

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЛІСОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

FORMATION OF THE SYSTEM OF ENVIRONMENTAL MANAGEMENT OF FORESTRY ENTERPRISES

Євген МІШЕНІН,
доктор економічних наук,
Сумський національний аграрний
університет

Evgen MISHENIN,
Doctor of Economics,
Summy National Agrarian University

Інесса ЯРОВА,
кандидат економічних наук,
Сумський національний аграрний
університет

Inessa YAROVA,
PhD in Economics,
Summy National Agrarian University

Реалізація ефективного еколого-економічного, екосистемного управління лісогосподаруванням повинна передбачати формування, розвиток та постійне удосконалення системи екологічно орієнтованого лісогосподарського менеджменту. Варто зазначити, що сучасний підхід до вирішення еколого-економічних проблем суб'єктів господарювання у різних галузях економіки базується на системі екологічного менеджменту [1; 2; 3; 4]. У порядку денному на XXI сторіччя на конференції ООН з довкілля (Ріо – 1992 рік) (Earth Summit 92 The United Nations Conference on Environment and Development) підкреслювалося, що екологічний менеджмент слід віднести до ключової домінанти сталого розвитку й одночасно до вищих пріоритетів промислової діяльності та підприємництва.

Нормативно-методичною основою формування й розвитку екологічно орієнтованого лісогосподарського менеджменту, його організаційних форм (екологічного та екосистемного менеджменту тощо) є національний стандарт ДСТУ ISO 14000, міжнародні стандарти щодо систем екологічного менеджменту ISO 14001 та 14004, Британський стандарт 7750 (British Standard 7750), Нормативний акт Європейського Союзу про добровільну схему екологічного менеджменту та аудиту – EMAS (The European Union Regulation on a Voluntary Community Eco Management and Audit Scheme – EMAS), а також міжнародні стандарти з екологічного аудиту (ISO 19011) [5]. Ці стандарти окреслюють загальні положення, вимоги та рекомендації, які регламентують процеси формування й впровадження системи екологічного менеджменту переважно для промислових підприємств-забруднювачів. Але названі стандарти не містять конкретних методичних положень щодо реалізації окремих етапів екологічної політики, які характерні для лісового господарства, екологізації його системи управління, що створює певні труднощі у формуванні управлінських механізмів у практичній реалізації екологічно орієнтованого управління лісогосподаруванням. Дана позиція узгоджується з існуючими пропозиціями щодо необхідності розвитку системи екологічного менеджменту в лісопромисловому комплексі [6; 7]. Таким чином, існує

необхідність у формуванні й розвитку екосистемного та екологічного менеджменту в діяльності комплексних підприємств лісового господарства з метою еколого-економічної гармонізації лісогосподарського та лісопромислового виробництва для забезпечення сталого екологічно збалансованого багатопільового лісокористування на міжгалузевій основі в ринкових умовах лісогосподарування.

Необхідно констатувати, що існуючі теоретико-методичні пропозиції щодо застосування окремих елементів екологічного менеджменту у лісовому господарстві [8; 9; 10; 11] потребують подальшого системного поглиблення з позиції формування методичних положень застосування

організаційно-економічних механізмів та інструментів ринкового спрямування у сфері управління лісовим господарством на еколого-економічних засадах.

Доцільно та логічно зупинитися на особливостях розвитку системи екологічно орієнтованого управління лісогосподаруванням, яка на цей час реалізується в основному в межах визначення особливостей функціонування лісового менеджменту в різних формах його прояву. Взагалі варто зазначити, що лісовий менеджмент покликаний створити інтегральну систему управлінської діяльності для забезпечення екологічно сталого використання та відтворення лісових ресурсів. Функціонування лісового менеджменту як системи управлінської діяльності передбачає виконання загальних і спеціальних функцій управління, використання різних методів, інструментів, форм і структур управління ресурсним та екологічним потенціалом лісів. Сучасний етап розвитку менеджменту в організації лісового господарства здебільшого ґрунтується на ресурсній моделі лісогосподарування, основним принципом якої є безперервне й невиснажливе лісокористування (БНЛК), яка зумовлює оптимізацію обсягів усіх видів використання матеріальних ресурсів лісу. Поступовий перехід на систему екологічно орієнтованого менеджменту лісового господарства забезпечує одночасне досягнення лісоекологічних, еколого-економічних та соціальних цілей лісокористування. У роботі [8] зазначається, що нові підходи до менеджменту

У статті сформувано науково-методичні підходи щодо впровадження та функціонування екологічно орієнтованого лісогосподарського менеджменту на основі застосування загальної методології екоменеджменту, положень ДСТУ ISO 14001, що враховують галузеву специфіку та принципи сталого екологічно збалансованого лісокористування, а також передбачають застосування еколого-економічних технологій управління. Окреслено сутнісно-змістовну основу екологічно орієнтованого лісогосподарського менеджменту та його видові форми (зокрема, екосистемний та безпосередньо екологічний менеджмент). Визначено принципи й функції екоменеджменту лісогосподарських підприємств, сформувано етапи його впровадження та функціонування. Констатовано, що покрокове впровадження елементів системи екологічного менеджменту в лісовому господарстві вимагає створення центру еколого-економічного управління лісогосподаруванням, який має функціонувати на обласному рівні управління галуззю. Запропоновано впроваджувати механізм фасилітації як форму вирішення лісівничо-еколого-економічних конфліктів.

This article presents scientific and methodical approaches to the implementation and operation of environmentally oriented forest management, on the basis of a common ecomangement methodology and the main provisions of ISO 14001, which take into account sectoral characteristics and principles of environmentally sustainable forest management, and application of ecological-economic management technologies. Essentially-content basis of environmentally oriented forest management and its specific typical forms (such as ecosystem and environmental management) have been outlined in this article. Principles and functions of environmental management of forestry enterprises and the basic stages of its implementation and functioning have been considered. Step by step implementation of elements of environmental management in forestry requires the creation of a centre of ecological and economic forestry management, which should operate at the regional level. Implementation of the mechanism of facilitation as a form of solution of ecological and economic conflicts has been investigated.

лісового господарства на засадах сталого розвитку відображені в таких термінах, як «сталий лісовий менеджмент», «екологічно сталий лісовий менеджмент», «екосистемний підхід до лісового менеджменту», «системний лісовий менеджмент», «спільний лісовий менеджмент». Усі ці підходи, здебільшого в теоретичному плані, надають різний пріоритет окремим аспектам лісогосподарювання, лісоресурсного розвитку – лісо-екологічному, екосистемному, економічному, еколого-економічному, соціальному в межах загальної ідеології сталого екологічно збалансованого лісокористування, сталого розвитку лісового господарства. Таким чином, мова йде про формування й розвиток екологічно орієнтованого управління лісогосподарюванням, яке реалізується в таких видових формах, як екосистемний і екологічний менеджмент (екологічно орієнтований лісогосподарський менеджмент).

Екологічно орієнтований лісогосподарський менеджмент – це перш за все глибоко усвідомлена внутрішньо та зовнішньо мотивована, ініціативно-добровільна й ефективна діяльність економічних суб'єктів у сфері лісогосподарського та лісопромислового виробництва, яка покликана на підприємницьких засадах у межах сформованої екологічної політики реалізувати принципи сталого екологічно збалансованого лісокористування в законодавчо-нормативному полі.

Таким чином, екоменеджмент лісогосподарювання (в широкому розумінні) має ініціативну та підприємницьку основу і значною мірою охоплює добровільну екологічну діяльність. Екологічно орієнтований менеджмент у лісовому господарстві також становить, на наш погляд, процес прийняття ефективних управлінських рішень з метою екологізації використання та відтворення лісових ресурсів; це і система управлінських важелів, яка забезпечує сукупний лісівничо-еколого-економічний та соціальний ефект скоординованої діяльності (праці) працівників лісового господарства у сфері екологічно орієнтованого лісокористування на багаточисельній основі.

Тісний взаємозв'язок усіх компонентів лісових екосистем, а також лісівничих, екологічних (природоохоронних) та виробничих (економічних) параметрів виробництва зумовлює наявність елементів (складових) екосистемного та екологічного менеджменту практично у всіх сферах управління лісогосподарською діяльністю.

Таким чином, екологічний менеджмент лісогосподарювання (лісокористування) – це також сукупність принципів, форм, методів та інструментів, що формують екологічну спрямованість управління лісами та працівниками лісогосподарських підприємств з метою підвищення екологічності лісокористування в межах сформованої екологічної політики.

Наявність і особливості прояву та урахування природних і техногенних факторів у лісогосподарському й лісопромисловому виробництвах, цільова орієнтація застосування екосистемного підходу до управління лісовим господарством та існуючих загальних принципів системи екоменеджменту (згідно з ДСТУ ISO 14000) обумовлює, на наш погляд, доцільність виокремлення в системі еколого-економічного управління лісогосподарюванням таких його видових форм, як екосистемний і безпосередньо екологічний менеджмент.

Так, екосистемний підхід фактично пов'язаний з відтворенням лісових біогеоценозів та соціально-екологічних функцій лісів у межах лісогосподарського виробництва, а лісозаготівельне виробництво – із функціонуванням лісових екосистем. Зауважимо, що реалізація соціально-екологічних функцій, наприклад, розглядається в межах рекреаційно-лісозахисного підкомплексу [12].

Функціонування лісопереробного підкомплексу значною мірою пов'язано із забрудненням навколишнього природного середовища, що безпосередньо передбачає впровадження саме системи екологічного менеджменту згідно з ДСТУ ISO 14000. Видові форми екологічно орієнтованого управління лісовим господарством формуються залежно від статусу лісогосподарських підприємств у системі державного управління лісовим господарством, сфери діяльності, а також дії екологічних факторів природного й техногенного характеру в межах лісогосподарського та лісопромислового виробництва [13].

Екосистемний та екологічний менеджмент у лісогосподарюванні є складовою загальної системи лісогосподарського менеджменту підприємств та включає: організаційну структуру, систему екологізації

планування, розподіл і регулювання екологічної та соціальної відповідальності між підрозділами; процедури, процеси і ресурси і які необхідні для розроблення й досягнення цілей лісоекологічної політики, а також її перегляду та коригування.

Таким чином, система екологічно орієнтованого лісогосподарського менеджменту (екологічного та екосистемного) повинна стати органічною складовою, інструментом (підмеханізмом) практичної реалізації механізму еколого-економічного управління в системі загального управління лісовим господарством.

Формування й розвиток науково-методичних основ впровадження та функціонування системи екосистемного та екологічного менеджменту в лісовому господарстві є необхідною умовою підвищення ефективності управління лісогосподарюванням, орієнтованого на вирішення еколого-економічних проблем лісогосподарського та лісопромислового виробництва в умовах ринкового реформування галузі.

Основними принципами впровадження системи екосистемного та екологічного менеджменту в лісовому господарстві, які на основі ДСТУ ISO 14004 адаптовані нами до галузевої специфіки, є такі:

1. Встановлення того, що екологізація лісового господарства, формування й розвиток екологічної політики, еколого-економічного управління знаходяться серед вищих пріоритетів підприємств лісогосподарського комплексу і відображаються в місії та цілях підприємства.

2. Реалізація згоди між керівництвом, управляючим персоналом різного рівня та працівниками, а також гармонізації між лісогосподарською та лісопромисловою діяльністю щодо лісоекологічних, еколого-економічних та соціальних проблем лісогосподарювання з конструктивним розумінням і здійсненням еколого-економічної правової та соціальної відповідальності за стале використання лісоресурсного потенціалу.

3. Обґрунтування, формування й розвиток управлінських механізмів і процедур урахування еколого-економічних аспектів у лісогосподарському та лісопромисловому виробництвах.

4. Еколого-економічна оцінка параметрів виробничих процесів щодо використання й відтворення лісоресурсного потенціалу підприємства для досягнення встановлених показників еколого-економічної ефективності лісогосподарювання, екологічності лісокористування в контексті принципів сталого розвитку лісового господарства.

5. Оцінка характеристик екологізації лісогосподарювання, критеріїв, індикаторів та показників сталого екологічно збалансованого лісокористування й управління, їх відповідності екологічній політиці (екологічній складовій лісової політики) підприємства.

6. Оцінка результативності, ефективності та якості еколого-економічного управління та ідентифікація можливостей його розвитку, а також постійного покращання.

Так, виходячи з цих позицій, визначимо *основні функції екосистемного та екологічного менеджменту в лісовому господарстві*, які відповідають стандарту ДСТУ ISO 14000 та враховують специфіку лісогосподарювання. Вони полягають у такому:

1. Обґрунтування екологічної політики в якості інтегрованої складової лісової політики для забезпечення сталого екологічно збалансованого лісокористування та екологізації лісового господарства.

2. Планування екологізації лісового господарства на основі застосування технологічних, управлінських та ринково орієнтованих інновацій.

3. Організація екологічно збалансованого лісогосподарського та лісопромислового виробництва, їх відповідна еколого-економічна гармонізація.

4. Управління працівниками на еколого-економічних засадах.

5. Управління екодеструктивними факторами, параметрами в системі лісогосподарювання, а також сталим екологічно збалансованим лісокористуванням на основі застосування соціально-еколого-економічних технологій управління.

6. Внутрішній моніторинг і контроль лісоекологічних, еколого-економічних, соціально-екологічних факторів, параметрів лісогосподарювання.

7. Аналіз та оцінка лісоекологічних, еколого-економічних та соціальних результатів відповідно до існуючої системи критеріїв та індикаторів сталого розвитку лісового господарства [14; 15].

Рис. 1. Етапи впровадження та функціонування системи екологічно орієнтованого менеджменту у лісовому господарстві на основі дослідження відповідності ДСТУ ISO 14001 (за умов постійного покращання за циклом PDCA)



Джерело: авторська розробка на основі [16, 4]

8. Перегляд і постійне вдосконалення еколого-економічного управління, системи екосистемного та екологічного менеджменту.

Система екологічного менеджменту лісового господарства як складова загальної системи господарського механізму лісоуправління повинна включати: організаційну структуру, планування діяльності, розподіл обов'язків управлінського персоналу, процедури та ресурси для розвитку й реалізації лісоекологічних проектів, які приводять до перегляду, розвитку та підтримки політики сталого екологічно збалансованого розвитку лісгосподарських підприємств (рис. 1).

Одним із головних етапів в організації екосистемного та екологічного менеджменту є ідентифікація лісоекологічних, еколого-економічних та соціальних параметрів і проблем лісгосподарування, яка необхідна для аналізу й актуалізації політики сталого екологічно збалансованого лісокористування, а також визначення програмних заходів щодо екологізації лісового господарства.

Ідентифікація екодеструктивності відтворювальних процесів у лісовому господарстві необхідна для:

□ розвитку механізмів правової еколого-економічної та соціально-екологічної відповідальності; розвитку моніторингових систем лісоекологічного та еколого-економічного спрямування;

□ поглиблення екологічного контролю;

□ визначення еколого-економічних збитків у лісовому господарстві;

□ формування інформаційно-аналітичної основи для проведення екологічного аудиту ефективності лісгосподарування.

Зміст етапів впровадження системи екологічно орієнтованого (екологічного, екосистемного) менеджменту на підприємствах лісового господарства представлено в таблиці. Впровадження й функціонування системи екологічного менеджменту потребує формування системи внутрішніх та зовнішніх мотиваційних чинників, які стимулювали б керівників, працівників лісгосподарських підприємств до здійснення поелементного та покрокового впровадження системи екологічного (екосистемного) менеджменту на принципах екосправедливості та екоефективності.

Необхідно зазначити, що в умовах, коли потрібно освоювати нові підходи до організації екологічно спрямованого управління лісгоспо-

дарськими процесами, які б відповідали принципам сталого та екосистемного лісокористування на багаточільовій основі, важливого значення набуває кадровий чинник. Для досягнення якісного еколого-економічного результату лісгосподарування необхідно мати ресурси взагалі та ресурси менеджера, які, зокрема, являють собою набір засобів, які має даний суб'єкт і які можуть бути ним використані для виконання певних завдань екологізації лісового господарства.

Систему особистих ресурсів менеджера в механізмі екологічно орієнтованого лісгосподарського менеджменту також визначають такі складові [19]: адміністративні, професійні та психологічні ресурси.

Для ефективного й результативного екологічно орієнтованого управління лісгосподаруванням необхідна певна організаційна структура лісгосподарського підприємства. Лісове підприємство має розвиватися так, щоб сприяти участі працівників в управлінні лісовим господарством на еколого-економічних засадах. Організаційна структура підприємства повинна визначати коло осіб, уповноважених і відповідальних за впровадження й успішне виконання програми екологічного управління й менеджменту. Їх результативна еколого-економічна діяльність вимагає [20]:

□ забезпечення співробітників необхідними ресурсами;

□ розроблення процедур, робочих завдань і технічних інструкцій;

□ визначення й виконання дій, які ведуть до відповідності екологічного законодавства вимогам і положенням визначеної екологічної політики, а також розвитку механізму соціально-екологічної відповідальності;

□ своєчасного управлінського аналізу діагностики лісоекологічних, еколого-економічних і соціально-екологічних проблем;

□ розробки конкретних рекомендацій за рішенням виявлених еколого-економічних проблем;

□ контролю за виконанням запланованих дій, заходів і програм у межах екологічно орієнтованого управління лісгосподаруванням;

□ визначення своєчасних і ефективних організаційних дій на випадок прояву безпечних та конфліктних еколого-економічних ситуацій у лісокористуванні.

Таблиця. Етапи впровадження елементів екологічно орієнтованого (екосистемного, екологічного) менеджменту на підприємствах лісового господарства

1. Формування й обґрунтування політики сталого екологічно збалансованого лісоресурсного розвитку	
Внутрішня екологічна діяльність	Зовнішня екологічна діяльність
1. Створення внутрішнього мотиваційного механізму керівного складу підприємства щодо впровадження екологічно орієнтованого лісгосподарського менеджменту відповідно до напрямів екологізації та ринкового реформування лісового господарства. 2. Формування обґрунтованої екологічної стратегії лісгосподарювання, яка передбачає розроблення екологічної політики, визначення еколого-економічних та соціально-екологічних цілей та завдань, які ґрунтуються на екосистемному, превентивному, екобезпечному підході щодо забезпечення сталого використання та відтворення лісоресурсного потенціалу та які б визначали стимулюючі чинники екологізації лісгосподарської діяльності. 3. Визначення в межах екологічної політики механізмів економіко-правової та соціально-екологічної відповідальності, які повинні бути доступними для сприйняття й усвідомлення керівниками, спеціалістами та робітниками лісового господарства. 4. Врахування інтересів, запитів, вимог та зауважень працівників з основних напрямів лісгосподарювання.	1. Висвітлення й підготовка інформаційно-аналітичних матеріалів щодо встановлених екоцілей та екозавдань для широкого кола зацікавлених сторін (стейкхолдерів) в екологізації лісового господарства, в інтегрованому багатосторонньому лісокористуванні. 2. Урахування думки та пропозицій місцевих органів влади, некомерційних організацій, територіальних громад шляхом проведення суспільних дискусій, поширення інформаційних буклетів зі змістом та основними аспектами екологічної політики лісгосподарського підприємства.
2. Організація системи екологічно орієнтованого менеджменту	
Внутрішня екологічна діяльність	Зовнішня екологічна діяльність
1. Визначення відповідальних осіб за порядок та зміст виконання процедур екологічного менеджменту. 2. Визначення організаційної структури екологічного менеджменту на основі створення центру еколого-економічного управління лісгосподарюванням (ЦЕЕУЛ). 3. Розподіл посадових інструкцій та обов'язків. 4. Забезпечення трудовими, фінансовими, матеріальними та інформаційними ресурсами. 5. Формування вимог і внутрішньої документації для впровадження екологічного менеджменту. 6. Організація підприємницьких та соціальних ініціатив екологічного спрямування.	1. Залучення лісокористувачів до лісгосподарської та лісопромислової діяльності на еколого-економічних засадах (кооперація, інтеграція, договірні відносини тощо). 2. Включення в програму впровадження екологічного менеджменту заходів та дій, спрямованих на активну спільну працю із широким колом стейкхолдерів (зовнішній екоаудит).
3. Програмування та планування системи екологічно орієнтованого менеджменту підприємства	
Внутрішня екологічна діяльність	Зовнішня екологічна діяльність
1. Ідентифікація лісоекологічних, еколого-економічних та соціально-екологічних проблем і параметрів лісгосподарювання, які становлять та визначають основну частину екологічного менеджменту. 2. Аналіз та оцінка організаційно-інституціональних основ, законодавчо-нормативних вимог і зобов'язань щодо пріоритетних лісоекологічних, екологічних, соціально-екологічних аспектів діяльності лісгосподарського підприємства. 3. Встановлення принципів, критеріїв та показників сталого екологічно збалансованого лісокористування, екологізації лісового господарства для узгодження еколого-економічних цілей, завдань лісгосподарського та лісопромислового виробництва. 4. Розроблення довгострокових та поточних програм екологічного менеджменту.	1. Залучення зацікавлених сторін до процесу створення програми, системи екологічного цільового лісокористування. 2. Включення в програму та процеси планування екологічно орієнтованого лісгосподарського менеджменту заходів та дій, спрямованих на активну спільну працю із широким колом стейкхолдерів.
4. Впровадження та функціонування системи екологічно орієнтованого менеджменту: організаційно-управлінські аспекти	
Внутрішня екологічна діяльність	Зовнішня екологічна діяльність
1. Залучення та поінформованість працівників лісового господарства про необхідність і сам механізм впровадження системи екологічного менеджменту та його окремих елементів. 2. Реалізація механізмів еколого-економічної та соціально-екологічної відповідальності за результатами лісгосподарювання. 3. Організація екологічно орієнтованого управління процесом праці спеціалістів лісового господарства. 4. Удосконалення критеріїв та показників оцінки й стимулювання праці з урахуванням екологічного фактора. Здійснення матеріального та соціально-психологічного стимулювання праці робітників лісового господарства. 5. Розширення екологічно орієнтованого стимулювання функціональних підрозділів підприємства. 6. Планування здійснення превентивних заходів щодо забруднення навколишнього середовища, створення екологічно безпечного виробництва та технологій щодо використання й відтворення лісоресурсного потенціалу. 7. Організація системи управління еколого-економічними знаннями для забезпечення впровадження принципів сталого лісокористування (зокрема, підготовка та перепідготовка екологічно орієнтованих спеціалістів лісового господарства). 8. Операційне управління екологічно орієнтованим виробництвом за умов наявності екологічно освічених спеціалістів щодо еколого-економічних технологій управління. 9. Розроблення внутрішньої екологічної звітності соціально відповідального управління щодо висвітлення результатів екологічної діяльності лісгосподарського підприємства, включаючи рекомендації та пропозиції щодо удосконалення, коригування й доповнення екологічної політики, удосконалення структури та організації діяльності в галузі екосистемного та екологічного менеджменту.	1. Реалізація принципів соціально-екологічної відповідальності. 2. Формування мотивації зацікавлених сторін щодо взаємодії з лісгосподарським підприємством у сфері екологічного менеджменту. 3. Формування сприятливої суспільної думки щодо лісоекологічних, еколого-економічних та соціальних аспектів діяльності підприємства. 4. Створення сприятливого екологічного («зеленого») іміджу підприємства. 5. Здійснення запланованих та незапланованих дій і заходів щодо мінімізації впливу на навколишнє середовище та зниження екодеструктивної діяльності відносно лісів з боку підприємств – бізнес-структур лісокористування, постачальників, партнерів, споживачів екосистемної лісової продукції та послуг тощо.
5. Внутрішній моніторинг, контроль, координація та коригування	
Внутрішня екологічна діяльність	Зовнішня екологічна діяльність
1. Організація системи поточного моніторингу й контролю екологізації лісгосподарського та лісопромислового виробництва згідно з поставленими цілями та завданнями. 2. Оцінка еколого-економічної результативності й ефективності інтегрованого управління лісгосподарюванням. 3. Координація та встановлення певних коригуючих дій і заходів щодо відхилень від встановлених законодавством або підприємством вимог до соціально-еколого-економічного рівня лісгосподарювання. 6. Еколого-економічний аналіз та оцінка з боку керівництва	1. Прилучення результатів екорейтингу серед підприємств лісового господарства. 2. Розроблення, тиражування й поширення екологічно спрямованої соціальної звітності екологічно відповідального управління лісгосподарюванням для широкого кола громадськості.
7. Перегляд та постійне вдосконалення системи екологічного менеджменту на основі оцінки еколого-економічних результатів лісгосподарювання, а також у взаємозв'язку з можливостями отримання певних переваг фінансово-кредитного й податкового спрямування	
Внутрішня екологічна діяльність	Зовнішня екологічна діяльність
Здійснення різних видів еколого-економічного аналізу: управлінського аналізу, діагностики, екологічного маркетингового аналізу, ситуаційного аналізу, проведення внутрішнього екологічного аудиту.	Здійснення зовнішнього екологічного аудиту.

**Примітка. Курсивом виділено найбільш визначальні аспекти впровадження й функціонування екологічно орієнтованого менеджменту в лісовому господарстві, які, зокрема, відсутні в стандарті ДСТУ ISO 14001 і в подальшому досліджуються авторами.*

Джерел: сформовано на основі [17; 18].

Рис. 2. Модель центру еколого-економічного управління лісгосподаруванням



Організаційну структуру еколого-економічного управління лісгосподаруванням, зокрема екологічного менеджменту, можна представити у вигляді:

□ організаційно-управлінської схеми екологічно орієнтованої лісгосподарської діяльності в контексті реалізації принципів сталого розвитку та екосистемного управління лісами;

□ опису діяльності підрозділів та відділів у сфері екологізації лісгосподарського та лісопромислового виробництва;

□ чіткої структуризації екологічно орієнтованої звітності;

□ системи контролю за виконанням робіт, заходів та дій екологічної спрямованості організаційно-управлінського, технологічного, інноваційного характеру тощо.

Система еколого-економічного управління та екоменеджменту повинна бути інтегрована в систему виробничо-економічного управління комплексних лісгосподарських підприємств. Організаційна схема екологічно орієнтованого управління лісгосподаруванням має передбачати певну ієрархічну структуру механізму раціоналізації лісокористування (наприклад, екологічного контролю по відношенню до лісовиробничої ієрархії), а також визначати сфери (галузі), де можливі наслідки або недоробки, а також «вузькі екологічні місця» у виробничій структурі та лісгосподарському управлінні. Поступове, покрокове впровадження елементів системи екологічного менеджменту в лісовому господарстві вимагає, на наш погляд, створення центру еколого-економічного управління лісгосподаруванням (ЦЕЕУЛ) (рис. 2), який повинен функціонувати на обласному рівні управління лісовим господарством. Його мета полягає в інтеграції системи екологічного менеджменту в механізм еколого-економічного управління та загальну систему лісоуправління для підвищення еколого-економічної ефективності лісгосподарування.

Так, завданнями функціонування центру еколого-економічного управління лісгосподаруванням є такі: реалізація процесів екологізації лісгосподарського та лісопромислового виробництва; реалізація інтегрованого багатопільового лісокористування; розвиток підприємницьких ініціатив,

застосування інноваційних еколого-економічних технологій соціально відповідального управління лісгосподаруванням; створення системи управління еколого-економічними знаннями; впровадження механізмів соціально-екологічної відповідальності.

Способами імплементації системи екологічного менеджменту в організаційну структуру підприємства можуть бути: лінійна, лінійно-штабна та матрична системи. Тож важливим моментом є те, що включення екологічного менеджменту в організаційну структуру підприємства може вирішуватися різними способами: на основі лінійної системи або організації штабів згідно з принципом «функціональних майстрів» чи матричної організації, організації проектних груп [21]. При цьому необхідно застосовувати різні методи управління: адміністративні, економічні та соціально психологічні. Необхідно зазначити, що лісгосподарське та лісопромислове виробництва в комплексних лісових підприємствах мають різні лісоекологічні, економічні, еколого-економічні та соціально-екологічні інтереси. Реалізація екологічно та соціально відповідального управління лісгосподаруванням потребує вирішення конфліктів, які виникають у процесах використання й відтворення лісових ресурсів між підрозділами лісового підприємства. Для цього доцільно, на наш погляд, поступово впроваджувати механізм фасилітації як форму вирішення лісовничо-еколого-економічних конфліктів. Перш за все слід зазначити, що існують різні визначення фасилітації. Цей механізм знайшов відображення в роботах Г.Тріплета, Ф.Олпорта, В.Меде, Андрєєва (1996), Ємельянова (1985) і отримав назву соціальної фасилітації. Фасилітація (англ. facilitate – полегшувати, допомагати) – це полегшення взаємодії всередині групи, процес надання допомоги групі у виконанні завдань, вирішення проблеми або досягнення згоди щодо взаємного задоволення учасників [22]. Актуальність цієї проблеми обґрунтовується тим, що фасилітація як форма та метод роботи набуває все більшої поширеності серед бізнес-тренерів. Фасилітатор – це тренер або ведучий серії зустрічей, який організує, спрямовує, стимулює та активізує пошук інформації, її обробку й вирішення на її основі поставлених перед групою завдань. При цьому в процесі організації тренер не застосовує свої схеми дій, не використовує свій стереотип сприйняття, не окреслює свій погляд на проблеми і не пропонує свій спосіб вирішення. Сутність проведення фасилітації полягає в тому, що завдання, які стоять перед організацією, без допомоги фасилітатора не були вирішені або були вирішені не всі, неповністю або неоптимально.

Важливу функцію центру еколого-економічного управління лісгосподаруванням є вирішення конфліктних ситуацій за допомогою застосування методів фасилітації, які виникають у межах еколого- економічної гармонізації лісгосподарського та лісопромислового виробництва на різних ієрархічних рівнях управління (включає відносини з громадськістю), а також у процесі надання екосистемних послуг (прямо чи опосередковано) підприємствам, зокрема сільського та водного господарств, рекреаційної сфери, коли величина еколого-економічного ефекту не має остаточної оцінки й чітко не охоплюється системою економічних ринкових відносин.

Розкриття особливостей і застосування методів, механізмів еколого-економічної фасилітації для вирішення конфліктних ситуацій у лісгосподаруванні потребує визначення загальних позицій, сутнісно-змістовної основи цього поняття. Фасилітація соціально-економічного спрямування є складовою соціально-психологічних методів у реалізації екологічно орієнтованого управління сталим інтегрованим багатопільовим лісокористуванням. Фасилітацію лісоекологічного спрямування можна трактувати як управлінський процес у межах екологічно орієнтованого управління лісгосподаруванням, який допомагає групам співробітників лісгосподарського та лісопромислового виробництва більш узгоджено та гармонійно (безконфліктно) здійснювати процеси раціонального багатопільового використання та відтворення лісових ресурсів, а також зводити до мінімуму виникаючі еколого-економічні й соціально-екологічні суперечності з різними лісокористувачами.

Основними функціями екологічно спрямованої фасилітації у сфері лісгосподарування є:

1. Сприяння вирішенню лісоекологічних, еколого-економічних та соціально-екологічних конфліктних ситуацій на різних ієрархічних рівнях управління сталим екологічно збалансованим лісокористуванням.

2. Підтримка й посилення еколого-економічних процесів в організації процесів гармонізації виробничих та управлінських відносин на комплексних лісових підприємствах.

3. Професійна організація трудових процесів у напрямі їх екологізації.

4. Поширення позитивного досвіду сталого екологічно збалансованого лісгосподарювання.

Фасилітація лісоекологічного спрямування як нейтральний процес щодо регулювання змісту еколого-економічних заходів у лісгосподарюванні й участі співробітників, підрозділів, громадськості у вирішенні конфліктних ситуацій ґрунтується на таких аспектах (*вирішенні завдань*):

1. Які лісоекологічні, еколого-економічні та соціально-екологічні цілі повинні бути досягнуті.

2. Які підрозділи та співробітники (в т.ч. центру еколого-економічного управління лісгосподарюванням), представники зовнішніх лісокористувачів, громадськості повинні бути задіяні в процесі вирішення проблемних і конфліктних ситуацій щодо сталого екологічно збалансованого використання ресурсного та екологічного потенціалу лісів.

3. Як повинен бути розроблений процес вирішення проблемних еколого-економічних та соціально-екологічних ситуацій у лісовому господарстві, а також в якій послідовності повинні бути вирішені відповідні завдання.

4. Який повинен бути досягнутий конкретний результат при вирішенні узгоджених завдань (наприклад, щодо приватизації лісоземельних угідь, регулювання суцільних рубок та заліснення малопродуктивних сільськогосподарських угідь тощо).

5. Яка повинна бути модель спілкування зацікавлених сторін з необхідним інформаційно-аналітичним, ресурсним забезпеченням, а також рівнем обізнаності співробітників, учасників у вирішенні еколого-економічних проблем природокористування в регіональному лісгосподарському комплексі.

Фасилітатор, таким чином, полегшує виконання еколого-економічних завдань лісгосподарювання в межах компетенції зацікавлених сторін (внутрішніх та зовнішніх). Іншими словами, фасилітатор продумує та здійснює процедури й формат заходів, які дають можливість групі виконавців, зацікавлених сторін накопичити спільні знання щодо вирішення завдань еколого-економічного управління лісгосподарюванням у контексті принципів сталого розвитку, структурувати їх і потім обґрунтовано вибрати напрям дій, які підтримувалися б спільними й узгодженими рішеннями, а також зобов'язаннями стосовно один одного.

Аналіз існуючих загальних компонентів фасилітації дозволив адаптувати та конкретизувати структурні складові механізму фасилітації як окремого елемента екологічно орієнтованого (еколого-економічного) управління лісгосподарюванням таким чином:

1. Проведення аудиту лісоекологічних, еколого-економічних та соціально-екологічних проблемних (конфліктних) ситуацій лісгосподарювання.

2. Формування системи управління еколого-економічними знаннями згідно з професійною компетенцією, кваліфікаційним рівнем спеціалістів, зацікавлених сторін.

3. Сприяння й надання допомоги у вирішенні та виправленні виявлених невідповідностей існуючим вимогам раціонального лісокористування.

4. Розширення та розповсюдження ефективних еколого-економічних і результативних управлінських рішень на інші взаємозв'язані підрозділи лісового підприємства та напрямі лісгосподарювання (це, зокрема, стосується значною мірою впровадження механізмів добровільної лісової сертифікації).

Таким чином, екологічно спрямована фасилітація у лісгосподарюванні повинна стати ефективним методом, механізмом вирішення еколого-економічних проблем у лісгосподарському комплексі в межах функціонування системи екологічно орієнтованого менеджменту в лісогосподарюванні.

ВИСНОВКИ

Особливості прояву й урахування природних і техногенних факторів у лісгосподарському та лісопромисловому виробництві, цільова орієнтація застосування екосистемного підходу до управління лісовим господарством з урахуванням загальних положень ДСТУ ISO 14000 обу-

мовляють доцільність виокремлення в системі еколого-економічного управління лісгосподарюванням таких його видів форм, як екосистемний та безпосередній екологічний менеджмент.

Сформовані етапи впровадження й функціонування екологічно орієнтованого лісгосподарського менеджменту на основі застосування загальних положень ДСТУ ISO 14001 враховують галузеву специфіку та принципи сталого екологічно збалансованого лісокористування, а також передбачають застосування еколого-економічних технологій, системи управління еколого-економічними знаннями, соціально-еколого-економічного рівня лісгосподарювання, а також проведення управлінського еколого-економічного аналізу. При цьому покрокове впровадження елементів системи екологічного менеджменту в лісовому господарстві вимагає створення центру еколого-економічного управління лісгосподарюванням (ЦЕЕУЛ), який має функціонувати на обласному рівні управління лісовим господарством.

ЛІТЕРАТУРА

1. Балацкий О. Экологический менеджмент: проблемы и перспективы становления и развития / О. Балацкий, В. Лукьянихин, Е. Лукьянихина // Экономика Украины. – 2000. – № 4. – С. 68–73.
2. Галушкіна Т. П. Экономические инструменты экологического менеджмента (теория и практика) / Т. П. Галушкіна. – Одесса: Институт проблем рынка и экономико-экологического исследования НАН Украины, 2000. – 280 с.
3. Бородин А. И. Эколого-экономическое управление предприятием: автореф. дисс. на соискание степени д-ра экон. наук: спец. 08.00.05. «Экономика и управление природным хозяйством: региональная экономика, предпринимательство» / А. И. Бородин. – Калининград, 2006. – 40 с.
4. Лукьянихин В. А. Экологический менеджмент: монография / В. А. Лукьянихин, Н. Н. Петрушенко. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2004. – 408 с.
5. Руководство по разработке и внедрению систем экологического менеджмента (Краткая версия) / под ред. к.э.н. П. А. Макеенко, к.э.н. А. А. Никольский. – М.: Издательство Научного и учебно-методического центра, 2004. – 40 с.
6. Лебедев С. І. Теоретико-методологічні засади формування галузевої системи екологічного менеджменту підприємств: монографія / С. І. Лебедев. – Львів: Ліга-Прес, 2008. – 340 с.
7. Ферару Г. С. Методология устойчивого развития предприятий лесопромышленного комплекса как эколоого-экономических систем: автореф. дисс. на соискание степени д-ра экон. наук: спец. 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством (экономика природопользования)» / Г. С. Ферару. – Москва, 2009. – 40 с.
8. Дейнека А. М. Лісове господарство: еколого-економічні засади розвитку: монографія / А. М. Дейнека. – К.: Знання, 2009. – 350 с.
9. Максимів Л. І. Менеджмент устойчивого лесного хозяйства в контексте постулатов экологической экономики / Л. И. Максимів, И. П. Соловй, Л. Д. Загвойская // Экономика природопользования. – 2008. – № 6. – С. 107 – 114.
10. Соловій І. П. Політика сталого розвитку лісового сектору економіки: парадигма та інструменти: монографія / І. П. Соловій – Львів: РВВ НЛТУ України, Вид-во ТЗОВ «Ліга – Прес», 2010. – 368 с.
11. Харионовская И. В. Развитие элементов экологического менеджмента в лесопользовании / И. В. Харионовская // Лесное хозяйство. – 2004. – № 3. – С. 30–32.
12. Антоненко І. Я. Еколого-економічні пріоритети модернізації лісоресурсного комплексу України: макроекономічні важелі / за ред. д.е.н., проф., чл.-кор. НАН України Б. М. Данилишина. – К.: КУТЕП. – Інформ, 2008. – 359 с.
13. Ярова І. Є. Розвиток економічних інструментів екологічного менеджменту лісовому комплексі / І. Є. Ярова // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка та менеджмент». – 2010. – Вип. 9/2(44). – С. 165–171.
14. Критерії та індикатори сталого розвитку лісової галузі України. Методичні рекомендації з питань ведення та управління лісовим господарством / [Фурдичко О. І., Патица В. П., Бойко А. Л. та інші]; за ред. академіка УААН О. І. Фурдичка. – К.: Нора-прінт, 2003. – 38 с.
15. Лісова політика: теорія і практика: [монографія] / [Синякевич І. М., Соловій І. П., Врублевська О. В. та ін.]; за наук. ред. проф., д-ра экон. наук І. М. Синякевича. – Львів: ЛА «Піраміда», 2008. – 612 с.
16. Бельмане Инга. Системы экологического менеджмента: от теории к практике. Руководство по внедрению СЭМ в соответствии с требованиями Международного Стандарта ИСО 14001 / Инга Бельмане, Карл Далхаммар. – Лунд (Швеция): МИИЭЭ, Лундский Университет, 2002. – 197 с.
17. ДСТУ ІСО 14001–97. Системи управління наволишнім середовищем. Склад та опис елементів і настанови щодо їх застосування. – К.: Держстандарт, 1998. – 26 с.
18. Экологическое Управление и Более Чистое Производство. – Швеция, Лунд: МИИЭЭ Лундский Ун-т, 2002. – 207 с.
19. Денисов В. М. О ресурсах вообще и о ресурсах менеджера в частности / В. М. Денисов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 4. – С. 45–55.
20. Ярова І. Є. Умови забезпечення ефективного функціонування системи екоменеджменту: кадровий та мотиваційний аспекти / І. Є. Ярова // Проблеми управління інноваційним підприємством екологічного спрямування: [монографія] / за заг. ред. О. В. Прокопенко. – Суми: Університетська книга, 2007. – С. 277–283.
21. Вяльцев А. В. Модель интегрированного экологического менеджмента: дисс. канд. экон. наук: 08.00.19 / Вяльцев А. В. – СПб., 1999. – 184 с.
22. Шуткова Е. Ю. Фасилитация в управленческих решениях: практика применения в реальном российском бизнесе / Е. Ю. Шуткова // Бизнес. Образование России: общероссийский информационный портал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.rb-edu.ru/library/articles/articles_8290.html.