

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
ННІ ЛІСОВОГО І САДОВО-ПАРКОВОГО ГОСПОДАРСТВА

УДК 630.68:005.93

ПОГОДЖЕНО  
Директор ННІ  
лісового і садово-паркового  
господарства

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ  
Г. в. о. завідувача кафедри таксації  
лісу та лісового менеджменту

Роман ВАСИЛИШИН

Віктор МИРОНЮК

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «Напрями удосконалення системи менеджменту філії

«Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України» в  
контексті сталого розвитку»

Спеціальність 205 – Лісове господарство

Освітня програма «Лісове господарство»

Орієнтація освітньої програми Освітньо-професійна

Гарант освітньої програми

канд. с.-г. наук, доц.

Олександр БАЛА

Керівник магістерської  
кваліфікаційної роботи

канд. екон. наук, доц.

Оксана ПАВЛІЩУК

Виконав

Валентин ЧЕРНЯ

Київ – 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут лісового і садово-паркового господарства

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Т. в. о. завідувача кафедри таксації  
лісу та лісового менеджменту

д.с.-т.н., проф. Віктор МИРОНИШОК

«30» грудня 2022 року

**ЗАВДАННЯ**

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Черні Валентину Ігорівичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність 205 – Лісове господарство

Освітня програма «Лісове господарство»

Орієнтація освітньої програми Освітньо-професійна

1. Тема магістерської роботи: «Напрями удосконалення системи менеджменту філії «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України» в контексті сталого розвитку», затверджена наказом ректора НУБіП України від «30» грудня 2022 року № 1941 «С».

2. Термін подання завершеної роботи на кафедру 03 листопада 2023 року.

3. Вихідні дані до роботи: статистична звітність філії «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України», матеріали базового лісовпорядкування, законодавство України, а також наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів.

4. Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Сутність концепції сталого розвитку, її цілі та механізм практичної реалізації.

2. Аналіз діяльності філії «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України» у розрізі екологічних, фінансово-економічних аспектів, які відображають управлінський та виробничий рівні філії.

3. Напрями удосконалення системи менеджменту філії «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України» з урахуванням результатів аналізу її діяльності та пріоритетів сталого розвитку.

Дата видачі завдання: 30 грудня 2022 року

Керівник магістерської роботи

(підпис)

Оксана ПАВЛІШУК

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання

(підпис)

Валентин ЧЕРНЯ

(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

# НУБІП України

Магістерську роботу викладено на 77 сторінках. Робота складається з

реферату, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 52 найменувань, додатків. У текстовій частині роботи наведено 16 таблиць та 11 рисунків.

# НУБІП України

У першому розділі розкрито підгрунття формування та сутність концепції сталого розвитку, наголошено на її пріоритетах, цілях та на механізмові практичної реалізації. Окреслено підходи до інтегрування концепції сталого розвитку у лісове господарство з урахуванням міжнародного та національного контексту.

# НУБІП України

У другому розділі проаналізовано діяльність філії «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України», зокрема, охарактеризовано лісові ділянки лісового фонду філії, їх використання, а також проаналізовано фінансово-економічну діяльність філії у розрізі показників, які відображають, з-поміж іншого, стан та використання основних засобів, тенденції зміни доходу від реалізації продукції, собівартості продукції, оплати та продуктивності праці.

# НУБІП України

У третьому розділі розкрито напрями удосконалення системи менеджменту філії «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України» із акцентуванням уваги на системному, адаптивному, процесному, ризик-орієнтованому та ситуаційному підходах до її формування. Інтегрування пріоритетів сталого розвитку в систему менеджменту обґрунтовано з урахуванням сутності та вимог лісової сертифікації як інструменту лісової політики.

# НУБІП України

У висновках наведено підсумки роботи, зроблено необхідні узагальнення.

# НУБІП України

Ключові слова: лісове господарство, система менеджменту, сталий розвиток, системний підхід, процесний підхід, адаптивний підхід, лісова сертифікація.

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. СТАЛИЙ РОЗВИТОК ТА ЙОГО ПРІОРИТЕТИ.....	7
1.1. Сутність сталого розвитку та його складові.....	7
1.2. Цілі сталого розвитку та їх практична реалізація.....	13
1.3. Інтегрування підходів сталого розвитку у лісове господарство: міжнародний та національний контекст.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ФІЛІЇ «РЖИЩІВСЬКИЙ ВІЙСЬКОВИЙ ЛІСГОСП» ДП «ЛІСИ УКРАЇНИ».....	31
2.1. Загальна інформація про філію «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України».....	31
2.2. Організаційна структура філії «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України».....	33
2.3. Характеристика лісових ділянок лісового фонду філії «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України» та аналіз їх використання.....	35
2.4. Аналіз фінансово-економічної діяльності філії «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України».....	45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ФІЛІЇ «РЖИЩІВСЬКИЙ ВІЙСЬКОВИЙ ЛІСГОСП» ДП «ЛІСИ УКРАЇНИ» З УРАХУВАННЯМ ПРІОРИТЕТІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	52
3.1. Засади формування ефективної системи менеджменту філії «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України».....	52
3.2. Інтегрування пріоритетів сталого розвитку в систему менеджменту філії «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України».....	62
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73
ДОДАТКИ.....	78

## ВСТУП

# НУБІП України

Глобальні екологічні, економічні та соціальні проблеми людства зумовлюють потребу дієвих рішень на глобальному та національному рівнях країн. Формування концепції сталого розвитку є спробою подолати такі

# НУБІП України

проблеми і змінити вектори розвитку суспільства задля забезпечення екологічно збалансованого, економічно ефективного та соціально орієнтованого господарювання. Ефективний менеджмент, сформований на засадах системного,

# НУБІП України

процесного, адаптивного, ризик орієнтованого, ситуаційного підходів, сприятиме інтегруванню пріоритетів сталого розвитку у процес ухвалення управлінських та виробничих рішень й підвищуватиме стійкість та

# НУБІП України

конкурентоспроможність підприємств лісового господарства.

Метою магістерської роботи є обґрунтування напрямів удосконалення системи менеджменту філії «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України» в контексті сталого розвитку.

# НУБІП України

Для досягнення мети необхідно вирішити такі основні завдання:

- окреслити сутність сталого розвитку, його складові, цілі та механізм практичної реалізації;

# НУБІП України

- узагальнити підходи до інтегрування концепції сталого розвитку у лісове господарство з урахуванням міжнародного та національного контексту;

- проаналізувати діяльність філії «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України», акцентуючи увагу на характеристиці лісових ділянок лісового фонду філії, їх використанні, а також на аналізі фінансово-економічної діяльності;

# НУБІП України

- обґрунтувати напрями удосконалення системи менеджменту філії «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України» з урахуванням пріоритетів сталого розвитку та його інструментів.

# НУБІП України

Об'єктом дослідження є філія «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України». Предметом дослідження є напрями удосконалення системи

менеджменту філії «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України» в контексті сталого розвитку.

У роботі використано низку методів дослідження: індукції та дедукції – з метою узагальнення теоретичних положень, формування висновків, рекомендацій; статистичні – задля аналізу та узагальнення статистичних даних.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, рішення міжнародних ініціатив щодо сталого розвитку та довкілля, законодавство України, статистична інформація філії «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України».

Теоретична цінність та практична значущість результатів роботи полягає в обґрунтуванні напрямів удосконалення системи менеджменту філії «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України» з урахуванням пріоритетів сталого розвитку, спрямованих як на покращення якості довкілля, так і забезпечення економічного зростання.

Основні положення, які винесено на захист: теоретичні засади сталого розвитку, його складових, цілей та механізму інтегрування у лісове господарство; результати аналізу діяльності філії «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України»; напрями удосконалення системи менеджменту

філії «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України» з урахуванням пріоритетів сталого розвитку, його інструментів та сучасних підходів до процесу ухвалення ефективних та перспективних рішень.

Результати роботи апробовано під час 77-ої Всеукраїнської науково-практичної студентської конференції «Науковий пошук молоді для сталого розвитку лісового комплексу та садово-паркового господарства», яка відбулась 09 листопада 2023 р. на базі ННІ лісового і садово-паркового господарства НУБіП України.

НУБіП України

# РОЗДІЛ 1 СТАЛІЙ РОЗВИТОК ТА ЙОГО ПРІОРИТЕТИ

# НУВБІП України

## 1.1. Сутність сталого розвитку та його складові

Глобальні екологічні, економічні та соціальні проблеми людства зумовлюють потребу перегляду шляхів його розвитку, зміни пріоритетів у системі виробництва та споживання ресурсів у напрямі сталих практик. Такі проблеми проявляються у різних сферах, зокрема, вони пов'язані із глобальною зміною клімату, забрудненням довкілля, зменшенням біорізноманіття, виснаженням природних ресурсів, демографічним дисбалансом.

Матеріали ООН свідчать про масштаби глобальних проблем у різних сферах життєдіяльності [36, 47]. Відповідно до матеріалів ООН один із десяти людей у країнах, що розвиваються, перебуває за міжнародною межею бідності (така межа становить 1,90 дол. США в день). У крайній бідності живуть майже 783 мільйона людей. Більшість людей, що живуть на суму менше 1,90 дол. в день, мешкають у Південній Азії та країнах Африки на південь від Сахари. Рівень бідності в сільських районах у світі майже утричі більший, ніж у міських.

Про глобальні проблеми голоду свідчить те, що близько 690 млн людей у світі недоїдають. Більшість з тих, хто недоїдає, мешкають в Азії (йдеться про 381 млн осіб). Великі темпи росту чисельності тих, хто недоїдає, є в Африці.

Близько 2 млрд людей в 2019 р. не мали регулярного доступу до безпечних, поживних продуктів харчування. Проблеми голоду зачіпають особливо дітей, адже у 2019 р. близько 47 млн дітей у віці до 5 років страждали від виснаження або гострого недоїдання. Якщо існуючі тенденції зберігатимуться надалі, то до 2030 р. у світі від голоду страждатиме більше 840 млн людей.

Доступ до безпечної води та відповідних санітарних послуг, раціональне використання прісноводних екосистем мають суттєве значення для екологічної стійкості та економічного розвитку. У цій сфері значні проблеми, пов'язані із

наявністю та раціональним використанням водних ресурсів, а також санітарією.

Дані ООН свідчать, що 3 із 10 мешканців планети не мають доступу до безпечних джерел питної води, а 6 із 10 жителів не мають доступу до санітарних послуг. З часом для більше 40 % населення світу проблема нестачі води не лише залишиться актуальною, але й буде за прогнозами загострюватися.

Людство також має проблеми, пов'язані із доступом до надійних та сталих джерел енергії. У багатьох регіонах світу це є перешкодою для зменшення масштабів голоду, а також виробництва достатньої кількості необхідного продовольства.

Кожна п'ята людина в світі не має доступу до електроенергії. При цьому близько 3 млрд людей залежать від традиційної біомаси (дерева або рослинні залишки), яку використовують для приготування їжі та опалення. На енергетику, як основний чинник у галузі зміни клімату, припадає близько 60 % загального обсягу глобальних викидів парникових газів. Варто звернути увагу, що у 2015 р. частка енергії з відновлюваних джерел у загальному обсязі кінцевого енергоспоживання становила 17,5 %.

Досить знаними є сучасні виклики урбанізації, що пов'язані з потребою ефективного управління містами. Зокрема, на тепер близько 3,5 млрд людей живуть у містах. За прогнозами до 2030 р. майже 5 млрд людей будуть жити в міських районах. При цьому в нетрях на тепер проживає майже 883 млн людей.

Не зважаючи на те, що загальна площа міст у світі становить близько 3 % суші Землі, проте на них припадає 60–80 % споживання енергії, а також 75 % викидів вуглекислого газу. Стрімкі темпи урбанізації мають негативний вплив на запаси прісної води, середовище проживання та системи охорони здоров'я загалом.

Одна із глобальних проблем пов'язана зі збереженням та раціональним використанням океанів, морів та морських ресурсів. Зокрема, океани займають три чверті поверхні Землі та містять 97 % її водних запасів. Від біорізноманіття морських і прибережних районів залежить життєдіяльність понад трьох мільярдів людей. На тепер океани зазнають негативного впливу в результаті



антропогенної діяльності людини, зокрема, від забруднення, виснаження рибних запасів.

Зміна клімату є однією із глобальних проблем, наслідки якої відчуті як натеper, так і мають довгостроковий характер. Дослідження науковців свідчать про те, що на зміну клімату впливає збільшення викидів парникових газів в

результаті антропогенної діяльності (до основних парникових газів належать вуглекислий газ ( $\text{CO}_2$ ), метан ( $\text{CH}_4$ ), закис азоту ( $\text{N}_2\text{O}$ ), тропосферний озон ( $\text{O}_3$ ) та інші). Зростання вдвічі доіндустріального рівня концентрації в атмосфері

парникових газів може зумовити зростання глобальної середньої температури

Землі на  $2-5^\circ\text{C}$ . Такий рівень температури згідно з прогнозами може бути досягнуто у період 2030–2060 рр. При цьому зростання температури на  $5^\circ\text{C}$  є несумісним з можливостями існування людини на планеті [48].

Про масштаби проблеми зміни клімату свідчать такі дані: з початку 1990 р. світовий об'єм викидів вуглекислого газу ( $\text{CO}_2$ ) збільшився майже на 50 %.

Впродовж періоду 2000 – 2010 рр. об'єм викидів ріс швидше, ніж у будь-яке з трьох попередніх десятиліть [47].

Дестабілізація середовища, яку викликає проблема зміни клімату, пов'язана із стихійними явищами (паводками, посухами), підтопленням

територій з огляду на зростання рівня моря, зменшенням врожаю сільськогосподарських культур та погіршенням харчування людей. Зміна клімату може призвести до втрати біорізноманіття, зменшення доступу до

безпечної води, погіршення водозабезпечення населення, розповсюдження смертельних хвороб.

Знеліснення та опустелювання є тими глобальними проблемами, які впливають на життєдіяльність мільйонів людей. За даними ООН для близько 1,6 млрд людей ліси є необхідними як засіб для існування. Залежать від

сільського господарства 2,6 млрд людей, при цьому 52 % земель сільськогосподарського призначення зазнають деградації. Внаслідок засух та опустелювання щороку втрачається 12 млн га земель [47].

Викликають занепокоєння браконьєрство та незаконна торгівля дикими тваринами і рослинами. Зокрема, ринки, де відбувається така незаконна торгівля, охоплюють близько 120 країн, а їх обсяг становить близько 7 тисяч видів.

З огляду на зазначене вище забезпечення захисту та відновлення екосистем суші, сприяння їх раціональному використанню, збереження та підтримка біорізноманіття є нагальними завданнями у цій сфері.

Про проблеми, пов'язані з лісами, свідчать дані FAO (2020 р.), що відображені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

### Зміна площі лісів світу у розрізі регіонів, тис. га [36]

Назва регіону	Роки обліку			
	1990	2000	2010	2020
Африка	742801	710049	676015	636639
Азія	585393	587410	610960	622687
Європа	994319	1002268	1013982	1017461
Північна та Центральна Америка	755279	752349	754190	752710
Океанія	184974	183328	181015	185248
Південна Америка	973666	922645	870154	844186
Загалом у світі	4236433	4158050	4106317	4058931

Дані табл. 1.1 свідчать про тенденції втрати лісів впродовж останніх 30 років загалом у світі. У розрізі регіонів тенденції є різними, наприклад позитивними є тенденції зміни площі лісів у країнах Європи, Азії. Відрізняється у розрізі десятиліть тенденції зміни площі лісів країн Океанії. Негативними є тенденції зміни площі лісів у країнах Африки, Північної та Центральної Америки, Південної Америки.

Розуміння наслідків глобальних проблем та незворотності багатьох змін у довкіллі потребувало переосмислення напрямів розвитку людства надалі.

Сталий розвиток, як такий, який спрямований на задоволення потреб теперішнього часу, але не ставить під загрозу можливість майбутніх поколінь задовольняти свої потреби, є тим напрямом змін, який визначає екологічні, економічні та соціальні пріоритети розвитку нагенер. Сталий розвиток вважають таким процесом змін, в якому експлуатація ресурсів, спрямованість капіталовкладень, технологічний розвиток та підприємницькі зміни перебувають у гармонії, підвищують цінність поточного та майбутнього потенціалу задля задоволення потреб людей. Таким чином основою концепції сталого розвитку є досягнення гармонії між суспільством та природою. Розвиток суспільства має відбуватись таким чином, аби уникнути виснаження природних ресурсів, забруднення довкілля чи інших негативних наслідків використання природних ресурсів.

Вважають, якщо економічний розвиток призводить до виснаження ресурсів, то майбутні покоління потребують компенсації в тій чи іншій формі. Такий підхід є проголошенням необхідності збереження сталості основного капіталу.

Загалом варто відмітити, що концепція сталого розвитку, визнаючи взаємозв'язок між екологічною, економічною та соціальною сферами, прагне до забезпечення довгостроково стійкого та корисного для всіх членів суспільства розвитку [18].

Становлення концепції сталого розвитку сягає ще 1983 р., коли Міжнародна комісія з довкілля та розвитку за дорученням Генеральної Асамблеї ООН розробила стратегічні напрями в галузі навколишнього середовища, які б забезпечували сталий розвиток суспільства. В доповіді зазначеної комісії «Найбільше спільне майбутнє» вперше широко застосовано термін «сталий розвиток».

Низка глобальних ініціатив, з-поміж яких конференція ООН з навколишнього середовища та розвитку (Ріо-де-Жанейро, 1992 р.), Світовий саміт зі сталого розвитку (Йоганнесбург, 2002 р.), Конференція ООН зі сталого розвитку (Ріо-де-Жанейро, 2002 р.) та інші, були важливими для становлення

концепції сталого розвитку, її пріоритетів та механізмів практичної реалізації [49 - 51].

Пріоритети сталого розвитку розглядають у розрізі його складових – екологічної, економічної та соціальної [10, 41, 18, 23, 24, 31]. Зокрема, економічна складова сталого розвитку пов'язана із забезпеченням:

стійкого економічного зростання задля поліпшення якості життя та добробуту суспільства без шкоди довкіллю;

розвитку підприємництва та інновацій задля покращення продуктивності та конкурентоспроможності економіки.

Соціальна складова сталого розвитку спрямована на забезпечення: соціальної стабільності та справедливості (рівних можливостей для забезпечення потреб всіма членами суспільства, незалежно від їхнього соціального чи економічного становища, а також виконання законності та дотримання порядку в усіх сферах життєдіяльності);

освіти та охорони здоров'я (якісної освіти, доступної медичної допомоги, належного соціального захисту населення);

боротьби з бідністю та нерівністю (зменшення бідності та розриву в рівнях життя різних груп населення).

Екологічна складова сталого розвитку спрямована на забезпечення: охорони та збереження довкілля (ефективної охорони природних екосистем, збереження біорізноманіття, уникнення та/або зменшення негативного впливу антропогенної діяльності на цінності довкілля);

сталого використання ресурсів з урахуванням їхньої стадої, доступності та можливостей відновлення (раціонального та невиснажливого використання природних ресурсів з використанням екологічно безпечних та ресурсоефективних технологій).

Отже, раціональне та невиснажливе використання обмежених природних ресурсів, підтримка біологічного різноманіття, економічне зростання та суспільно-політична система, яка забезпечує соціальну стабільність, розкривають сутність концепції сталого розвитку. Гармонійне поєднання

зазначених економічного, соціального та екологічного аспектів є підґрунтям для досягнення цілей концепції сталого розвитку.

## 1.2. Цілі сталого розвитку та їх практична реалізація

Розкриваючи сутність концепції сталого розвитку варто звернути увагу на «Глобальні цілі сталого розвитку». Такі цілі визначені на міжнародному рівні під час саміту ООН з питань сталого розвитку у 2015 році. Зміст цілей сталого розвитку враховує потребу подолання глобальних екологічних, економічних та соціальних проблем. Отже, глобальними цілями сталого розвитку, які розкривають сутність концепції сталого розвитку, є [47]:

1. Подолання бідності у всіх її формах та усюди.
2. Подолання голоду, досягнення продовольчої безпеки, поліпшення харчування і сприяння сталому розвитку сільського господарства.
3. Забезпечення здорового способу життя та сприяння благополуччю для всіх в будь-якому віці.
4. Забезпечення всеосяжної і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх.
5. Забезпечення гендерної рівності, розширення прав і можливостей усіх жінок та дівчаток.
6. Забезпечення наявності та раціонального використання водних ресурсів і санітарії для всіх.
7. Забезпечення доступу до недорогих, надійних, стійких і сучасних джерел енергії для всіх.
8. Сприяння поступальному, всеосяжному та сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх.
9. Створення стійкої інфраструктури, сприяння всеосяжній і сталій індустріалізації та інноваціям.
10. Скорочення нерівності всередині країн і між ними.
11. Забезпечення відкритості, безпеки, життєстійкості й екологічної стійкості міст і населених пунктів.

12. Забезпечення переходу до раціональних моделей споживання і виробництва.

13. Прийняття невідкладних заходів щодо боротьби зі зміною клімату та її наслідками.

14. Збереження та раціональне використання океанів, морів і морських ресурсів в інтересах сталого розвитку.

15. Захист та відновлення екосистем суші та сприяння їх раціональному використанню, раціональне лісокористування, боротьба з опустелюванням, припинення і повернення назад процесу деградації земель та зупинка процесу втрати біорізноманіття.

16. Сприяння побудові мирнолюбного й відкритого суспільства в інтересах сталого розвитку, забезпечення доступу до правосуддя для всіх і створення ефективних, підзвітних та заснованих на широкій участі інституцій на всіх рівнях.

17. Зміцнення засобів здійснення й активізація роботи в рамках Глобального партнерства в інтересах сталого розвитку.

Практична реалізація зазначених цілей передбачає виконання в рамках кожної з них визначених конкретних завдань. Наприклад, в рамках цілі, що стосується боротьби зі зміною клімату та її наслідками, визначено важливість завдань щодо інтегрування відповідних заходів у національні політики, стратегії країн. У рамках цієї цілі акцентовано увагу на важливості посилення стійкості та адаптації до кліматичних загроз і стихійних лих у всіх країнах.

У рамках цілі, яка пов'язана із екосистемами суші, визначається важливість завдань, спрямованих на боротьбу з опустелюванням, забезпеченням відновлення деградованих земель. Мають бути збережені пірські екосистеми, зважаючи на їх важливу роль у забезпеченні сталого розвитку. Необхідно вживати заходів щодо зменшення деградації природних оселищ, зупинення та запобігання надалі втратам біорізноманіття. Важливими є заходи щодо захисту та запобігання втраті видів, що перебувають під загрозою зникнення. В цьому ж

контексті невідкладними є заходи для припинення браконьєрства, незаконного обігу тих видів флори і фауни, які перебувають під охороною.

У рамках цілі, яка стосується екосистем суші, наголошується на завданнях, спрямованих на зменшення впливу інвазивних чужорідних видів на наземні та водні екосистеми, а також заходах щодо контролю таких видів та боротьби з ними. Забезпечення сталого лісокористування, збереження та відновлення лісів також є завданням відповідно до зазначеної цілі сталого розвитку.

Отже, для практичної реалізації концепції сталого розвитку необхідно розробити відповідні цілі на національному рівні, роблячи їх частиною стратегічних, тактичних та операційних орієнтирів та декларуючи зобов'язання щодо забезпечення економічного зростання, соціальної справедливості, раціонального та збалансованого природокористування.

Глобальні цілі сталого розвитку є основою визначених указом Президента України цілей сталого розвитку України на період до 2030 року [21]. З-поміж інших, такими цілями для України, спрямованими на забезпечення її національних інтересів щодо сталого розвитку економіки, громадянського суспільства та загалом зростання якості життя населення, є:

забезпечення переходу до раціональних моделей споживання й виробництва;

реалізація невідкладних заходів щодо боротьби зі зміною клімату та її наслідками;

захист та відновлення екосистем суші та сприяння їх раціональному використанню, раціональне лісокористування, боротьба з опустелюванням, припинення та повернення назад процесу деградації земель і зупинка процесу втрати біорізноманіття.

Зазначені вище та інші цілі сталого розвитку України на період до 2030 р. мають бути орієнтирами для розроблення проєктів прогностичних і програмних документів, а також проєктів нормативно-правових актів для забезпечення збалансованості економічного, соціального та екологічного вимірів сталого розвитку України. Впровадження дієвої системи моніторингу реалізації цілей

сталого розвитку України на період до 2030 р. є важливою складовою їх інтегрування в систему ухвалення державних рішень.

Як підсумок, варто зазначити, що концепція сталого розвитку є не лише основою забезпечення життя людства у тривалій перспективі, але й доктриною на XXI століття для всіх галузей економіки. Її інтегрування на галузевому рівні визначатиме результативність досягнення поставлених цілей. Забезпечення лісогосподарювання на засадах сталого розвитку є невід'ємною складовою досягнення цілей щодо підтримки довкілля та забезпечення потреб суспільства у лісових ресурсах.

### 1.3. Інтегрування підходів сталого розвитку у лісове господарство: міжнародний та національний контекст

Окреслюючи засади інтегрування підходів сталого розвитку в систему лісогосподарювання доцільно передусім звернути увагу на визначення поняття «управління лісами на засадах сталого розвитку» (з англ. «sustainable forest management»), яке сформульоване у декларації міністерської конференції із захисту лісів Європи, яка відбулась у Гельсінкі (1993 р.). Отже, під управлінням лісами на засадах сталого розвитку розуміють управління лісами, лісовими площами та їхнє використання таким чином і з такою інтенсивністю, які забезпечують їхнє біологічне різноманіття, продуктивність, здатність до відновлення, а також життєздатність й можливості виконувати тепер та в майбутньому екологічні, економічні і соціальні функції на місцевому, національному, глобальному рівнях, не завдаючи шкоди іншим екосистемам [42].

Таким чином, реалізація концепції сталого розвитку в лісовому господарстві пов'язана передусім із задоволенням потреб суспільства в лісових ресурсах за умови врахування екологічної складової в процесі лісокористування, а також збереження лісів для майбутніх поколінь.



Інтегрування концепції сталого розвитку на галузевому рівні потребує як відповідних підходів на рівні формування та реалізації лісової політики через її принципи, компоненти, цілі, задачі та інструментарій, так і відповідної орієнтації щоденної практики ведення лісового господарства для забезпечення екологічно збалансованого, економічно ефективного та соціально орієнтованого лісокористування.

Витоки поняття сталого розвитку лісового господарства сягають в минуле, зокрема, пов'язані з ідеєю неперервного, раціонального та невиснажливого лісокористування, забезпечення рівноваги обсягів приросту деревини та її вирубування [1].

Зважаючи на усвідомлення важливості широкого спектру функцій лісів, необхідності захисту та підтримки лісових екосистем за умов зростаючого антропогенного навантаження, впродовж XVIII–XX ст. принципи неперервного та раціонального лісокористування набували більш широкого значення. Зокрема, ідею неперервного лісокористування пов'язували не лише з віком деревостану, запасом, приростом насаджень, але все більшого значення набувала захищеність, санітарно-гігієнічна, рекреаційна, естетична та інші цінності лісів.

Збереження та збільшення площі лісів, збільшення їх продуктивності та стійкості поряд із забезпеченням потреби деревини без шкоди для довкілля були та залишаються важливими завданнями лісівників. Принцип неперервного та невиснажливого використання лісових ресурсів є фактично тією основою, яка доповнювалась новими екологічними, економічними та соціальними аспектами, визначаючи підходи до ведення лісового господарства тривалий час. Екологічно збалансоване, економічно ефективне, соціально орієнтоване лісокористування – ключові поняття як в контексті сталого розвитку лісового господарства, так і з огляду на історичні лісівничі основи.

Чинники, що впливають на формування концепції управління лісами та лісовим господарством на засадах сталого розвитку наведено на рис. 1.1.

Формування підходів до управління лісами та лісовим господарством на засадах сталого розвитку пов'язане із низкою міжнародних ініціатив. Зокрема,

такі підходи пов'язують із «Лісовими принципами» та програмою дій «Порядок денний на XXI століття», які ухвалені на конференції ООН з навколишнього середовища та розвитку в Ріо-де-Жанейро у 1992 р. [51].

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України



Рис. 1.4. Чинники, що впливають на формування концепції управління лісами та лісовим господарством на засадах сталого розвитку [доопрацьовано на основі джерела 10]

Стимування деградації довкілля, боротьба зі знелісненням, забезпечення раціонального використання лісів, посилення їхньої ролі в забезпеченні стійкої якості життя – всі ці питання були предметом обговорень під час згаданої вище конференції у 1992 р. та відображені у її рішеннях.

Рішення в рамках конференцій на рівні міністрів європейських країн із захисту лісів Європи мають також важливе значення для формування підходів до управління лісами та лісовим господарством на засадах сталого розвитку. Загалом такі ініціативи спрямовано на вирішення широкого кола питань, пов'язаних із екологічними та соціально-економічними аспектами інтегрування концепції сталого розвитку в систему лісгосподарювання (рис. 1.2) [10, 42].

На масштабах деструктивних процесів у лісовому господарстві (послабленні захисної ролі лісів, пошкодження лісових насаджень хворобами, шкідниками, пожежами) акцентовано увагу на конференції у Страсбурзі (Франція, 1990 р.). Проблеми захисту лісів та збереження біорізноманіття мають трансконтинентальний характер. Відповідно учасники конференції визначили зобов'язання розширювати науково-технічну співпрацю у сфері раціонального використання, збереження та захисту лісів Європи.

У резолюціях конференції, що відбулась у Страсбурзі, відображено не лише важливість вироблення та впровадження спільних заходів щодо збереження та захисту лісів, але й потребу розширення наукових та дослідницьких даних стосовно лісових екосистем.

Рішення Гельсінської конференції (Фінляндія, 1993 р.) мають важливе значення для формування національних стратегій лісокористування та забезпечення їх практичної реалізації. Декларація та резолюції, схвалені під час цієї конференції, відображають важливість вирішення глобальних проблем, зокрема, тих, що стосуються лісів. Збереження біорізноманіття, підвищення продуктивності лісів, їх здатності до відновлення, задоволення потреб суспільства у лісових ресурсах за умови збереження та посилення потенціалу лісів та їхньої ролі у пом'якшенні негативних наслідків зміни клімату, є складовими сталого розвитку лісового господарства.



Рис. 1.2. Резолюції конференцій на рівні міністрів європейських країн із захисту лісів Європи [10, 42]

Критерії та індикатори управління лісами на засадах сталого розвитку як інструмент практичної реалізації концепції сталого розвитку у лісовому господарстві та засіб оцінювання тенденцій у цій сфері обговорювали на конференції міністрів європейських країн у Лисабоні (Португалія, 1998 р.).

Резолюції, ухвалені під час конференції, засвідчили зобов'язання європейських країн стосовно забезпечення участі зацікавленої громадськості у формуванні лісової політики, а також важливість економічного стимулювання лісовласників та лісокористувачів до ведення лісового господарства на засадах сталого розвитку.

У рішеннях конференції акцентовано увагу на багатоцільовому лісокористуванні. Також приділено увагу питанням підтримання та забезпечення підвищення кваліфікації працівників лісового господарства, сприяння належному дотриманню вимог щодо безпеки та гігієни праці. Рішення зазначеної конференції були особливо важливими для формування практичних підходів до реалізації концепції сталого розвитку в лісовому господарстві.

Резолюції конференції із захисту лісів Європи, яка відбулась у Відні (Австрія, 2003 р.), пов'язані із міжгалузєвою співпрацею, соціально-економічними аспектами управління лісами на засадах сталого розвитку, збереженням та збагаченням лісового біологічного різноманіття в країнах Європи, а також із підходами до управління за умов зміни клімату.

Предметом обговорення була роль та важливість лісів та лісового господарства для розвитку сільських громад, а також для задоволення потреб мешканців міських територій.

Партнерство у сфері використання, охорони, збереження лісів на різних рівнях (міжнародному, національному) між урядовими, неурядовими організаціями, приватним сектором є важливим з погляду досягнення цілей управління лісами на засадах сталого розвитку. Визнано рішеннями конференції також важливість заходів щодо боротьби із незаконною заготівлею лісових ресурсів.

На необхідності підвищення використання деревини (відновного ресурсу) для енергетичних потреб, поліпшенні використанні корисних функцій лісів акцентували увагу учасники конференції із захисту лісів Європи, яка відбулась у Варшаві (Польща, 2007 р.). Об'єктивною необхідністю є посилення внеску лісів

у пом'якшення негативних наслідків зміни клімату, для чого важливе значення мають заходи щодо сприяння лісовідновленню та лісорозведенню. Учасники конференції підтвердили і надалі потребу змусити щодо боротьби із незаконними лісозаготівлями, зокрема, шляхом застосування на національному рівні країн інструментів контролю походження лісоматеріалів.

Стратегічні цілі та завдання стосовно забезпечення управління лісами на засадах сталого розвитку містить резолюція «Європейські ліси – 2020», яку схвалили учасники конференції із захисту лісів Європи, яка відбулась у м. Осло (Норвегія, 2011 р.). Зазначені цілі та завдання спрямовані на підвищення

потенціалу лісів задля виконання екологічних, економічних та соціальних функцій, зростання внеску лісів у розвиток зеленої економіки, підвищенням стійкості лісів за умов антропогенного навантаження та зміни клімату, посилення вуглецедепонувальної функції лісів та підвищення їхньої ролі у пом'якшенні негативних наслідків зміни клімату. Пріоритетне значення надано

питанням використання лісів як відновного джерела енергії. Акцентовано увагу на важливості відновлення деградованих лісів, збереження біорізноманіття. Ключовими питаннями також були ті, що пов'язані із боротьбою з незаконними рубками лісів та незаконною торгівлею лісопродукцією.

Роль лісів у переході до зеленої економіки та забезпечення захисту лісів за умов змінного середовища були питаннями, на яких акцентовано увагу у рішеннях 7-ї конференції із захисту лісів Європи, яка відбулась в Мадриді (Іспанія, 2015 р.). Обговорювані питання, ухвалені рішення під час конференції

є важливим кроком задля сприяння прогресу у напрямі досягнення поставлених цілей щодо управління лісами на засадах сталого розвитку.

У рішеннях 8-ї конференції із захисту лісів Європи (захід заплановано провести у м. Братислава (Словачія) у 2020 р., але проведено в онлайн форматі у 2021 р.) основну увагу прикуто до питань адаптації лісів до зміни клімату як

невід'ємної складової управління лісами на засадах сталого розвитку. З урахуванням відчутних наслідків зміни клімату та впливу таких змін як на

довкілля, так і загалом на життєдіяльність людей, обговорювані питання були актуальними та визначили напрями необхідних дій надалі.

Як бачимо, окреслені вище міжнародні ініціативи мають вагоме значення для формування підходів до управління лісами та лісовим господарством на засадах сталого розвитку, адже акцентують увагу на різноманітних аспектах такої концепції та підходах до її інтегрування в систему ухвалення управлінських рішень щодо лісів та практику лісогосподарювання.

Варто деталізувати, що інтегрування концепції сталого розвитку є необхідним як на рівні національної лісової політики, тобто в рамках виконання державою законодавчої, контрольно-заступальної функції, а також функції власника та підтримки у формуванні та реалізації лісової політики, так і на практичному рівні ведення лісового господарства. Зокрема, підходи концепції мають бути відображені у принципах, цілях, задачах лісової політики України. Економічні, фінансові, адміністративні та інші інструменти лісової політики мають забезпечувати практичну реалізацію цієї концепції, визначаючи підходи до використання, збереження, відтворення та охорони лісів (рис. 1.3).

Вимоги концепції сталого розвитку мають бути реалізовані також на рівні ланцюга постачання лісопродукції (від виробника до споживача). Це важливо для забезпечення законності та сталості її походження.

Отже, цілі управління лісами та лісовим господарством на засадах сталого розвитку мають бути невід'ємною складовою системи прийняття управлінських та виробничих рішень щодо лісів та лісогосподарювання.

Враховуючи аналіз міжнародних ініціатив, наукових праць, можна узагальнити положення, які розкривають сутність концепції управління лісами та лісовим господарством на засадах сталого розвитку відповідно до її екологічної, економічної та соціальної складових [1, 6 – 8, 10 – 12, 24, 26, 31, 42]:

1. Відповідно до екологічної складової важливим є:

– зростання ролі лісів у глобальному вуглецевому циклі, пом'якшенні негативних наслідків зміни клімату та інших глобальних проблем;



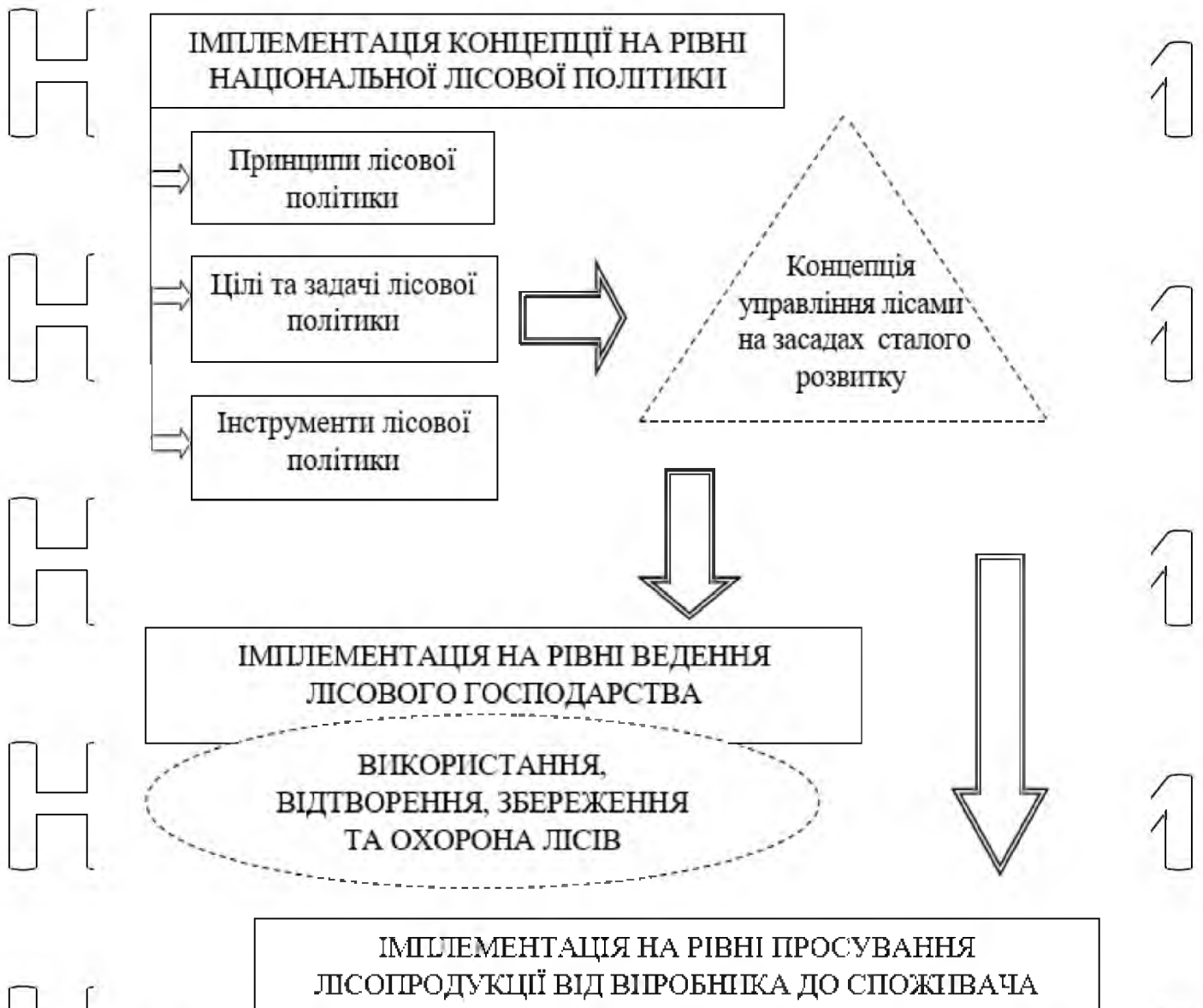


Рис. 1.3. Інтегрування концепції управління лісами на засадах сталого розвитку в систему прийняття управлінських та виробничих рішень щодо лісів

[10, 17]

– підвищення продуктивності лісів, їх стійкості та життєздатності за умов впливу біотичних, абіотичних та антропогенних чинників;

– підтримка регенеративної можливості лісів, їх генетичного потенціалу;

– збереження та збагачення біорізноманіття лісових екосистем;

– підтримка екологічних функцій лісів (захисних, санітарно-гігієнічних, водорегулювальних та інших), запобігання деградації ґрунтових та водних ресурсів;

– попередження негативного впливу господарської діяльності на довкілля.

2. Відповідно до економічної складової важливим є:

– забезпечення потреб споживачів у деревинних та недеревинних лісових ресурсах за умови екологічно збалансованого та соціально орієнтованого лісогосподарювання та врахування необхідності підтримки й покращання функцій лісів;

– сприяння багатоцільовому лісокористуванню згідно з науково обґрунтованими нормами та з дотриманням принципів невиснажливого й раціонального ведення господарства;

– забезпечення законності походження лісопродукції, прозорості її руху у ланцюгу від виробника до споживача;

– розвиток торгової політики лісопродукцією на засадах рівноправності та взаємоузгодженості з урахуванням потреб національних потреб, необхідності підтримки деревообробної галузі.

3. Відповідно до соціальної складової важливим є:

– захист соціальних інтересів працівників лісового господарства, забезпечення належної безпеки та гігієни праці в лісовому господарстві;

– надання доступу громадськості до інформації про ліси і лісове господарство, забезпечення можливостей її залучення до прийняття рішень щодо лісів на основі консультаційних процедур;

– сприяння розвитку лісівничої науки та освіти задля забезпечення лісового господарства висококваліфікованими працівниками;

– збереження лісів, які мають особливу цінність (історичну, культурну тощо).

Більш детально сутність концепції управління лісами та лісовим господарством на засадах сталого розвитку розкривають її принципи, а саме, основні положення, які з огляду на різноманіття функцій лісів (екологічних, економічних, соціальних) визначають поведінку лісовласників та лісокористувачів задля покращання якості довкілля та забезпечення добробуту суспільства. Принципами управління лісами та лісовим господарством на

засадах сталого розвитку, які сформовані з урахуванням рішень міжнародних ініціатив щодо лісів, а також праць вітчизняних та зарубіжних науковців [10, 11, 17, 42, ], є такі:

1. Сприяння збільшенню лісистості території. Для практичної реалізації цього принципу науковці визначають необхідність дотримання таких рекомендацій.

– необхідно розширювати площі заціснених земель, зважаючи на вагомую роль лісів у зменшенні негативних наслідків зміни клімату, підтримці екологічної рівноваги; процесу заліснення має передувати аналіз та оцінювання можливостей альтернативного використання земель без заподіяння шкоди для інших екосистем;

– заходи з лісовідтворення мають бути спрямовані на створення стійких мішаних насаджень; використовувані деревні види мають відповідати типам лісорослинних умов; перевагу мають надавати аборигенним видам та генотипам у процесі лісовідтворення.

2. Ефективний контроль за станом лісових насаджень:

– необхідним є врахування у системі планування потенційних впливів господарської діяльності на довкілля, можливих порушень природних процесів враховуючи, адже попередження забруднення чи будь-якого іншого негативного впливу на довкілля є ефективнішим, ніж усунення його наслідків;

– перевагу доцільно надавати застосуванню екологічно безпечних технологій у процесі використання лісів з метою попередження деградації лісових екосистем;

– вагоме значення для підтримки лісів має систематичний моніторинг задля своєчасного виявлення ознак погіршення стану лісів внаслідок впливу різноманітних чинників.

3. Збереження біологічного різноманіття:

– система управління та практика ведення господарства у лісах, які мають особливу цінність (природоохоронну, наукову, рекреаційну та іншу) має бути

спрямована на підтримку такої цінності завдяки застосуванню відповідних режимів охорони та збереження лісів,

у процесі лісогосподарювання мають враховувати наявність рідкісних й таких, що перебувають під загрозою зникнення, видів рослинного і тваринного світу, їх популяцій, а також застосовувати необхідні заходи задля їх охорони та збереження;

доцільно надавати перевагу природозберігальним технологіям у процесі заготівлі та транспортування деревини, уникати суцільної системи рубок, надаючи перевагу вибірковій та поступовій системам лісозаготівель.

#### 4. Зміцнення захисних функцій лісів:

необхідним є забезпечення захисного лісорозведення з огляду на важливі захисні функції лісів, а саме, їх роль у регулюванні поверхневого стоку, рівня підґрунтових вод, а також у попередженні руйнування берегів річок, їх забруднення;

використання особливо вразливих ґрунтів, які схильні до ерозії, має підлягати контролю, в т.ч. обробіток ґрунту, його мінералізація.

#### 5. Раціональне та невиснажливе лісокористування:

використовувати лісові ресурси необхідно в межах науково обґрунтованих показників, що забезпечує не лише задоволення потреб людей, але й загалом підтримку біорізноманіття лісів;

технології заготівлі лісових ресурсів мають враховувати доцільність зменшення утворення відходів, забезпечення мінімізації негативних впливів на довкілля.

#### 6. Багатоцільове лісокористування:

у процесі лісогосподарювання доцільно враховувати можливість отримання різноманітних вигод від використання лісів (економічних, екологічних та соціальних), забезпечуючи диверсифікацію джерел отримання доходу;

використання деревинних та недеревинних лісових ресурсів необхідно здійснювати в межах науково обґрунтованих розмірів та з урахуванням регенеративних можливостей лісів.

7. Економічне стимулювання використання лісів на засадах сталого розвитку:

– задля забезпечення використання лісів на засадах сталого розвитку важливим є наявність в системі інструментів лісової політики та практичне застосування різноманітних фінансово-економічних інструментів, наприклад, дотацій лісовласникам та лісокористувачам, діяльність яких спрямована з-поміж іншого на підтримку екологічних та соціальних функцій лісів, пільгового кредитування задля поліпшення інфраструктурного забезпечення лісокористування, зокрема, екологобезпечними технологіями;

– наявність територій з обмеженим режимом господарювання (наприклад, забруднених радіонуклідами) визначає важливість застосування інструменту компенсації лісовласникам та лісокористувачам частини недоотриманого прибутку задля забезпечення належної охорони та відтворення лісів.

8. Конкургентоспроможність лісогосподарських підприємств:

– посиленню конкурентних позицій лісогосподарських підприємств сприятиме розвиток лісової сертифікації як інструменту лісової політики, який спрямований на забезпечення екологічно належного, соціально корисного та економічно життєздатного управління лісами;

– для підтримки прозорої та взаємозгодженої торгівлі лісопродукцією необхідним є застосування інструментів контролю руху та відстеження деревинної та недеревинної лісопродукції.

9. Планування ведення лісового господарства:

– забезпечення результативності та ефективності лісогосподарювання потребує застосування системи стратегічного, тактичного та оперативного планування ведення лісового господарства з урахуванням економічних, екологічних та соціальних функцій лісів;

– плани заходів щодо лісогосподарювання мають бути гнучкими задля врахування результатів оцінювання потенційного впливу господарської діяльності на довкілля, а також змін екологічних та соціально-економічних умов.

10. Прозорий процес ухвалення рішень щодо лісів та лісового господарства:

– система інформування громадськості щодо стану лісів, ведення лісового господарства, впливу діяльності на довкілля є невід’ємною складовою ефективною взаємодією із громадськістю;

– задля прозорого процесу ухвалення рішень стосовно лісів та лісового господарства важливим є дієвий механізм залучення громадськості до нього, зокрема, на основі відповідних консультаційних процедур.

Наведені принципи управління лісами та лісовим господарством на засадах сталого розвитку визначають важливість системного, процесного, адаптивного, ризик орієнтованого та інших підходів до забезпечення сталого розвитку лісового господарства. Важливим у цьому контексті є застосування фінансово-економічних механізмів забезпечення високої якості довкілля, економічного стимулювання сталого виробництва та споживання ресурсів.

Варто відмітити, що концепція управління лісами та лісовим господарством на засадах сталого розвитку відображена у лісовому законодавстві України. Наприклад, Лісовий кодекс України визначає необхідність забезпечення ведення лісового господарства на засадах сталого розвитку, враховуючи природні та економічні умови, цільове призначення, лісорослинні умови та породний склад лісів й функції, які вони виконують [13].

Концепція сталого розвитку врахована у «Плані відновлення України» (Лугано, 2022 р.) [43].

Державна стратегія управління лісами України до 2035 р. декларує мету її розроблення, яка полягає у забезпеченні ефективного управління лісами на основі забезпечення сталого ведення лісового господарства, збереження біорізноманіття в лісах, адаптованого до кліматичних змін лісового господарства, популяризації професії лісівника у суспільстві, забезпеченні фінансової стабільності лісової галузі та створенні сприятливих умов для активізації розвитку деревособорної та суміжних галузей економіки [2].

Отже, окреслення підґрунтя концепції сталого розвитку та її інтегрування в систему управління лісами та лісовим господарством дозволяє зробити такі висновки до розділу 1:

- глобальними проблемами людства, які визначають нагальну потребу перегляду шляхів його розвитку є ті, які пов'язані, з-поміж іншого, зі зміною клімату, забрудненням довкілля, виснаження природних ресурсів, зменшенням біорізноманіття, голодом та бідністю населення, урбанізацією;

- сталий розвиток є концепцією змін, спрямованих на подолання глобальних проблем, забезпечення потреб людства сьогодні та на перспективу з урахуванням екологічних, економічних та соціальних пріоритетів;

- розуміння масштабів глобальних проблем є основою для формування глобальних цілей сталого розвитку, з-поміж яких чільне місце займають ті, що стосуються підтримки довкілля, зокрема, захисту та відновлення екосистем суші, сприяння їх раціональному використанню, боротьби з опустелюванням, припинення деградації земель, зупинки процесу врати біорізноманіття;

- реалізація пріоритетів сталого розвитку в частині лісової компоненти довкілля потребує інтегрування цієї концепції як на рівні національної лісової політики, так і на рівні практики лісгосподарювання з метою задоволення потреб суспільства в лісових ресурсах з врахування екологічного та соціального імперативів у веденні лісового господарства, а також збереження лісів для майбутніх поколінь;

формування підходів до управління лісами та лісовим господарством на засадах сталого розвитку базується на історично визнаних пріоритетах раціонального, невиснажливого, невичерпного лісокористування, які доповнювались з часом новими екологічними, економічними та соціальними аспектами, зважаючи на різноманіття функцій лісів та їх роль у підтримці довкілля й забезпечення його високої якості; низка міжнародних ініціатив глобального та регіонального характеру спрямована пошук шляхів практичної реалізації цієї концепції.

## РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ФІЛІЇ «РЖИЩІВСЬКИЙ ВІЙСЬКОВИЙ  
ЛІСГОСП» ДП «ЛІСИ УКРАЇНИ»2.1. Загальна інформація про філію «Ржищівський військовий  
лісгосп» ДП «Ліси України»

Згідно з методикою дослідження для аналізу діяльності філії «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України», зокрема на рівні системи менеджменту та практики лісогосподарювання, використано методи порівняння, абсолютних різниць, графічного і табличного подання даних та інші, що дозволило отримати обґрунтовані висновки.

Філія «Ржищівський військовий лісгосп» є відокремленим підрозділом Державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси України». Розташована філія в центральній частині Київської області на території м. Києва, Києво-Святошинського, Білоцерківського, Фастівського, Макарівського, Рокитнянського, Бородянського, Вишгородського, Бориспільського, Переяслав-Хмельницького адміністративних районів, а також в південній частині Житомирської області на території Радомишльського адміністративного району. Філія «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України» не має статусу юридичної особи.

Клімат району характеризується помірно-вологим теплим літом, м'якою хмарною зимою із значною кількістю опадів, які необхідні для вегетації лісових насаджень. Негативно впливають на ріст і розвиток лісових насаджень пізні весняні і ранні осінні заморозки, що траплялись в окремі роки ревізійного періоду.

Переважаючими вітрами є вітри західних, північно-західних і південно-східних напрямків. Особливо небезпечними для росту лісових культур є переважаючі весною сухі і жаркі східні та південно-східні вітри (суховії). Територія району характеризується слабо хвилястим рельєфом з добре



вираженими елементами мезорельєфу. Місцями ця рівнина переходить в середні та низько бугристі піски. Переважаючими типами ґрунтів на території філії є дерново-слабо- і середньопідзолисті супіщані, дерново-слабопідзолисті глинисто-піщані типи. Для понижених елементів рельєфу терас і заплав характерними є типи лугових, лугово-болотних і болотних ґрунтів. Особливістю цього типу земель є: висока вологозабезпеченість, підґрунтові води на глибині 0,5-1,0 метрів, довготривале сезонне поверхнєве перезволоження та наявність захисних сполук, які є токсичними для рослин. Ґрунти мають невеликі запаси поживних речовин.

Основними напрямками діяльності філії, з-поміж іншого, є такі:

- відтворення та підвищення продуктивності лісових насаджень, посилення їх корисних властивостей, а також підвищення родючості ґрунтів;
- охорона лісів від пожеж, незаконних рубок, шкідників і хвороб лісу, пошкоджень унаслідок антропогенного та іншого шкідливого впливу;
- запобігання злочинам і адміністративним правопорушенням у сфері лісового та мисливського господарства;
- ведення лісового господарства на основі матеріалів лісовпорядкування, забезпечення використання лісових ресурсів такими способами, які спрямовані на збереження оздоровчих, захисних властивостей лісів, а також створюють сприятливі умови для їх охорони, відтворення та захисту;
- забезпечення охорони типових та унікальних природних комплексів і об'єктів, а також рідкісних і таких, що перебувають під загрозою зникнення, видів тваринного і рослинного світу, рослинних угруповань;
- створення та збереження об'єктів постійної лісонасінневої бази та лісових розсадників, вирощування садивного матеріалу для лісовідновлення, а також декоративного садивного матеріалу;
- збереження та посилення захисних, природоохоронних, санітарно-гігієнічних, рекреаційних функцій лісів, а також функцій захисту навколишнього природного середовища та інженерних об'єктів від негативного впливу природних та антропогенних чинників.

Загалом напрями діяльності філії охоплюють як економічні, так і екологічні та соціальні складові, важливі з погляду забезпечення потреб населення в деревині та збереження і посилення функцій лісів у коротко- та довгостроковому періодах.

## 2.2. Організаційна структура філії «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України»

Формування ефективної організаційної структури є важливим для підвищення результативності діяльності підприємств задля досягнення стратегічних, тактичних та оперативних цілей. Загалом у менеджменті під організаційним як його функцією зазвичай розуміють процес створення структури організації, що охоплює два аспекти: створення системи повноважень (пов'язує керуючу та керовану підсистеми, уможлиблює належне координування виконання поставлених завдань), поділ організації на підрозділи відповідно до обраних стратегій та визначених цілей [16, 27–29, 41].

Навіть за наявності сучасних ресурсів та технологій, але без належного організування не можливо забезпечити конкурентні позиції підприємств. Продумана організаційна структура з огляду на розподіл обов'язків, делегування повноважень, комунікацію є необхідною для ефективного процесу прийняття та реалізації рішень. При цьому її систематичне оцінювання сприятиме кращій адаптації до умов середовища.

Організаційна структура філії «Ржищівський військовий лісгосп» наведена на рис. 2.1. Як бачимо, в структурі філії «Ржищівський військовий лісгосп» є як лінійні, так і функціональні підрозділи, які виконують відповідні функції. До лінійних підрозділів належать, наприклад, лісництва, а до функціональних підрозділів – виробничий відділ, відділ фінансів та бухгалтерського обліку.

Відмітимо, що організаційна структура ДП «Ліси України» має ознаки дивізійної департаменталізації, коли в його структурі виділяють підрозділи (філії) відповідно до низки ознак, передусім географічного розташування.

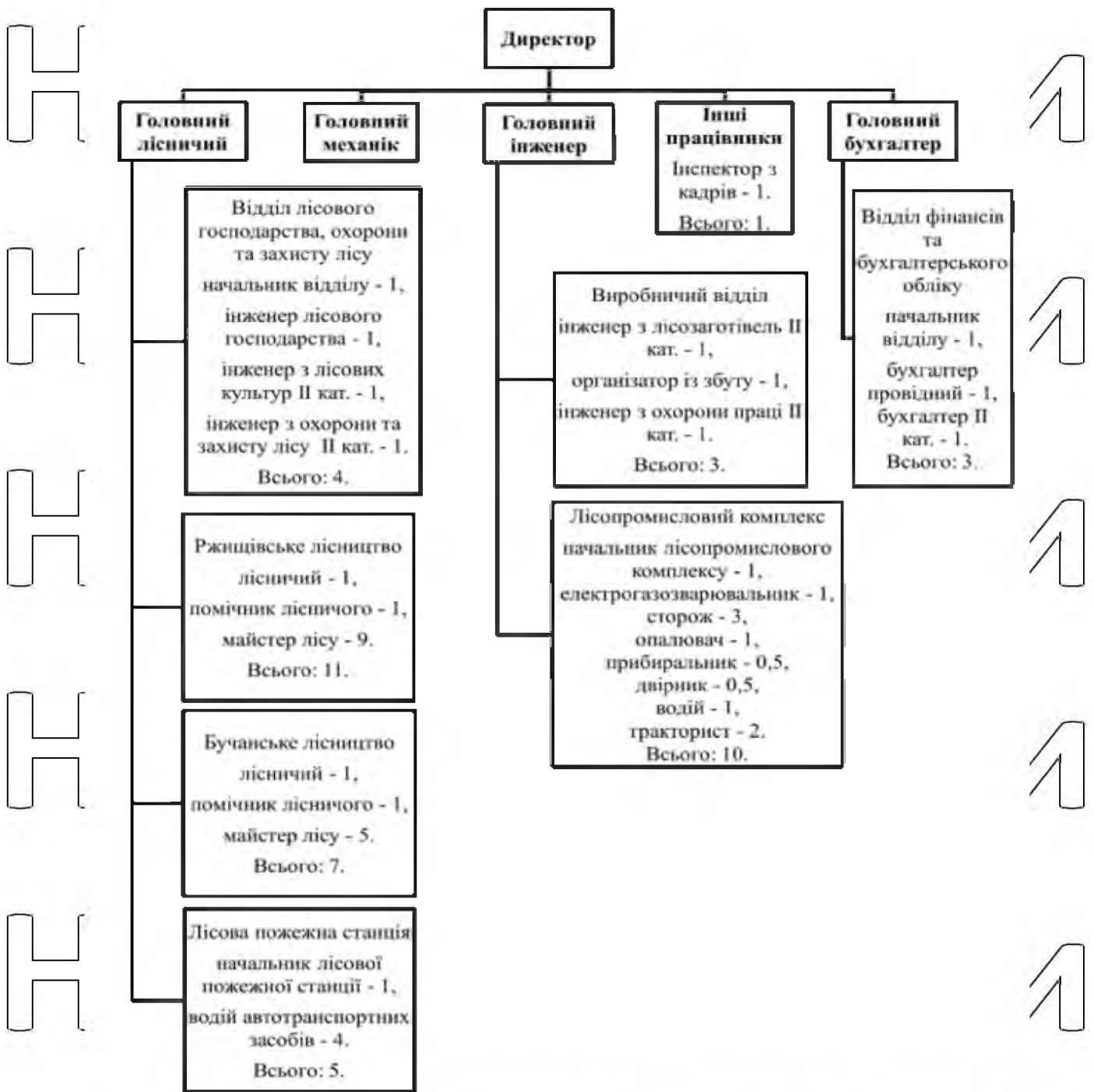


Рис. 2.1. Організаційна структура філії «Ржищівський військовий лісгосп»

ДП «Ліси України»

Загалом лінійно-функціональна організаційна управлінська структура, яка притаманна філіям ДП «Ліси України», спрямована на ухвалення якісних рішень та забезпечення оперативності цього процесу. Для таких структур характерними є чіткість взаємодії, надійність контролю в межах лінійних підрозділів, а також достатньо висока результативність виконання стандартизованих робіт на рівні функціональних підрозділів.

Варто відмітити, що сучасна практика свідчить про важливість доповнення лінійно-функціональних структур адаптивними, які забезпечують гнучкість у прийнятті рішень та належне реагування на зміну середовища.

### 2.3. Характеристика лісових ділянок лісового фонду філії «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України» та аналіз їх використання

Розподіл загальної площі філії «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України» у розрізі лісництв станом на 01.01.2023 р. наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1  
Розподіл загальної площі філії «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України»

Назва лісництва	Площа лісництва, га
Бучанське	4166,3
Ржищівське	10003,5
Разом	14169,8

Згідно з даними табл. 2.1 Ржищівське лісництво займає більшу частину загальної площі філії, складаючи близько 70 %. Площа Бучанського лісництва становить близько 30 % від загальної площі філії.

Структура земель лісгосподарського призначення філії «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України» станом на 2009 р. наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2  
Структура земель лісгосподарського призначення філії «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України»

№ з/п	Категорія земель	Площа, га	Структура земель, %
1	Землі лісгосподарського призначення	14169,8	100
2	Лісові землі, всього, в тому числі	8852,1	62,5

Продовження таблиці 2.2

№ з/п	Категорія земель	Площа, га	Структура земель, %
2.1	лісові ділянки, вкриті лісовою рослинністю	8251,2	58,2
	з них лісові культури	4132,5	29,2
2.2	лісові ділянки, не вкриті лісовою рослинністю, зокрема:	600,9	4,2
	незімкнуті лісові культури	156	1,1
	рідколісся	17,6	0,1
3	зруби	82,7	0,6
	галявини, пустирі	131,0	0,9
	лісові шляхи, просіки	213,6	1,5
	Нелісові землі, всього	5317,7	37,5

Як свідчать дані табл. 2.2, лісові землі становлять значну частку загальної площі земель лісогосподарського призначення (більше 62,5 %), що підкреслює важливість лісів у регіоні. Нелісові землі займають 37,5 % земель лісогосподарського призначення.

Доцільно звернути увагу, що половину площі лісових ділянок, вкритих лісовою рослинністю, становлять лісові культури.

До нелісових земель належать сільгоспугіддя, болота та інші ділянки. При цьому суттєву частку у структурі нелісових земель займають саме болота (близько 14 % від загальної площі нелісових земель).

Аналіз структури земель лісогосподарського призначення допомагає визначити, як керувати ресурсами, підтримувати екологічну рівновагу та планувати розвиток території.

Територія філії «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України» з урахуванням основних виконуваних лісами функцій поділена на такі категорії: рекреаційно-оздоровчі ліси, захисні ліси та експлуатаційні. Така категорія, як ліси природоохоронного, наукового, історико-культурного призначення, у філії «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України» не виділена.

Розподіл лісових ділянок лісового фонду філії «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України» у розрізі категорій наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Розподіл лісових ділянок лісового фонду філії «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України» за категоріями**

Категорія лісів	Площа лісів, га	Структура лісових ділянок, %
Рекреаційно-оздоровчі ліси	1885,0	13,3
Захисні ліси	6828,5	48,2
Експлуатаційні	5455,4	38,5

Дані табл. 2.3 свідчать, що на території філії захисні ліси переважають, а частка експлуатаційних є меншою.

Наведений нижче рис. 2.2 уявляє розподіл лісових ділянок лісового фонду філії «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України» за категоріями.



Рис 2.2. Питома вага категорій лісових ділянок лісового фонду філії

«Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України»

З огляду на наведений вище розподіл лісових ділянок лісового фонду за категоріями можна зробити висновок про важливе екологічне значення лісів

філії «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України» з урахуванням зазначених категорій встановлюють режим ведення лісового господарства.

Розподіл вкритих лісовою рослинністю лісових ділянок філії «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України» за панівними деревними видами наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4  
Розподіл вкритих лісовою рослинністю лісових ділянок філії «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України» за панівними деревними видами

Деревні види	Площа, га	Запас, тис. м <sup>3</sup>
Сосна звичайна	5593,0	1434,73
Дуб звичайний	1199,2	259,67
Береза повисла	601,9	73,2
Вільха чорна	252,1	47,18
Інші деревні види	605	143,4
Разом	8251,2	1958,2

Наведений в табл. 2.4 аналіз розподілу вкритих лісовою рослинністю лісових ділянок свідчить про різноманітність деревних видів (хвойні, твердолистяні та м'яколистяні деревні види). За площею та запасом переважають лісові насадження сосни звичайної (відповідно 68 % від загальної площі вкритих лісовою рослинністю лісових ділянок та 73 % від загального запасу). Суттєвою є також частка лісових насаджень дуба звичайного (становить 15 % від загальної площі вкритих лісовою рослинністю лісових ділянок та 13 % від загального запасу). Частка інших деревних видів (берези повислої, вільхи чорної) не є значною.

Варто відмітити запаси деревних видів з розрахунку на 1 га, зокрема, запас деревостанів сосни звичайної становить 257 м<sup>3</sup>/га, деревостанів дуба звичайного – 217 м<sup>3</sup>/га.

Рис. 2.3 демонструє розподіл вкритих лісовою рослинністю лісових ділянок за групами порід.

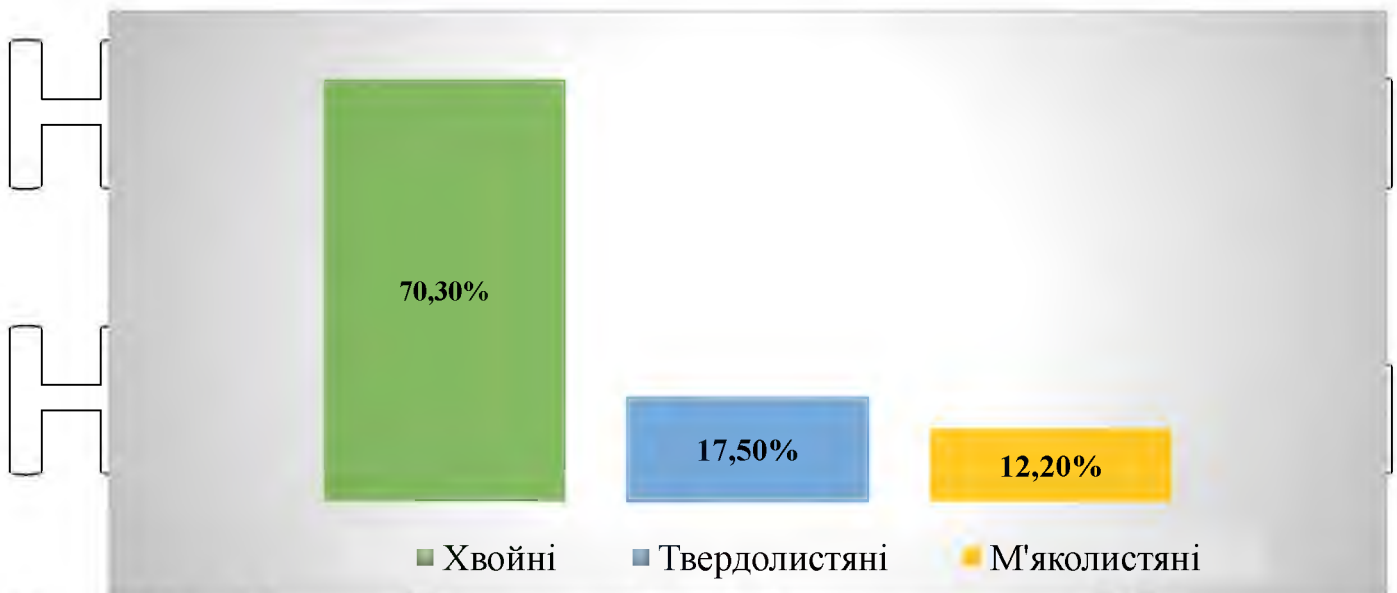


Рис. 2.3. Розподіл вкритих лісовою рослинністю лісових ділянок філії «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України» за групами порід.

Як бачимо з рис. 2.3, на території філії «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України» переважають хвойні лісові насадження, що і засвідчив наведений вище розподіл вкритих лісовою рослинністю лісових ділянок філії за панівними деревинними видами.

Розподіл вкритих лісовою рослинністю лісових ділянок філії «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України» за класами бонітету наведено в табл. 2.5

Таблиця 2.5  
Розподіл вкритих лісовою рослинністю лісових ділянок філії «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України» за класами бонітету

Деревні види	Класи бонітету, га					Разом	
	Ia	I	II	III	IV		
Сосна звичайна	721,3	2243,8	2129,2	469,2	29,5	5593,0	
Дуб звичайний	5,0	105,3	480,2	482,7	86,1	39,9	1199,2
Береза повисла	6,0	140,9	346,0	98,7	8,6	1,7	601,9
Вільха чорна		101,7	149,4	1,0			252,1



Дані табл. 2.5 дозволяють зробити висновок, що лісові насадження філії є високобонітетними. Зокрема, лісові насадження сосни звичайної переважають за I та II класами бонітету. За такими ж класами бонітету переважають лісові насадження берези повислої та вільхи чорної. Лісові насадження дуба звичайного переважають за I, II та III класами бонітету. Наявність низькобонітетних лісових насаджень пояснюється характерними для території філії бідними ґрунтами.

Зважаючи на результати аналізу розподілу вкритих лісовою рослинністю лісових ділянок філії «Ржищівський військовий лісгосп» за класами бонітету актуальним є підвищення надалі продуктивності лісових насаджень, особливо дуба звичайного.

Розподіл вкритих лісовою рослинністю лісових ділянок філії «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України» за повнотами наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6  
Розподіл вкритих лісовою рослинністю лісових ділянок філії «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України» за повнотами

Деревні види	Площа, га	зокрема за повнотами, га							
		0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0
Сосна звичайна	3593,0	17,4	338,5	483,0	739,4	1080,5	1864,7	1051,5	18,0
Дуб звичайний	1199,2	0,8	49,4	44,0	195,2	541,3	342,9	25,6	-
Береза повисла	601,9		3,7	56,9	196,7	292,2	50,4	2,0	
Вільха чорна	252,1		10,7	21,4	67,9	75,1	52,0	25,0	

Дані табл. 2.6 свідчать, що лісові насадження сосни звичайної є переважно високоповнотними. Лісові насадження дуба звичайного мають повноту здебільшого 0,6 – 0,8. Лісові насадження з повнотою 0,3 – 0,4 займають площу 420,5 га (такі насадження розміщені переважно в районі військового полігону).

Розподіл вкритих лісовою рослинністю лісових ділянок філії «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України» за групами віку наведено на рис. 2.4.

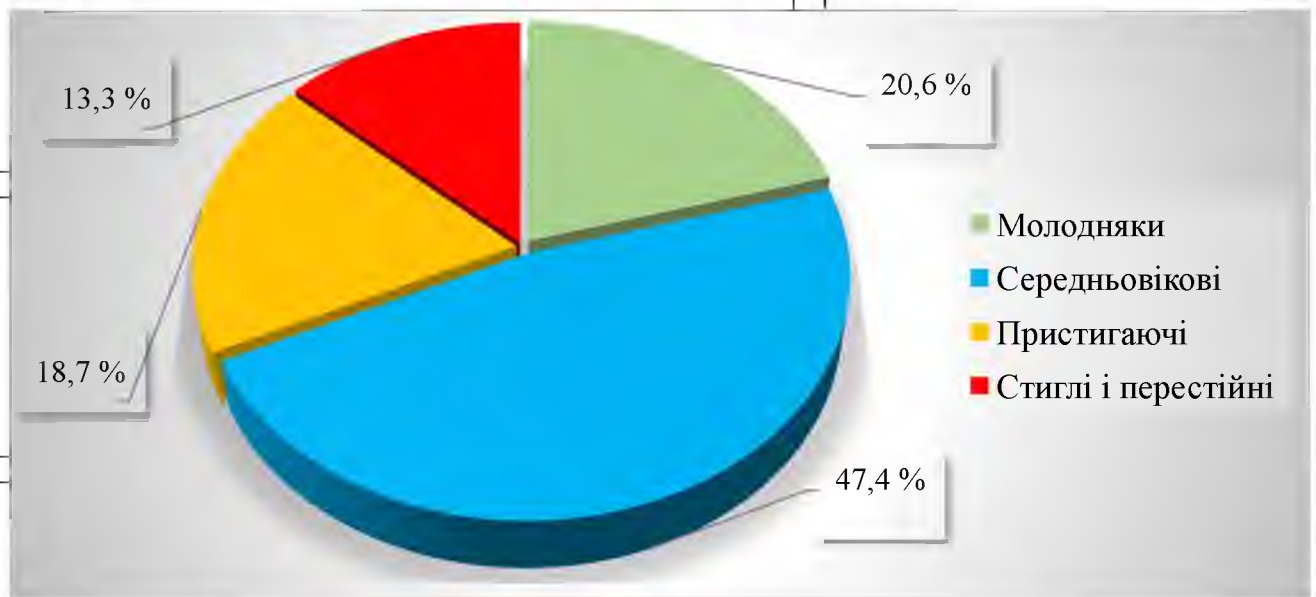


Рис. 2.4. Вікова структура вкритих лісовою рослинністю лісових ділянок філії «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України»

Як бачимо з рис. 2.4, переважають у віковій структурі вкритих лісовою рослинністю лісових ділянок філії «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України» середньовікові лісові насадження, значною є частка молодняків та пристигаючих деревостанів.

Наведений вище розподіл вкритих лісовою рослинністю лісових ділянок філії «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України» за групами віку свідчить про лісоресурсний потенціал філії та відображає перспективи лісокористування надалі.

Варто акцентувати увагу на середніх таксаційних показниках насаджень філії, а саме: вік – 59 р., бонітет – 1,7, повнота – 0,70.

Переважаючими типами лісорослинних умов на території філії «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України» є свіжий грабово-дубово-сосновий сугрудок (площа становить 31,1 % від загальної площі вкритих лісовою рослинністю лісових ділянок), свіжий дубово-сосновий субер (відповідно 24,3 %), свіжий сосновий бір (відповідно 16,4 %). Зазначене підтверджує рис. 2.5.

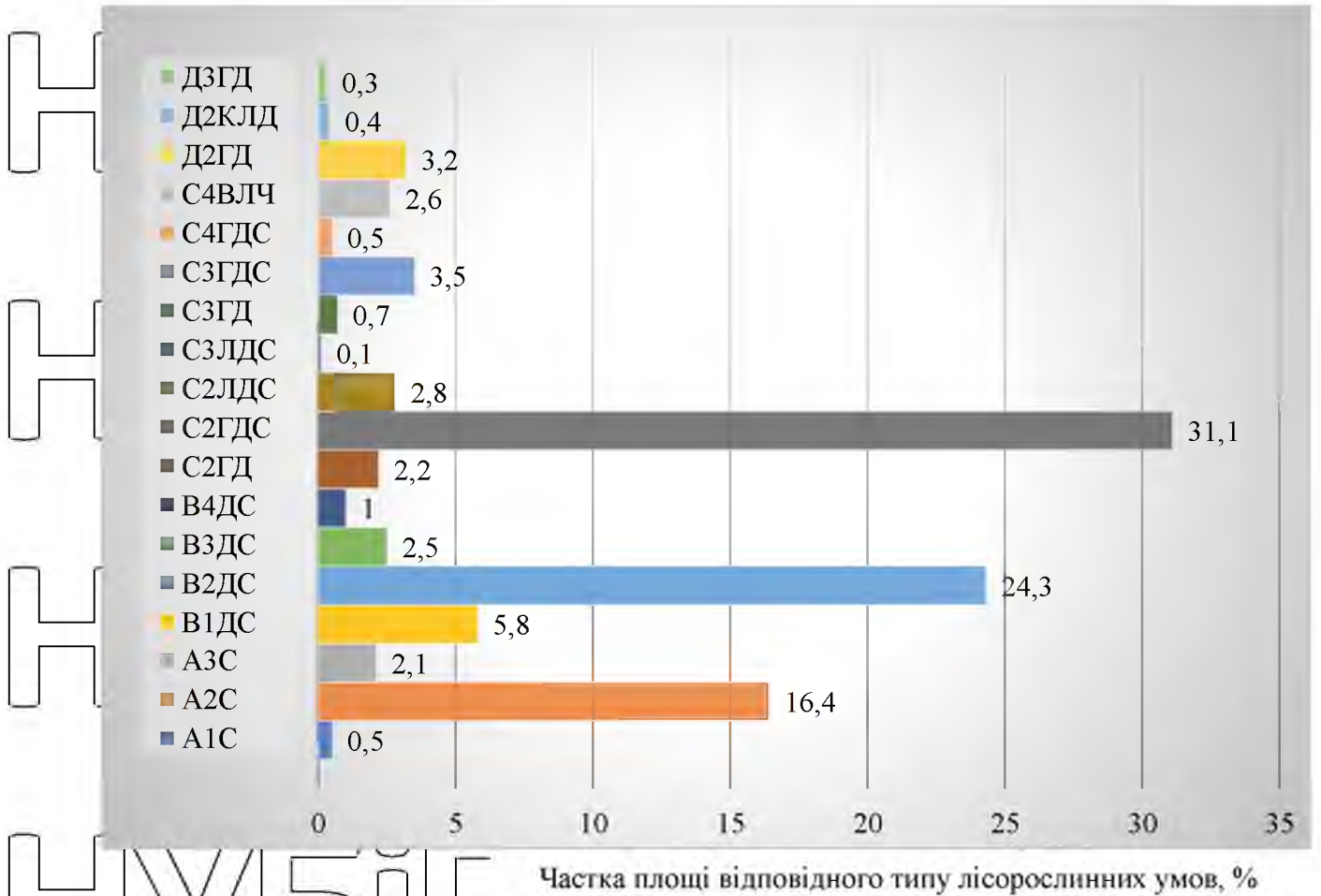


Рис. 2.5. Розподіл вкритих лісовою рослинністю лісових ділянок філії

«Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України» за типами лісорослинних умов

Характеризуючи використання лісових ділянок лісового фонду філії

«Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України» варто передусім звернути увагу на динаміку обсягів рубок впродовж 2020 – 2022 рр., яка наведена в табл. 2.7.

Як бачимо з табл. 2.7, впродовж 2020 – 2022 рр. суттєво зменшуються обсяги суцільних санітарних рубок. Чіткої тенденції до збільшення вартості різних видів рубок впродовж 2020 – 2022 рр. немає. При цьому досить суттєвими є витрати на рубки у 2021 р. з розрахунку на 1 га.

Таблиця 2.7

**Динаміка обсягів рубок філії «Ржищівський військовий лісгосп» ДП  
«Ліси України»**

Найменування робіт	Одиниці виміру	Обсяги виконання робіт у розрізі років			Вартість робіт у розрізі років, тис. грн/га, тис. грн/м <sup>3</sup>		
		2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Рубки головного користування	м <sup>3</sup>	12369	10514	10013	0,245	0,360	0,358
Освітлення	га	3	3	3	2,667	1,200	2,133
	м <sup>3</sup>	27	25	31	0,296	0,144	0,206
Прочищення	га	8	8	4	1,875	6,813	4,525
	м <sup>3</sup>	71	186	93	0,211	0,293	0,195
Прорідження	га	26	30	36	3,923	2,267	3,169
	м <sup>3</sup>	1271	464	930	0,080	0,147	0,123
Прохідня	га	90	90	109	5,878	7,603	7,240
	м <sup>3</sup>	4804	4606	5378	0,110	0,149	0,147
Вибіркові санітарні рубки	га	485	345	490	1,948	2,062	2,452
	м <sup>3</sup>	10857	5589	7688	0,087	0,127	0,156
Суцільні санітарні рубки	га	36	2	3	38,889	105,100	39,433
	м <sup>3</sup>	10227	677	719	0,137	0,310	0,165
Інші заходи, пов'язані з веденням лісового господарства	га	10	8	72	4,500	10,713	6,575
	м <sup>3</sup>	413	282	2110	0,109	0,304	0,224
Інші заходи, не пов'язані з веденням лісового господарства	га	63	147	75	1,079	13,333	0,697
	м <sup>3</sup>	563	12514	434	0,121	0,157	0,121

Стосовно лісовідновлення, то у філії «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України» використовують посадковий матеріал з відкритою кореневою системою, вирощений на розсадниках Бучанського лісництва (площа розсадника 0,4 га) та Ржищівського лісництва (площа розсадника 0,7 га).

Характеристика робіт з лісовідновлення філії «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України» впродовж 2020 – 2022 рр. наведена в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Характеристика робіт з лісовідновлення філії «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України»**

Назва показника	Одиниці виміру	Роки		
		2020	2021	2022
Площа лісовідновлення	га	96	59	22
Витрати на лісовідновлення у розрахунку на 1 га	грн/га	2958	2932	3145

Як бачимо з таблиці 2.8, з розрахунку на 1 га зростають у 2022 р. витрати на лісовідновлення. Частка природного поновлення в структурі лісовідновлення становить в середньому впродовж 2020 – 2021 рр. 10 %. Лісорозведення на території філії не здійснюються.

Лісозахисні роботи у лісовому фонді філії «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України» впродовж 2020 – 2022 рр. наведені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Лісозахисні роботи у лісовому фонді філії «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України»**

Назва показника	Роки обліку		
	2020	2021	2022
Загальна площа осередків шкідників і хвороб лісу, на кінець року, тис. га	485	347	493
Захист лісу від шкідників і хвороб, тис. га	10	10	10
у т.ч. біологічними препаратами	10	10	10
Загибель лісових насаджень, га	36	2	3
у т.ч. від хвороб лісу	1	2	3
лісових пожеж	35	0	0
Кількість лісових пожеж, од	11	0	0

Середня площа 1 Пожежі, га	18,5	00	0
----------------------------	------	----	---

Як бачимо з табл. 2.9, захист лісу від шкідників і хвороб здійснюється переважно біологічними методами. Хімічні методи догляду за лісом в молодняках не проектувалися і на практиці не застосовуються.

Загибель лісових насаджень на території філії «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України» впродовж останніх років спричинена передусім лісовими пожежами. Для організації виявлення лісових пожеж і боротьби з ними на території філії постійно ведеться телевізійний нагляд за лісами, відбувається цілодобове чергування, патрулювання лісовою охороною хвойних насаджень.

Затверджені мобілізаційні плани, плани взаємодії з Державною службою з надзвичайних ситуацій.

#### 2.4. Аналіз фінансово-економічної діяльності філії «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України»

Аналіз структури основних засобів філії «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України» впродовж 2021 – 2022 рр. наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

#### Структура основних засобів філії «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України»

Назва показника	2021 р.		2022 р.	
	Сума, тис. грн	Питома вага, %	Сума, тис. грн	Питома вага, %
Загальна вартість основних засобів, зокрема:	8352	100	10346	100
будинки, споруди	1476	17,7	2468	23,9
машини та обладнання	2024	24,2	2001	19,3
транспортні засоби	3642	43,6	4262	41,2
інструменти, прилади, інвентар (меблі)	586	7,0	581	5,6
інші основні засоби	1	0,01	1	0,01

малоцінні необоротні матеріальні активи	623	7,5	1033	10,0
---	-----	-----	------	------

Як бачимо з табл. 2.10, в структурі основних засобів найбільшу частку за вартістю займають транспортні засоби, суттєвою є частка вартості машин та обладнання й будинків та споруд.

Загальне збільшення вартості основних засобів свідчить про інвестиційний підхід підприємства до розвитку і модернізації своєї інфраструктури. Позитивною тенденцією є зростання вартості будинків і споруд. Як позитивну можна характеризувати також тенденцію збільшення вартості транспортних засобів. Зменшення вартості інструментів, приладів, інвентарю (меблів) свідчить про потребу їх оновлення або заміни. Вказані висновки важливо врахувати для формулювання стратегій розвитку та вдосконалення діяльності підприємства.

Аналіз стану та ефективності використання основних засобів філії «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України» впродовж 2021 – 2022 рр. наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Стан та ефективність використання основних засобів філії «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України»**

Назва показника	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення
1. Наявність основних засобів на початок року, тис. грн	5435	8352	2917
2. Надійшло за рік, тис. грн	2976	2383	-593
3. Вибуло за рік, тис. грн	105	389	284
4. Наявність основних засобів на кінець року	8352	10346	1994
5. Коефіцієнт оновлення ОЗ	0,36	0,23	-0,13
6. Коефіцієнт вибуття ОЗ	0,02	0,05	0,03
7. Коефіцієнт приросту ОЗ	0,42	0,21	-0,21
8. Фондовіддача	6,05	3,5	-2,55
9. Фондоміеткість	0,17	0,3	0,13

10. Коефіцієнт рентабельності основних засобів	0,07	0,05	-0,02
--	------	------	-------

Як бачимо з табл. 2.11, загалом стан та ефективність використання основних засобів не можна охарактеризувати як позитивні. Про це свідчать тенденції зменшення коефіцієнтів оновлення, приросту, фондоддачі, рентабельності основних засобів. Негативним є зростання фондомісткості

Аналіз заготівлі деревини за сортиментною структурою філії «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України» впродовж 2021-2022 рр.

наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12  
**Заготівля деревини за сортиментною структурою філії «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України»**

№ з/п	Назва показника	Роки обліку		Абсолютне відхилення
		2021 р.	2022 р.	
1	Заготівля деревини від рубок головного користування, м <sup>3</sup>	10514	10013	-501
2	Заготівля ліквідної деревини від усіх видів рубок, м <sup>3</sup>	31045	24744	-6301
3	у т.ч.: лісоматеріали круглі, м <sup>3</sup>	16601	10651	-5950
4	дров'яна деревина промислового використання, м <sup>3</sup>	11737	8879	-2858
5	дров'яна деревина не промислового використання, м <sup>3</sup>	2707	5214	2507

Як бачимо з табл. 2.12, спостерігається загалом зменшення обсягів заготівлі ліквідної деревини, зокрема, обсягів лісоматеріалів круглих та дров'яної деревини промислового використання.

Аналіз трудових ресурсів, оплати та продуктивності праці працівників філії «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України» наведено в таблиці 2.13.



# НУБІП України

Таблиця 2.13

## Аналіз трудових ресурсів, оплати та продуктивності праці працівників філії «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України»

№ з/п	Назва показника	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення
1	Чисельність штатних працівників, всього осіб	48	52	4
2	Фонд оплати праці штатних працівників, всього, тис. грн	16074	10079	-5995
3	Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника, грн	27906	16152	-11754
4	Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	41681	33165	-8516
5	Продуктивність праці, грн/прац.	868354	637788	-230566

Дані табл. 2.13 свідчать про зменшення фонду оплати праці штатних працівників, середньомісячної заробітної плати, зменшення обсягу реалізованої продукції та відповідно продуктивності праці. Зазначене є негативними тенденціями у господарській діяльності філії.

Аналіз фінансових результатів діяльності філії «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України» за 2021 – 2022 рр. наведено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

## Фінансові результати діяльності філії «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України»

№ з/п	Назва статей	Роки обліку		Абсолютне відхилення
		2021 р.	2022 р.	
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн	41681	33165	-8516
2	С/в реалізованої продукції, тис. грн	27855	23356	-4499
3	Інші операційні доходи, тис. грн	227	578	351
4	Адміністративні витрати, тис. грн	7976	6142	-1834

5	Витрати на збут, тис. грн	454	419	-35
6	Інші операційні витрати, тис. грн	5198	3326	-1872
Продовження таблиці 2.14				
№ з/п	Назва статей	Роки обліку		Абсолютне відхилення
		2021 р.	2022 р.	
7	Інші доходи, тис. грн	164	112	-52
8	Фінансові витрати, тис. грн	41	30	-11
9	Чистий прибуток, тис. грн	449	477	28
10	Рентабельність діяльності, %	1,1	1,4	0,3

Дані табл. 2.14 свідчать про досить низький показник рентабельності діяльності філії «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України» за 2021 – 2022 рр. При цьому частина витрат філії має тенденцію до зменшення (наприклад, собівартість реалізованої продукції, адміністративні витрати, витрати на збут та інші).

У контексті аналізу фінансових результатів діяльності філії «Ржищівський військовий лісгосп» варто звернути увагу на ціни на лісопродукцію (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

### Ціни на лісопродукцію філії «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України»

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

Продовження таблиці 2.14

Порода	Клас якості	Діаметр за середнім обміром (см)	Ціна без ПДВ, грн		Відхилення	
			2021 р.	2022 р.	абсол.	відн.
Дуб	A	30–34	9100,00	21600,00	12500,00	137,36
	A	40–49	12000,00	24200,00	12200,00	101,67
	A	60 i <	15200,00	26400,00	11200,00	73,68
	B	25–29	7800,00	18200,00	10400,00	133,33
	B	35–39	9500,00	19300,00	9800,00	103,16
	B	60 i <	11100,00	20500,00	9400,00	84,68
	C	20–24	4350,00	7300,00	2950,00	67,82
	C	35–39	6300,00	8800,00	2500,00	59,68
	C	60 i <	8200,00	9900,00	1700,00	20,73
	D	15–19	2750,00	4500,00	1750,00	63,64
	D	30–34	4250,00	5400,00	1150,00	27,06
	D	60 i <	4735,00	6800,00	2065,00	43,61

З табл. 2.15 бачимо, що у 2022 р. порівняно з 2021 р. спостерігається загальне зростання цін на лісопродукцію. Найвищі зростання цін зафіксовані для

Порода	Клас якості	Діаметр за середнім обміром (см)	Ціна без ПДВ, грн		Відхилення	
			2021 р.	2022 р.	абс.	відн.
Сосна	A	15–19	980,00	1708,33	728,33	74,32
	A	30–34	1280,00	1900,00	620,00	48,44
	A	60 i <	1400,00	2250,00	850,00	60,71
	B	15–19	850,00	1583,33	733,33	86,27
	B	30–34	1100,00	1958,33	858,33	78,03
	B	60 i <	1300,00	2058,33	758,33	58,33
	C	15–19	750,00	1500,00	750,00	100,00
	C	30–34	1075,00	1758,33	683,33	63,57
	C	60 i <	1183,33	1850,00	666,67	56,34
	D	15–19	650,00	1325,00	675,00	103,85
	D	30–34	755,00	1433,33	678,33	89,85
	D	60 i <	920,00	1475,00	555,00	60,33

сосни класу якості С (діаметр 15–19 см), Д (діаметр 15–19 см), а також для дуба класу якості А (діаметр 30–34 см, 40–49 см), В (діаметр 25–29 см, 35–39 см), де вони сягають 100 і більше відсотків.

Загальний аналіз фінансових результатів діяльності філії вказує на потребу переоцінки стратегії і тактики діяльності, необхідність ефективних заходів для збільшення обсягів продажів лісопродукції, оптимізації витрат та підвищення загальної ефективності.

Отже, аналіз діяльності філії «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України» дозволяє зробити такі висновки до розділу 2:

- діяльність філії згідно із задекларованими пріоритетами орієнтована на забезпечення раціонального, невиснажливого лісокористування, підвищення продуктивності лісів та їхньої стійкості, забезпечення належної охорони та збереження з урахуванням різноманіття виконуваних лісами функцій;

- лісоресурсний потенціал філії відображає частка вкритих лісовою рослинністю ділянок у структурі земель лісгосподарського призначення (близько 60 %) переважання лісів, які мають екологічне значення у структурі лісових ділянок лісового фонду (більше 60 %);

- територія філії сприятлива для вирощування високобонітетних лісових насаджень багатьох деревних видів, але передусім насаджень сосни звичайної та дуба звичайного;

- вікова структура лісових насаджень філії представлена передусім середньовіковими насадженнями, значною є частка молодняків та пристигаючих деревостанів;

- аналіз динаміки рубок філії впродовж аналізованого періоду (2020–2022 рр.) свідчить про тенденції зменшення обсягів рубок головного користування, а також суттєву частку вибіркового санітарних рубок у їхній структурі;

- у структурі основних засобів філії найбільшу частку за вартістю займають такі групи основних засобів, як транспортні засоби, машини та обладнання, а також будинки та споруди; аналіз стану та ефективності

використання основних засобів демонструє негативні тенденції у змінах коефіцієнтів оновлення, приросту, а також показників фондівдачі, фондомісткості, рентабельності основних засобів;

– аналіз фінансово-економічної діяльності філії впродовж 2021 – 2022 рр.

свідчить про зменшення фонду оплати праці працівників, середньомісячної заробітної плати, зменшується також обсяг реалізованої продукції й продуктивність праці, що є негативними тенденціями у господарській діяльності філії.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## РОЗДІЛ 3

# НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ФІЛІЇ «РЖИШІВСЬКИЙ ВІЙСЬКОВИЙ ЛІСГОСП» ДП «ЛІСИ УКРАЇНИ» З УРАХУВАННЯМ ПРІОРИТЕТІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

## 3.1. Засади формування ефективної системи менеджменту філії «Ржишівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України»

Формування напрямів удосконалення системи менеджменту філії «Ржишівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України» потребує акцентування уваги на тих підходах до менеджменту, застосування яких спрямоване на забезпечення ефективної та результативної діяльності за умов динамічного середовища та з урахуванням сучасних викликів. Такими підходами до формування системи менеджменту є системний, процесний, адаптивний, ризик-орієнтований, ситуаційний.

Стосовно системного підходу до менеджменту, то зазначимо, що під поняттям «система» розуміють внутрішню організовану сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, які утворюють єдине ціле і спільно діють задля досягнення поставленої мети [22].

Основою системного підходу є представлення організації в єдності складових її частин, які пов'язані із зовнішнім середовищем. Формуванню такого бачення сприяло застосування теорії систем у менеджменті. Така теорія пов'язана із вивченням різновидів систем, їхніх властивостей, принципів, а також закономірностей проєктування, функціонування і розвитку [22].

Отже, невід'ємною ознакою системного підходу є представлення організації як відкритої системи, яка складається із сукупності взаємозалежних елементів. Кожен з таких елементів відкритої системи орієнтований на досягнення визначених цілей за умов змінного середовища та робить свій внесок у характеристику цілого [20, 22, 27–29, 41].

Представляють організацію як відкриту систему за такими її складовими:

– вхід (надходження різних ресурсів із зовнішнього середовища – сировини та матеріалів, природних, трудових, фінансових ресурсів тощо);

– процес перетворення або трансформації (виробничо-господарська діяльність, у процесі якої відбувається перетворення ресурсів, їх трансформація в результаті діяльності);

– вихід (продукти, послуги, тобто результат діяльності, який свідчить про ступінь досягнення цілі).

Таким чином, отримуючи із зовнішнього середовища різні види ресурсів, в організаціях завдяки внутрішнім процесам відбувається їх трансформація та отримання відповідного економічного, соціального чи іншого результату діяльності згідно з поставленими цілями. При цьому врахування чинників зовнішнього та внутрішнього середовища в обґрунтуванні рішень є невід'ємною складовою системного підходу.

Застосування системного підходу у менеджменті потребує визначення загальної мети системи, послідовного підпорядкування їй діяльності підсистем, планів їх розвитку, відповідних показників та стандартів роботи. У рамках системного підходу важливим є виявлення та вивчення зв'язків між підсистемами об'єкта управління. При цьому у рамках аналізу об'єкта відповідно до системного підходу здійснюють вивчення ступеня його організованості, законів внутрішнього та зовнішнього функціонування, а також походження та шляхів розвитку й перспектив існування об'єкта [8, 15, 20, 22, 27 – 29, 41].

Доцільно звернути увагу на принципи, які розкривають системний підхід у менеджменті, зокрема, такі принципи визначають [20, 41]:

– необхідність формулювання чітких цілей як початкового етапу процесу ухвалення рішень;

– потребу розгляду проблеми як системи з відповідним аналізом та оцінюванням потенційних наслідків, а також визначенням взаємозв'язків рішень;

– доцільність пошуку та аналізу альтернативних шляхів досягнення цілей;

– важливість недопущення протиріч між цілями підсистем та цілями організації загалом;  
– необхідність прийняття рішення з використанням таких методів пізнання, як аналіз і синтез,

– потребу виявлення в системі різних зв'язків та їх взаємодій.

Отже, згідно із системним підходом у менеджменті для обґрунтування ефективних та результативних рішень щодо лісового господарювання необхідно враховувати взаємозв'язок чинників внутрішнього середовища організації (при цьому варто наголосити, що зміна одного з них зумовлює зміну інших та зрештою і в усій організації), а також залежність організації від зовнішнього середовища. Це вимагає, з-поміж іншого, оцінювання середовища діяльності організації, аналізу впливів змін, що відбуваються, розуміння потенційних наслідків та ухвалення відповідних рішень з метою збереження цілісності системи.

Допільно зазначити, що у менеджменті чинники, які впливають на діяльність підприємств, поділяються на чинники внутрішнього та зовнішнього середовища. До чинників внутрішнього середовища організації належать:

– цілі (бажаний стан об'єкта в майбутньому або очікуваний результат діяльності організації чи вихідна точка планування);

– структура (взаємовідносини рівнів управління і видів робіт, які виконують служби або підрозділи);

– завдання (види робіт, які необхідно виконати певним способом та у визначений термін);

– технології (способи перетворення вхідних ресурсів на вихідні);

– ресурси (трудові, матеріальні, природні, фінансові та інші), які використовують для отримання очікуваних результатів діяльності.

Варто наголосити, що формуючи цілі підприємств лісового господарства потрібно враховувати суспільне значення лісів, як і їхні інтереси як суб'єктів господарської діяльності. Відповідно цілі мають відповідати національним та



галузевим пріоритетам, бути основою для розроблення завдань із урахуванням технологічних, ресурсних та інших обмежень.

До чинників зовнішнього середовища організацій належать ті, що чинниками прямої дії (безпосередньо впливають на діяльність підприємств):

споживачі, постачальники, конкуренти, органи державної влади та місцевого

самоврядування, громадські об'єднання. Також до чинників зовнішнього

середовища організацій належать чинники непрямої дії (впливають на діяльність підприємства опосередковано, тобто через певні механізми й взаємовідносини):

стан економіки, політичне середовище, міжнародні чинники, науково-технічний

прогрес, розвиток технологій, соціально-культурні чинники та інші.

Отже, застосування системного підходу у менеджменті є основою ефективною та результативною діяльністю. Такий підхід вимагає чіткої орієнтації

підприємств лісового господарства в умовах діяльності, відповідного аналізу та

оцінювання середовища й обґрунтування рішень з урахуванням його

динамічності. Таким чином, застосування системного підходу у менеджменті

потребує:

- розуміння змісту лісового господарства в сукупності його підсистем

(лісівництва, лісозаготівель, збирання недеревинних лісових продуктів, надання

допоміжних послуг у лісовому господарстві), їх аналіз та формування

перспективних шляхів розвитку;

- визначення та оцінювання сукупності чинників, що формують

середовище діяльності підприємств лісового господарства, впливають на їхню

господарську діяльність та визначають можливості у конкурентному

середовищі.

Процесний підхід є у менеджменті передбачає розгляд підприємств крізь

призму взаємопов'язаних процесів, які є цілісною системою. Аби досягнути

поставлених цілей, забезпечити результативність та ефективність діяльності,

згідно з процесним підходом необхідно систематично визначати процеси,

аналізувати їхні взаємодії та можливості поліпшення. Також необхідно

забезпечувати процеси ресурсами.

Варто наголосити, що на процесному підході базуються міжнародні стандарти ISO, зокрема, ISO 9001 «Системи управління якістю» [5]. Інструментом для управління процесами та системою є цикл PDCA («Plan-Do-Check-Act» – «Плануй-Виконуй-Перевірй-Дій») (рис. 3.1).

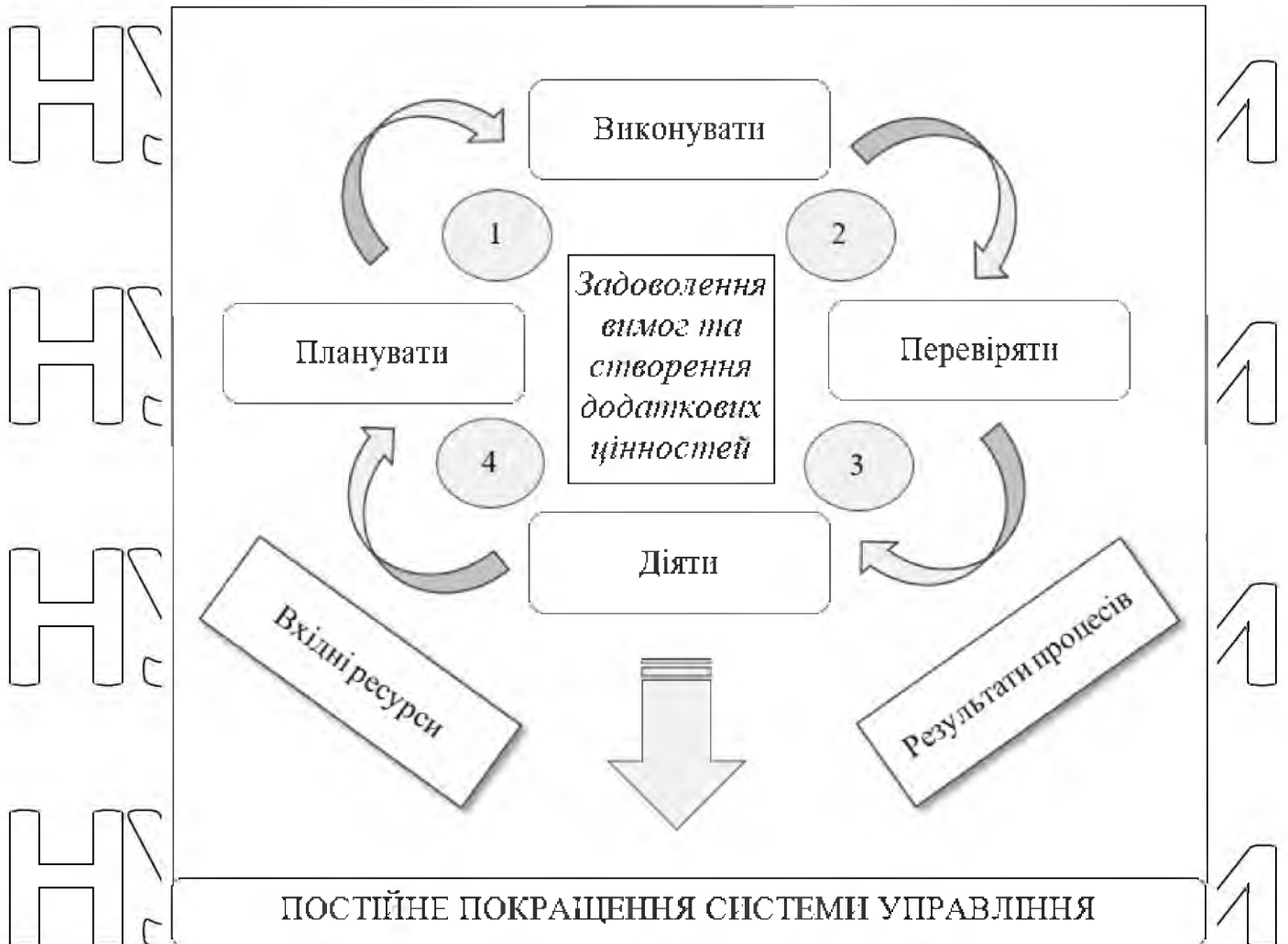


Рис. 3.1. Застосування циклу PDCA в управлінні [5]

Наприклад, на етапі «планування» згідно з циклом PDCA необхідно встановити цілі системи, визначити її процеси, ресурси для цих забезпечення цих процесів, а також потрібно визначити та проаналізувати ризики.

Впроваджують заплановану діяльність згідно зі стандартом ISO 9001 на етапі «виконання». На етапі «перевірки» здійснюють моніторинг, аналізують та оцінюють процеси і отримані результати

На етапі «дій», якщо це необхідно, то коригують плани, визначають можливі полегшення надалі досягнути запланованих цілей та попередити небажані впливи.

Ризик-орієнтований підхід до менеджменту пов'язаний із визначенням чинників, які можуть зумовити негативні впливи як на процеси, так і загалом на систему менеджменту підприємств. Саме такий підхід є важливим з погляду підвищення результативності системи менеджменту, запобігання потенційним негативним впливам на неї.

Рис. 3.2 представляє складові та етапи менеджменту ризиків, відображаючи підхід до їх інтегрування у менеджмент організації. Такий підхід базується на міжнародному стандарті ISO 31000 [39].

Встановлення контексту – початковий етап ризик-менеджменту – передбачає визначення чинників зовнішнього та внутрішнього середовища організації, аби зрозуміти умов її діяльності. На підприємстві мають бути встановлені критерії ризику (зокрема, те, який ризик вважають прийнятним, а який неприйнятним).

Ідентифікація ризиків полягає у їх виявленні, описі, визначенні причин та джерел. Аналіз ризиків є важливий для визначення їх наслідків для підприємств та ймовірності їх виникнення.

На етапі оцінювання ризиків порівнюють результати аналізу ризиків зі сформованими на початковому етапі критеріями. Різні методи можуть використовувати для оцінювання ризиків, зокрема, міжнародний стандарт ISO/IEC 31010 «Менеджмент ризиків. Методи оцінки ризиків» визначає підходи до такого оцінювання [40]. Методами оцінювання ризиків є статистичний, аналоговий, експертного оцінювання, розрахунково-аналітичний.

Відштовхуючись від результатів аналізу та оцінювання ризиків визначають характер та масштаб ризикових рішень, обирають заходи щодо впливу на ризики (їх модифікації). Сутність таких заходів у пошуку та практичному застосуванні методів, які спрямовані на збільшення вигоди та зменшення втрат внаслідок ризику.

НУ  
НУ  
НУ  
НУ



Рис. 3.2. Менеджмент ризиків: складові та етапи інтегрування в систему [17, 39]

На всіх етапах ризик-менеджменту задля постійного поліпшення діяльності здійснюють моніторинг та аналіз результативності.

Належне документування в рамках ризик-менеджменту є його невід'ємною частиною. При цьому для усвідомлення зацікавленими сторонами умов та суті ухвалених рішень, причин застосованих заходів для модифікації ризику важливе значення мають комунікації та консультації із такими сторонами на всіх етапах менеджменту ризиками.

3-поміж методів впливу на ризику виділяють [4, 14, 25]:

- уникнення ризиків (відмовляються від реалізації конкретного заходу, що супроводжується ризиком, наприклад, від використання позикового капіталу, від виробництва конкретного виду продукції тощо),

- запобігання ризикам (впроваджують превентивні заходи для зменшення ймовірності втрат, наприклад, за рахунок одержання додаткової інформації про ризикові сфери діяльності);

- мінімізація збитків (передбачає диверсифікацію діяльності у часі й просторі, лімітування обсягів найбільш ризикових операцій);

- передача контролю за ризиком (ухилення від участі в ризиковому заході за рахунок залучення іншої сторони, наприклад йдеться про страхування).

- створення спеціального резервного фонду (здійснюють за рахунок відрахувань із прибутку підприємств з метою покриття непередбачуваних витрат та/або створюють страховий товарний запас з метою компенсації коливань попиту на товари).

Стосовно адаптивного підходу до менеджменту, то особливо за умов змінюваного середовища підприємств важливим є їх адаптивний потенціал, а саме, можливість відповідного реагування на невизначеність ситуацій, зміни умов діяльності із відповідною трансформацією системи менеджменту.

Адаптивний підхід у менеджменті полягає у застосуванні такого підходу до менеджменту, за якого результати діяльності, як і сам її процес, підлягають постійному моніторингу [30, 37, 52]. За результатами такого моніторингу

здійснюють відповідну модифікацію системи менеджменту для досягнення поставлених цілей та виконання завдань.

Схематично адаптивний менеджмент представляють у вигляді послідовності низки етапів: планування, провадження діяльності, моніторинг та оцінювання й відповідне коригування планів і практики господарювання (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Етапи адаптивного менеджменту в лісовому господарстві [17, 52]

Характеризуючи етапи адаптивного підходу до менеджменту, зазначимо, що на етапі планування встановлюють цілі та завдання діяльності. На етапі провадження діяльності мають бути чітко визначеними управлінські та виробничі процеси, окреслені способи досягнення поставлених цілей та завдань, необхідні ресурси тощо. Моніторинг здійснюють задля оцінювання поступу в досягненні цілей та виконанні завдань, а також відстеження змін економічних,

екологічних та соціальних умов. На основі результатів моніторингу та оцінювання здійснюють коригування планів та практики лісгосподарювання.

Важливість забезпечення відкритості та прозорості адаптивного менеджменту визначає потребу участі зацікавлених сторін на всіх його етапах.

Отже, адаптивний підхід до менеджменту потребує постійного аналізу середовища діяльності підприємств, формування управлінських та виробничих процесів, належного реагування на зміни, що відбуваються, та застосування ризик-орієнтованого мислення в процесі обґрунтування рішень.

Ситуаційний підхід у менеджменті пов'язують із застосуванням відповідних методик менеджменту в конкретних ситуаціях задля ефективного досягнення цілей організації [16, 4V]. Такий підхід доповнює інші підходи до менеджменту – системний як основний, процесний, адаптивний. Для ефективного застосування ситуаційного підходу важливим є розуміння вміння

менеджерів здійснювати системний аналіз, застосовувати на практиці різноманітні методи обґрунтування рішень. Також необхідно аби менеджери вміли пов'язувати конкретні методи з конкретними ситуаціями, бачити наслідки практичного застосування цих методів. Для успішного застосування ситуаційного підходу необхідним є вміння ідентифікувати найважливіші за

конкретної ситуації чинники, а також визначати ймовірний ефект змін, які можуть трапитись.

Отже, кожен із окреслених вище підходів до менеджменту (системний, процесний, адаптивний, ризик-орієнтований, ситуаційний) визначають алгоритм обґрунтування та ухвалення рішень, спрямований на постійне вдосконалення як системи менеджменту, так і практики лісгосподарювання. Саме такі підходи мають бути враховані задля удосконалення системи менеджменту та практики ведення лісового господарства філії «Ржищівський військовий лісгосп» ДП

«Ліси України». Застосування таких підходів потребує відповідних знань та вмінь менеджерів задля підвищення результативності та ефективності діяльності підприємств та забезпечення їх перспективного розвитку з урахуванням сучасних викликів.

### 3.2. Інтегрування пріоритетів сталого розвитку в систему менеджменту філії «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України»

Аналіз господарської діяльності філії «Ржищівський військовий лісгосп»

ДП «Ліси України» показав низку негативних тенденцій як у сфері використання основних засобів, так і загалом у фінансово-економічній діяльності, оплаті праці, продуктивності працівників. Все це підтверджує потребу змін в системі менеджменту та практиці лісогосподарювання. В частині системи менеджменту

філії необхідним є її перегляд відповідно до окреслених вище системного, процесного, адаптивного, ризик-орієнтованого, ситуаційного підходів. Знання та

досвід формування системи менеджменту на основі таких підходів свідчить про можливість забезпечення ефективної та результативної діяльності. В частині

лісогосподарювання доцільно взяти до уваги досвід тих лісогосподарських підприємств, система ведення лісового господарства яких відповідає стандартам лісової сертифікації.

Як визначає стаття 56 Лісового кодексу України, лісова сертифікація передбачає оцінювання відповідності системи ведення лісового господарства міжнародним вимогам стосовно управління лісами та лісокористування на

засадах сталого розвитку. Відповідно метою лісової сертифікації є забезпечення економічно, екологічно та соціально збалансованого ведення лісового господарства [13].

Лісову сертифікацію розглядають як інструмент забезпечення управління лісами та лісовим господарством на засадах сталого розвитку. Вона є важливим чинником підвищення якості управління, а також прозорості діяльності. Лісова сертифікація сприяє поліпшенню іміджу, підвищенню довіри з огляду на зобов'язання, які беруть на себе утримувачі сертифікатів, забезпечуючи практичну реалізацію вимог стандартів [7, 9, 32, 46].

У світі налічують низку схем лісової сертифікації, а саме: Лісової опікунської ради (з англ. «Forest Stewardship Council» (FSC)), Міжнародної організації зі стандартизації (з англ. «International Organization for Standardization»



(ISQ)), Програми схвалення лісової сертифікації (з англ. «Programme for the Endorsement of Forest Certification» (PEFC)) тощо. В Україні більшого розвитку набула сертифікація за схемою FSC [35].

Метою лісової сертифікації за схемою FSC є забезпечення [19, 32, 34, 38]:

- екологічно належного ведення лісового господарства, яке гарантує, що заготівля деревини, а також недеревинної лісової продукції та використання послуг екосистем підтримують біорізноманіття лісів, їх продуктивність та екологічні процеси в них);

- соціально корисного ведення лісового господарства (таке ведення господарства допомагає як місцевим жителям, так і загалом суспільству отримувати довгострокові вигоди від лісів та надає стимули не виснажувати лісові ресурси та дотримуватися довгострокових планів лісогосподарювання);

- економічно життєздатного ведення лісового господарства (таке ведення господарства свідчить про те, що діяльність у лісах відбувається у спосіб, який забезпечує її достатню прибутковість, проте не створює прибутків за рахунок завдання шкоди лісовим ресурсам, екосистемам або громадам).

Беручи у філії за основу досвід FSC сертифікованих підприємств лісового господарства варто передусім звернути увагу на зміст FSC національного стандарту системи ведення для України (далі – FSC національного стандарту для України) [33]. Такий стандарт містить, з-поміж іншого, принципи, критерії та індикатори, які розкривають підходи до забезпечення сталого лісогосподарювання. Отже, принцип 1 FSC національного стандарту для України спрямований на дотримання підприємствами лісового господарства застосовного законодавства. Для виконання цього принципу необхідним, з-

поміж іншого, є:

- законна реєстрація підприємства, а також його прав на землеволодіння і користування;

- дотримання застосовного законодавства, а також зобов'язань щодо FSC принципів і критеріїв;

- систематична охорона території підприємства від незаконного

користування ресурсами, інших видів незаконної діяльності;

– дієвий механізм запобігання та вирішення спорів щодо питань статутного права (досудового розгляду);

– виконання антикорупційного законодавства.

Принцип 2 FSC національного стандарту для України спрямований на підтримання або підвищення соціально-економічного добробуту працівників.

Згідно з цим принципом важливим є:

– виконання принципів та прав на працю, визначених у Декларації МОП

(1998 р.);

– сприяння гендерній рівності на підприємстві та унеможливлення дискримінації за різними ознаками;

– забезпечення гігієни та безпеки праці працівників;

– належна оплата праці працівників з урахуванням визначених

законодавством зобов'язань;

– належна професійна підготовка працівників задля виконання плану ведення господарства та всіх видів господарської діяльності;

– дієвий механізм вирішення скарг і забезпечення справедливої компенсації працівникам у визначених випадках.

Принцип 4 FSC національного стандарту для України спрямований на підтримання або підвищення соціально-економічного добробуту місцевих громад. Ключовим у рамках цього принципу, зпоміж іншого, є:

– визначення місцевих громад, що проживають на території

підприємства, встановлення їхніх прав, обов'язків, які застосовуються в межах його території; визнання та підтримання законних прав місцевих громад;

– надання місцевим громадам, підрядникам, постачальникам доречних можливостей працевлаштування, навчання чи отримання інших послуг;

– реалізація підприємством додаткової діяльності задля сприяння

соціально-економічному розвитку місцевих громад;

– визначення, уникнення та пом'якшення істотних негативних впливів господарської діяльності на громади;

– дієвий механізм розгляду скарг і надання справедливої компенсації місцевим громадам у визначених випадках;

– визначення місць особливого культурного, екологічного чи іншого значення, на які місцеві громади мають законні права (такі місця враховують у процесі ведення господарства).

Принцип 3 FSC національного стандарту для України спрямований на ефективне господарювання з метою збереження або підвищення економічної життєздатності та отримання соціальних і екологічних вигод. Важливим у рамках

цього принципу, з-поміж іншого, є:

– оприяння диверсифікації місцевої економіки;  
 – забезпечення невиснажливого рівня використання лісових ресурсів;  
 – забезпечення зобов'язань підприємства щодо тривалої економічної життєздатності.

Принцип 6 FSC національного стандарту для України спрямований на підтримання, збереження та/або відновлення послуг екосистем і цінностей довкілля. Також цей принцип спрямований на уникнення негативних впливів на довкілля, їх виправлення або пом'якшення. Ключовим згідно з цим принципом,

з-поміж іншого, є:

– потреба в оцінюванні підприємством цінностей довкілля та потенційного впливу на такі цінності господарської діяльності ще до початку її провадження;

– застосування підприємством ефективних заходів для запобігання негативним впливам господарської діяльності на цінності довкілля відповідно до масштабу, інтенсивності та ризику;

– застосування заходів щодо охорони на рідкісних видів і тих, що перебувають під загрозою, і їхніх оселищ;

– визначення та охорона репрезентативних ділянок аборигенних екосистем та/або відновлення їх до більш природного стану;

– підтримання аборигенних видів та генотипів, запобігання втратам біологічного різноманіття;

– охорони та відновлення природних водотоків та інших водних об'єктів, уникнення, пом'якшення негативних впливів на водні ресурси;

– збереження та/або відновлення різноманіття породного складу лісів, їхньої вікової структури та інших характеристик;

– недопущення перетворень природних лісів (на плантації, на нелісові види землекористування).

Принцип 7 FSC національного стандарту для України визначає вимоги щодо формування підприємством плану ведення господарства, а також його виконання та оновлення на основі результатів моніторингу. В рамках цього

принципу важливим, з-поміж іншого, є:

– наявність та виконання плану ведення господарства, сформованого з урахуванням структури та елементів, визначених FSC національним стандартом для України;

– періодичний перегляд та врахування оновлень у плануванні ведення господарства згідно з результатами моніторингу та іншою інформацією;

– відкритість процесів планування та моніторингу господарської діяльності підприємства, зокрема, шляхом залучення до них сторін, чиї інтереси зачеплено.

Принцип 8 FSC національного стандарту для України визначає важливість моніторингу та оцінювання досягнення цілей господарювання, впливів господарської діяльності з метою провадження адаптивного ведення господарства. Ключовим згідно з цим принципом, з-поміж іншого, є:

– моніторинг виконання плану ведення господарства, поступу у виконанні запланованих видів діяльності, моніторинг та оцінювання екологічних і соціальних впливів діяльності підприємства;

– аналіз результатів моніторингу та оцінювання й використання його у процесі планування;

– забезпечення доступності для громадськості стислого викладу результатів моніторингу;

– наявність та застосування системи контролю руху та відстеження лісопродукції, що продається на ринку як FSC сертифікована.

Принцип 9 FSC національного стандарту для України визначає необхідність підтримання та/або збагачення підприємством особливих цінностей для збереження (далі – ОЦЗ) на основі застосування запобіжного підходу. Згідно з цим принципом важливим, з-поміж іншого, є:

– оцінювання та реєстрація наявності і стану ОЦЗ на території підприємства (в т. ч. із залученням зацікавлених сторін);

– розроблення із залученням зацікавлених сторін ефективних заходів щодо підтримки та/або збагачення визначених ОЦЗ, забезпечення виконання таких заходів із застосуванням запобіжного підходу;

– моніторинг для оцінювання змін стану ОЦЗ, а також адаптації стратегій господарювання з метою ефективної охорони таких цінностей (в т.ч. із залученням зацікавлених сторін).

Принцип 10 FSC національного стандарту для України визначає необхідність провадження господарської діяльності відповідно до економічних, екологічних і соціальних стратегій та цілей, а також FSC принципів і критеріїв.

У рамках цього принципу важливим, з-поміж іншого, є:

– своєчасне відновлення рослинного покриву до стану, який був до проведення рубки або природнішого, після лісозаготівель;

– використання для лісовідновлення адаптованих до лісорослинних умов та цілей лісогосподарювання видів з перевагою аборигенних видів та місцевих генотипів;

– застосування лісівничих практик, що відповідають рослинності, видовому складу, типам лісу, цілям господарювання;

– забезпечення мінімізації або уникнення застосування добрив; уникнення використання хімічних пестицидів;

– мінімізації використання засобів біологічної боротьби, належний моніторинг та контролю у цій сфері;

– оцінювання ризиків і провадження діяльності, що зменшує потенційні

негативні впливи природних небезпек;

розвиток інфраструктури, здійснення транспортування та виконання лісівничих заходів з урахуванням потреби охорони цінностей довкілля;

– здійснення заготівель деревини та недеревинної лісової продукції з урахуванням збереження цінностей довкілля, зменшення обсягів ліквідних відходів;

– застосування екологічно прийнятого способу утилізації відходів.

Отже, наведені вище вимоги FSC національного стандарту для України орієнтують як управлінську, так і виробничу діяльність на дотримання засад

екологічно збалансованого, економічно ефективного та соціально орієнтованого господарювання. Важливою в цьому контексті є не лише застосування окреслених раніше підходів до менеджменту, зокрема, й формування процесів,

що охоплюють застосовні вимоги стандарту, але також їх документальне забезпечення. Зокрема, йдеться про розроблення та реалізацію відповідних процедур, методик, які визначають послідовність кроків, відповідальність та інші складові, необхідні для практичного впровадження вимог стандарту [44, 45].

Відмітимо, що вимогами FSC національного стандарту для України визначено потребу розроблення процедури оцінювання цінностей довкілля. Вона

має визначати мету і завдання у цій сфері, також регламентувати відповідальність працівників, окреслювати методичку визначення та оцінювання

цінностей довкілля з необхідним рівнем деталізації, який достатній для моніторингу впливів діяльності. Також необхідною є процедура оцінювання

впливу на цінності довкілля (з-поміж іншого, така процедура має містити порядок дій працівників в частині оцінювання впливу на цінності довкілля із

регламентуванням відповідальності, переліком типових господарських заходів, які можуть мати потенційний вплив на цінності довкілля, опис типових впливів

й заходів, які спрямовані на запобігання таким впливам та їх пом'якшення.

Елементом документального супроводу в частині реалізації вимог щодо цінностей довкілля мають бути типові форми (бланки), які б відображали перелік

цінностей, їх характеристики, результати оцінювання потенційного впливу діяльності на цінності довкілля. Такі типові форми мають містити опис заходів для уникнення чи пом'якшення негативних впливів на цінності довкілля, а також результати моніторингу стану цінностей довкілля та ефективності впроваджених заходів [45].

Отже, як висновок до розділу 3, зазначимо:

- низка негативних тенденцій, виявлених за результатами аналізу господарської діяльності філії «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України», свідчить про потребу перегляду підходів до формування системи менеджменту та практики лісогосподарювання задля забезпечення ефективної та результативної діяльності;

- удосконалення системи менеджменту доцільно розглядати в контексті системного, адаптивного, процесного, ризик-орієнтованого та ситуаційного підходів до її формування; такі підходи є особливо важливими за умов сучасних екологічних, економічних та соціальних викликів;

- розуміння організації як відкритої системи, яка складається із взаємозалежних елементів, та її зв'язку із зовнішнім середовищем згідно з системним підходом у менеджменті, визначає важливість постійного оцінювання середовища діяльності організації, аналізу змін, що відбуваються, потенційних наслідків ухвалених рішень,

- представлення організації крізь призму взаємопов'язаних процесів, які задля ефективної та результативної діяльності мають бути чітко сформовані, забезпечені ресурсами, є елементом процесного підходу у менеджменті, що базується на циклі PDCA міжнародного стандарту ISO 9001 «Системи управління якістю»;

- оцінювання середовища діяльності, визначення критеріїв ризику, ідентифікація ризиків, їх аналіз та оцінювання й формування відповідних заходів щодо їхньої модифікації відповідає ризик-орієнтованому підходу до менеджменту, спрямованому на підвищення результативності менеджменту та запобігання негативним впливам на неї;

– підвищення адаптаційного потенціалу завдяки провадженню постійного моніторингу діяльності, її потенційних впливів та наслідків є одним з елементів адаптивного підходу до менеджменту, який сприятиме належному реагуванню на зміни, що відбуваються, задля досягнення поставлених цілей;

– застосування відповідних методик менеджменту в конкретних ситуаціях відповідає ситуаційному підходу до менеджменту, який доповнює системний, адаптивний, процесний, ризик-орієнтований підходи;

– удосконалення лісогосподарювання доцільно розглядати в контексті вимог лісової сертифікації, спрямованої на екологічно збалансоване, економічно ефективно та соціально орієнтоване ведення лісового господарства.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України



## ВИСНОВКИ

Виконане дослідження щодо обґрунтування напрямів удосконалення системи менеджменту філії «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України» в контексті сталого розвитку дозволяє зробити такі висновки:

– натепер глобальні екологічні, економічні та соціальні проблеми людства зумовлюють необхідність перегляду шляхів його розвитку й інтенсифікацію відповідних трансформаційних процесів задля гармонійного співіснування людини та природи;

– концепція сталого розвитку є тим дороговказом, який визначає пріоритетні сфери змін, які сприятимуть покращанню якості довкілля, зменшенню негативних наслідків зміни клімату, збереженню біорізноманіття та попередженню його деградації, раціональному та невиснажливому використанню природних, зокрема, й лісових ресурсів, задоволенню потреб людства як натепер, так і в майбутньому;

– ефективність практичної реалізації концепції сталого розвитку лісового господарства визначена можливостями її інтегрування в різні галузі економіки, зокрема, і у лісову галузь, що вимагає формування та провадження відповідної лісової політики та практики ведення лісового господарства;

– пріоритетами концепції управління лісами та лісовим господарством на засадах сталого розвитку є забезпечення біологічного різноманіття лісів, їх продуктивності, здатності до відновлення, можливостей виконання екологічних, економічних та соціальних функцій на місцевому, національному, глобальному рівнях, не завдаючи шкоди іншим екосистемам;

– обравши як об'єкт дослідження філію «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України» можна спостерігати низку тенденцій, які свідчать про потребу удосконалення її діяльності як на рівні системи менеджменту, так і

практики ведення лісового господарства; маючи орієнтири у напрямі забезпечення раціонального та невиснажливого ведення лісового господарства, підвищення продуктивності лісів, їхньої стійкості, забезпечення охорони та

збереження, результати аналізу впродовж 2021 – 2022 рр. демонструють негативні зміни стану та ефективності використання основних засобів філії, її фінансово-економічної діяльності, що зумовлено багатьма чинниками зовнішнього та внутрішнього середовища;

– удосконалення системи менеджменту філії необхідно здійснювати на основі системного, процесного, адаптивного, ризик-орієнтованого та ситуаційного підходів до її формування, інтегруючи при цьому принцип обачливості в систему ухвалення управлінських та виробничих рішень;

– систематичне оцінювання середовища діяльності філії, аналіз впливу змін, які відбуваються, формування та забезпечення необхідними ресурсами управлінських та виробничих процесів, інтегрування менеджменту ризиками в систему ухвалення стратегічних, тактичних і оперативних рішень й постійний моніторинг задля належного реагування на зміни середовища – все це є тими напрямками удосконалення, які сприятимуть забезпеченню ефективної та результативної діяльності філії «Ржищівський військовий лісгосп» ДП «Ліси України» з урахуванням сучасних викликів;

– удосконалення практики ведення лісового господарства досліджуваної філії ДП «Ліси України» доцільно розглядати в контексті вимог лісової сертифікації – добровільного інструменту, спрямованого на забезпечення екологічно збалансованого, економічно ефективного та соціально орієнтованого лісгосподарювання.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамовський О. М. Ідея сталого лісокористування у ретроспективі. *Регіональна економіка*. 2009. №3 (53). С. 233–240.
2. Державна стратегія управління лісами України до 2035 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 29.12.2021 р. № 1777-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1777-2021/%D1%80#Text> (дата звернення: 03.10.2023).
3. Дикань Н. В., Борисенко І. І. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Знання, 2008. 389 с.
4. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.
5. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. [Чинний від 2016-07-01]. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 30 с.
6. Екологізація лісокористування в контексті подолання глобальних екологічних загроз : монографія / Синякевич І. М. та ін. ; за ред. І. М. Синякевича. Львів : Камула, 2014. 592 с.
7. Інституційна розбудова лісової сертифікації в Україні : монографія / Кравець П. В. та ін. ; за ред. П. В. Кравця. Київ : ННЦ ІАЕ, 2009. 250 с.
8. Карпук А. І. Економічне регулювання лісокористування в ринкових умовах : монографія. Луцьк : ПВД «Твердиня», 2012. 492 с.
9. Кравець П.В., Павлішук О.П. FSC сертифікація: відповіді на сучасні виклики. URL: <https://ekoinform.com.ua/?p=9776> (дата звернення: 03.10.2023).
10. Лакида П. І., Павлішук О. П., Кравець П. В. Лісова політика : підручник. Київ, ФОП Ямчинський О. В., 2021. 280 с.
11. Лісова політика: теорія і практика : монографія / Синякевич І. М. та ін. ; за ред. І. М. Синякевича. Львів : ЛА «Піраміда», 2008. 612 с.
12. Лісова політика України. Умови реалізації та пріоритети / М. Попков та ін. Правозастосування в лісовому господарстві України. 2013. URL: <http://lespravo.com.ua/art/325->

Лісова політика України. Умови реалізації та пріоритети/ (дата звернення: 03.10.2023).

13. Лісовий Кодекс України. постанова Верховної Ради України від 21.01.94 р. № 3853-XII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3852-12#Text> (дата звернення: 03.10.2023).

14. Лук'янова В. В., Головач Т. В. Економічний ризик : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2007. 462 с.

15. Мартиненко М. М. Основи менеджменту : підручник. Київ : Каравела, 2008. 496 с.

16. Менеджмент : навч. посіб. / Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.

17. Павліщук О. П., Кравець П. В., Василичин Р. Д. Менеджмент лісових ресурсів : підручник. Київ-Корсунь-Шевченківський : ФОП Майдаченко І. С., 2020. 350 с.

18. Підліснюк В. Сталий розвиток суспільства: 25 запитань та відповідей : посіб. Київ : Поліграф-експрес, 2001. 28 с.

19. Посібник з питань практичної реалізації FSC® національного стандарту системи ведення лісового господарства для України / Бондарук Г. В. та ін.; за ред. П. В. Кравця. 2021. 172 с. URL: <https://ua.fsc.org/ua-uk/forest-management-certification> (дата звернення: 03.10.2023).

20. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / Ю. Є. Петруні та ін.; за ред. Ю. Є. Петруні. Вид. 4-те. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.

21. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ президента України від 30.09.2019 р. № 722/2019 <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825> (дата звернення: 03.10.2023).

22. Рульєв В. А. Гуткевич С. О. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 312 с.

23. Синякевич І. М., Дейнека А. М., Соловій І. П. Лісова політика : підручник / за ред. І. М. Синякевича. Київ : Знання, 2013. 323 с.

24. Соловій І. П. Політика сталого розвитку лісового сектора економіки: парадигма та інструменти : монографія. Львів : РВВ НЛТУ України, вид-во ТзОВ «Ліга-Прес», 2010. 368 с.

25. Старостіна А. О., Кравченко В. А. Фізик-менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. Київ : ІВЦ «Видавництво «Політехніка», 2004. 200 с.

26. Участь громадськості в управлінні лісовим господарством : практ. посіб. / Кравець П. В. та ін. ; за ред. П. В. Кравця. Київ : Компринт, 2012. 56 с.

27. Федоренко В. Г. Основи менеджменту: підручник. Київ : Алерта, 2007. 420 с.

28. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2007. 576 с.

29. Шегда А. В. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2004. 687 с.

30. Adaptive forest management in Central Europe: Climate change impacts, strategies and integrative concept / A. Bolte, Ch. Ammer, M. Lof and other. *Scandinavian Journal of Forest Research*. 2009, № 24. P. 473–482.

31. Floyd D. W. Forest sustainability: the history, the challenge, the promise. North Carolina : The Forest History Society, 2002. 83 p.

32. Forest Stewardship Council. URL: <https://fsc.org/en> (Last accessed: 03.10.2023).

33. FSC National Forest Stewardship Standard of Ukraine FSC-STD-UKR-01-2019 V 1-0. URL: <https://fsc.org/en/document-centre/documents/resource/428> (Last accessed: 03.10.2023).

34. FSC Principles and criteria for forest stewardship FSC-STD-01-001 V 5- 2. URL: <https://connect.fsc.org/document-centre/documents/resource/392> (Last accessed: 03.10.2023).

35. FSC Facts & Figures in Ukraine. URL: <https://ua.fsc.org/ua-uk/fsc-facts-figures-in-ukraine> (Last accessed: 03.10.2023).

36. Global Forest Resources Assessment 2020. Main report. FAO, 2020. URL: <https://www.fao.org/3/ca9825en/ca9825en.pdf> (Last accessed: 03.10.2023).

37. Helms J. A. The dictionary of forestry. Bethesda, MD: The Society of American Foresters, 1998. 210 p.

38. International generic indicators FSC-STD-60-004 V2.0. URL: <https://connect.fsc.org/document-centre/documents/resource/262> (Last accessed: 03.10.2023).

39. ISO 31000:2018 «Risk management – Guidelines». URL: <https://www.iso.org> (Last accessed: 03.10.2023).

40. ISO/IEC 31010:2019 «Risk management – Risk assessment techniques». URL: <https://www.iso.org> (Last accessed: 03.10.2023).

41. Mescon M. H., Albert M., Khedouri F. Management. 3rd edition. New York: Harper & Row, 1988. 777 p.

42. Ministerial conferences on the Protection of Forests in Europe. URL: <https://foresteurope.org/about/#prev-mc> (Last accessed: 03.10.2023).

43. Outcome Document of the Ukraine Recovery Conference URC2022 «Lugano Declaration» (Lugano, 4–5 July, 2022). URL: [https://uploads-ssl.webflow.com/621f88db25fbf24758792dd8/62c68e41bd53305e8d214994\\_URC2022%20Lugano%20Declaration.pdf](https://uploads-ssl.webflow.com/621f88db25fbf24758792dd8/62c68e41bd53305e8d214994_URC2022%20Lugano%20Declaration.pdf) (Last accessed: 03.10.2023).

44. Pavlishchuk O., Kravets P. Interactions with interested stakeholders in accordance with the FSC national forest stewardship standard of Ukraine. *Ukrainian Journal of Forest and Wood Science*. 2020. Vol. 11. № 1. P. 55-65. DOI: 10.31548/forest2020.01.055.

45. 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.

46. Programme for the Endorsement of Forest Certification. URL: <http://www.pefc.org> (Last accessed: 03.10.2023).

47. Sustainable Development Goals 2015-2030. URL: <https://www.undp.org/sustainable-development-goals> (Last accessed: 03.10.2023).

48. The Economics of Climate Change. The Stern Review, 2006. URL: [http://mudancasclimaticas.cptec.inpe.br/~rmclima/pdfs/destaques/sternreview\\_report\\_complete.pdf](http://mudancasclimaticas.cptec.inpe.br/~rmclima/pdfs/destaques/sternreview_report_complete.pdf) (Last accessed: 03.10.2023).

49. The future we want: Rio+20 outcome document (Rio de Janeiro, Brazil 20-22 June 2012). 66 p. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/index.php?menu=1298> (Last accessed: 03.10.2023).

50. The Lviv Forum on Forests in a Green Economy for Countries in Eastern Europe, Northern and Central Asia (Geneva, 2013). URL: <https://unece.org/DAM/timber/publications/sp32.pdf> (Last accessed: 03.10.2023).

51. United Nations Conference on Environment and Development (Rio de Janeiro, Brazil, 3-14 June 1992). Documents. URL: <https://www.un.org/en/conferences/environment/rio1992> (Last accessed: 03.10.2023).

52. What is Adaptive Management? URL: <https://usaidlearninglab.org/community/blog/what-adaptive-management> (Last accessed: 03.10.2023).

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ