТ необхідно дотримуватись правильної їх послідовності (наприклад, ідентифікація та оцінювання ОЦЗ та ОЦЗТ мають передувати розробленню заходів щодо них). Важливим є врахування взаємодії процесів, зокрема, результати моніторингу стану ОЦЗ та ОЦЗТ є основою для перегляду стратегій та заходів щодо них. Доцільно визначити показники для оцінювання та контролю процесів, які би враховували специфіку кожного з них та надалі могли застосовуватись для їх коригування за потреби. Розуміння відповідальності та чіткий розподіл повноважень працівників у кожному процесі,

що стосується ОЦЗ та ОЦЗТ, є важливим для їх ефективності й досягнення очікуваних результатів.

Документування процесів у вигляді процедур, робочих інструкцій, типових форм сприятиме їх коректній реалізації [4, 5]. Саме процедури мають розкривати сутність процесів, містити послідовний виклад конкретних кроків задля досягнення поставлених цілей. Наприклад, FSC стандарт для України визначає потребу розроблення програми моніторингу, яка повинна мати достатню сферу дії, а також деталізацію і частоту для виявлення змін в ОЦЗ порівняно з початковою їх оцінкою [2].

Не менш вагомим для реалізації визначених FSC стандартом для України процесів щодо ОЦЗ є належне їх інституційне забезпечення: інформаційна, навчальна, методична, експертна підтримка, які забезпечать необхідне середовище для ухвалення рішень [6].

Адаптивний підхід у менеджменті, необхідний для належного реагування на зміни середовища, реалізований передусім у тих вимогах FSC стандарту для України, які стосуються перегляду стратегій господарювання та заходів щодо ОЦЗ та ОЦЗТ. Такий перегляд відбувається з урахуванням нової найкращої доступної інформації про ОЦЗ, результатів повторного оцінювання та моніторингу стану ОЦЗ, а також моніторингу виконання та ефективності стратегій господарювання та заходів щодо них.

Саме моніторинг забезпечує необхідне підґрунтя для ухвалення рішень про доцільні зміни в системі менеджменту та практиці лісгосподарювання згідно з адаптивним підходом. Системність у провадженні моніторингу щодо ОЦЗ та ОЦЗТ потребує дотримання низки принципів:

- плановості – чіткого планування процесу моніторингу за його складовими задля уникнення хаотичності;
- послідовності – здійснення моніторингу як послідовного етапу ухвалення рішень щодо ОЦЗ та ОЦЗ, який забезпечує зворотній зв'язок між процесами, адже на його основі коригують як процес планування діяльності, так і її провадження;
- об'єктивності – застосування конкретних показників для моніторингу з урахуванням специфіки його об'єктів;
- комплексності – застосування різноманітних засобів для отримання інформації про об'єкти моніторингу (наприклад, польове обстеження лісових ділянок, дистанційне зондування, консультація із зацікавленими сторонами);
- регулярності – визначення періодичності моніторингу за кожною з його складових;
- відповідальності – розподіл повноважень працівників у процесі моніторингу з урахуванням їхніх посадових обов'язків та можливостей виконання завдань згідно з визначеними FSC стандартом для України добровільними зобов'язаннями.

Ризик-орієнтований підхід до менеджменту необхідний задля зменшення негативного впливу невизначеності на процеси, пов'язані з ОЦЗ та ОЦЗТ. Базується такий підхід на міжнародному стандарті ISO 31000 «Менеджмент ризиків. Керівні вказівки» [7]. У контексті цього підходу вимогами FSC стандарту для України визначено потребу ідентифікації загроз для ОЦЗ та ОЦЗТ з використанням найкращої доступної інформації. Стратегії господарювання та заходи щодо ОЦЗ та ОЦЗТ мають бути розроблені до початку діяльності, яка може мати негативний вплив на довкілля. Ці та інші вимоги сприяють врахуванню ризиків та загроз для ОЦЗ та ОЦЗТ ще на етапі планування діяльності, попереджаючи негативний вплив на цінності довкілля.

Відкритість та прозорість системи менеджменту є невід'ємною складовою вимог FSC стандарту для України в частині цінностей довкілля. Рис. 2 відображає елементи взаємодії зі сторонами, чиї інтереси зачеплено, зацікавленими сторонами та експертами з питань, пов'язаних з ОЦЗ та ОЦЗТ. Така взаємодія посилює ефективність управлінських процесів на підприємствах, водночас гарантуючи зацікавленим сторонам можливості відстоювати свої інтереси у важливих для них сферах.

Як бачимо з рис. 2 FSC стандарт для України визначає вимоги до інформування та залучення зацікавлених сторін до ухвалення рішень щодо ОЦЗ та ОЦЗТ (принципи 7, 8, 9), не

вказуючи на конкретні засоби реалізації цих процесів. Як і загалом, так і в частині ОЦЗ та ОЦЗТ, доречність, ефективність, а також взаємоузгодженість засобів інформування та залучення мають бути критеріями ухвалення рішень для забезпечення належної взаємодії із зацікавленими сторонами [8].



Рис. 2. Елементи взаємодії зі сторонами, чії інтереси зачеплено, зацікавленими сторонами та експертами з питань, пов'язаних з ОЦЗ та ОЦЗТ

Отже, зазначимо, що відповідальне господарювання згідно з вимогами FSC сертифікації передбачає передусім пошук балансу екологічних, економічних та соціальних інтересів щодо лісів. Належне виконання вимог FSC стандарту для України як щодо ОЦЗ та ОЦЗТ, так і щодо інших цінностей довкілля, потребує інтегрування його вимог у систему менеджменту та практику ведення господарства. Основою такого інтегрування є наведені вище системний, процесний, адаптивний та ризик-орієнтований підходи. На практиці такі підходи є взаємодоповнювальними, а їх застосування потребує зміни ціннісних орієнтирів утримувачів FSC сертифікатів з урахуванням пріоритетів відповідального лісогосподарювання.

Використані джерела

1. FSC факти та цифри в Україні. URL: <https://ua.fsc.org/ua-uk/fsc-facts-figures-in-ukraine> (Last accessed: 03.05.2026).
2. The FSC Forest Stewardship Standard for Ukraine FSC-STD-UKR-01.1-2024 V 1-1. URL: <https://fsc.org/en/document-centre/documents/resource/428> (Last accessed: 03.05.2026).
3. Pavlishchuk O., Kravets P., Churilov A. Integration of Environmental Values into the Management System of Forestry Enterprises in Accordance with the Requirements of Forest Certification. *Ukrainian Journal of Forest and Wood Science*. 2022. Vol. 13, № 4. P. 84-95. DOI: 10.31548/forest.13(4).2022.84-95 (Last accessed: 03.05.2026).

4. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. [Чинний від 2016-07-01]. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 22 с.

5. Павліщук О.П. Документування процедур як складова забезпечення відповідального лісогосподарювання. Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях : збірник матеріалів XXII Міжнародної науково-практичної конференції Одеського національного економічного університету, 25 – 26 квітня 2024 р. Одеса : ОНЕУ, 2024. С. 152 – 153.

6. Павліщук О.П., Чурілов А.М., Кравець П.В. Особливі цінності для збереження в системі відповідального лісогосподарювання згідно з вимогами лісової сертифікації. Лісівнича освіта та наука в умовах національних викликів та європейської інтеграції України : тези доповідей учасників Міжнародної науково-практичної конференції, 5 – 6 червня 2025 р. Київ : НУБіП України, 2025. С. 132 – 133.

7. ISO 31000:2018 «Risk management – Guidelines». URL: <https://www.iso.org> (Last accessed: 03.05.2026).

8. Павліщук О.П., Сторчоус О.В. Лісова сертифікація за вимогами FSC® національного стандарту для України: можливості для зацікавлених сторін : практичний посібник. 2021. 48 с. URL: <https://ua.fsc.org/ua-uk/forest-management-certification> (дата звернення: 03.05.2026).