

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ФІТІСОВ АНДРІЙ МИКОЛАЙОВИЧ

УДК 504.06:630*6

ДИСЕРТАЦІЯ

**ЕФЕКТИВНІСТЬ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
ЛІСОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ**

Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

*Подається на здобуття ступеня
доктора філософії*

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, наукових результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ А. М. Фітисов

Науковий керівник: Ходаківський Євгеній Іванович, доктор економічних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України

Дисертація є ідентичною іншим примірникам.

Голова спеціалізованої вченої ради
ДФ 14.083.002
д.е.н., доцент

І. І. Кравчук

Житомир – 2021

АНОТАЦІЯ

Фітісов А. М. Ефективність екологічного менеджменту лісопромислового комплексу України. – *Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.*

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент», галузь знань 07 «Управління та адміністрування». Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, Житомир, 2021.

Дисертацію присвячено обґрунтуванню теоретико-методичних основ екологічного менеджменту лісопромислового комплексу України та розробці практичних рекомендацій щодо забезпечення його ефективності.

В *теоретичній частині дослідження* обґрунтовано, що в основі екологічного менеджменту лісопромислового комплексу лежать наукові концепції та ідейні течії, що відрізняються екологічною спрямованістю, пошуком головної причини екологічних конфліктів та шляхів вирішення проблем сумісності економічного зростання та охорони довкілля. За допомогою абстрактно-логічного методу удосконалено трактування терміну «екологічний менеджмент лісопромислового комплексу», що передбачає ведення сталого господарювання для досягнення синергетичної єдності соціальної, економічної та екологічної систем у процесі реалізації встановлених цілей, з урахуванням підвищення екологічної свідомості суспільства в цілому та працівників зокрема.

Теоретичні узагальнення дозволили виокремити передумови ефективності екологічного менеджменту лісопромислового комплексу, а саме: екологічні впливи на функціонування лісопромислового комплексу; інституційне середовище функціонування лісопромислового комплексу; природно-кліматичний розподіл лісів; рівень зацікавленості приватного сектору у прирості деревини; участь громадськості у формуванні стратегічних документів розвитку лісопромислового комплексу; наявність податкових

стимулів та обмежень; формування комплексної і повноцінної системи стратегічних й тактичних планів розвитку лісопромислового комплексу; рівень фаховості керівників та рівень їх екологічної освіти. Наведені передумови умовно систематизовано та представлено у вигляді екологічного, економічного та соціального блоків.

З'ясовано, що ефективність екологічного менеджменту лісопромислового комплексу доцільно розглядати як співвідношення між економічними, екологічними та соціальними результатами, що отримує суб'єкт управління, та ресурсами, залученими для їх досягнення. Встановлено, що існуючі системи оцінки ефективності екологічного менеджменту орієнтовані на визначення економічних та екологічних показників. Доведено, що урахування соціальної складової забезпечить одержання повного набору даних, необхідних для упровадження цілісної системи екологічного менеджменту, в основі якої лежить постійне удосконалення.

В *аналітичній частині дослідження* здійснено оцінку екологічних передумов ефективності екологічного менеджменту лісопромислового комплексу. Встановлено, що вони визначають особливості та можливість орієнтації системи управління підприємством на підтримку ініціатив щодо збереження та охорони довкілля і узгодження їх із соціальними та економічними інтересами. Проведені дослідження засвідчили, що екологічні чинники здійснюють прямиий негативний вплив на функціонування лісогосподарських підприємств та опосередкований негативний вплив на деревообробні, лісохімічні та целюлозно-паперові підприємства лісопромислового комплексу країни.

Доведено, що екологічний менеджмент охоплює широке коло аспектів діяльності підприємства і не обмежується виключно екологічними складовими. Встановлено, що досягнення екологічних цілей не ставиться у протиріччя забезпеченню конкурентоспроможності чи рентабельності виробництва, а розглядаються у контексті економічної та соціальної доцільності. Тому здійснено аналіз економічних та соціальних передумов для

доповнення оцінки вихідних положень, що забезпечують ефективність екологічного менеджменту лісопромислового комплексу. Визначено, що втрати від загибелі лісових насаджень у 2019 р. призвели до збитків у розмірі 275 млн грн, що на 55 % менше, ніж у 2015 р. При цьому, у розрахунках брались до уваги втрати виключно лісогосподарських підприємств. Очевидними, проте такими, що не можливо розрахувати без проведення спеціалізованих польових досліджень, є екологічні та інші ресурсні втрати. Відтак, можна припустити, що значення розрахованих збитків будуть значно більшими. Виявлено відсутність у відкритих джерелах вичерпної інформації щодо економічних та соціальних аспектів діяльності підприємств лісопромислового комплексу, що актуалізує питання проведення додаткових якісних емпіричних досліджень.

Доведено доцільність застосування інструменту фокусованого групового інтерв'ю як альтернативного методу одержання інформації, що у сукупності із кількісними показниками дає можливість оцінити актуальні тенденції формування ефективності екологічного менеджменту лісопромислового комплексу України. У 2018 р. проведено дослідження за участі керівників і головних спеціалістів окремих підприємств лісопромислового комплексу України (лісгоспи та підприємства, що здійснюють переробку деревини (виробництво будівельних матеріалів, целюлозно-паперових виробів), представників обласних управлінь лісового та мисливського господарства Київської, Житомирської та Чернігівської областей. За допомогою даного інструменту встановлено, що на підприємствах лісопромислового комплексу в основу побудови системи менеджменту покладено принцип циклу Демінга. Респонденти по-різному оцінили ступінь ефективності побудови таких систем. Через низку об'єктивних та суб'єктивних чинників процедура планування та виконання поставлених планів значно ускладнюється. Відтак, частково втрачаються потенційні переваги, що дають ефективні моделі планування, а саме: зменшення ризиків від прийняття помилкових рішень та можливість

поступового, поетапного досягнення цілей. Виявлено основні невирішені проблеми щодо запровадження ефективних систем екологічного менеджменту. Серед заходів сприяння формуванню системи екологічного менеджменту виокремлено: послідовну та чітку державну політику; кваліфікацію кадрів; мотивацію зацікавлених сторін; навчальні програми та інформування; методики оцінки ділової досконалості та ефективності екологічного менеджменту; процедури сертифікації.

У рекомендаційній частині дослідження обґрунтовано, що в основі забезпечення ефективності екологічного менеджменту підприємств лісопромислового комплексу лежить докорінна зміна мотивації усіх зацікавлених сторін, що мають відношення до планування, організації діяльності та стану її реалізації. Виокремлено основні мотиваційні компоненти трансформації лісопромислового комплексу на засадах зеленої економіки на різних рівнях.

Доведено, що ефективність екологічного менеджменту підприємств лісопромислового комплексу можливо забезпечити шляхом застосування моделі Ділової досконалості як діагностичного інструментарію оцінки. Удосконалена та апробована модель передбачає дослідження різних груп якісних показників, а саме: фактори сприяння (лідерство, екологічна політика, персонал, партнерство, система якості та процеси у системі якості) та результати (задоволення потреб колективу, задоволення споживача, вплив на суспільство, вплив на довкілля, ділові результати). Встановлено, що дана модель має бути максимально гнучкою для використання на підприємствах різного розміру та з різним рівнем реалізації екологічного менеджменту. Стверджуємо, що дана оцінка має проводитись систематично для своєчасного виявлення невідповідностей та пошуку шляхів їх усунення. Важливо постійно контролювати та коригувати підходи до управління та отримання результатів діяльності.

У процесі апробації удосконаленої методики оцінки відмічено проблеми, пов'язані із формування екологічної політики підприємства, зокрема у

контексті розуміння працівниками стратегії розвитку підприємства, удосконалення планів та програм, а також проведення оцінки сильних та слабких сторін діяльності підприємства. Вважаємо, що неузгодженості даного блоку потребують першочергового вирішення, оскільки мають вагомий вплив у процесі забезпечення ефективності екологічного менеджменту лісопромислового комплексу.

Ураховуючи складність управлінських та виробничих процесів, пов'язаних зі сталим еколого-економічним розвитком підприємств, обґрунтовано, що запровадження систем екологічного менеджменту доцільно супроводжувати процедурою всебічної оцінки їх діяльності. Вона включає вивчення відповідних показників у розрізі ефективності екологічного менеджменту та оцінки стану навколишнього середовища. Сформовано набір груп показників та індикаторів оцінки, що характеризують окремі аспекти діяльності лісогосподарського підприємства, а саме: 1) стійкість лісових насаджень; 2) продуктивність, відтворення лісів та інші показники діяльності; 3) технологічні та збутові аспекти функціонування підприємства; 4) соціальні аспекти функціонування підприємства. Апробація методики оцінки ефективності екологічного менеджменту засвідчила її прийнятність та зручність для застосування підприємствами лісопромислового комплексу. Обґрунтовано, що запровадження ефективного екологічного менеджменту дозволить наблизити діяльність підприємств лісопромислового комплексу до принципів сталості та збалансованості.

Ключові слова: менеджмент, екологічний менеджмент, ефективність, лісопромисловий комплекс, лісогосподарські та лісопереробні підприємства, сталий розвиток.

SUMMARY

Fitisov A. M. Efficiency of environmental management of forest industry complex in Ukraine. – *Qualification thesis manuscript copyright.*

Thesis for a Ph. D. degree specializing in 073 «Management», subject area 07 «Management and Administration». Polissia National University of the Ministry of Science and Education of Ukraine, Zhytomyr, 2021.

The thesis is devoted to substantiation of theoretical and methodological foundations of environmental management of forest industry complex in Ukraine as well as to development of practical recommendations on ensuring its efficiency.

The *theoretical part of the research* provides substantiation to the fact that environmental management of forest industry complex is based on scientific concepts and ideological schools that are notable for environmental orientation, search for the main cause of environmental conflicts and ways to solve the problems of compatibility of economic growth and environmental conservation. By applying abstract-logical method, the interpretation of the term “environmental management of forest industry complex” has been improved, which involves sustainable management in order to achieve synergic unity of social, economic and ecological systems in the course of achieving goals taking into account environmental awareness of society as a whole and workers in particular.

Theoretical generalizations made it possible to single out prerequisites for the efficiency of environmental management of forest industry complex, namely environmental impact on the functioning of forest industry complex; institutional environment of its functioning; natural and climatic distribution of forests; the level of interest of the private sector in wood increment; participation of the public in the formation of strategic documents for the development of forest industry complex; availability of tax incentives and restrictions; formation of a comprehensive and full-fledged system of strategic and tactical plans for the development of forest industry complex; the level of professionalism of managers and the level of their environmental education. These prerequisites have been roughly systematized and presented in the form of environmental, economic and social blocks.

It has been found that it is expedient to consider the efficiency of environmental management of forest industry complex as a ratio between economic, environmental and social results obtained by a management entity and recourses

used to achieve them. It has been established that the existing systems for the assessment of environmental management are focused on the determination of economic and environmental indicators. It has been proved that making allowances for a social component will provide a full data set necessary for the implementation of an integral system of environmental management which is based on continual improvement.

The *analytical part of the research* deals with assessment of environmental preconditions for the efficiency of environmental management of forest industry complex. It has been found that they determine features of the enterprise management system and its possibility to be oriented towards the support of initiatives to preserve and protect the environment and coordinate them with social and economic interests. The research has shown that environmental factors have a direct negative impact on the functioning of forestry enterprises and an indirect negative impact on woodworking, timber and chemical, as well as paper enterprises of the forest industry complex in the country.

It has been proved that environmental management covers a wide range of aspects of an enterprise and is not limited to solely environmental components. It has been established that the achievement of environmental goals is not opposed to ensuring the competitive ability or profitability of production; they are considered in the context of economic and social expediency. Therefore, economic and social preconditions have been analyzed in order to supplement the assessment of the initial provisions that ensure the effectiveness of environmental management of the forest industry complex. It has been determined that the losses from the forest mortality in 2019 amounted to UAH 275 million, which is by 55% less than in 2015. At the same time, our calculations took into account solely the losses of forestry enterprises. However, environmental losses and losses of other resources are obvious, but cannot be calculated without specialized field research. Therefore, one can assume that the values of the calculated losses will be much higher. Open sources lack comprehensive information on the economic and social aspects of the enterprises of the forest industry complex, which raises the issue of additional qualitative research.

The expediency of using the tool of focused group interview as an alternative method of obtaining information has been proved. In combination with quantitative indicators, this method makes it possible to assess current trends in the efficiency of environmental management of forest industry complex in Ukraine. In 2018, a survey was conducted with the participation of managers and chief specialists of individual enterprises of the forest industry complex of Ukraine (forestries and enterprises engaged in wood processing (production of construction materials, pulp and paper products), representatives of regional forestry and hunting departments of Kyiv, Zhytomyr and Chernihiv regions. This tool helped to establish that the principle of Deming cycle is the basis of construction of management systems at the enterprises of forest industry complex. Respondents gave different assessment to the degree of efficiency of construction of such systems. Due to a number of objective and subjective factors the procedure of planning and implementation of plans becomes significantly more complicated. Thus, the potential benefits of effective planning models are partially lost. Particularly, risks from making wrong decisions are reduced and it becomes possible to gradually achieve the goals. Main problems related to the implementation of efficient environmental management systems have been identified. The measures aimed at promoting the formation of the environmental management system include consistent and clear government policy, staff qualifications, motivation of stakeholders, training programs and provision of information, methods of assessing business excellence and efficiency of environmental management, certification procedures.

The *recommendation part of the research* provides substantiation to the fact that the basis for ensuring the efficiency of environmental management of enterprises in the forest industry complex is a radical change in the motivation of all stakeholders related to planning, organization and status of its implementation. The main motivational components of the transformation of the forest industry complex on the basis of a green economy at different levels are highlighted.

It has been proved that the efficiency of environmental management of enterprises of the forest industry complex can be ensured by applying the model of

Business Excellence as a diagnostic assessment tool. The improved and tested model involves the study of various groups of indicators, namely: factors of assistance (leadership, environmental policy, staff, partnership, quality system and processes in the quality system) and results (meeting the needs of the team, consumer satisfaction, impact on society, on the environment, business results). It has been established that this model should be as flexible as possible in order to be used at enterprises of different sizes and with different levels of environmental management implementation. We argue that this assessment should be conducted systematically in order to identify inconsistencies in a timely manner and find a way to eliminate them. It is important to constantly monitor and adjust approaches to management and performance.

In the course of testing of the improved assessment methodology, problems related to the formation of environmental policy of an enterprise have been noticed, particularly in the context of improvement of plans and programs, assessment of strengths and weaknesses of an enterprise and how well employees understand the development strategy of the enterprise. We believe that the inconsistencies of this unit need to be addressed as a matter of priority, as they have a significant impact in the process of ensuring the efficiency of environmental management of the forest industry complex.

Given the complexity of management and production processes associated with sustainable environmental and economic development of enterprises, we believe that the introduction of environmental management systems should be accompanied by a procedure for comprehensive evaluation of their activities. It includes the study of relevant indicators in terms of the efficiency of environmental management and environmental assessment. The following set of groups of indicators and assessment indicators that characterize certain aspects of the activity of a forestry enterprise has been formed: 1) stability of forest plantations; 2) productivity, forest reproduction, and other performance indicators; 3) technological and marketing aspects of an enterprise; 4) social aspects of enterprise operation. Approbation of the methodology for assessing the efficiency

of environmental management has shown its acceptability and convenience for use by enterprises of the forest industry complex. It has been proved that the introduction of effective environmental management will bring the activities of enterprises of the forest industry complex closer to the principles of sustainability and balance.

Key words: management, environmental management, efficiency, forest industry complex, forestry and lumber enterprises; sustainable development.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Наукові праці, в яких опубліковано основні результати дослідження:

1.1. Публікації у наукових фахових виданнях України:

1. Фітісов А. М. Теоретичні основи формування системи екологічного менеджменту у лісовому господарстві. *Вісник ЖНАЕУ*. 2017. № 1 (59), т. 2. С. 181–188. (0,44 д.а.)

2. * Фітісов А. М. Тенденції лісокористування у Житомирській області в умовах сталого розвитку. *Агросвіт*. 2018. № 18. С. 45–48. (0,19 д.а.).

3. * Фітісов А. М. Лісокористування на територіях районів Житомирської області, постраждалих внаслідок аварії на ЧАЕС. *Економіка АПК*. 2019. № 8. С. 109–116. (0,35 д.а.).

4.^{3*} Фітісов А. М. Теоретичні основи трансформації лісогосподарювання на засадах «зеленої економіки». *Ефективна економіка*. 2019. № 9. (0,49 д.а.). URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7277>. (дата звернення: 19.06.2020).

5. * Аналіз фінансово-господарської діяльності лісогосподарських підприємств в умовах економічної та екологічної нестабільності / М. В. Швець, Ф. Ф. Марков, А. М. Фітісов, П. В. Діденко. *Наукові горизонти*. 2020. № 6 (91). С. 92–100. (Особистий внесок автора: проведено аналіз

* Видання одночасно входить до міжнародних наукометричних баз.

фінансово-господарської діяльності лісогосподарських підприємств за умов економічної та екологічної нестабільності, ідентифіковано причини зміни показників лісогосподарської діяльності; 0,5/0,1 д.а.).

6. * Лесь А. В., Ращенко А. В., **Фітісов А. М.** Ефективність системи екологічного менеджменту на підприємствах лісопромислового комплексу. *Агросвіт*. 2020. № 19–20. С. 69–74. (Особистий внесок автора: обґрунтовано методику та результати фокусованого групового інтерв'ю для отримання якісної інформації щодо ефективності системи екологічного менеджменту на підприємствах лісопромислового комплексу. Доведено необхідність розробки системи оцінки ефективності екологічного менеджменту; 0,55/0,3 д.а.).

1.2. Публікації у іноземних наукових періодичних виданнях:

7. * Фітісов А. Н. Методика предварительной оценки деятельности лесохозяйственного предприятия на соответствие требованиям экологического менеджмента. *Modern Scientific Reseurches*. Минск, 2020. Issue 11, part 3. P. 117–123. (0,3 д.а.).

8. * Фітісов А. Н. Заготовка лесных ресурсов в Житомирской области. *Modern engineering and innovative technologies*. Karlsruhe, Germany. 2 (09–02). Karlsruhe, 2019. P. 96–99. (0,3 д.а.).

9. * Фітісов А. Н. Система экологического менеджмента в лесном хозяйстве: концептуальный аспект. *Научные труды SWorld*. 2018. Вып. 50, т. 2. С. 55–60. (0,3 д.а.).

2. Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

10. Фітісов А. М. Інституції у процесі запровадження екологічного менеджменту у лісовому господарстві. *Менеджмент в аграрному секторі економіки: теорія та практика ефективного розвитку* : матеріали III наук.-практ. конф. молодих вчених, аспірантів, студентів з міжнар. участю, 29 листоп. 2017 р. Житомир : ЖНАЕУ, 2017. С. 32–34. (0,1 д.а.)

11. Фітісов А. М. Лідерство як критерій якості функціонування лісогосподарського підприємства. *Інтелектуальна економіка в умовах*

суспільних трансформацій: перспективи публічно-приватного партнерства : матеріали III Міжнар. наук.-практ. форуму, 27 черв. 2017 р. Житомир : ЖНАЕУ, 2017. Ч. 2. С. 16–19. (0,1 д.а.)

12. Фітісов А. М. Чинники впливу на якість продукції лісового господарства. *Наукові читання–2018* : матеріали наук.-практ. конф. науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених. Житомир : ЖНАЕУ, 2018. Т. 3. С. 101–104. (0,1 д.а.)

13. Фітісов А. М. До питання оцінки діяльності лісогосподарських підприємств на відповідність вимогам екологічного менеджменту. *Управління системою економічної безпеки: від теорії до практики* : тези доп. та повідомлень уч. Всеукр. наук.-практ. конф. 1 черв. 2018 р. Львів : ЛьвДУВС, 2018. С. 169–172. (0,14 д.а.)

14. Фітісов А. М. Управління якістю у лісовому господарстві. *Сучасні проблеми екології* : тези XV Всеукр. наук. on-line конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених з міжнар. участю, 28 бер. 2019 р. Житомир : ЖДТУ, 2019. С. 111. (0,13 д.а.)

15. **Фітісов А. М.,** Ходаківський Є. І. Мотивація трансформації лісогосподарювання на засадах зеленої економіки. *Сучасні проблеми екології* : тези XVI Всеукр. наукової on-line конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених з міжнар. участю, 10 квіт. 2020 р. Житомир : Житомирська політехніка, 2020. С. 108. (*Особистий внесок автора: обґрунтовано механізми мотивації трансформації підприємств лісогосподарського комплексу на засадах зеленої економіки; 0,13 / 0,1 д.а.*)

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ	2
ВСТУП	15
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЛІСОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ	23
1.1. Теоретичні основи екологічного менеджменту лісопромислового комплексу як об'єкт наукових досліджень	23
1.2. Передумови забезпечення ефективності екологічного менеджменту	40
1.3. Методичні підходи до визначення ефективності екологічного менеджменту на еколого-економіко-соціальних засадах	55
Висновки до Розділу 1	69
РОЗДІЛ 2. ТЕНДЕНЦІЇ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЛІСОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ	71
2.1. Аналіз екологічних передумов формування ефективного екологічного менеджменту	84
2.2. Аналіз економічних та соціальних передумов формування екологічного менеджменту	103
2.3. Оцінка якісних показників ефективності екологічного менеджменту	118
Висновки до Розділу 2	118
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЛІСОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ	121
3.1. Трансформація підприємств лісопромислового комплексу до умов зеленої економіки	121
3.2. Q-менеджмент у забезпеченні ефективності екологічного менеджменту	136
3.3. Взаємозв'язок ефективності екологічного менеджменту та стану навколишнього природного середовища	150
Висновки до Розділу 3	166
ВИСНОВКИ	168
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	171
ДОДАТКИ	193

ВСТУП

Актуальність теми. Упродовж останніх років в Україні спостерігаються процеси, що можуть у майбутньому призвести до незворотних екологічних та соціальних змін. Переосмислення потребують існуючі підходи до виробництва та ведення бізнесу, особливо у лісопромисловому комплексі. Однак, сучасний його стан породжує низку системних проблем, серед яких найкритичнішими є економічні, організаційні, соціальні, екологічні та експортні. Проблеми зумовлено існуючими недоліками управління лісовим комплексом та окремими його підприємствами на макро- та мікрорівні, що призводить до неконтрольованих рубок, сировинної спрямованості виробництва, невідповідності виробничих процесів міжнародним стандартам, зниження ефективності екологічного менеджменту тощо. Можливим напрямом покращення ситуації, що склалася, та приведення господарювання до вимог сталого розвитку є забезпечення ефективності екологічного менеджменту.

Питання екологічного менеджменту лісопромислового комплексу досліджували І. Антоненко та О. Дребот (розглядали питання збалансованого розвитку лісового сектору, а також грошову оцінку природних ресурсів); П. Лакида та В. Лавров (досліджуючи передумови сталого управління лісами акцентували увагу на продуктивності лісових насаджень та збалансованості розвитку сектору); І. Мартинчук, Є. Мішенін, І. Соловій та І. Ярова (розглядають ефективність екологічного менеджменту лісокористування як передумови еколого-економічного реформування галузі); П. Скрипчук та І. Синякевич (досліджують необхідність екологізації лісової політики держави в цілому та важливість сертифікації зокрема); О. Фурдичко (у своїх дослідженнях перспектив розвитку лісового господарства особливу увагу концентрує на збалансованості діяльності); Є. Ходаківський (розглядає праксеологічні підходи в менеджменті з акцентом на психологію управління); та ін. Теоретичні та методологічні підходи до підвищення ефективності

екологічного менеджменту викладені у працях таких вітчизняних та зарубіжних науковців як А. Ендрес, І. Лицур, К. Ріхтер, Я. Коваль, П. Кравець, В. Кравців, Н. Зіновчук, Н. Пахомова, І. Синякевич, Т. Тітенберг, Я. Яндиганов та ін. На думку науковців, формування ефективних систем екологічного менеджменту лісопромислового комплексу сприятиме повноцінному соціо-еколого-економічному розвитку України. Однак, існує необхідність у формулюванні концептуальної бази ефективності екологічного менеджменту лісопромислового комплексу, що сприятиме створенню умов для екологічної трансформації.

Значний внесок у розвиток теорії і практики оцінки ефективності екологічного менеджменту зробили зарубіжні та вітчизняні науковці, зокрема: Т. Тамбовцева (розглядає ефективність екологічного менеджменту крізь призму готовності підприємств до сертифікації, а також оцінку діяльності з використанням діаграм «еко-радар»), І. Белік та Т. Майорова (досліджують питання оцінки ефективності екологічного менеджменту на основі принципу інтеграції, еколого-енергетичних критеріїв, додаткових екологічних та енергетичних індикаторів для розкриття вкладу підприємства в реалізацію стратегії низьковуглецевого розвитку, основний акцент зроблено на корпоративній відповідальності бізнесу), А. Тендюк (розглядає екологічний менеджмент як механізм екологізації діяльності лісопромислових підприємств), І. Александров, А. Половян та ін. Проте недостатнє висвітлення соціальної та економічної складових екологічного менеджменту при розробці систем оцінки ефективності, призвела до того, що використання їх у практиці господарювання наразі є досить обмеженим. Зокрема, вирішення потребують проблеми розробки доступної системи оцінки ефективності екологічного менеджменту лісопромислового комплексу. Обґрунтована потреба в поглибленні теоретичних і методологічних основ ефективності екологічного менеджменту лісопромислового комплексу зумовила актуальність даного дисертаційного дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційну роботу виконано відповідно до плану науково-дослідної роботи Поліського національного університету за темами: «Інституційні імперативи інтелектуалізації аграрної економіки в Єроінтеграційному вимірі» (державний реєстраційний номер 0115U006602), де автором запропоновано підходи до сталого ведення лісогосподарювання шляхом запровадження ефективного екологічного менеджменту; «Екологічний менеджмент лісогосподарювання на територіях пострадіаційного забруднення» (державний реєстраційний номер 0118U005208), у якій автором запропоновано методичний підхід до оцінки ефективності екологічного менеджменту підприємств лісопромислового комплексу.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних основ екологічного менеджменту лісопромислового комплексу України та розробка практичних рекомендацій щодо забезпечення його ефективності.

Відповідно до зазначеної мети дисертаційного дослідження поставлено й такі завдання:

- поглибити зміст поняття «екологічний менеджмент лісопромислового комплексу»;
- систематизувати передумови забезпечення ефективності екологічного менеджменту лісопромислового комплексу;
- виявити тенденції економічного розвитку екологічного менеджменту лісопромислового комплексу України;
- сформулювати рівні мотивації трансформаційних змін лісопромислового комплексу на засадах зеленої економіки;
- розробити та адаптувати критерії «Моделі ділової досконалості підприємств» як інструменту забезпечення ефективності екологічного менеджменту до умов господарської діяльності лісопромислових підприємств;

- розробити методичний підхід до забезпечення ефективності екологічного менеджменту підприємств лісопромислового комплексу.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення екологічного менеджменту та тенденції розвитку лісопромислового комплексу України.

Предметом дослідження є теоретико-методичні підходи та прикладні еколого-соціо-економічні засади ефективності екологічного менеджменту лісопромислового комплексу України.

Методи дослідження. У процесі дисертаційного дослідження застосовувались сучасні загальнонаукові й спеціальні методи дослідження, зокрема, використано деякі прийоми *абстрактно-логічного методу*, такі як *висування гіпотези* (формування припущення наукового дослідження); *термінологічний* (визначення основних дефініцій дослідження ефективності екологічного менеджменту лісопромислового комплексу). У процесі вивчення закордонного досвіду трансформації лісопромислового комплексу використано *метод порівняння*. За допомогою *історичного методу* досліджено процес розвитку екологічного менеджменту як науки та еволюцію становлення основних ідейних течій. Методи *аналізу та синтезу* використано у процесі дослідження середовища запровадження екологічного менеджменту лісопромислового комплексу (систематизовано чинники макро- та мікросередовища). Для удосконалення оцінки ефективності екологічного менеджменту лісопромислового комплексу використано метод *експертних оцінок* (встановлення вагових коефіцієнтів пріоритетності аспектів діяльності підприємств, що визначають ефективність екологічного менеджменту). *Статистично-економічний* метод дозволив дослідити та проаналізувати екологічні, економічні та соціальні передумови забезпечення ефективності екологічного менеджменту лісопромислового комплексу. *Табличний та графічний* прийоми використано для наочного відображення отриманих результатів дослідження.

Інформаційну базу дослідження склали нормативно-правові та законодавчі акти України, офіційні матеріали Головного управління

статистики у Житомирській області, звіти Державного управління охорони навколишнього природного середовища у Житомирській області та Державної служби статистики України, наукові праці з досліджуваної проблеми, власні соціологічні дослідження автора, матеріали всесвітньої глобальної комп'ютерної мережі *Internet*.

Наукова новизна одержаних результатів визначається сукупністю теоретичних та методичних положень, висновків та рекомендацій щодо ефективності екологічного менеджменту лісопромислового комплексу України:

вперше:

- запропоновано концептуальний підхід до оцінки ефективності екологічного менеджменту лісопромислового комплексу, що ґрунтується на визначенні часткових показників різних напрямів діяльності із подальшим співставленням їх розрахункового значення із запропонованими параметрами з обов'язковим розрахунком зведених показників діяльності підприємства лісопромислового комплексу, які можуть бути використані як діагностичний інструмент, що супроводжує процеси корегування управлінських рішень;

удосконалено:

- зміст поняття «екологічний менеджмент лісопромислового комплексу», що, на відміну від існуючих, включає спрямованість на ведення сталого господарювання для досягнення синергетичної єдності соціальної, економічної та екологічної систем у процесі реалізації встановлених цілей, з урахуванням підвищення екологічної свідомості суспільства в цілому та працівників підприємств зокрема;
- модель оцінки «Ділової досконалості підприємств» як практичного інструменту забезпечення ефективності екологічного менеджменту лісопромислових підприємств, в основу якої покладено визначення впливу діяльності підприємства на компоненти довкілля у процесі

планування, організації та мотивації, що забезпечує розробку, прийняття та удосконалення управлінських рішень;

дістали подальшого розвитку:

- систематизація передумов забезпечення ефективності екологічного менеджменту лісопромислового комплексу, що представлено у вигляді зведених у блоки груп вихідних умов, до яких належать: екологічні впливи; інституційне середовище; природно-кліматичний розподіл лісів; рівень зацікавленості приватного сектору у прирості деревини; участь громадськості у формуванні стратегічних документів; наявність податкових стимулів та обмежень; формування комплексної і повноцінної системи стратегічних та тактичних планів розвитку; рівень фаховості керівників та рівень їх екологічної освіти; та які можуть бути використані як вихідні положення для діагностики тенденцій розвитку галузі;
- застосування інструменту фокусованого групового інтерв'ю як альтернативного методу одержання інформації щодо якісних показників ефективності екологічного менеджменту лісопромислового комплексу, що у сукупності із кількісними економічними, екологічними та соціальними критеріями дає можливість сформулювати сучасні тенденції ефективності екологічного менеджменту лісопромислового комплексу України;
- система мотивації трансформації лісопромислового комплексу на засадах зеленої економіки, в основу якої покладено такі перспективні орієнтири як виокремлення стимулів та мотивів, що спонукають до екологічних, економічних та соціальних перетворень на різних рівнях; формування потреб, що є визначальним фактором до змін підходів з орієнтацією на запровадження ефективного екологічного менеджменту, що дозволить досягти балансу між екологічним впливом та економічною сталістю лісопромислових підприємств.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що теоретико-методичні положення дисертації доведено до рівня конкретних методичних розробок і практичних рекомендацій щодо забезпечення ефективності екологічного менеджменту лісопромислового комплексу України.

Результати дисертації знайшли практичне застосування у роботі управління з питань цивільного захисту населення та оборонної роботи Житомирської обласної державної адміністрації, зокрема запропоновано акцентувати на взаємоузгодженості функцій, завдань та заходів, що здійснюються у процесі захисту лісових насаджень від пожеж, а також взаємозв'язках ланок менеджменту (довідка № 587 від 02.06.2020 р.).

Розроблений методичний підхід до налагодження системи комунікації між працівниками підприємства, інвесторами й зацікавленими сторонами, клієнтами, органами державної влади, громадськістю та постачальниками запроваджено у роботі ТОВ «Слав Форест» (довідка №72 від 05.03.2020 р.).

Дослідження дисертанта щодо менеджменту якості та екологічної безпеки на лісогосподарських підприємствах використовуються у роботі Корюківської міської ради Чернігівської області (довідка №1317/04-03 від 05.06.2020 р.).

Основні положення дисертаційного дослідження використовуються у навчальному процесі Поліського національного університету при викладанні навчальних дисциплін «Економіка природокористування», «Екологічний менеджмент», «Менеджмент», «Економіка лісового і садово-паркового господарства» (довідка № 1853/01-17 від 02.11.2020 р.).

Особистий внесок здобувача. Викладені в дисертації результати досліджень належать особисто авторів. Вони, передусім, полягають у розробці концептуального підходу до оцінки ефективності екологічного менеджменту лісопромислового комплексу, систематизації передумов забезпечення ефективності екологічного менеджменту лісопромислового комплексу, побудові системи мотивації трансформації лісопромислового

комплексу на засадах зеленої економіки та ін. Одержані наукові результати опубліковані в одноосібних наукових працях. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в роботі викладені лише ті положення, що є результатом особистих досліджень.

Апробація результатів дослідження. Результати наукових досліджень апробовано на науково-практичних конференціях: «Менеджмент в аграрному секторі економіки: теорія та практика ефективного розвитку» (м. Житомир, 2017 р.); «Інтелектуальна економіка в умовах суспільних трансформацій: перспективи публічно-приватного партнерства» (м. Житомир, 2017 р.); «Управління системою економічної безпеки: від теорії до практики» (м. Львів, 2018 р.); «Современные направления теоретических и прикладных исследований» (г. Иваново, 2018 р.); «Наукові читання – 2018» (м. Житомир, 2018 р.); «Сучасні проблеми екології» (м. Житомир, 2019 р.); «Technique and technology of the future» (Karlsruhe, Germany, 2019 р.).

Публікації. За результатами дисертаційного дослідження опубліковано 15 наукових праць загальним обсягом 4,59 д. а. (автору належить 3,45 д. а.), серед яких: 3 статті у періодичних наукових виданнях інших держав, 1 з яких – у державі, що входить до Організації економічного співробітництва та розвитку та ЄС (Німеччина), 6 статей у наукових фахових видань України, 5 з яких включено до міжнародних наукометричних баз; 6 інших наукових праць апробаційного характеру.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається із анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертації становить 210 сторінок, у т. ч. обсяг основного тексту – 156 сторінок. Дисертація містить 29 таблиць, 39 рисунків. Список використаних джерел складається із 202 найменувань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ
ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
ЛІСОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ

1.1. Теоретичні основи екологічного менеджменту лісопромислового комплексу як об'єкт наукових досліджень

Для ХХІ ст. характерними є збільшення кількості та поглиблення інтенсивності екологічних проблем, більшість з яких зумовлена антропогенною діяльністю людини. За таких умов роль природних екосистем, зокрема лісів, стає надзвичайно важливою. Це пов'язано із тим, що вони стримують та зменшують ті негативні екологічні ефекти, які своєю діяльністю формує людина.

Загальновідомо, що охорона, раціональне використання та відтворення лісових ресурсів відіграє важливу роль у формуванні соціально-економічної діяльності суспільства. Розвиток людства та науково-технічний прогрес призводить до системного збільшення споживання природних ресурсів. Питання, що стосуються ощадливого використання лісових ресурсів включені до п'ятнадцятої глобальної цілі сталого розвитку «Захист та відновлення екосистем суші» (Національна доповідь «Цілі Сталого Розвитку: Україна»). У документі основні акценти зроблено на підвищенні лісистості території країни та збільшенні запасів деревини в лісах, що потребує запровадження особливих підходів до управління ними.

Менеджмент є науковою концепцією, що сформувалася та продовжує розвиватися на перетині економіки, психології, кібернетики, теорії систем та багатьох інших наук. З початку свого розвитку менеджмент отримав значну кількість тлумачень. Зокрема його розглядають як: а) систему наукових знань; б) мистецтво управління; в) професійну діяльність людей [49, с. 83].

Коротко зупиняючись на історії формування поняття «менеджмент» слід зазначити, що ідеологом та основоположником був Ф.-В. Тейлор. Цей термін дослівно означає «керівництво людьми». Професор Є. І. Ходаківський у своїх працях пояснює менеджмент як «процес керівництва або управління окремим працівником, соціальною групою, спільнотою або суспільством» [146, с. 11]. Вважаємо, що не слід звужувати поняття менеджмент лише до процесу управління людьми. Акцентуємо на доцільності ширшого вживання менеджменту ресурсів (фінансових, природних тощо).

Крім численних трактувань, менеджмент відрізняється і певним набором напрямів, що виокремились у самостійні наукові галузі знань. Загалом, під системою менеджменту розуміють стійкі зв'язки між різними ланками, за якими диференційована діяльність усіх учасників процесу менеджменту [92, с. 15]. На рис. 1.1 наведено складові системи менеджменту (інноваційний, проектний, ризик-менеджмент, інформаційний, стратегічний, інвестиційний, управління ланцюжками поставок, менеджмент персоналу, маркетинг, менеджмент якості, фінансовий, управління виробництвом та екологічний менеджмент).



Рис. 1.1. Місце екологічного менеджменту в системі менеджменту

Джерело: побудовано за даними [5, с. 70; 52, с. 15].

Відтак, екологічний менеджмент лісопромислового комплексу, що є предметом даного дисертаційного дослідження, є однією із невід'ємних частин системи менеджменту. Вважаємо, що одним із шляхів реалізації глобальних цілей сталого розвитку у лісопромисловому комплексі є запровадження ефективного екологічного менеджменту.

Виникнення екологічного менеджменту як самостійної науки зумовлено намаганнями людства досягти економічного розвитку без нанесення незворотної шкоди довкіллю та здоров'ю людей. Вважається, що саме екологічний менеджмент здатен забезпечити розробку напрямів, методів та інструментів досягнення рівноваги між економічною, соціальною та екологічною системами, які наразі є цілком розбалансованими. Чисельні дослідження свідчать, що еколого-економічні проблеми, з якими стикаються суб'єкти господарювання різних галузей економіки, у т. ч. й лісопромислового комплексу, можливо вирішити шляхом імплементації систем екологічного менеджменту [5, с. 70; 13, с. 25; 22, с. 75; 34; 51, с. 458; 74, с. 105; 88, с. 24] Вважаємо дану тезу цілком обґрунтованою, оскільки у ключовому міжнародному документі «Порядок денний на XXI століття», що було прийнято на конференції ООН у 1992 р., саме екологічний менеджмент визначено як ключову домінанту сталого розвитку [5, с. 70; 108, с. 360]. Слід акцентувати на тому, що будь-який бізнес має відповідати принципам сталого розвитку щодо ощадливого використання природних ресурсів та мінімізації шкідливого впливу на довкілля.

У процесі дослідження теоретичних та методичних аспектів екологічного менеджменту у будь-якій галузі промисловості, зокрема у лісопромисловому комплексі, необхідно визначитись із основними ідейними течіями (концепціями), що є базою дослідницького пошуку. Загальновідомо, що головне призначення концепції полягає у інтеграції певного масиву знань, прагненні використовувати його для пояснення та пошуку закономірностей.

Дослідженнями встановлено, що екологічний менеджмент як науку було виокремлено у другій половині XX ст. Як зазначають науковці, ідейні течії, що

дозволяють охарактеризувати взаємодію суспільства та довкілля, відрізнялися від відомих до цього часу економічних теорій своєю екологічною спрямованістю, пошуком головної причини екологічних конфліктів та шляхів вирішення проблем сумісності економічного зростання та охорони довкілля.

У процесі дослідження, за допомогою історичного методу, а також системного аналізу, визначено концептуальні передумови розвитку екологічного менеджменту. Визначено вплив таких наукових ідей, як технологічний детермінізм, біологічний детермінізм, концепція сталого розвитку, теорія екстерналій, а також концепція зеленої економіки (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Узагальнення наукових концепцій у процесі формування екологічного менеджменту лісопромислового комплексу

Наукова течія	Провідні науковці	Основна ідея
Концепція сталого розвитку	А. Лейзерович Р. Кейтс Т. Перріс	Збереження та відтворення лісових ресурсів, з метою задоволення потреб сьогодення та прийдешніх поколінь.
Теорія екстерналій	У. Баумоль У. Оутс М. Коммон	Виявлення витрат або вигод третіх осіб, спричинених діяльністю лісогосподарських підприємств, що не знаходять відображення на ринку, а також у зворотному порядку (втрати або вигоди лісогосподарської галузі, що спричинені діяльністю третіх осіб).
Технологічний детермінізм	Л. Уайт, Г. Ленські Л. Хейлбронер	Абсолютизація науково-технологічного чинника у процесі відтворення та збереження лісових ресурсів. Надмірне значення техніки та технології у процесі соціальних змін, що відбуваються.
Біологічний детермінізм	Р. Спенсер Е. Бейкер Ф. Марчант	Дослідження зв'язків взаємозумовленості явищ дійсності, де велику роль відграють закони природи.
Зелена економіка	С. Аллен Д. Пірс М. Кеннет	Стабілізація економічної системи, інтересів суспільства, довкілля і потреб виробництва

Джерело: побудовано за даними [132, с. 245; 154; 155; 168, с. 108; 173, с. 10; 181; 185, с. 28; 187, с. 208].

У своїх дослідженнях академік В. І. Вернадський звернув увагу на глибокі якісні зміни, що відбуваються на Землі під впливом виробничої діяльності людства [115, с. 8]. Окремо слід розглянути діяльність Римського

клубу, під керівництвом Авреліо Печчеї, який досліджував проблеми неконтрольного росту населення Землі, безробіття, голоду, виснаження природних ресурсів, енергетичної кризи, деградації довкілля тощо. Протягом 1984–1986 рр. ефективно працювала Міжнародна комісія з навколишнього середовища і розвитку під керівництвом прем'єр-міністра Норвегії Г. Х Брунтланд. Завданням комісії було розроблення довготермінової стратегії, що передбачає перелік способів і засобів забезпечення збалансованого розвитку економіки, використання природних ресурсів, росту народонаселення та охорони довкілля [32, с. 260; 83, с. 108; 114, с. 187]. Діяльність даної комісії стала поштовхом до проведення конференції ООН з питань довкілля і сталого розвитку, що відбулася у червні 1992 р. в Ріо-де-Жанейро. У роботі конференції взяли участь представники 179 країн світу. Саме даний захід дав змогу сформуванню основні індикатори концепції сталого розвитку.

Насьогодні існує декілька визначень поняття «сталий розвиток» (sustainable development), проте в основу усіх покладено постулати, задекларовані у «Порядку денному на XXI століття», а саме – збереження довкілля, боротьба із бідністю, голодом, безробіттям, ощадливе використання природних ресурсів, покращення стану здоров'я людей тощо. Відтак, сталий розвиток можна розглядати як такий, що передбачає взаємодію економічної, екологічної та соціальної систем. Основним імперативом концепції є ощадливе ставлення до природи у процесі задоволення потреб населення для збереження природних ресурсів для майбутніх поколінь.

Основною метою сталого розвитку є порятунок людства від наслідків його ж виробничої діяльності, які досягли критичних розмірів і проявилися значним обезлісненням та опустелюванням планети, забрудненням атмосфери, Світового океану і ґрунтів, швидким приростом населення, злиднями, голодом, суспільно небезпечними хворобами тощо [83, с. 107]. У процесі реалізації мети концепції сталого розвитку необхідною є скоординована діяльність фахівців науки й освіти, виробництва і нових

технологій, екологічних, соціальних і медичних проблем, міжнародних і політичних відносин тощо. Слід акцентувати на тому, що запропоновані у «Порядку денному на XXI століття» заходи і завдання вимагають тісного міжнародного співробітництва й реалізації на всіх рівнях адміністративної організації (від окремих держав до областей та районів).

Питання глобалізації та сталого розвитку, як однієї із її концепцій, піддається критиці у частині уніфікації суспільного життя, поширення глобальних еталонів (особливо у сфері споживання), надмірної інформатизації тощо [17; 37, с. 12–29; 126]. Однак, погоджуючись із позицією науковців, вважаємо, що глобальні тенденції до екологізації та соціальної інклюзивності лісопромислового комплексу здатні стати базою для його стратегічних орієнтирів в Україні. Адже не можливо розвивати дану галузь ізольовано від світових тенденцій та не враховуючи вимоги міжнародних організацій, союзів та угод, ратифікованих Україною. Трансформаційні процеси мають відбуватись у такий спосіб, щоб нівелювати екологічні ризики, пов'язані із промисловим спрямуванням діяльності лісопромислового комплексу, уникнути небезпек, пов'язаних із соціальними та економічними проблемами.

Насьогодні важливим завданням є раціональне використання ресурсів та зміна вимог до них, особливо вичерпних та непоновлюваних. Задовольняти потреби суспільства необхідно з урахуванням принципів екологічності та ощадливості. Недопустимим є безвідповідальне використання ресурсів, що не відповідає можливостям нашої планети. Вирішення вказаних проблем можливо за рахунок запровадження концепції зеленої економіки. У контексті даного дослідження «зелена економіка» розглядається як «практичний механізм реалізації стратегії сталого розвитку» [101, с. 9]. Концептуально орієнтація будь-якої діяльності на постулати зеленої економіки та сталого розвитку (що включає стале виробництво та споживання ресурсів) передбачає модернізацію виробничих процесів та підвищення ефективності споживання ресурсів протягом усього життєвого циклу процесів та продуктів, що виробляються на підприємстві. Однією із стрижневих ідей концепції зеленої

економіки є ефективність використання ресурсів, що передбачає економне споживання їх у виробничих процесах, а також мінімальне утворення викидів, скидів та відходів виробництва продукції [200].

Враховуючи останні тенденції у дослідженнях причин змін клімату, у багатьох наукових джерелах [15, с. 241; 186] зустрічається взаємозв'язок «зеленої» економіки та концепції низьковуглецевого розвитку. До того ж науковці стверджують, що «зелена» економіка здатна стабілізувати економічні системи і збалансувати інтереси суспільства, навколишнього природного середовища і потреб у ресурсах [94 с. 146; 121; 174]. Нині актуалізується питання ефективного використання природних ресурсів, не виключенням є і лісові.

Відповідно до трактування поняття ЮНЕП (United Nations Environment Programme), зелена економіка передбачає низьковуглецевий, економічно ефективний та соціально інклюзивний розвиток країни (галузі, сфери господарювання) [169, с. 16]. Для України як активного учасника багатьох агентств, фондів та програм ООН, запровадження реформ та політик у напрямку «озеленення» економіки може стати тригером для запуску процесу її зростання. Вважаємо, що саме у лісопромисловому комплексі акценти зеленої економіки мають бути виставлені особливо чітко. Відтак, розвиток лісопромислового комплексу України доцільно спрямувати на перехід від так званої «коричневої» економіки (залежність від викопних видів палива, виснаження ресурсів та надмірний вплив на довкілля) до «зеленої» економіки. Інструментом практичної реалізації вищенаведеного переходу є екологічний менеджмент.

У контексті запровадження «зеленої економіки» країни Європейського союзу розробили та опублікували Європейську зелену угоду, сутність якої наведено у табл. 1.2. Дана угода може стати орієнтиром для України, з точки зору мінімізації антропогенного навантаження на довкілля, а також досягнення кліматичної нейтральності економіки. У документі наведено

послідовність досягнення поставлених цілей. Одним із акцентів досліджуваної угоди є збереження біорізноманіття.

Таблиця 1.2

Сутність та основні складові Європейської зеленої угоди

Місія	Досягнення стійкості економіки шляхом перетворення кліматичних та екологічних викликів на можливості у всіх сферах політики на принципах справедливості та інклюзивності.
Цілі	<ul style="list-style-type: none"> ➤ досягнення кліматичної нейтральності до 2050 року; ➤ стимулювання «зеленої» зайнятості; ➤ забезпечення балансу скорочення викидів в атмосферу та зростання економіки; ➤ заохочення міжнародних партнерів до збільшення амбіцій щодо обмеження зростання глобальної температури до 1.5°C; ➤ запобігання найбільш негативним наслідкам зміни клімату.
Передумови	Зміна клімату та деградація навколишнього середовища представляють екзистенційну загрозу для Європи та світу. Щоб подолати цей виклик, потрібна нова стратегія зростання, що передбачає сучасну, ресурсоефективну та конкурентоспроможну економіку, з мінімізацією викидів парникових газів. При цьому економічне зростання не відокремлене від принципів раціонального використання ресурсів.
Складові	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Стійка промисловість (стимулювання інновацій щодо безпечних та стійких хімічних речовин, а також збільшення захисту здоров'я людей та екології від небезпечних хімічних речовин. Це включатиме заборону використання найшкідливіших хімічних речовин у споживчих товарах, таких як іграшки, предмети для догляду за дітьми, косметика, миючі засоби, матеріали, що контактують з продуктами харчування, та текстиль, а також забезпечення безпечного та стійкого використання хімічних речовин). ➤ Збереження біорізноманіття (усунення основних факторів втрати біорозмаїття таких як нераціональне використання землі та моря, надмірна експлуатація природних ресурсів, забруднення навколишнього середовища та використання інвазійних чужорідних видів флори і фауни.). ➤ Стійка аграрна політика (перехід до стійкої харчової системи, яка гарантуватиме продовольчу безпеку та забезпечуватиме доступ до здорового харчування, дотримуючись умов захисту довкілля. Такий підхід повинен зменшити вплив харчової системи ЄС на довкілля і зміну клімату та підвищити її стабільність, захищаючи здоров'я громадян та забезпечуючи інтереси суб'єктів господарювання). ➤ Стійкі інвестиції (створення першого у світі «зеленого каталогу» – класифікаційної системи стійкої економічної діяльності, якою користуватимуться інвестори, інвестуючи в проекти та економічну діяльність, що мають істотний позитивний вплив на клімат та довкілля.).
Принципова позиція	Європейський зелений курс є новою стратегією зростання з рахуванням принципу раціональності та екологічності («віддавати більше, ніж забирати»). Обов'язковою є зміна способу та ведення бізнесу із застосуванням інновацій. Залученість до перетворень абсолютно всіх верств населення для досягнення позитивного ефекту.
Результат	ЄС до 2050 р. стане першим у світі кліматично нейтральним континентом шляхом імплементації у чинне законодавство кліматичної складової (з урахуванням стратегічних особливостей).

Джерело: адаптовано [35].

Слід зауважити, що у своїх роботах І. П. Соловій серед основних проблем сучасної лісової політики виділяє саме втрату біорізноманіття внаслідок впливу кліматичних змін [122, с. 220]. Вважаємо, що важливим етапом є боротьба із знелісненням територій та збільшення лісистості окремих регіонів, оскільки у контексті пом'якшення наслідків змін клімату лісові екосистеми відіграють визначальну роль (поглинання парникових газів, утримання вологи, зниження температури тощо).

У процесі дослідження понятійно-термінологічного апарату екологічного менеджменту як галузі знань слід навести класичне визначення терміну, що у наукових напрацюваннях зустрічається найчастіше: «екологічний менеджмент – це ініціативна й результативна діяльність економічних суб'єктів, спрямована на досягнення їхніх власних екологічних цілей, проектів та програм, розроблених на основі принципів екоефективності й екосправедливості» [88, с. 22]. Даний термін пояснюється як екологічно безпечне управління будь-яким виробництвом для збереження навколишнього природного середовища.

О. І. Шкуратов у своїх наукових працях визначає екологічний менеджмент як «системний тип управління, орієнтований на формування та розвиток екологічно збалансованого виробництва або управління, орієнтоване на забезпечення сталого розвитку суспільства і території» [151, с. 248]. Т. П. Галушкіна під екологічним менеджментом пропонує розуміти «охорону природних ресурсів, обмеження викидів шкідливих речовин в атмосферу та водне середовище, забезпечення нормального стану здоров'я працівників, споживачів та мешканців місцевості» [21, с. 218]. Однак, автор упускає проблему накопичення твердих побутових відходів у довкіллі та забруднення ґрунтів, що є надзвичайно актуальними натеper.

У працях Н. В. Зіновчук, А. В. Лесь та А. В. Ращенко наводиться тлумачення екологічного менеджменту як ланки, що покликана координувати екологічні аспекти діяльності підприємства, з метою формування лояльного до довкілля виробництва та екологічної культури життєдіяльності людини

[41, с. 183; 62, с. 168]. Автори надають суттєвого значення екологічній освіті суспільства у процесі інтеграції екологічного менеджменту у виробничу діяльність. Проте, дане визначення не передбачає ліквідацію уже наявного антропогенного впливу на довкілля. А також упущено важливість соціальної компоненти.

Л. Ф. Кожушко та П. М. Скрипчук трактують екологічний менеджмент як «цілеспрямовану, свідому діяльність щодо розроблення, запровадження, реалізації, контролю заходів природоохоронного характеру, які повинні забезпечити раціональне використання і збереження природних ресурсів, дотримання екологічної безпеки» [49, с. 15]. У даному визначенні з'являється необхідність дотримання екологічної безпеки, що є надзвичайно актуальним поняттям сьогодення.

Виходячи із вищенаведеного у наукових джерелах починає формуватися визначення терміну «екологічний менеджмент лісопромислового комплексу». Найчастіше вживані тлумачення дефініції зведено у табл. 1.3. Як зазначають дослідники, екологічний менеджмент дозволяє вірно організувати роботу підприємства у екологічній сфері, а саме – підвищується пріоритетність питань охорони навколишнього середовища та нівелюються конфлікти між вимогами виробництва та його впливом на довкілля. Окремі науковці акцентують на важливості виокремлення функціональної основи, як частини системи екологічного менеджменту [1, с. 32; 3, с. 57; 75, с. 21]. Саме ця складова покликана підтримати процес формулювання екологічного менеджменту та забезпечити його імплементацію.

Провівши аналіз визначень екологічного менеджменту лісопромислового комплексу встановлено, що існують різноманітні підходи до оцінки важливості окремих складових. Вважаємо, що ключову роль у процесі запровадження екологічного менеджменту лісопромислового комплексу має екологічна освіта персоналу підприємства та населення в цілому. Оскільки, крім традиційних функцій, ліси також мають значну рекреаційну цінність.

Таблиця 1.3

**Теоретичні підходи до визначення сутності екологічного менеджменту
лісопромислового комплексу упродовж 2009–2019 рр.**

Автор, рік публікації	Тлумачення визначення	Ключова позиція
Дейнека А. М., 2009	«новий підхід в управлінні лісовим господарством, що засновано на засадах сталого розвитку, забезпечує екологізацію управлінських функцій: планування, організації, мотивації, контролю та координації в управлінні лісовим господарством, спрямовано на раціональне використання та відтворення лісоресурсного потенціалу».	Екологізація управлінських функцій
Ілляшенко С.М. 2013	«ресурсна модель лісогосподарювання, основним принципом якої є безперервне й невиснажливе лісокористування, яка зумовлює оптимізацію обсягів усіх видів використання матеріальних ресурсів лісу»	Невиснажливе лісокористування
Мішенін Є. Ярова І., 2013	«глибоко усвідомлена внутрішньо та зовнішньо мотивована, ініціативно-добровільна й ефективна діяльність економічних суб'єктів у сфері лісогосподарського та лісопромислового виробництв, яка покликана на підприємницьких засадах у межах сформованої екологічної політики реалізувати принципи сталого екологічно збалансованого лісокористування в законодавчо-нормативному полі».	Дотримання принципів сталого розвитку у процесі функціонування лісопромислового комплексу
	«процес прийняття ефективних управлінських рішень з метою екологізації використання та відтворення лісових ресурсів»	Екологізація управлінських рішень
	«система управлінських важелів, яка забезпечує сукупний лісівничо-еколого-економічний та соціальний ефект скоординованої діяльності (праці) працівників лісового господарства у сфері екологічно орієнтованого лісокористування на багатоцільовий основі»	Застосування управлінських важелів
	«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»	Екологічне управління лісами
	«інтегральна система управлінської діяльності для забезпечення екологічно сталого використання та відтворення лісових ресурсів»	Стале використання лісових ресурсів
Мартинчук І.В., 2014	«необхідна умова вирішення цілої низки екологічних проблем, забезпечення конкурентоспроможності лісогосподарської продукції як на внутрішніх, так і зовнішніх ринках, досягнення необхідного для розширеного відтворення лісів та лісогосподарської діяльності рівня ефективності, покращення соціальних умов місцевого населення тощо».	Умова вирішення проблемних питань
Тендюк А.О., Стрижеус Л.В., Медведева О.І., 2018	«одночасне досягнення лісоекологічних, еколого-економічних та соціальних цілей лісокористування».	Досягнення цілей

Джерело: побудовано на основі [27, с. 228; 44, с. 416; 79, с. 217; 88, с. 26; 129, с. 58].

Як зазначає П. Пірс, часто при багатоцільовому використанні ресурсів один з них може бути отриманий, завдаючи шкоди іншому. Недеревними властивостями лісу переважно користується населення [98, с. 123]. Саме тому дуже важливо підвищувати екологічну свідомість та культуру людей. Всі, без виключення, користувачі лісовими ресурсами повинні усвідомлювати наслідки своєї діяльності. Від цього залежить стан лісів у майбутньому. Відтак, вважаємо, що у трактування терміну доцільно додати окремий акцент зосередження на залученні працівників до запровадження системи екологічного менеджменту на підприємстві, а також реалізації заходів контролю і координації.

Визначення поняття «екологічний менеджмент лісопромислового комплексу» має низку тлумачень, насамперед, через багатогранність дефініції. Цілком погоджуючись із думками науковців, вважаємо за необхідне додати, що екологічний менеджмент лісопромислового комплексу є також умовою підвищення конкурентоспроможності та ефективності системи менеджменту в цілому. Проте у процесі дослідження встановлено, що більше уваги приділяється лісогосподарюванню, нехтуючи при цьому промисловою складовою, що є концептуально необхідною. Відтак, доцільно дослідити сутність та основні компоненти лісопромислового комплексу, як цілісної системи виробництва та переробки деревної та недеревної продукції лісу.

У процесі виконання дослідницького завдання необхідно визначитися із термінологічним апаратом. Лісопромисловий комплекс розглядається як сукупність підприємств, що здійснюють лісогосподарську, лісозаготівельну діяльність та займаються хіміко-механічною переробкою деревини [100, с. 243]. У контексті реалізації мети дослідження, вивчення лісопромислового комплексу доцільно обмежити саме підприємствами, що безпосередньо використовують лісові ресурси, або переробляють лісогосподарську сировину. Водночас, не враховується діяльність підприємств, що забезпечують виготовлення обладнання, матеріалів, речовин тощо, необхідних для таких виробництв. Таким чином, до лісопромислового

комплексу слід відносити підприємства, що здійснюють лісогосподарську, лісозаготівельну діяльність, хіміко-механічну переробку деревини та надають послуги екологічного туризму у лісовій місцевості.

Виходячи із вищенаведеного, пропонуємо розглядати екологічний менеджмент лісопромислового комплексу як ініціативну діяльність підприємств різних форм власності (що здійснюють лісогосподарську, лісозаготівельну діяльність, хіміко-механічну переробку деревини та надають екосистемні послуги), спрямовану на ведення сталого господарювання для досягнення синергетичної єдності соціальної, економічної та екологічної систем у процесі реалізації встановлених цілей та безперервного процесу екологічної освіти персоналу підприємства та населення в цілому. Особливий акцент у баченні екологічного менеджменту підприємств лісопромислового комплексу робимо на екологічній свідомості суспільства, що має формуватися не лише за рахунок стандартів господарювання, а й у повсякденному житті.

Виходячи із аналізу понятійного апарату сформовано перелік принципів екологічного менеджменту лісопромислового комплексу як основних постулатів екологізації лісопромислової діяльності (рис. 1.2).

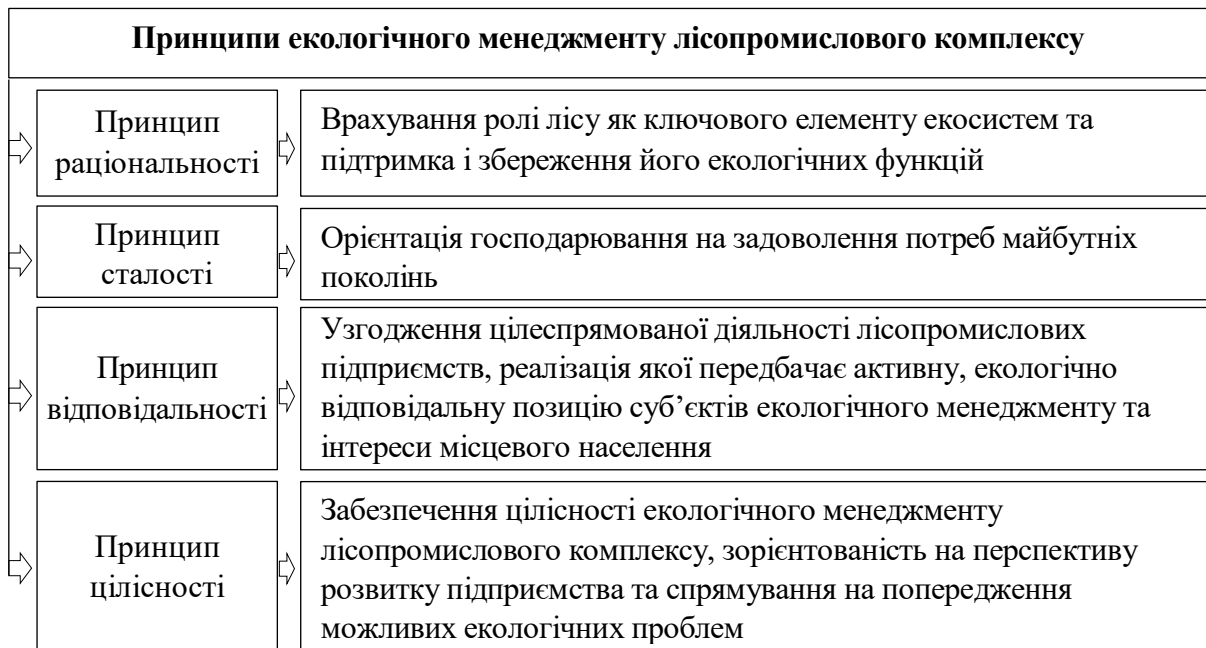


Рис. 1.2. Принципи екологічного менеджменту лісопромислового комплексу

Джерело: власні дослідження.

1. Принцип раціональності. Врахування ролі лісу як ключового елементу екосистем та підтримки і збереження його екологічних функцій. Реалізація даного принципу передбачає, що лісокористувачі у процесі здійснення діяльності мають керуватися екологічними законами (закон мінімуму, толерантності, конкурентного виключення тощо) та нести повну відповідальність за можливі наслідки управлінських рішень.

2. Принцип сталості. Орієнтація господарювання на задоволення потреб майбутніх поколінь. Екологічний менеджмент, в основі якого лежать постулати концепції сталого розвитку, зорієнтований на те, щоб максимально повно задовольняти суспільні потреби протягом тривалого часу, шляхом розвитку системи сталого забезпечення лісопромисловою продукцією.

3. Принцип відповідальності. Узгодження цілеспрямованої діяльності лісопромислових підприємств, реалізація якої передбачає активну, екологічно відповідальну позицію суб'єктів екологічного менеджменту та інтереси місцевого населення. Принципово важливою є обізнаність усіх зацікавлених сторін із екологічними та економічними аспектами діяльності та усвідомлення відповідальності за свої дії. Крім того, при розробці системи екологічного менеджменту лісопромислового комплексу доцільно враховувати інтереси місцевих громад.

4. Принцип цілісності. Забезпечення цілісності екологічного менеджменту лісопромислового комплексу (сукупність заходів тісно пов'язаних і взаємодіючих між собою, що утворюють єдину цілісну систему), зорієнтованість на перспективу розвитку підприємства та спрямування на попередження можливих екологічних проблем.

Останнім принципом підкреслено необхідність комплексного запровадження екологічного менеджменту у лісопромисловому комплексі. Ураховуючи всі означені принципи, а також сучасні підходи до управління різними господарськими комплексами, запропоновано модель реалізації екологічного менеджменту (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Модель реалізації екологічного менеджменту лісопромислового комплексу

Джерело: адаптовано на основі [49, с. 58; 55; 56, с. 30; 88, с. 21].

Вважаємо, що побудова діяльності на основі даної моделі забезпечить отримання пролонгованих екологічних, економічних та соціальних ефектів у досліджуваній сфері. Запропонована модель демонструє, що лісогосподарська, лісозаготівельна діяльність, хіміко-механічна переробка деревини та надання екологічних туристичних послуг у лісовій місцевості узгоджуються у цілеспрямовану діяльність, реалізація якої передбачає отримання позитивних кінцевих результатів, зокрема високу якість продукції, покращення стану довкілля, виробничу безпеку тощо.

Досягнення вищенаведених результатів забезпечується шляхом коректного визначення цільових орієнтирів, а саме – екологізація всіх ланок виробничого процесу, зменшення кількості продукуваних відходів виробництва та ефективний механізм управління людськими, фінансовими, природними ресурсами. Досліджуючи концептуальні основи екологічного менеджменту лісопромислового комплексу важливо визначитися із основними його елементами (рис. 1.4).

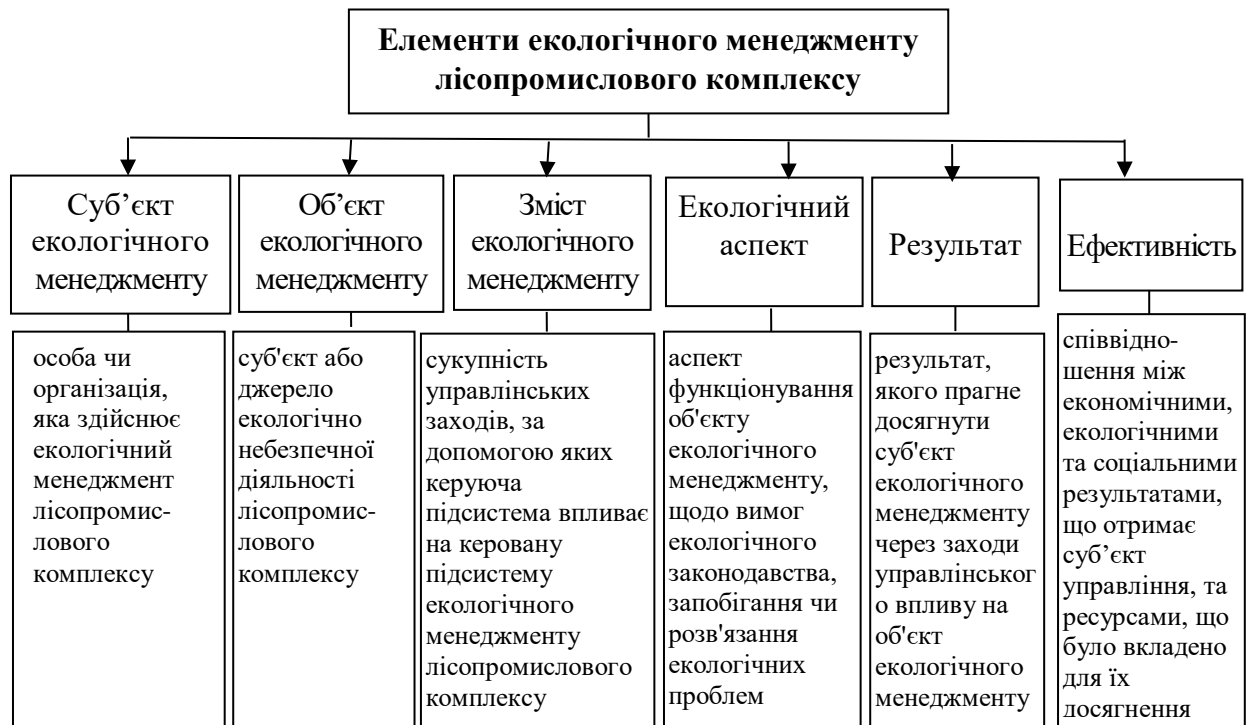


Рис. 1.4. Основні елементи екологічного менеджменту лісопромислового комплексу

Джерело: побудовано за даними [170; 171].

Ключовим, з точки зору перспективності поширення практик екологічного менеджменту лісопромислового комплексу, є його ефективність. Дослідженнями виявлено, що класичне тлумачення ефективності менеджменту передбачає оцінку ступеня та результативності впливу керуючої системи на керовану систему та їх взаємодії [57, с. 26]. Однак, цілком погоджуючись із думкою М. М. Кочерги, вважаємо, що тлумачення категорії «ефективність екологічного менеджменту лісопромислового комплексу», особливо методика оцінки, залежать, передусім, від специфіки галузі [54, с. 30]. Відтак, у контексті даного дослідження ефективність екологічного менеджменту лісопромислового комплексу слід розглядати як сукупний продукт (результат) функціонування системи та процесу управління підприємствами, що здійснюють лісогосподарську, лісозаготівельну діяльність, хіміко-механічну переробку деревини а надання екосистемних послуг, який оцінюється у розрізі екологічної, соціальної та економічної компонент.

Можна стверджувати, що екологічний менеджмент лісопромислового комплексу передбачає можливість розробки та імплементації засобів впливу на формування системи сталого виробництва та на подолання наслідків деструктивного впливу на лісові екосистеми на рівні окремих підприємств (локальний рівень) та держави в цілому (регіональний рівень). Враховано концептуальні основи екологічного менеджменту та особливості функціонування лісопромислового комплексу (значні площі лісів, різні природно-кліматичні та екологічні умови, фаховість працівників що працюють у лісопромисловому комплексі тощо), як базис теоретичного обґрунтування поняття ефективності екологічного менеджменту лісопромислового комплексу. Окреслене змістовно вказує на те, що потребують необхідності ґрунтовні дослідження передумов забезпечення ефективності екологічного менеджменту лісопромислового комплексу.

1.2. Передумови забезпечення ефективності екологічного менеджменту

Проведений аналіз понятійно-теоретичного апарату екологічного менеджменту лісопромислового комплексу свідчить про необхідність здійснення ґрунтовних досліджень передумов забезпечення його ефективності у контексті особливостей функціонування комплексу (сировинна спрямованість виробництва; незаконні вирубування; невідповідність продукції міжнародним стандартам якості; складна система управління; обтяжлива система податків та платежів; недостатнє використання корисних функцій лісу; велика кількість відходів тощо). Складність також зумовлена як об'єктивними законами природи (тривалий період виробництва продукції, визначальний вплив природних факторів на виробничий процес, великі виробничі площі тощо), так й низкою економічних та організаційних проблем, з якими стикається лісопромисловий комплекс упродовж останніх років.

Ліси відіграють значну роль у нівелюванні наслідків споживання викопного палива, забезпечують збереження біорізноманіття, формування клімату, підтримку нормального стану компонентів довкілля та існування багатьох видів бізнесу, забезпечують робочими місцями місцеве населення [198, с. 166]. Як зазначалося раніше, принциповим для лісопромислового комплексу є запровадження екологічного менеджменту. Проте, забезпечення ефективності екологічного менеджменту залежить від вихідних умов функціонування лісопромислового комплексу. У контексті даного дослідження варто виокремити чинники, що мають негативний екологічний вплив на функціонування лісопромислового комплексу (рис 1.5). Проведення систематизації чинників є необхідним для оцінки умов, у яких наразі функціонує лісопромисловий комплекс та визначити перспективи його розвитку.

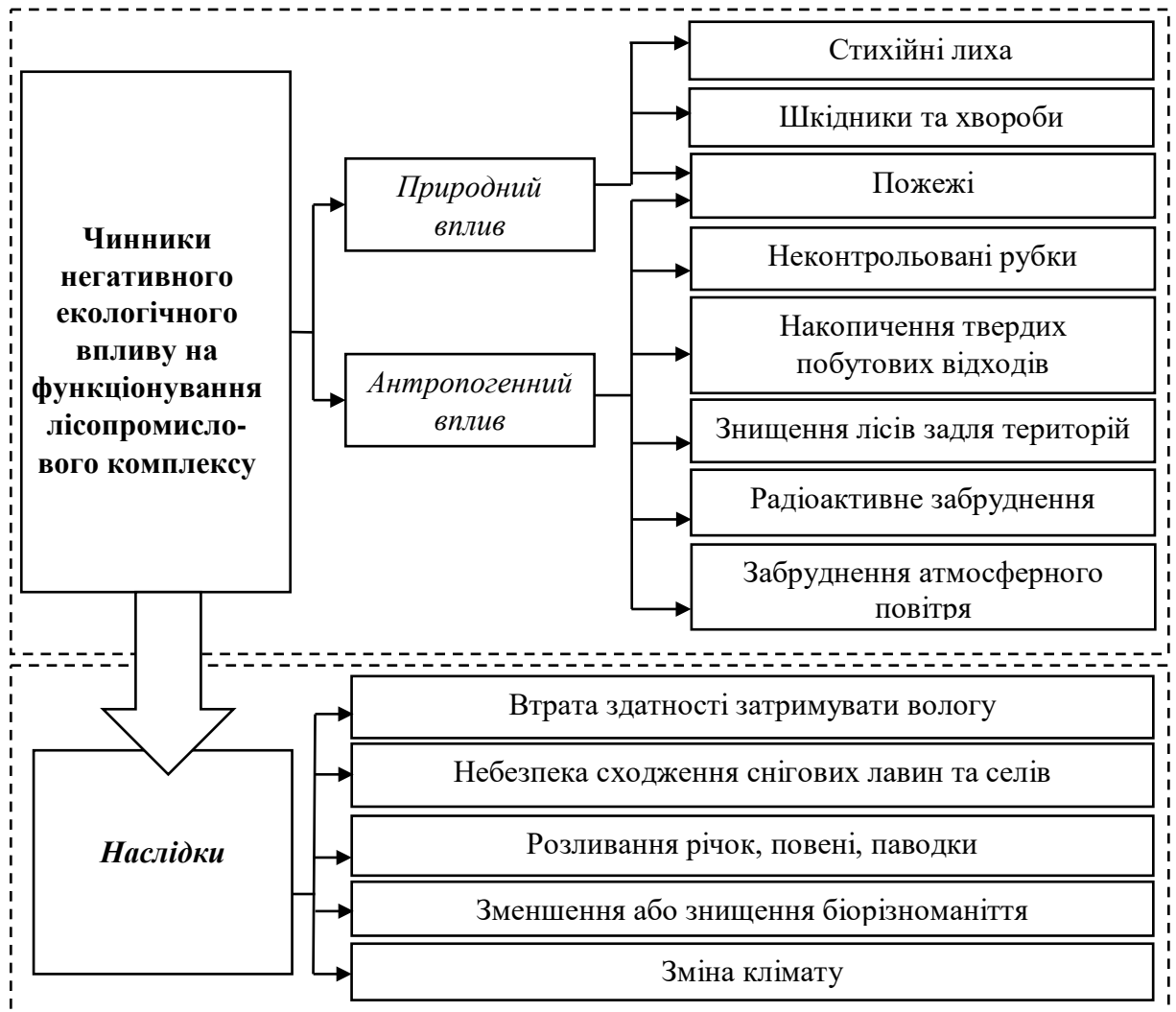


Рис. 1.5. Чинники та наслідки негативного екологічного впливу на функціонування лісопромислового комплексу

Джерело: власні дослідження.

Провівши аналіз літературних джерел з досліджуваної тематики, можна робити висновок, що ключовими природними факторами впливу на функціонування лісопромислового комплексу є стихійні лиха, шкідники та хвороби, пожежі. Водночас слід зауважити, що останнім часом більшість науковців схильні вважати, що такі прояви спричинені діяльністю людини. Зокрема, почастищення стихійних лих та поява нових хвороб та шкідників (нехарактерних для конкретної території) є проявом змін клімату на планеті та зміщення кліматичних поясів.

Зміни клімату є однією із найактуальніших міждисциплінарних проблем. Відомо, що його наслідки впливають на всі галузі діяльності людини.

Упродовж останнього століття спостерігається поступове підвищення температур, що, у свою чергу, логічно призводить до зменшення тривалості снігового покриву. Як наслідок, збільшується період засухи, що супроводжується лісовими пожежами. Саме пожежі складають приблизно 10 % усіх причин загибелі лісових насаджень. Слід зауважити, що пожежі знищують не лише деревину, а й усе біорізноманіття. Як зазначають науковці, ця проблема ускладнюється ще й породною та віковою структурою деревостанів, масштабними меліоративними роботами, а також складними погодними умовами та суховіями. До того ж близьке розташування лісів до густонаселених місць значно збільшує ймовірність виникнення пожеж.

Науковцями доведено, що стійкість значної частини лісів держави погіршується у зв'язку із впливом антропогенних факторів, які, у свою чергу, викликають деградацію об'єктів довкілля. У науковій літературі відмічається, що зниження біологічного різноманіття лісів, нерівномірна вікова структура деревостанів, забруднення території радіонуклідами, погіршення санітарного стану лісів є ключовими екологічними факторами [33; 39, с. 12; 46]. Вважаємо наведене твердження цілком логічним та важливим з позицій дослідження передумов забезпечення ефективності екологічного менеджменту лісопромислового комплексу.

До інших чинників антропогенного впливу на функціонування лісопромислового комплексу віднесено неконтрольовані рубки, знищення лісів для використання територій, накопичення твердих побутових відходів, забруднення атмосферного повітря. Проблема неконтрольованих рубок та знищення лісів для використання території за іншим призначенням є характерним для усіх регіонів держави. Постійно точаться дискусії, яким чином можливо ліквідувати вказану проблему. Проте можна констатувати, що натепер результативності не досягнуто.

У наукових джерелах виділяється дві групи причин незаконних рубок [110, с. 12]. До першої групи відносять соціальні проблеми, такі як низький рівень доходу та якості життя населення, високий рівень безробіття тощо. До

другої групи відносять економічні причини, а саме – бажання отримати прибутки у результаті реалізації кінцевої продукції.

Окремою проблемою є створення несанкціонованих сміттєзвалищ у лісах та уздовж русел річок. Відходи накопичуються та створюють низку екологічних та естетичних проблем. Під дією атмосферних явищ вивільнюється велика кількість забруднюючих речовин, що потрапляють у довкілля. Забруднення атмосферного повітря також здійснює негативний вплив на лісові насадження. При поглинанні забруднюючих речовини кронами дерев, як правило, значно підвищується ризик та чутливість до хвороб.

З одного боку, антропогенний вплив діяльності лісопромислового комплексу на лісові екосистеми спричиняє негативні зміни у довкіллі, з іншого – діяльність людини призводить до псування деревини (ресурсу), що використовуються у лісопромисловому комплексі України. Наведені взаємозв'язки та взаємозалежності у схематичному вигляді представлені на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Формування передумов забезпечення ефективності екологічного менеджменту лісопромислового комплексу

Джерело: власні дослідження.

Вважаємо, що запровадження ефективного екологічного менеджменту лісопромислового комплексу сприятиме нівелюванню впливу негативних екологічних чинників та зменшенню ризиків від їх наслідків. Варто зауважити, що серед найгостріших питань лісопромислового комплексу залишаються оцінка наслідків забруднення навколишнього середовища у контексті їх

впливу на стан лісових екосистем та способи врахування екологічних чинників при плануванні діяльності підприємств. Вважаємо доцільним у цьому контексті навести висновки наукових досліджень Н. В. Зіновчук, яка вважає, що природоохоронні заходи мають бути направлені на раціональне використання природних ресурсів та їх охорону від забруднення [42, с. 28]. Тобто, науковиця констатує необхідність попередження проблем для запобігання їх поширенню.

Наступною передумовою, що забезпечує ефективність екологічного менеджменту, є інституційне середовище. У кожному суспільстві існують обмеження, що створюють певні рамки та умови у відносинах як між людьми, так й між людиною та довкіллям. Дані обмеження прийнято називати інституціями (правила гри у суспільстві) [90, с. 51]. Не виключенням є і лісопромисловий комплекс, що функціонує у рамках певних писаних та неписаних норм. Дослідники виділяють офіційні та неофіційні інституції, що, на нашу думку, виступають передумовами забезпечення ефективності екологічного менеджменту лісопромислового комплексу (рис. 1.7). Офіційні обмеження створені та сформульовані людиною, є очевидними й простими для сприйняття. До них віднесено нормативно-правові акти, діяльність органів державної влади, державні та міжнародні стандарти, права власності на природні ресурси. Неофіційні обмеження створені та сформульовані людиною, є очевидними й простими для сприйняття. До них віднесено рівень освіти і культури населення, історичні та національні традиції, впливовість владних структур, обізнаність населення у проблемах лісогосподарування.

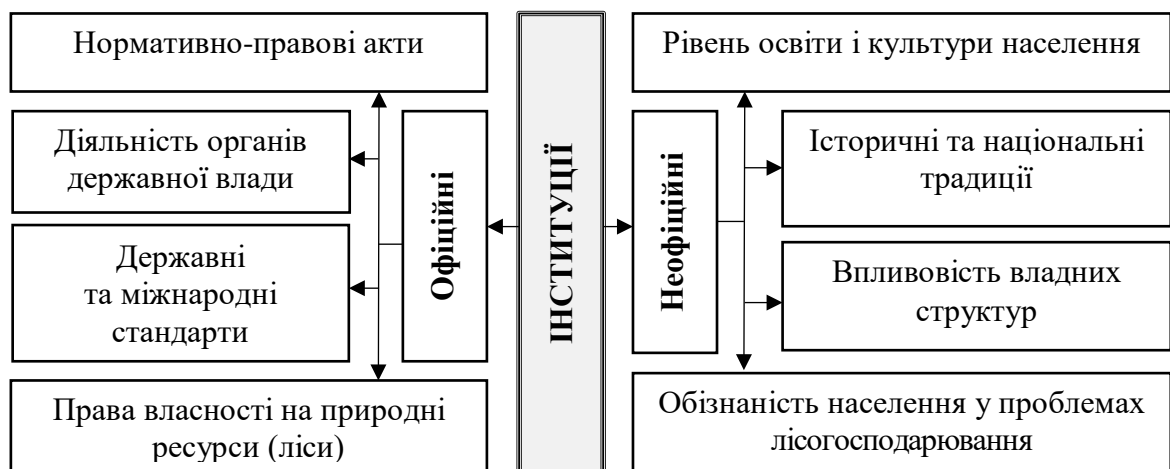


Рис. 1.7. Інституційні чинники, що впливають на запровадження екологічного менеджменту лісопромислового комплексу

Джерело: адаптовано [90, с. 8–12].

Як зазначалося раніше, відповідно до Європейської зеленої угоди, одним із основних акцентів законодавчої бази лісопромислового комплексу має бути збереження біорізноманіття. Запровадження вищенаведених заходів у контексті євроінтеграції, на думку науковців, передбачає, в першу чергу, збереження мертвої деревини у лісах на оптимальному рівні, охорона первинних природних територій та лісовозведення з урахуванням умов видового різноманіття [16, ст. 42].

На міжнародному рівні визнано необхідність захисту навколишнього природного середовища для досягнення загального блага [6, с. 9]. Таким чином, обґрунтовується необхідність імплементації заходів щодо зменшення антропогенного навантаження на об'єкти довкілля на законодавчому рівні, а також ратифікації відповідних міжнародних конвенцій. Аналіз чинного законодавства України дає підстави стверджувати, що основні документи, які регламентують діяльність лісопромислового комплексу, містять зобов'язання щодо сталості використання лісових ресурсів, а також необхідність збереження біорізноманіття (Додаток А).

Основним нормативно-правовим документом, що регулює лісогосподарську діяльність є Лісовий кодекс України. У документі задекларовано ключові тенденції реалізації лісових відносин на рівні держави, а саме – охорона, захист, раціональне використання та відтворення лісових ресурсів. Слід зауважити, що наведені вектори розвитку повною мірою відповідають світовим вимогам збалансованого стійкого розвитку суспільства. У контексті здійснення державної політики, відповідно до ст. 25 Лісового кодексу України, у лісопромисловому комплексі передбачається виконання таких завдань:

- формування та реалізація державної політики у сфері лісових відносин;
- встановлення повноважень органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування;

- планування діяльності, встановлення правил у сфері охорони, захисту, використання та відтворення лісів;
- визначення порядку контролю за охороною, захистом, використанням та відтворенням лісів [69, с. 24].

У додатку Б наведено завдання Державного агентства лісових ресурсів України, як центрального органу виконавчої влади у сфері формування лісових відносин. Наведений перелік є вичерпним та умовно може бути поділений на три групи (організація, планування та контроль). Серед повноважень виділяється проведення перевірок, отримання необхідної інформації, скликання нарад, створення комісій та робочих груп, залучення фахівців тощо [69, с. 26]. Дослідивши повноваження та основні завдання профільного агентства діяльності лісопромислового комплексу можемо стверджувати, що існують всі необхідні передумови для формування ефективної системи екологічного менеджменту у даній сфері.

Функцію контролю за дотриманням чинного законодавства України у сфері поводження із лісовими ресурсами покладено на державу, як найбільшого власника лісів (Державне агентство лісових ресурсів України та виконавчі органи сільських, селищних та міських рад) [4, с. 140]. Дана функція екологічного менеджменту реалізується шляхом дотримання норм щодо охорони, захисту, використання та відтворення лісових ресурсів. Вищенаведене, у свою чергу, має відповідати принципам раціональності, сталості та екологічності для збереження та покращення екологічного стану лісових екосистем.

У контексті запровадження ефективного екологічного менеджменту у лісопромисловому комплексі важливо визначитись із правом власності на природні ресурси. Є. Мішенін акцентує на необхідності регулювання відносин власності на лісові ресурси як умови переходу до збалансованого ведення лісового господарства [89, с. 66]. За умови чіткого визначення власника можливо сформулювати як права та обов'язки сторін, так й відповідальність за скоєні порушення. До того ж існуюча модель ведення лісогосподарської

діяльності в Україні не дає можливості повною мірою розкрити потенціал даної сфери.

У науковій літературі наведено докази, що у контексті дослідження форм власності на природні ресурси максимальної ефективності можливо досягти за умови використання різних форм, що сприятиме оптимізації ринкових механізмів за рахунок конкуренції [58, с. 365; 84, с. 215; 92, с. 150]. І. П. Соловій у своїх роботах констатує, що приватизація у лісовому секторі призведе до покращення лісового менеджменту, проте автор зазначає, що є значний ризик втрати лісів за рахунок залучення іноземних інвестицій, що може значно погіршити ситуацію в Україні [123, с. 111]. Вважаємо, що не менш актуальним результатом вищенаведеного є залучення приватного капіталу до розвитку досліджуваного сектору. Світовий досвід довів позитивні зрушення у процесі передачі лісових ресурсів у приватну власність. Вважаємо, що даний досвід може бути використаний в Україні.

Нормативно-методичною основою формування й розвитку екологічного менеджменту лісопромислового комплексу, його організаційних форм є серія стандартів систем екологічного менеджменту ДСТУ ISO 14000, Британський стандарт BS7750, 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), серія міжнародних стандартів щодо екологічного аудиту ISO 19011 [88, с. 23; 164; 165; 170; 171]. Проте, дослідження цих документів дозволяє стверджувати, що вони не містять конкретних методичних положень щодо реалізації окремих етапів екологічного менеджменту, які характерні для лісопромислового комплексу, що створює певні труднощі у формуванні управлінських механізмів у практичній реалізації екологічного менеджменту лісопромислового комплексу.

Що ж стосується неофіційних обмежень, то за допомогою них структуруються відносини у суспільстві. В основі неофіційних обмежень лежать довготривалі наслідки (результати) культурної обробки інформації.

Слід зазначити, що вони також не можуть змінюватись негайно при запровадженні офіційних правил. Проаналізувавши наукові джерела [61, с. 259; 90, с. 11] пропонуємо до неофіційних обмежень, що впливають на процес запровадження екологічного менеджменту лісопромислового комплексу, віднести такі: рівень освіти і культури населення (екологічна свідомість); історичні та національні традиції; обізнаність населення у проблемах лісокористування; впливовість владних структур.

Вважаємо, що рівень освіти і культури населення є надзвичайно важливим у контексті запровадження екологічного менеджменту лісопромислового комплексу. Користувачами лісових ресурсів є як населення, так й суб'єкти господарювання. Відтак, на кожному рівні необхідно формувати знання та навички щодо екологічно нейтральної, а також безпечної поведінки. У процесі дослідження вищенаведеної проблеми ми дійшли висновку, що актуальними у контексті підвищення екологічної свідомості суспільства є такі напрями: поводження із вогнем; поводження із відходами; дозволені місця для відпочинку та туристичні маршрути; вміст радіонуклідів у недеревній продукції лісу; збереження біорізноманіття.

Загальновідомо, що місцеве населення спричиняє накопичення твердих побутових відходів у лісових масивах, а також значну частину лісових пожеж. До того ж жителі прилеглих територій несуть економічні втрати внаслідок пожеж. Тому вважаємо, що логічно було б організувати місця для відпочинку таким чином, щоб зонувати територію для зниження ризику займання та поширення вогню.

У контексті дослідження історичних та національних традицій у лісопромисловому комплексі слід, насамперед, виділити заготівлю недеревної продукції лісу. Щороку в Україні заготовлюється велика кількість грибів, ягід (суниця, чорниця, малина тощо), березового соку, лікарських трав тощо. Також популяризується відпочинок місцевого населення у лісових масивах. Відтак, у процесі формування системи екологічного менеджменту лісопромислового комплексу важливо враховувати вищенаведене.

Досліджуючи неофіційні інституції, що впливають на запровадження екологічного менеджменту лісопромислового комплексу, пропонуємо виокремлювати обізнаність населення у проблемах лісогосподарювання. З одного боку, суспільство має відчувати себе прямим учасником лісокористування, розуміючи важливість та необхідність лісових екосистем та запроваджувати заходи щодо покращення стану лісів (висаджувати дерева, захищати рідкісні рослини тощо). З іншого боку, розуміючи сутність проблеми лісового господарства, не перешкоджати фахівцям виконувати обов'язки (санітарні рубки, захист від шкідників та хвороб тощо).

Слід зазначити, що Україна приєдналася до Загальноєвропейського процесу захисту лісів на рівні міністрів (MCPFE) і підписала Страсбурзьку резолюцію щодо обов'язкового проведення моніторингу лісових екосистем, згідно з вимогами Міжнародної Спільної Програми оцінки та моніторингу впливу забруднення повітря на ліси в регіоні Європейської Економічної Комісії ООН (*ICP Forests*). У офіційних джерелах зазначається, що такий моніторинг забезпечує інформування щодо стану лісу та екосистеми [107].

З метою визначення решти передумов ефективності екологічного менеджменту лісопромислового комплексу, вважаємо за необхідне, провести аналіз зарубіжного досвіду. У табл. 1.4. наведено ключові позиції та характерні риси функціонування лісопромислового комплексу окремих країн світу, зокрема лідерів у галузі.

Важливо акцентувати увагу на тому, що у 1992 р. Канада була першою країною у світі, яка на загальнодержавному рівні запровадила екологічний менеджмент лісопромислового комплексу. Проаналізувавши досвід роботи лісопромислового комплексу США та Канади, можна стверджувати, що у обох країнах управління здійснюється на декількох рівнях. Дана ситуація зумовлена, насамперед, значними розмірами держав, неоднорідністю ландшафтів, а також наявністю більше одного кліматичного поясу на території країни. Все це призвело до необхідності районування у процесі планування діяльності лісопромислового комплексу.

**Світовий досвід екологічного запровадження менеджменту
лісопромислового комплексу**

Країна	Характерні риси
Канада	<ul style="list-style-type: none"> • виконання функцій управління професійними державними структурами, які діють від імені власника лісових ресурсів; • ведення виробничої діяльності щодо відтворення і переробки лісових ресурсів підприємницькими структурами; • пріоритизація ролі лісового планування; • запровадження Канадської національної лісової стратегії на федеральному рівні (різнобічний документ, у якому представлені 9 стратегічних напрямів, спрямованих на взаємозв'язок екологічних, економічних та культурних аспектів лісового господарства); • запровадження екологічного менеджменту на загальнодержавному рівні.
США	<ul style="list-style-type: none"> • здійснення управління федеральними лісами через систему органів федеральної виконавчої влади, що підпорядковані президентові; • здійснення управління лісовим господарством за трирівневою системою (урядовий, територіальний, районний) • здійснення на урядовому рівні функції управління Федеральною лісовою службою, що входить до складу Міністерства сільського господарства США; • розподіл федеральних лісових земель на дев'ять територій (межі утворень установлені виключно в інтересах управління лісами і не збігаються з межами утворень штатів, перевага віддається подібності кліматичних, лісовідновлюваних та екологічних умов); • створення 156 лісових районів де здійснюється основна організаційна робота з управління федеральними лісовими господарствами; • виконання основних функцій організації роботи (продаж експлуатаційних насаджень на корені лісокористувачам на аукціонах; встановлення розмірів кореневої плати; збір платежів за лісові ресурси; організація і фінансування виконання лісогосподарських робіт через систему контрактів, що укладаються з підприємницькими структурами тощо) покладено на адміністрацію лісових районів; • заборона займатися будь-якою підприємницькою діяльністю органам управління федеральними лісовими господарствами на законодавчому рівні.
Швеція	<ul style="list-style-type: none"> • функціонування системи планування комплексного розвитку лісового господарства і лісової промисловості (базується на методах автоматизованої системи обробки даних); • складання проекту плану рубок; • формування лісової інфраструктури та охорони лісів за рахунок спеціалізованих податків; • введення податку на приріст деревини (коли продаж лісоматеріалів перевищує приріст деревини), що спрямований на розвиток лісокористування в рамках щорічного приросту деревини.
Німеччина	<ul style="list-style-type: none"> • функціонування трьох форм власності на лісі: державна, комунальна та приватна; • розвиток територіального планування лісопромислового комплексу з метою попередження природних і антропогенних катаклізмів, збереження природного потенціалу; • розробка рамочних планів для окремих лісообластей на законодавчому рівні (складаються компетентними органами, а також передбачається участь громадських об'єднань).
Італія	<ul style="list-style-type: none"> • планування лісогосподарського виробництва підприємствами лісопромислового комплексу (половина громадських лісів охоплена плануванням); • планування відтворення лісових ресурсів використовується як інструмент, за допомогою якого регулюється державна і міжнародна допомога, яка спрямована на покращення стану лісів, розвиток мережі доріг у лісі тощо; • стимулювання розвитку лісопромислового комплексу в гірській місцевості, яка характеризується складними природно-економічними умовами; • введення спеціального податку на продукцію з паперової маси і паперу в межах 0,6–3,0 % від реалізаційної ціни (кошти використовуються на підтримку розсадників, технічну допомогу і дослідницькі роботи з плантаційного вирощування деревини).

Джерело: побудовано на основі [10, с. 115–120; 73, с. 29; 65; 97, с. 23; 118, с. 73].

З позицій оцінки передумов ефективності екологічного менеджменту лісопромислового комплексу України вважаємо, що досвід Канади та США доводить важливість рівня фаховості керівників різних рівнів управління лісопромислового комплексу та якості їх екологічної освіти. Оскільки науковці зазначають, що досвід та професійність працівників, які займаються відтворенням лісів, впливає на стійкість та якість лісових ценозів. Актуальною також є проблема відсутності у достатній кількості спеціалізованих підприємств щодо відтворення лісів. А також зниження якості лісостанів спостерігається при збільшенні обсягів лісовідтворення.

Крім того, визначальним є розподіл лісів за природо-кліматичними характеристиками територій, а не виключно за адміністративно-територіальним поділом держави. Суттєвим є також факт заборони на законодавчому рівні ведення підприємницької діяльності органами управління. Слід зауважити, що, наприклад, у Польщі така діяльність не заборонена, у країні функціонують приватні підприємства, що займаються лісовідновленням, лісозаготівлею, лісовпорядкуванням тощо. Вважаємо, що необхідно сформулювати розуміння важливості приросту деревини для приватного сектору.

Оскільки збільшення лісистості держави є украй важливим фактором екологічної безпеки, а підприємства лісопромислового комплексу прагнуть задовольнити зростаючі потреби населення, питанням відтворення лісів приділяється особлива увага. Науковці стверджують, що невиконання планів лісорозведення на підприємствах лісопромислового комплексу зумовлено не лише нестачею коштів та недосконалістю законодавчої бази, а й помилками у прийнятті організаційних рішень [81, с. 8]. Відтак, можна стверджувати, що необхідність запровадження ефективного екологічного менеджменту є очевидною.

Цікавим є досвід Німеччини, де на самому початковому етапі управління лісовими ресурсами передбачено мінімізацію антропогенного впливу та збереження природного потенціалу. Також передбачено участь громадських

об'єднань у формуванні стратегічних документів, що є важливою передумовою формування ефективного екологічного менеджменту лісопромислового комплексу.

Корисним для України є досвід Італії, а саме щодо стимулювання розвитку лісового господарства у гірській місцевості шляхом запровадження відповідної диференційованої системи оподаткування. Особливо актуальним дане питання вбачається з огляду на те, що більшість проблем лісокористування зосереджені саме у гірській місцевості України. Примітним є досвід Італії у контексті планування лісогосподарського виробництва з подальшою державною підтримкою реалізації планів. До того ж використовуються додаткові податки на вторинну продукцію з метою їх подальшого використання для лісорозведення та охорони лісів. Наведений досвід може бути корисним для України з позицій акумулювання фінансових ресурсів за умов їх постійної нестачі.

Виходячи із вищенаведеного, можна зробити висновок, що провідні, розвинені, економічно стабільні країни світу пріоритезують мінімізацію негативного впливу на довкілля лісопромислового комплексу. У досвіді всіх країн, що були вивчені у контексті даного дослідження, передбачено формування планів та стратегії з обов'язковою екологічною компонентою. Ми вважаємо, що екологічне спрямування комплексу є логічним та очевидним з огляду на тенденції екологічної та кліматичної кризи в світі. Особливо важливим є ощадливе та науково-обґрунтоване управління лісовими ресурсами.

Слід також охарактеризувати досвід України щодо мораторію на експорт кругляку. В Україні з 2015 р. на законодавчому рівні заборонено експорт лісоматеріалів у необробленому вигляді. Серед цілей даної заборони виділено зменшення обсягів необґрунтованих рубок деревини, зокрема у західній частині держави. Проте, наведеного ефекту не було досягнуто, натомість спровокувавши незаконний вивіз необробленої деревини у сусідні держави. Слід зауважити, що заборонаю вивозу кругляку створено додатковий

мотив глибокої переробки деревини для вітчизняних підприємств, що, у свою чергу, дозволило акумулювати кошти у державному та місцевому бюджетах. Відтак, можна констатувати, що тимчасовий мораторій експорту деревини у необробленому вигляді сприяв досягненню позитивного економічного та соціального ефекту, при цьому очікуваних екологічних результатів не спостерігається. Вважаємо за необхідне детальніше дослідити наведені аспекти у подальшому.

Однією із передумов забезпечення ефективності екологічного менеджменту лісопромислового комплексу є розвиток екосистемних послуг, підтримка біорізноманіття, а також створення належної інфраструктури та технологічних рішень, що забезпечують енерго- та ресурсоефективність виробничих процесів на підприємствах, зокрема шляхом інвестування. Забезпечити подібні зміни у лісопромисловому комплексі можливо шляхом формування відповідної державної політики (цільових державних та регіональних програм, змін у оподаткуванні та регулюванні тощо), трансформації виробничих процесів та розвитку соціальної сфери [199].

У результаті проведеного теоретичного дослідження встановлено різновекторність діяльності лісопромислового комплексу (районування, форми власності, оподаткування, стратегічне планування тощо), що зумовлено географічними та екологічними умовами. Тому вважаємо, що у процесі запровадження ефективного екологічного менеджменту лісопромислового комплексу варто зважати на успішний досвід розвинутих країн світу, проте більше уваги слід приділяти унікальності географічного положення України та природним умовам. Слід також зауважити, що всі досліджувані країни надають перевагу плануванню у процесі управління лісопромисловим комплексом, що й здатне забезпечити успішність його розвитку. Неможливо переоцінити важливість планування оскільки саме дана функція менеджменту дає можливість сформулювати та оцінити коротко- та довгострокові цілі і завдання.

Відтак, нами виокремлено основні передумови забезпечення ефективності екологічного менеджменту лісопромислового комплексу:

- 1) екологічні впливи на функціонування лісопромислового комплексу;
- 2) інституційне середовище функціонування лісопромислового комплексу;
- 3) природно-кліматичний розподіл лісів;
- 4) рівень зацікавленості приватного сектору у прирості деревини;
- 5) участь громадськості у формуванні стратегічних документів розвитку лісопромислового комплексу;
- 6) наявність податкових стимулів та обмежень;
- 7) формування комплексної і повноцінної системи стратегічних та тактичних планів розвитку лісопромислового комплексу;
- 8) рівень фаховості керівників та рівень їх екологічної освіти.

Умовно названі передумови доцільно згрупувати у три категорії (блоки): економічні, екологічні та соціальні. Умовність розподілу вихідних положень забезпечення ефективності на названі групи обґрунтовано тим, що деякі з них (наприклад інституційні) мають сукупний вплив на усі сфери господарської діяльності підприємств лісопромислового комплексу і мають бути враховані у контексті оцінки кожного з блоків. Проте, вважаємо, що таке групування дозволить провести їх аналіз та оцінити вплив передумов на забезпечення ефективності екологічного менеджменту лісопромислового комплексу.

Таким чином, нами сформульовано перелік передумов забезпечення ефективності екологічного менеджменту як вихідних положень, що забезпечать формування повноцінної системи оцінки. Даний перелік сформовано на основі наявних теоретичних напрацювань та практичного зарубіжного досвіду країн, що є лідерами у даній сфері. Враховуючи окреслене, подальших досліджень потребує методичний підхід до формування системи оцінки ефективності екологічного менеджменту лісопромислового комплексу.

1.3. Методичні підходи до визначення ефективності екологічного менеджменту на еколого-економіко-соціальних засадах

Євроінтеграція України сприяє поширенню використання міжнародних стандартів у діяльності лісопромислового комплексу, зокрема ISO 14000, що мотивує до запровадження екологічного менеджменту. У свою чергу, екологічний менеджмент стимулює бізнес покращувати якість продукції та мінімізувати негативний вплив на довкілля. Разом із позитивними тенденціями спостерігається недостатня підтримка ділової активності, що потребує оцінки. Виходячи з попередніх досліджень, вважаємо, що оцінку ефективності екологічного менеджменту лісопромислового комплексу доцільно проводити у розрізі таких груп показників: стійкість лісових насаджень та природно-кліматичних умов; продуктивність відтворення лісів та інші показники діяльності; технології виробництва та збуту продукції; кадри та взаємовідносини із місцевим населенням.

У процесі оцінки ефективності менеджменту науковці, як правило, виділяють три основні групи показників ефективності, а саме – економічну, організаційну та соціальну [60, с. 115; 76, с. 148; 128, с. 228; 130]. Група показників економічної ефективності менеджменту відображає результати виробничо-господарської діяльності. Організаційні показники характеризують якість організаційної структури управління та прийняття управлінських рішень. Група соціальних показників ефективності менеджменту відображає клімат у колективі, відчуття безпеки працівників та рівень їх фахової підготовки.

Натомість М. В. Макаренко виділяє лише технічну, економічну та соціально-економічну категорії ефективності [77, с. 130]. Особливий акцент зроблено на систематичності та постійності проведення розрахунків. На відміну від попереднього підходу, даний передбачає оцінку ефективності запроваджених технологій, проте менше уваги приділяється визначенню рівня підготовки та комфорту працівників. Тобто, основою оцінки ефективності є

отримання вигоди від діяльності підприємства. Вважаємо, що на сьогодні необхідно ширше досліджувати набори критеріїв ефективності менеджменту.

З іншого боку, у наукових джерелах зустрічається підхід до оцінки ефективності менеджменту шляхом розрахунку витрат на управління (абсолютної та порівняльної ефективності) [85, с. 106]. У контексті даного підходу абсолютна ефективність розраховується як визначення результативності запроваджених заходів, у той час, як порівняльна передбачає визначення кращого із декількох варіантів. У даному випадку використання методу аналогій дає можливість досягти кращих результатів діяльності. Крім того, критерієм ефективності менеджменту вважається відношення між цілями організації та результатами, що було досягнуто [20, с. 120]. У даному підході не конкретизуються критерії та індикатори для проведення оцінки. Вважаємо, що визначення ефективності менеджменту потребує більш комплексного підходу з урахуванням усіх компонент.

В окремих наукових джерелах виділяють критерії, яким відповідають показники ефективності, а саме – відображення витрат на ресурси, що споживаються у процесі виробництва; виявлення резервів для подальшого покращення діяльності; інформування щодо результатів проведення оцінки усіх зацікавлених сторін; зрозумілість отриманих результатів [47, с. 169]. Найбільш вдалим, на наш погляд, є критерій зрозумілості, що означає фіксацію нормативності кожного з показників та виявлення відхилень для конкретного виду діяльності та регіону.

Дослідивши найбільш поширені підходи до оцінки ефективності менеджменту встановлено, що жоден не може бути використаним у контексті оцінки екологічного менеджменту лісопромислового комплексу, оскільки не містить екологічної групи показників. Додатковою складністю є і те, що екологічні впливи не проявляються одразу після запровадження заходів, а мають пролонговану дію. До того ж, досліджуючи питання оцінки екологічного менеджменту лісопромислового комплексу важливо враховувати фактор часу. У процесі лісогосподарського виробництва час є

визначальною характеристикою, проміжок між вкладанням коштів (висадкою дерева) та отриманням прибутку (продаж продукції) триває в середньому 50 років, проте варіюється в залежності від виду вирощуваної деревини.

Цікавим вбачається підхід, у рамках якого запровадження екологічного менеджменту розглядається як спосіб визначення екологічного потенціалу для успішної діяльності підприємства чи сектору. Тому оцінку ефективності екологічного менеджменту варто проводити у контексті можливих змін щодо покращення стану навколишнього середовища, ресурсозбереження, мінімізації негативного впливу, а також нівелювання екологічних ризиків. Наведений підхід передбачає використання вимірюваних індикаторів, тобто тих, що відображають кількісні показники, а також інструменту *Eco-Compass* (наочне відображення прогресу з екологічної точки зору).

У контексті оцінки використовується шість ключових індикаторів (Інтенсивність використання сировини, інтенсивність використання енергії; утворення викидів, скидів та відходів; ефективність транспортування; наявність токсичних речовин; довготривалість та функціональність продукції). Базові значення для кожного з індикаторів надаються 2, і удосконалюються до 5, як ідеальне значення [197, с. 799]. Основною метою наведеної оцінки є удосконалення та пошук перспектив саме діяльності підприємства, і не може бути використана для галузі, сектору чи комплексу. Проте, як у попередніх варіантах, нехтується соціальна складова. Вважаємо, що варто додати індикатори соціальних перспектив та можливостей. В цілому, даний підхід може бути застосовано у процесі оцінки ефективності екологічного менеджменту підприємств лісопромислового комплексу.

У інших джерелах наводиться підхід до оцінки ефективності екологічного менеджменту шляхом виявлення груп індикаторів. Пропонується виділяти та систематично визначати індикатори тиску (рівень використання ресурсів, обсяги утворених, не використаних повторно відходів, обсяги викидів шкідливих речовин у повітря, обсяги скидів у водні джерела), індикатори стану (стан компонентів навколишнього природного середовища),

а також індикатори реакції (запроваджені природоохоронні заходи) [9, с. 89]. Даний підхід є цікавим, оскільки у контексті постійного проведення наведеної оцінки адекватно та вчасно відображаються результати запроваджених заходів. Проте, нехтування соціальної складової у частині недостатності дослідження настроїв та підготовки працівників не повною мірою відображає ефективність екологічного менеджменту.

У контексті наведеного підходу пропонується використання інтегрального індикатора [9, с. 90]:

$$I = \sum_{l=1}^3 \tilde{n}_l \cdot I_l \quad (1.1)$$

де I_l – зведений коефіцієнт групи (i -того індексу);
 \tilde{n}_l – ваговий коефіцієнт i -того індексу

Вважається, що оцінка шляхом розрахунку індикаторів дозволяє удосконалювати систему екологічного менеджменту у контексті кожного із критеріїв, що підвищують об'єктивність та обґрунтованість оцінки [9, с. 106]. Вважаємо за необхідне додати індикатор команди (із визначенням фаховості працівників, готовності до самовдосконалення та підвищення кваліфікації, відчуття причетності до проєктів тощо), а також соціальний індикатор (заробітна плата, рівень захворюваності, рівень безробіття тощо). Таким чином, дана модель відображатиме повний спектр цільових орієнтирів запровадження екологічного менеджменту.

Дослідники И. А. Александров та А. В. Половян, у процесі розробки дослідження методів оцінки ефективності екологічного менеджменту, роблять акцент на визначенні економічного ефекту, а саме – визначенні збитків (комбінованим методом), заподіяних забрудненням довкілля у різні проміжки часу [96, с. 116]. Вважаємо, що недостатньо зупинятись на економічних показниках, натомість варто досліджувати синергетичний ефект. Наведений підхід ґрунтується виключно на визначенні збитків. Вважаємо за доцільне оцінювати вигоди від діяльності (економічні та соціальні). Окремо слід

визначати можливість зниження ризиків, зокрема екологічних, а також мінімізації негативного впливу на навколишнє природне середовище.

Відтак, досліджені нами методики оцінки ефективності екологічного менеджменту не передбачають визначення соціальних показників. Вважаємо, що екологічний менеджмент передбачає досягнення економічного, екологічного та соціального ефектів, які необхідно враховувати. Доведено, що врахування соціальної складової забезпечить одержання повного набору даних, необхідних для впровадження цілісної системи екологічного менеджменту, в основі якої лежить постійне удосконалення.

У контексті даного дослідження варто навести модель екологічної оцінки ефективності екологічного менеджменту на основі міжнародного стандарту ISO 14000. Модель передбачає використання 16 індикаторів, які повністю відповідають вимогам, задекларованим у стандарті. У цьому коючі очевидною є необхідність оцінки терміновості прийняття рішень через призму превентивного та оперативного екологічного менеджменту. Окремо проводиться опитування персоналу (мінімум 5 експертів) та додається до моделі як зведений окремий індикатор.

Анкета опитування складається з 16 блоків (екологічна політика; екологічні заходи; законодавчі та інші вимоги; екологічні цілі та програма розвитку підприємства; ресурси, розподіл ролей, відповідальність та повноваження; фаховість, навчання та обізнаність; комунікація; документообіг; контроль документообігу; оперативний контроль; готовність до реагування на надзвичайні ситуації; моніторинг та вимірювання; оцінка відповідності; коригування та ліквідація невідповідності; контроль результатів, внутрішній аудит [197, с. 804]), у кожному з яких по 5 питань (усього 80 питань). Максимальна кількість балів у кожному блоці питань – п'ять (для кожної відповіді «так» надається значення 1, і для відповіді «ні» – 0) [170; 171; 197, с. 803]. Запропонована анкета будується на основі 4 частини ISO 14001:2004. Дану модель можливо використовувати не тільки на рівні підприємства. Для оцінки ефективності екологічного менеджменту

лісогосподарського комплексу проводиться опитування для різних підприємств та зводиться до середнього.

Слід зауважити, що інформація у процесі оцінки ефективності екологічного менеджменту, відповідно до вимог стандарту ISO 14000, має бути релевантною, вичерпною, точною та прозорою [170; 171]. Під релевантністю слід розуміти відповідність інформації екологічним цілям підприємства. Також необхідно використовувати максимально повну інформацію для відображення всіх необхідних критеріїв. Оцінка ефективності буде актуальною лише за умови використання точної та достовірної інформації щодо поточної та минулої діяльності досліджуваного підприємства. Не менш важливим є прозорість даних, що характеризують діяльність для того, щоб всі стейкхолдери мали до них доступ та могли використовувати для оцінки параметрів.

У цьому контексті доцільно також згадати про обмеженість інформації щодо розташування, підпорядкування, стану лісів та лісогосподарських операцій, що у них проводяться. В останні роки брак такої інформації, з одного боку, унеможлиблює проведення повноцінної об'єктивної оцінки ефективності екологічного менеджменту лісопромислового комплексу та запровадження громадського контролю, а з іншого – створює додаткові можливості для маніпуляції громадською думкою. Змінити ситуацію можливо шляхом проведення та оприлюднення результатів національної інвентаризації лісів, роботи щодо здійснення якої починаються вже з 2019 р. [11]. Вважаємо, що прозорі інформаційні дані щодо наявності (інвентаризація) та обігу деревної продукції, екологічного стану об'єктів природи здатні забезпечити господарюючим суб'єктам можливість приймати та вчасно реалізовувати лісогосподарські заходи (як у випадку із масовим всиханням лісів та необхідністю проводити санітарні рубки зелених дерев за перших ознак пошкодження їх шкідниками). При цьому, всі зацікавлені сторони (підприємства, науковці, споживачі тощо) зможуть отримати вичерпну публічну інформацію.

Відтак оцінка ефективності системи екологічного менеджменту передбачає виконання таких етапів: планування, виконання, перевірка та коригування. Тобто ключовою метою є виявлення неточностей та слабких сторін зля їх усунення. У дослідженні узагальнено алгоритм та доповнено етапи проведення оцінки ефективності екологічного менеджменту, що може бути використано у лісопромисловому комплексі України (рис. 1.8).



Рис. 1.8. Алгоритм проведення оцінки ефективності екологічного менеджменту

Джерело: адаптовано автором [49, с. 120; 88, с. 25; 170; 171].

Згідно із концепцією трансформації лісогосподарського сектору на засадах зеленої економіки, розробленою ЮНЕП, оцінку ступеня реалізації запланованих природоохоронних заходів доцільно проводити відповідно до таких критеріїв:

1) заміщення споживання продуктів, що мають значний вуглецевий слід, на продукти, зроблені із природних матеріалів (у т. ч. деревини та продуктів її переробки);

- 2) формування та розвиток ринку екосистемних послуг;
- 3) підвищення показників інвестування у бізнеси, пов'язані зі сталим веденням діяльності;
- 4) підвищення якості менеджменту лісопромислового комплексу, з урахуванням екологічної та соціо-економічних складових [198, с.162].

Вважаємо, що, враховуючи особливості функціонування лісопромислового комплексу в Україні, до указаних критеріїв доцільно додати такі:

- 1) формування прозорої системи залучення місцевих жителів до користування окремими продуктами лісогосподарювання та врахування їх потреб та запитів при плануванні діяльності підприємств;
- 2) приведення систем менеджменту підприємств комплексу різних форм власності у відповідність до міжнародних стандартів сталого лісового менеджменту (*Sustainable forest management*);
- 3) стимулювання розвитку підприємств глибокої переробки деревини та створення інтегрованих із міжнародними партнерами виробничих структур;
- 4) формування потреб населення у продуктах переробки деревини місцевих виробників.

У результаті запровадження системи екологічного менеджменту підприємств лісопромислового комплексу, яка буде максимально ефективною, значно покращується імідж підприємства на вітчизняному та міжнародному ринках за рахунок досягнення екологічних показників та мінімізації негативного впливу на довкілля. За рахунок лояльної до довкілля діяльності, продукція покращить показники конкурентоспроможності. Також прогнозується збільшення кількості споживачів та розширення ринків збуту продукції. Окремим позитивним результатом є залучення інвестицій та пільгових кредитів.

Стосовно запровадження ефективного екологічного менеджменту у лісопромисловому комплексі слід виділити характерні особливості, зокрема час, як важливу категорію. Загальновідомо, що час вирощування різних порід

деревини варіюється і завжди перевищує п'ять років. Тому від моменту вкладання коштів до моменту реалізації продукції проходять десятиліття, що ускладнює процес планування. Крім того, такий довготривалий процес виготовлення первинної сировини значно ускладнює процес оцінки ефективності екологічного менеджменту. Результати запроваджених природоохоронних заходів у частині лісопромислового комплексу (лісове господарство) будуть мати пролонговану дію і можуть бути оцінені у довгостроковому періоді.

Окремі науковці зазначають, що запровадження системи якості є стратегічним кроком у напрямі до запровадження ефективного екологічного менеджменту, дані твердження також задекларовані у стандарті ДСТУ ISO 9000:2015 [12, с. 206; 36; 50, с. 376]. Екологічний менеджмент продовжує розвиватися у напрямі удосконалення управління якістю продукції. В основі даного інструменту лежать принципи системного поєднання економічних, правових та інших факторів, що впливають на якість продукції та дозволяють постійно її поліпшувати. Зокрема, такий підхід покладено у модель досконалості Європейського фонду управління якістю, яка передбачає, що процес екологічно орієнтованого управління, крім традиційних напрямів, включає проблеми інформатизації, підготовки кадрів тощо [147, с. 451].

Серед принципів екологічного менеджменту виділяють принцип функціональної інтеграції. Неможливо управляти успішно, спираючись тільки на функціональне та системне зниження впливу на навколишнє природне середовище. Науковці зазначають, що повний обсяг сфер управління слід орієнтувати на досягнення екологічних результатів, інтегрувати функції управління відповідно до цілей екологічного розвитку. Система управління якістю є інтегрованим механізмом управління, спрямованим на реалізацію цілей у сфері якості, місією якого є мінімізація всіх видів витрат та узгодження функціонування всіх її елементів [121, с. 8]. Процес управління якістю на лісогосподарському підприємстві передбачає виконання функцій управління, які формують політику підприємства, цілі та відповідальність у сфері якості, а

також реалізацію їх за допомогою таких засобів, як планування якості, оперативне управління якістю, забезпечення якості та покращення якості в межах системи управління якістю [23, с. 20].

Якість продукції являє собою сукупність взаємопов'язаних характеристик і властивостей задля задоволення потреб всіх груп споживачів. У літературі зазначається, що різні групи товарів повинні забезпечувати різний ступінь задоволення потреб населення [112, с. 188]. Для продукції лісопромислового комплексу характерним є те, що у структурі виробництва переважає сировина. Понад 25 тис. одиниць найменувань промислових виробів і товарів народного споживання виробляється з деревних ресурсів лісу [7; 14, с. 168; 18]. Не дивлячись на велику кількість заміників (синтетичні матеріали, пластмаса) значення деревини не змінюється, а обсяги використання постійно зростають.

Споживачами, як правило, краще сприймаються товари, що можуть забезпечити більший ступінь задоволення у процесі повного періоду використання товару. Науковці розглядають якість з різних сторін, зокрема у контексті маркетингу дана дефініція складається із комплексу характеристик товару, таких як доступність, дизайн, надійність, техніко-економічні характеристики, зрозумілість, ефективність споживання і експлуатації, ремонтпридатність, ступінь екологічності тощо [44, с. 305; 111, с. 122]. Якість продукції є одним із чинників, що формують імідж підприємства. Оцінку її пропонується проводити крізь призму зовнішніх та внутрішніх чинників впливу (рис. 1.9).

У контексті зазначеного вище, доцільно розглянути питання участі персоналу підприємства та його керівництва у процесі забезпечення якості продукції та дотриманні вимог екологічного менеджменту за умов її виробництва. При цьому слід враховувати, що саме екологічна свідомість персоналу та готовність їх взяти на себе відповідальність щодо виконання екологічних зобов'язань забезпечує можливість дотримання відповідних процедур.

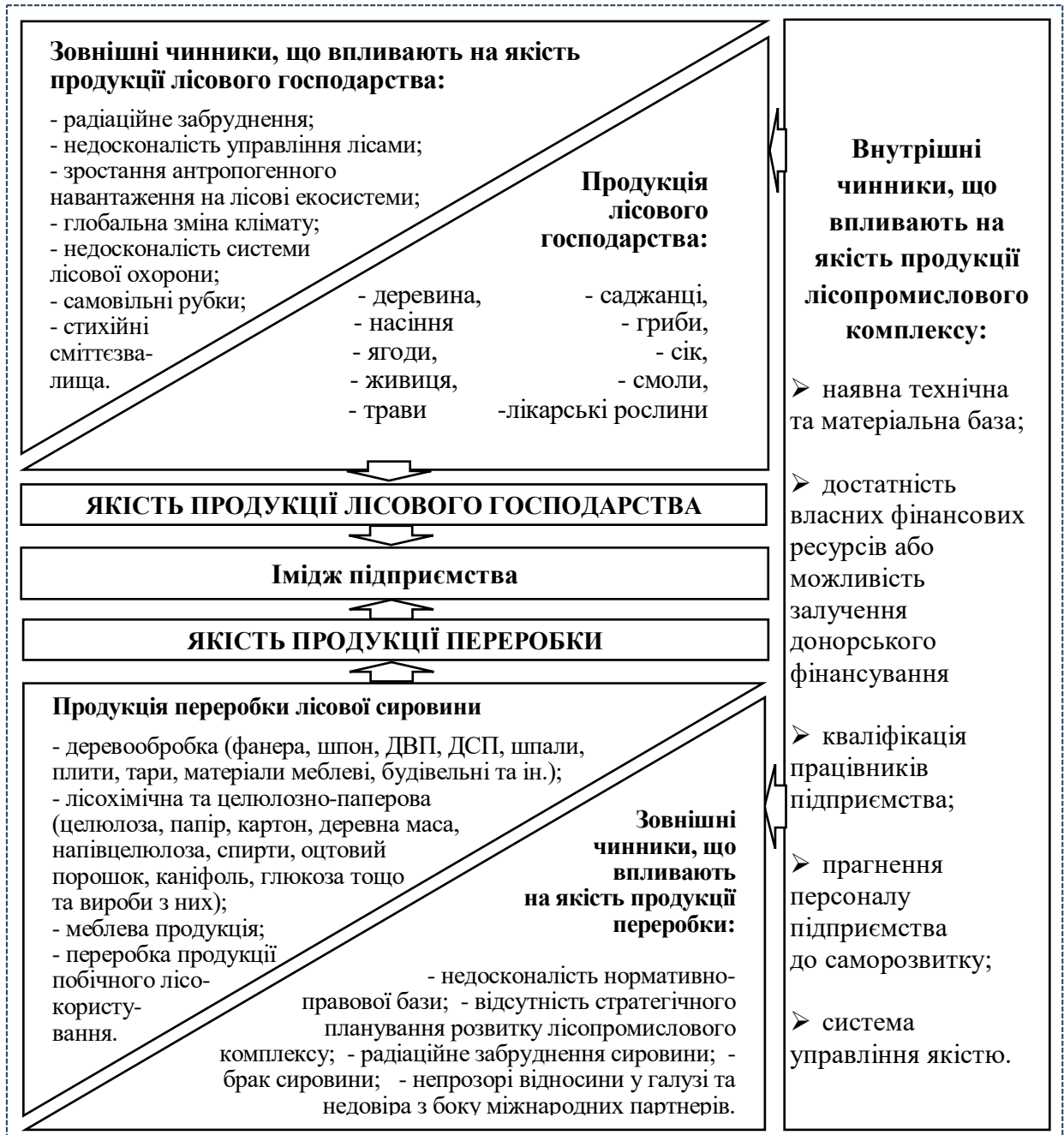


Рис. 1.9. Залежність іміджу підприємства від якості продукції лісопромислового комплексу

Джерело: власні дослідження.

Як видно з рис. 1.10, фаховість та відповідність працівників посаді, їх екологічна свідомість та здатність брати на себе відповідальність за реалізацію екологічних зобов'язань є стрижневими аспектами забезпечення високої якості продукції та ефективності запровадження екологічного менеджменту. Відтак, при запровадженні системи екологічного менеджменту лісопромислового комплексу важливим є питання призначення та навчання персоналу та

формування керівників-лідерів, відповідальних за запровадження та підтримку системи екологічного менеджменту.

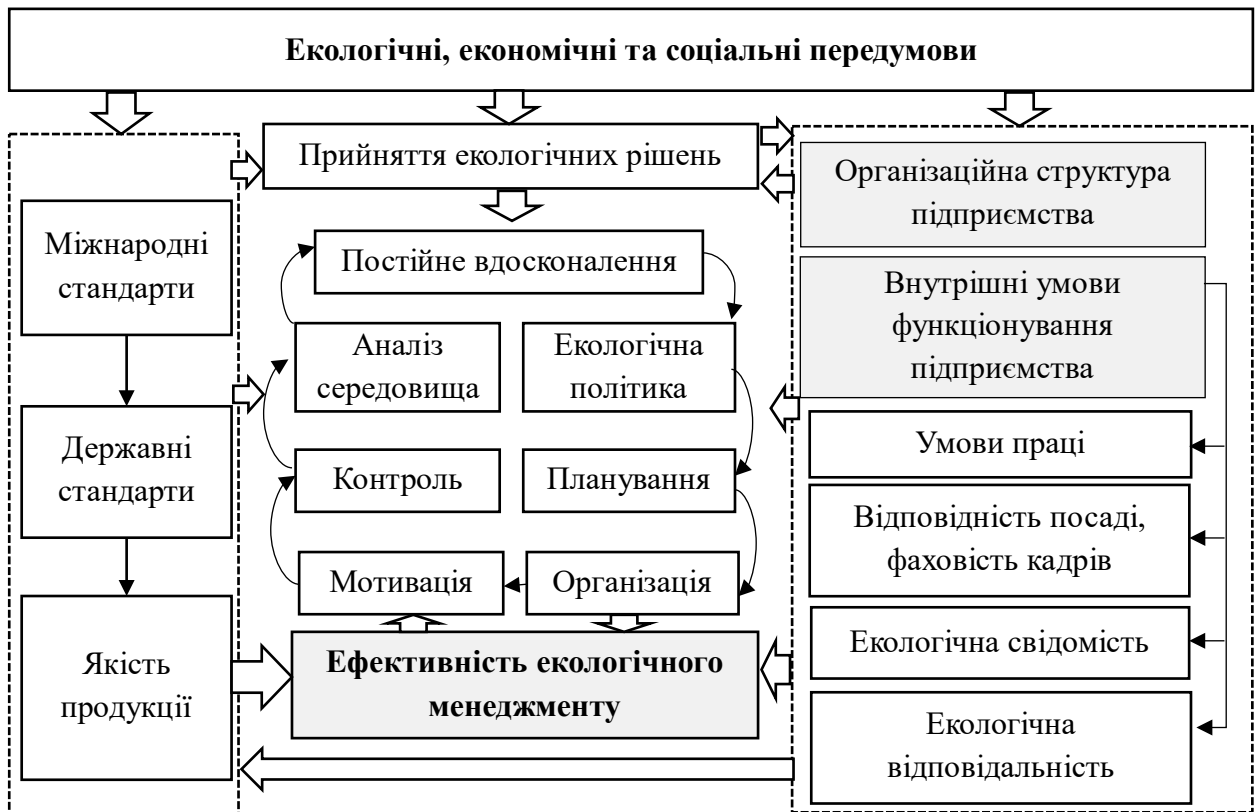


Рис. 1.10. Система взаємозв'язків ефективності екологічного менеджменту та якістю продукції

Джерело: власні дослідження автора.

У контексті дослідження якісних показників екологічного менеджменту важливим етапом є проведення оцінки за моделлю ділової досконалості EFQM. Метою такої оцінки є виокремлення слабких місць діяльності підприємства та формування заходів щодо їх ліквідації [11; 12, с. 205; 36]. Досліджуючи наукові праці Є. Ходаківського практичним інструментом досягнення Ділової досконалості підприємства є Q-менеджмент [147, с. 449]. Основним акцентом Q-менеджменту є стимулювання прийняття рішень, що призводять до досягнення успіху. Даний процес є комплексно складним та потребує застосування різних підходів.

Модель ділової досконалості EFQM передбачає оцінку діяльності підприємства у двох ракурсах – можливості та результати. Дана модель

включає дев'ять критеріїв оцінки (можливості: лідерство, управління колективом, стратегія та планування, ресурси, система якості та процеси системи якості; результати: задоволення потреб колективу, задоволення споживача, вплив на суспільство, ділові результати). Класичний вигляд моделі ділової досконалості, що розроблено Європейським фондом управління якістю, представлено у третьому розділі роботи. Модель відображає гіпотетичну досконалу організацію, оцінка якої дозволяє встановити, наскільки підприємство досягло досконалості і які заходи необхідно запровадити для удосконалення.

У своїх дослідженнях Є. І. Ходаківський аналізує критерії, за якими оцінюється якість функціонування компанії, зокрема ефективність менеджменту. Автор акцентує на тому, що основним критерієм є лідерство, тобто оцінювання того, як лідери використовують у своїй діяльності принципи загального управління якістю. Лідерство розглядається у контексті досягнення найкращих результатів [149, с. 11]. Погоджуючись із науковими доробками автора нами узагальнено основні завдання лідера (рис. 1.11).

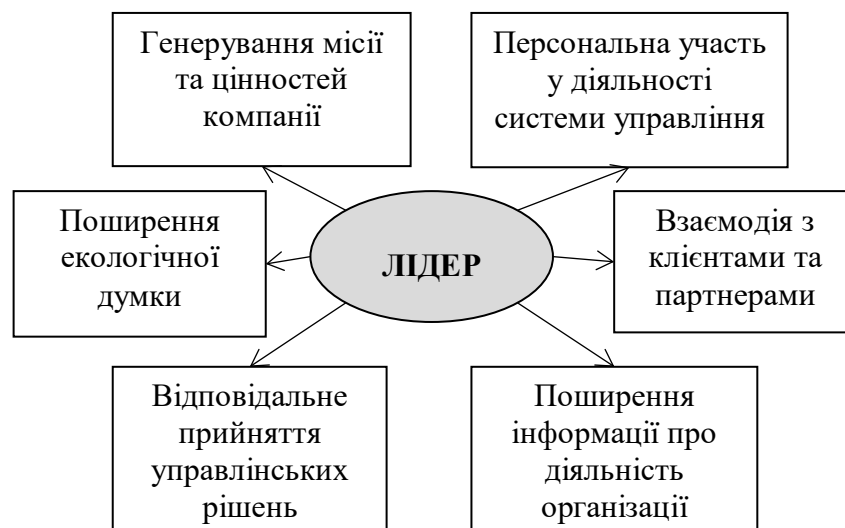


Рис. 1.11. Основні завдання лідера

Джерело: власні дослідження.

Досліджуючи феномен лідерства у контексті оцінки ефективності менеджменту, зокрема екологічного, науковці єдині у поглядах щодо важливості гнучкості. Для запровадження ефективного екологічного

менеджменту важливо створити комфортні умови для плідної роботи колективу. У роботах В. Беніса наведено низку характеристик, яким має відповідати лідер. У цьому ключі робимо висновок про акцент на людяності та умінні розуміти колег. Наведені критерії є актуальними і для підприємств лісопромислового комплексу. Діяльність за наведених умов потребує особливих навичок щодо охорони та збереження довкілля у процесі діяльності.

Керівництво підприємства контактує із зовнішнім середовищем (споживачі, постачальники, конкуренти, державні інституції тощо). Від прийнятих ними рішень залежить результативність діяльності підприємства в цілому та ефективність екологічного менеджменту зокрема. Тому стверджуємо, що важливо досліджувати якості, яким відповідає топ-менеджмент та співставляти їх із загальноприйнятими вимогами до лідерів. У роботах Є. Ходаківського, М. Плотнікової доводиться важливість культури лідера, як основного суб'єкта впливу на взаємодію із зовнішнім середовищем. Науковці пропонують розглядати поняття «культура» як поєднання релігії, науки, творчості та мистецтва [149, с. 12]. Погоджуючись із науковцями вважаємо, що кваліфікація та якості лідера, зокрема управлінська культура та моральність є визначальними у процесі досягнення ефективності екологічного менеджменту.

Дослідивши різні підходи до оцінки екологічного менеджменту робимо висновок, що для отримання повноцінних даних у лісопромисловому секторі необхідно поєднувати декілька існуючих підходів з частковою їх адаптацією. Відтак, у контексті оцінки ефективності екологічного менеджменту лісопромислового комплексу необхідно оцінити екологічні показники, як базис та вихідні дані функціонування комплексу. Важливо оцінити основні економічні та соціальні показники діяльності лісопромислового комплексу для визначення ефективності екологічного менеджменту для дослідження недоліків, які потребують вирішення. Також вважаємо за доцільне оцінити ефективність екологічного менеджменту шляхом проведення опитування

працівників лісопромислового комплексу і порівняти їх з отриманими попередніми оцінками для того, щоб сформувані достовірні та об'єктивні результати враховуючи всі складові.

Висновки до Розділу 1

1. Встановлено, що формуванню екологічного менеджменту передувало розвиток наукових концепцій та теорій, що дозволили визначити його як екологічно безпечне управління будь-якої галузі промисловості, зокрема лісопромислового комплексу, для збереження навколишнього природного середовища. Деякі з наукових концепцій, такі як концепція сталого розвитку та концепція зеленої економіки, виокремлені як такі, що є базисом трансформації лісопромислового комплексу.

2. Теоретично обґрунтовано визначення терміну «екологічний менеджмент лісопромислового комплексу», що, на відміну від існуючих, крім досягнення екологічної рівноваги та ведення сталого господарювання, особливу увагу фіксує на екологічній свідомості кадрів, а також на синергетичній єдності соціальної, економічної та екологічної систем у процесі досягнення цілей. Крім того встановлено, що екологічний менеджмент є умовою підвищення конкурентоспроможності продукції.

3. Сформовано принципи екологічного менеджменту лісопромислового комплексу як постулати екологізації лісопромислової діяльності. До них віднесено: визнання ключової ролі лісу та підтримка його екологічних функцій; орієнтація господарювання на задоволення потреб нинішніх та майбутніх поколінь; поєднання активної діяльності лісопромислових підприємств та інтересів місцевих громад; цілісність екологічного менеджменту та спрямованість на попередження екологічних проблем.

4. Теоретично обґрунтовано модель реалізації екологічного менеджменту лісопромислового комплексу, що включає місію, цілі, завдання, функції та цільові орієнтири. До останніх включено: екологізацію усіх ланок

виробничого процесу; зменшення кількості продукуваних відходів виробництва та ефективний механізм управління основними ресурсами. Вважаємо, що дані теоретичні напрацювання мають бути покладені у основу розробки практичних рекомендацій щодо формування ефективних систем екологічного менеджменту лісопромислового комплексу.

5. Виокремлено теоретичні передумови забезпечення ефективності екологічного менеджменту лісопромислового комплексу, до яких віднесено негативні екологічні впливи, природно-кліматичний розподіл лісів, рівень зацікавленості приватного сектору у прирості деревини, участь громадськості у формуванні стратегічних документів розвитку лісопромислового комплексу, інституційне середовище функціонування, наявність податкових стимулів на обмежень тощо. Виокремлені передумови умовно згруповано у три категорії: економічні, соціальні та екологічні.

6. Встановлено, що існуючі підходи до оцінки ефективності екологічного менеджменту потребують доопрацювання та адаптації для повноцінного їх застосування у лісопромисловому комплексі. Виявлено, що поширені нині методики оцінки ефективності екологічного менеджменту не передбачають визначення соціальних показників. Вважаємо, що екологічний менеджмент передбачає досягнення економічного, екологічного та соціального ефектів, які слід враховувати. Доцільно також поєднувати кількісні та якісні методи оцінки, що дозволить виокремити недоліки й слабкі місця, які потребують удосконалення.

Результати досліджень Розділу 1 опубліковано у наукових працях автора: [134–139; 141–143].

В Розділі 1 використано матеріали з відповідним посиланням на такі наукові джерела зі списку літератури [1; 3–7; 9–17; 19–23; 25–27; 32–37; 39–58; 60–65; 69; 72–79; 81; 83–101; 107–116; 118–124; 126; 128–131; 146–157; 159–176; 178–200].

РОЗДІЛ 2

ТЕНДЕНЦІЇ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЛІСОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ

2.1. Аналіз екологічних передумов формування ефективного екологічного менеджменту

Екологічний менеджмент лісопромислового комплексу, як концептуальний продукт стратегії сталого розвитку, здатен реалізувати зрівноваження екологічного стану лісових екосистем, мінімальний вплив на інші компоненти довкілля, забезпечення прибутковості діяльності підприємств комплексу та максимальне задоволення потреб місцевого населення і працівників, залучених у виробництво. Сформовано перелік попередніх умов, що визначають можливість забезпечення ефективності екологічного менеджменту лісопромислового комплексу, що умовно згруповано у екологічні, економічні та соціальні. Однак, інтенсивність їх впливу та вагомість наразі недостатньо досліджені. Тому детального вивчення потребують передумови формування ефективного екологічного менеджменту лісопромислового комплексу в Україні.

Для лісопромислового комплексу стрижневою є екологічна компонента його функціонування, оскільки виробничо-господарська діяльність поєднує природні об'єкти та об'єкти, створені людиною. Крім того, екологічний стан довкілля є визначальним для функціонування лісогосподарських та туристичних підприємств лісопромислового комплексу. Враховуючи зазначене, аналіз передумов ефективності екологічного менеджменту лісопромислового комплексу доцільно розпочати з оцінки екологічних показників, а саме: рівня лісистості; стану, відтворення та використання лісових ресурсів; радіаційного забруднення; забруднення атмосферного повітря тощо.

Лісопромисловий комплекс України, з одного боку, є одним зі стовпів вітчизняної економіки, з іншого – виконує низку екологічних, водоохоронних, захисних, санітарно-гігієнічних, оздоровчих та інших функцій, важливість яких складно переоцінити. Ліси України займають 15,9 % території держави (10,4 млн га) [67]. Запас деревини в лісах країни оцінюється у межах 2102 млн м³ [68]. За Європейськими рекомендаціями оптимальний рівень лісистості країни складає 20 %. Необхідність розширеного відтворення лісових ресурсів в Україні зумовлена науково-обґрунтованою доцільністю збільшення площі лісів до оптимального рівня та нагальною потребою подолання існуючих протиріч між екологічними, економічними і соціальними цілями, без яких неможливе забезпечення розвитку лісопромислового комплексу на засадах зеленої економіки. У своїх дослідженнях В. М. Мауер доводить, що «специфічні підходи до відтворення лісових ресурсів та їх використання зумовили формування лісів різних за походженням, структурою, біологічною стійкістю, відповідністю їх ознак і властивостей корінним лісовим екосистемам» [82, с. 69]. В Україні складність процесу збільшення лісистості території зумовлена різною відомчою підпорядкованістю площ лісового фонду.

У контексті дослідження інституційних передумов формування ефективного екологічного менеджменту лісопромислового комплексу, вважаємо за потрібне визначитись із відомчою підпорядкованістю площ лісового фонду України (рис. 2.1). Відтак, Державному агентству лісових ресурсів України, що є центральним органом виконавчої влади з питань лісового та мисливського господарства, підпорядковуються 73,0 % лісів України, інші ж 27,0 % знаходяться у підпорядкуванні інших відомств (Міністерство екології та природних ресурсів України – 2,0 %, Державне агентство України з управління зоною відчуження 2,0 %, Міністерство інфраструктури України – 1,0 %, інші – 2,0 %). Землі державної власності, що не надані у користування займають 7,0 % лісового фонду України. До комунальної власності відносяться 13,0 % лісів (1,3 млн га), що знаходяться у

користуванні комунальних підприємств, які, у свою чергу, підпорядковуються органам місцевого самоврядування.



Рис. 2.1. Розподіл загальної площі земель лісового фонду України за відомчою підпорядкованістю, 2019 р., %

Джерело: побудовано за даними Державного агентства лісових ресурсів України [67].

Варто акцентувати на тому, що надзвичайно складно запроваджувати ефективну систему екологічного менеджменту у лісопромисловому комплексі за умови, що основними лісокористувачами є різні установи. Логічним є припущення, що програма розвитку лісового фонду держави має бути єдиною для усіх лісокористувачів та враховувати при цьому особливості природно-кліматичного розподілу лісів в країні.

Основним вектором розвитку лісопромислового комплексу доцільно виокремити ощадливе ставлення до лісових ресурсів, піклування про їх стан та кількість. Нині важливим є збереження лісового покриву для мінімізації наслідків стихійних лих та катастроф. Не менш важливим етапом є екологізація процесу переробки та подальшого використання продукції лісопромислового комплексу із особливим акцентом на налагодження утилізації відходів або їх повторне використання.

Зауважимо, що збереження та забезпечення охорони лісів є одним із пріоритетних напрямів діяльності Державного агентства лісових ресурсів

України. На рис. 2.2 наведено динаміку площ загибелі лісових насаджень упродовж 2012–2017 рр. у розрізі областей (Додаток В).

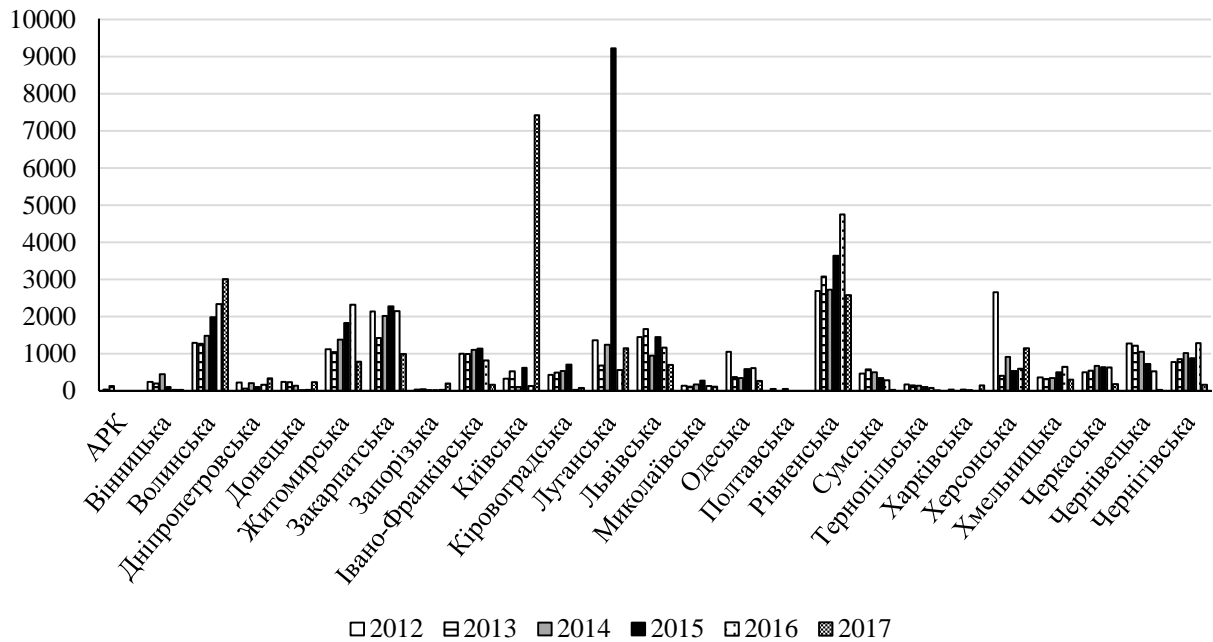


Рис. 2.2. Площа загибелі лісових насаджень за регіонами України, 2012–2017 рр., га

Примітка: дані за 2014–2017 рр. наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Джерело: побудовано на основі даних Державної служби статистики України.

На гістограмі даних видно аномальні відхилення, що могли бути спричинені надзвичайними ситуаціями. Зокрема, у 2017 р. у Київській обл. загинули насадження на площі 7429 га, при тому, що в інші роки площі загибелі складали від 100 га до 500 га. У Луганській обл у 2015 р. площа загибелі лісових насаджень складала 9230 га, що у 9 разів перевищувало показники попередніх та наступних років. У другому випадку загибель деревостанів може бути пояснена втратою контролю над певними територіями та військовими діями у регіоні. На наведеній гістограмі видно, що площі загибелі лісових насаджень є найменшими у таких областях як Вінницька, Дніпровська, Донецька, Запорізька, Миколаївська, Полтавська, Тернопільська та Харківська. Цей факт пояснюється, в першу чергу, тим, що загальна площа лісів у даних областях є меншою.

Слід звернути увагу на тенденцію, що спостерігаються у Волинській області. На даній території упродовж шести років, що досліджувалися, систематично збільшувались площі загибелі лісових насаджень. Більше у жодному регіоні подібна тенденція не спостерігалась. Вважаємо, що варто сконцентрувати увагу на взаємоузгодженості функцій, завдань та заходів, що здійснюються, а також взаємозв'язках ланок екологічного менеджменту.

Важливим напрямом діяльності лісогосподарських підприємств лісопромислового комплексу є захист лісів від шкідників, хвороб, пожеж та інших причин, що призводять до їх загибелі. У табл. 2.1 наведено динаміку загибелі лісових культур та насаджень у 2015–2019 рр. у розрізі причин.

Таблиця 2.1

**Динаміка загибелі лісових культур та насаджень в Україні,
2015–2019 рр., га**

Показник	Рік					2019 р. до 2015 р., %
	2015	2016	2017	2018	2019	
Загиблих від пожеж	8564	1591	8763	1085	395	4,61
Загиблих від несприятливих погодних умов	8350	8042	3065	2605	2817	33,74
Загиблих від хвороб та шкідників лісу	8441	8253	7773	11226	9031	106,99
Загиблих від інших причин	2413	1519	510	153	155	6,42
Всього загиблих лісових насаджень	27768	19405	20111	15069	12398	44,65

Примітка: дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Джерело: побудовано на основі даних Державної служби статистики України.

Відтак, площі загиблих лісових насаджень останніми роками мають тенденцію до зменшення (з 27768,0 га у 2015 р. до 12398,0 га у 2019 р.). Хвороби та шкідники є основною причиною загибелі лісових насаджень (аналіз динаміки показників упродовж 2015–2019 рр. засвідчив, що понад 50,0 % проблем пов'язані саме із названою причиною). Загальна площа осередків шкідників та хвороб лісу в насадженнях станом на 1 січня 2020 р. становить 9,0 тис. га (шкідників лісу – 6,2 тис. га, хвороб лісу – 2,8 тис. га). При цьому, дієві механізми боротьби із шкідниками, які врахували б екологічні,

економічні та соціальні наслідки їх поширення, наразі не розроблені. Позитивним є факт значного зменшення площ лісів, що загинули внаслідок пожеж (із 8564 га у 2015 р. до 395 га у 2019 р.). На рис. 2.3 та у Додатку Г наведено площі лісових пожеж в Україні та збитки, заподіяні ними, у 2012–2019 рр.



Рис. 2.3. Площі лісових пожеж в Україні та збитки заподіяні ними, 2012–2019 рр.

Примітка: дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Джерело: побудовано на основі даних Державної служби статистики України.

Найбільші збитки від пожеж спостерігалися у Київській, Луганській та Херсонській областях. Основною причиною виникнення пожеж у лісових масивах, як зазначають працівники галузі, є недотриманням населенням правил протипожежної безпеки, а також використання несправної техніки. Вищенаведене укотре доводить факт необхідності підвищення екологічної свідомості населення та розповсюдження інформації щодо шкоди здоров'ю людей внаслідок знищення лісових масивів. Іншою причиною є несприятливі погодні умови, аномально високі температури та тривалі хвилі тепла. Несприятливі погодні умови стали причиною загибелі 2817,0 га лісових насаджень у 2019 р., що майже утричі менше, ніж у 2015 р. (див. табл. 2.1). У контексті даного дослідження варто звернути увагу на значні обсяги збитків, заподіяних пожежами.

Слід зауважити, що враховуючи особливості збору та оприлюднення статистичної інформації, актуальні дані (станом на кінець 2019 р.) щодо обсягів захворюваності лісових насаджень, отримати досить складно. Брак повної інформації, поряд із наявністю чисельних візуальних підтверджень так званого «всихання лісів», викликає досить негативне ставлення громадськості до роботи лісгосподарських підприємств. Вищенаведене підтверджує відсутність відкритості даних та повноцінної комунікації між усіма зацікавленими сторонами. У контексті передумов забезпечення ефективності екологічного менеджменту можна констатувати, що участь та залучення громадськості до формування стратегії розвитку лісопромислового комплексу є недостатньою.

У попередніх дослідженнях доведено необхідність збільшення площі лісів. Дані про площі відтворення лісів наведено у Додатках Д та Е. На рис. 2.4 наведено площі відтворення лісів у розрізі областей України у 2019 р.

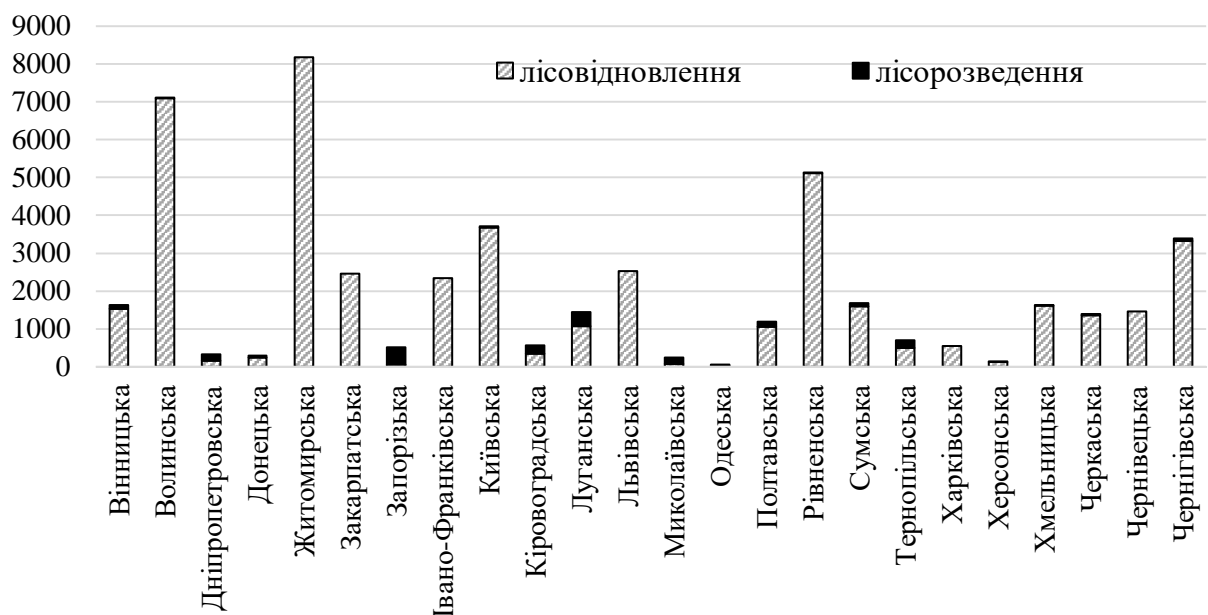


Рис. 2.4. Площі відтворення лісів областей України, 2019 р., га

Примітка: дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Джерело: побудовано на основі даних Державної служби статистики України.

З наведених на гістограмі даних видно, що найбільші площі відтворення лісів у 2019 р. спостерігаються у Житомирській та Волинській областях. Також слід відмітити значні площі лісовідтворення у Рівненській обл. Найменшими були площі відтворення лісів у Дніпровській, Донецькій, Миколаївській, Одеській та Херсонській областях. При тому, що лісогосподарськими підприємствами лісопромислового комплексу, як засвідчує досвід лісокористувачів, вживаються заходи з відновлення та охорони лісів (рис. 2.5), очевидним стає той факт, що заходи не є достатньо ефективними та такими, що відповідають вимогам екологічного менеджменту.

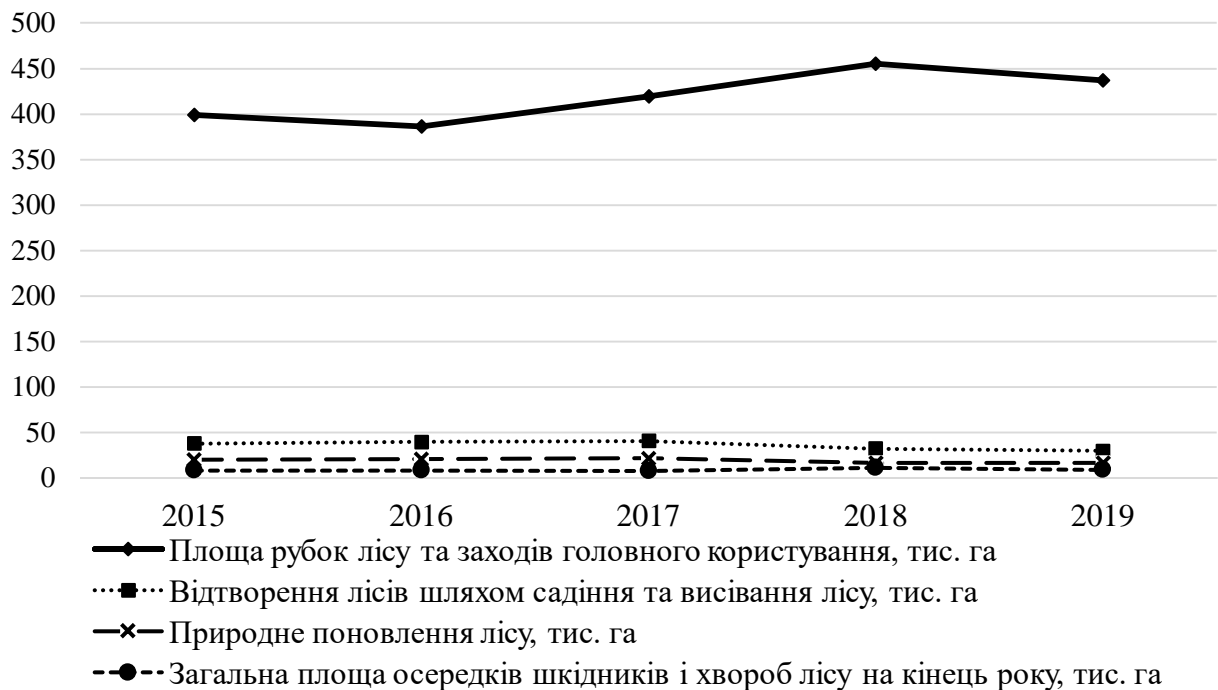


Рис. 2.5. Основні показники стану та використання лісових ресурсів України, 2015–2019 рр.

Примітка: дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Джерело: побудовано на основі даних Державної служби статистики України.

З даних, наведених на рис. 2.5 видно, що штучне відтворення лісів проводиться на більших площах, ніж природне (площі природного відновлення лісу удвічі менші за площі садіння та висівання). Слід зауважити, що в Україні гостро стоїть питання щодо стійкості і якості відтворюваних

насаджень, що визначає рівень виконання ними своїх функцій. Нині вважається, що природне поновлення лісів відповідає вимогам сталого лісокористування, оскільки даний спосіб дозволяє вирощувати деревостани, що є більш пристосованими до умов конкретних територій. Крім того, природне поновлення лісів є менш затратним з позицій залучення фінансових та людських ресурсів.

Вирубка лісів є однією із найважливіших екологічних проблем України. Слід також зазначити, що в країні відмічається нерівномірність розподілу площ вкритих лісом за ростовими групами (молодняк, середньовіковий та спілий ліс). Наприклад, за висновками науковців, вікова структура лісів Житомирської області не відповідає основним вимогам оптимальності. Відповідно до досліджень, проведених для підготовки Стратегії розвитку Житомирської області на період до 2027 р., на молодняки припадає 23,0 % площ вкритих лісом, середньовікові насадження – 57,0, пристигаючи – 10,0, стиглі і перестійні деревостани – 10,0 % [127]. Така вікова структура лісів, на думку спеціалістів, сформувалась у результаті необґрунтованих рубок, масштабного осушення боліт на території лісів без подальшого лісогосподарського освоєння та нехтування забезпеченням розширеного лісокористування [127].

Частка стиглих насаджень, придатних для експлуатації, за нормативними даними повинна становити 15–20 % [28]. Це призводить до складності у плануванні обсягів продукції, а також собівартості на неї, оскільки лісовирощування характеризується значною тривалістю виробничого циклу. Нерівномірність розподілу ресурсів у часі призводить до стрибків у цінній політиці та формування дефіциту. Розрив між обсягами виробництва та вирубкою лісів, а також невідповідність вікової структури лісів засвідчують недосконалість системи стратегічного планування розвитку лісопромислового комплексу, що є однією з передумов забезпечення ефективності екологічного менеджменту лісопромислового комплексу України.

До інших небезпечних наслідків антропогенного впливу людини на довкілля та екологічною передумовою забезпечення ефективності екологічного менеджменту лісопромислового комплексу є радіоактивне забруднення. Внаслідок аварії на Чорнобильській атомній електростанції території лісів 17 областей держави зазнали радіоактивного забруднення різної інтенсивності. Базове радіаційне обстеження лісів України було проведене ще у 1991–1992 рр., однак його результати досі вважають актуальними. Дослідження показали, що на території площею 1,23 млн га щільність забруднення лісів цезієм-137 перевищувала 37 кБк/м² [18].

Більшість науковців стверджують, що нестабільність лісових екосистем пов'язана з наслідками Чорнобильської катастрофи, оскільки під радіоактивне забруднення потрапило близько 3,5 млн га лісових насаджень України. До того ж на площі 1,5 млн га лісове господарство ведеться з певними обмеженнями на заготівлю деревини, лікарську сировину, гриби, ягоди, що пов'язано з високою щільністю забруднення цезієм-137. Слід зауважити, що продовжується процес його накопичення у забрудненій зоні поваленого сушняку та стиглого лісу, який втрачає свої цінні властивості і технічну якість. Економічні збитки підприємств лісопромислового комплексу, що працюють на даних територіях зростають через необхідність фінансування заходів, пов'язаних з виробництвом екологічно чистої продукції [117, с. 15; 33].

Унаслідок Чорнобильської катастрофи найбільше радіоактивними речовинами, зокрема цезієм-137 та стронцієм-90, було забруднено ліси Полісся України. Як видно з табл. 2.2, значна частина територій Чернігівської, Черкаської, Рівненської, Київської та Житомирської областей отримала забруднення різного ступеня важкості. Щодо лісових насаджень, забруднених радіонуклідами, то у Житомирській області їх відсоток із щільністю забруднення ґрунту цезієм-137 вище 37 кБк/м² склав 60 % (600 тис. га) від загальної площі їх лісового фонду. Для порівняння, у областях, що також досить сильно постраждали внаслідок аварії, даний показник досягає 56 % у Рівненській області та 52 % у Київській [18; 67, с. 43].

Причиною підвищеної уваги до наслідків Чорнобильської аварії для лісових екосистем є те, що після катастрофи найвищі рівні поглинання радіоактивного цезію спостерігались саме у лісовій рослинності (гриби та ягоди). І такі високі концентрації цезієм-137 спостерігаються у лісових харчових продуктах дотепер. Щодо деревини та деревної продукції, за умови дотримання технології заготівлі та постійного радіологічного контролю, то у більшості випадків вона є достатньо безпечною. Проте слід зауважити, що використання забрудненої радіонуклідами деревини, як правило, призводить до негативних наслідків.

Таблиця 2.2

**Забруднення території областей України цезієм-137 та стронцієм-90
(у % до загальної площі області), станом на 1986, 2006 та 2011 рр.**

Область	Рік	Площа області	Площа території із щільністю забруднення 137Cs					Площа території із щільністю забруднення 90Sr				
			<0.054 Кі/км ²	0.054- 0.27 Кі/км ²	0.27- 1.1 Кі/км ²	1.1-5.0 Кі/км ²	5.0- 15.0 Кі/км ²	>15 Кі/км ²	<0.054 Кі/км ²	0.054- 0.11 Кі/км ²	0.11- 2.7 Кі/км ²	>2.7 Кі/км ²
Житомирська	1986	29,9	1,7	31,8	29,8	29,1	5,7	2,0	36,5	33,8	29,8	-
	2006		5,4	45,2	20,7	24,1	3,7	1,0	63,2	21,7	15,7	-
	2011		7,7	45,5	20,7	21,1	3,7	1,1	66,9	21,1	12,0	-
Черкаська	1986	20,9	36,8	39,2	23,4	1,0	-	-	40,7	29,2	30,1	-
	2006		1,0	52,2	34,9	12,0	-	-	60,8	26,3	13,4	-
	2011		2,4	54,1	34,4	9,1	-	-	66,5	23,4	10,0	-
Київська	1986	28,9	-	12,1	48,8	30,4	5,5	3,5	4,5	18,7	72,0	4,8
	2006		-	24,9	51,2	18,3	3,1	2,4	16,6	31,5	48,1	3,8
	2011		-	28,7	49,8	15,9	3,1	2,4	20,1	34,3	42,2	3,5
Рівненська	1986	20,1	-	31,8	28,9	38,8	0,5	-	63,2	34,3	2,5	-
	2006		-	40,3	37,3	22,4	-	-	93,5	6,0	0,5	-
	2011		-	42,8	39,3	17,9	-	-	96,0	3,5	0,5	-
Чернігівська	1986	31,9	1,9	51,7	39,5	6,6	0,3	-	50,8	31,0	18,2	-
	2006		-	62,1	32,9	5,0	-	-	75,5	15,7	8,8	-
	2011		16,6	53,6	26,0	3,8	-	-	81,2	12,2	6,6	-
Зона Відчуження	1986	2,6	-	-	-	30,8	34,6	34,6	-	-	46,2	53,8
	2006		-	-	-	46,2	30,8	23,1	-	-	57,7	42,3
	2011		-	-	19,2	30,8	30,8	19,2	-	-	61,5	38,5
В цілому в Україні	1986	603,7	3,3	78,2	27,9	6,2	0,6	0,3	66,4	24,4	8,9	0,2
	2006		16,4	62,7	21,1	3,7	0,3	0,2	87,5	8,1	4,2	0,2
	2011		21,6	60,9	14,0	3,0	0,3	0,2	89,4	6,8	3,6	0,2

Джерело: розраховано на основі [29; 38; 59; 79; 132].

Іншими аспектами, важливість яких необхідно враховувати у дослідженнях екологічних передумов забезпечення ефективності екологічного менеджменту лісопромислового комплексу, є рівень забруднення атмосферного повітря. У табл. 2.3 наведено обсяги та динаміку викидів забруднюючих речовин у атмосферне повітря.

Таблиця 2.3

**Викиди забруднюючих речовин та діоксиду вуглецю
у атмосферне повітря, 2014–2019 рр.**

Рік	Обсяги викидів забруднюючих речовин, тис.т			Крім того, викиди діоксиду вуглецю, млн т
	усього	у т. ч.		
		стаціонарними джерелами	пересувними джерелами	
2014	5346,2	3350,0	1996,2	194,7
2015	4521,3	2857,4	1663,9	162,0
2016	4686,6	3078,1	1608,5	150,6
2017	4230,6	2584,9	1645,7	124,2
2018	4121,2	2508,3	1612,9	126,4
2019	4119,0	2459,5	1659,5	121,3
2019 р. до 2014 р., %	77,0	73,4	83,1	62,3

Примітка: дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Джерело: побудовано на основі даних Державної служби статистики України.

Упродовж досліджуваного періоду має місце позитивна динаміка загального зменшення викидів. Проте, їх кількість залишається тим чинником, що можна розглядати як негативну передумову забезпечення ефективності екологічного менеджменту, оскільки викиди у атмосферне повітря здатні погіршити якість деревних ресурсів та уповільнити темпи їх приросту.

Аналіз обсягів капітальних інвестицій на охорону навколишнього природного середовища в Україні за 2019 р. (табл. 2.4) дозволяє зробити висновки щодо нестачі виділених коштів для нівелювання впливу досліджуваної діяльності на навколишнє природне середовище. Відтак, обсяги капітальних інвестицій на охорону навколишнього природного середовища у сільському, лісовому та рибному господарствах є надзвичайно низькими (0,02% від загального обсягу). Зокрема, захист довкілля (охорона

атмосферного повітря та проблеми зміни клімату, очищення зворотних вод, поводження з відходами) у сфері лісового господарства та лісозаготівлі виділено 0,01 % капітальних інвестицій на охорону навколишнього природного середовища. Найбільші обсяги коштів виділено на виробництво паперу та паперових виробів (0,09 % від загального обсягу).

Таблиця 2.4

Капітальні інвестиції на охорону навколишнього природного середовища підприємств за видами економічної діяльності, що відносяться до лісопромислового комплексу, 2019 р., млн грн

Показник	Капітальні інвестиції	у т. ч.:				
		охорона повітря і проблеми зміни клімату	очищення зворотних вод	поводження з відходами	захист і реабілітація ґрунту, підземних і поверхневих вод	інші заходи
Всього	16255,7	4276,8	1753,9	5754,3	1721,9	2748,8
Лісове господарство та лісозаготівлі	2,4	-	-	-	-	2,4
Оброблення деревини та виготовлення виробів з деревини та корка	3,6	3,6	-	-	-	-
Виробництво паперу та паперових виробів	13,9	6,4	7,5	0,01	-	-
Виробництво меблів	0,061	0,06	-	0,001	-	-

Примітка: дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Джерело: побудовано на основі даних Державної служби статистики України.

Відтак, вважаємо, що стан та кількість лісових насаджень є одним із визначальних чинників екологічної та економічної безпеки держави. Таким чином, враховуючи інформацію, зазначену вище, можна стверджувати, що підходи до організації діяльності лісопромислових підприємств, засновані на постулатах екологічного менеджменту, сталого розвитку та зеленої економіки, є особливо актуальними для України. Відтак, вважаємо за необхідне розробити стратегічні орієнтири трансформації лісопромислового комплексу

на засадах «зеленої економіки». Крім того, діяльність підприємств лісопромислового комплексу, що працюють на території пострадіаційного забруднення, здійснюється за особливих умов, що доцільно враховувати при імплементації постулатів екологічного менеджменту та плануванні результатів діяльності.

Фокусування значної частини дослідження на аналізі екологічних передумов забезпечення ефективності екологічного менеджменту обумовлено тим, що вони визначають особливості та можливість орієнтації системи управління підприємством на підтримку ініціатив щодо збереження та охорони довкілля і узгодження їх із соціальними та економічними інтересами. Проведені дослідження засвідчили, що екологічні чинники несуть прямий негативний вплив на функціонування лісогосподарських та туристичних підприємств та опосередкований негативний вплив на деревообробні, лісохімічні та целюлозно-паперові підприємства лісопромислового комплексу країни. При цьому, виникає потреба в оцінці вагомості їх впливу на ефективність екологічного менеджменту лісопромислового комплексу. Подальші дослідження полягатимуть у проведенні аналізу економічних та соціальних передумов забезпечення ефективності екологічного менеджменту лісопромислового комплексу.

2.2. Аналіз економічних та соціальних передумов формування ефективного екологічного менеджменту

Екологічний менеджмент охоплює широке коло аспектів діяльності підприємства і не обмежується виключно екологічними його складовими. Більше того, досягнення екологічних цілей не ставиться у протизвагу забезпеченню конкурентоспроможності чи рентабельності виробництва, а розглядаються у контексті економічної та соціальної доцільності. Тому наступним етапом дослідження є аналіз економічних (у розрізі окремих загальноекономічних показників) та соціальних (у розрізі показників

зайнятості, оплати праці тощо) передумов, що проводитиметься для доповнення оцінки вихідних положень, що забезпечують ефективність екологічного менеджменту лісопромислового комплексу.

Оцінюючи економіко-соціальні передумови доцільно також зупинитись на питаннях наявності значних збитків від неефективних управлінських рішень, що проявляються, у першу чергу, як втрати продукції лісу від загибелі лісових насаджень. З цією метою проведено розрахунок втрат продукції від загибелі лісових насаджень у розрізі основних причин (табл. 2.5) та фінансових втрат (табл. 2.6).

Таблиця 2.5

Розрахунок втрат деревини від загибелі лісових насаджень, тис. м³

Показник	Рік				
	2015	2016	2017	2018	2019
Втрати деревини від загибелі лісових насаджень від пожеж	2997,4	556,85	3067,05	379,75	138,25
Втрати деревини від загибелі лісових насаджень від несприятливих погодних умов	2922,5	2814,7	1072,75	911,75	985,95
Втрати деревини від загибелі лісових насаджень від хвороб та шкідників лісу	2954,35	2888,55	2720,55	3929,1	3160,85
Інші причини втрати від загибелі лісових насаджень	844,55	531,65	178,5	53,55	54,25
Всього	9718,8	6791,75	7038,85	5274,15	4339,3

Примітка: дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Джерело: побудовано на основі даних Державної служби статистики України.

Для проведення розрахунків обрано значення втрат деревини від загибелі лісових насаджень у кубічних метрах. Для розрахунку фінансових втрат від екологічних чинників впливу на діяльність підприємств враховано, що вартість знеособленого кубометра заготовленої деревини станом на 2019 р. складала близько 1019,0 грн. Зауважимо, що у розрахунках не враховано втрати від побічної лісової продукції, корисних властивостей лісу, що повністю втрачаються у результаті лісових пожеж та частково у результаті дії інших чинників. Крім того, через об'єктивні причини, не можливо оцінити

втрати та збитки підприємств-переробників продукції лісу, що мали обмежений доступ до сировинних ресурсів.

Таблиця 2.6

**Розрахунок втрат від загибелі лісових насаджень у розрахунку
на вартість знеособленого кубометра заготовленої деревини,
2019 р., млн грн**

Показник	Рік				
	2015	2016	2017	2018	2019
Втрати від загибелі лісових насаджень від пожеж	3055,0	567,5	3125,9	387,0	140,9
Втрати від загибелі лісових насаджень від несприятливих погодних умов	2978,6	2868,7	1093,3	929,3	1004,9
Втрати від загибелі лісових насаджень від хвороб та шкідників лісу	3011,1	2944,0	2772,8	4004,5	3221,5
Інші причини втрати від загибелі лісових насаджень	860,8	541,9	181,9	54,6	55,3
Всього	9905,4	6922,2	7174,0	5375,4	4422,6

Джерело: власні дослідження.

У табл. 2.6 наведено розрахункові значення втрат від загибелі лісових насаджень у розрахунку на вартість знеособленого кубометра заготовленої деревини станом на 2019 р. Розрахунки засвідчують наявність до 9905,0 млн грн втрат від неефективних управлінських рішень у сфері запобігання та подолання наслідків загибелі лісових насаджень, спричинених еколого-соціальними чинниками. Як зазначено, у розрахунку враховано вартість заготовленої деревини. Відкориговано дані з урахуванням середнього значення витрат на заготівлю деревини та отримано розмір збитків (табл. 2.7). Адже збитки проявляються у недоотриманні прибутків від збуту деревини лісгосподарськими підприємствами, у неможливості виконання корисних функцій лісу, ускладненням діяльності переробних підприємств та підвищенням соціальної напруги у суспільстві.

Таким чином, проведені дослідження засвідчили, що втрати від загибелі лісових насаджень призводять до збитків у розмірі 275,0 млн грн у 2019 р., що, порівняно із втратами у 2015 р. (616,2 млн грн) є значно меншим. При цьому, у розрахунках брались до уваги втрати виключно лісгосподарських

підприємств. Очевидними, проте такими, що не можливо розрахувати без проведення спеціалізованих польових досліджень, є екологічні та інші ресурсні втрати. Відтак, можна припустити, що значення розрахованих збитків будуть значно більшими.

Таблиця 2.7

Розрахунок рівня збитків від загибелі лісових насаджень у розрахунку на вартість знеособленого кубометра заготовленої деревини, 2019 р., млн грн

Показник	Рік				
	2015	2016	2017	2018	2019
Збитки від загибелі лісових насаджень від пожеж	190,0	35,3	194,5	24,1	8,8
Збитки від загибелі лісових насаджень від несприятливих погодних умов	185,3	178,5	68,0	57,8	62,5
Збитки від загибелі лісових насаджень від хвороб та шкідників лісу	187,3	183,1	172,5	249,1	200,4
Інші причини втрати від загибелі лісових насаджень	53,5	33,7	11,3	3,4	3,4
Всього	616,2	430,6	446,3	334,4	275,1

Джерело: власні дослідження.

Аналіз офіційних статистичних даних щодо розвитку окремих категорій підприємств, економічна діяльність яких пов'язана із вирощуванням та різного роду переробкою деревини, що відноситься до лісопромислового комплексу України, дозволяє провести оцінку їх кількості. Дані наведено за період 2014–2018 рр. у розрізі розмірів підприємств (великі, середні та малі) (Додаток К).

Аналіз кількості суб'єктів господарювання проведено за чотирима категоріями: лісове господарство та лісозаготівлі, виготовлення виробів з деревини, паперу та поліграфічна діяльність, виробництво меблів та у розрізі їх розміру. Щодо останньої характеристики, то відповідно до ст. 55 Господарського кодексу України, до малих підприємств відносяться суб'єкти господарювання, що відповідають таким вимогам: середньорічна кількість працівників за звітний період – до 50; річний дохід не перевищує суму, еквівалентну 10 млн євро; великі суб'єкти господарювання налічують

середньорічну кількість працівників понад 250, а дохід перевищує суму еквівалентну 50 млн євро [24].

Відтак, всі підприємства лісопромислового комплексу, а саме лісового господарства та лісозаготівлі – середні та малі. Великі підприємства зустрічаються у сфері вироблення виробів з деревини, меблів, паперу та поліграфічної діяльності, проте у незначній кількості. Можна стверджувати, що загальна кількість підприємств лісопромислового комплексу України за останні п'ять років практично не змінилась. У 2018 р. функціонувало 758 (на 8 підприємств менше, ніж у 2014 р.) середніх підприємств та 34043 (на 3653 підприємства менше, ніж у 2014 р.) малі підприємства.

У якості аналізу передумов забезпечення ефективності екологічного менеджменту, проаналізовані тенденції дають можливість стверджувати, що помірні зміни у кількості підприємств підтверджують достатньо стабільний характер їх роботи. Крім того, розробки потребують методики імплементації та оцінки ефективності екологічного менеджменту, прийнятні для застосування на різних за розміром підприємствах лісогосподарського комплексу. З іншого боку, переважна кількість малих підприємств, що здійснюють переробку деревної та іншої продукції лісу, значно ускладнюють екологічні трансформації підходів до господарювання. Крім того, малі підприємства не мають доступу до фінансових ресурсів, необхідних для модернізації виробництва та запровадження ресурсозберігаючих технологій.

У попередній частині дослідження деталізовано групу підприємств, економічна діяльність яких пов'язана із лісовим господарством та лісозаготівлею, оскільки саме дана група, на нашу думку, потребує основного акценту з позицій екологізації діяльності та приведення у відповідність із принципами екологічного менеджменту. Крім того, група підприємств є основним постачальником сировини для решти напрямів економічної діяльності підприємств, що входять до лісопромислового комплексу країни.

Як зазначалося раніше, на державному рівні проводиться низка заходів щодо зменшення обсягів необґрунтованих рубок деревини, зокрема

запровадження мораторію на експорт лісоматеріалів у необробленому вигляді. Тому доцільно оцінити динаміку основних показників діяльності лісопромислових підприємств для встановлення впливу на них мораторію (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Динаміка обсягів заготівлі та реалізації продукції
лісового господарства в Україні, 2014–2019 рр.**

Показник	Рік						2019 р. до 2014 р., %
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
Обсяги реалізованої продукції (товарів, послуг) лісового господарства, млрд грн	7,7	10,8	12,8	13,8	14,1	12,8	166,2
Заготівля ліквідної деревини, млн м ³	20,7	21,9	22,6	21,9	22,5	20,9	101
Площа усіх видів рубок, тис. га	382,6	399,3	386,4	419,1	445,5	436,8	114,2

Примітка: дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Джерело: побудовано на основі даних Державної служби статистики України.

Дослідженнями встановлено, що обсяги реалізованої продукції лісового господарства, наведені у фактичних цінах, зросли більше, ніж у півтора раза. Слід зауважити, що некоректно робити висновки щодо попиту на лісогосподарську продукцію, виходячи з вищенаведеного, оскільки у 2014 р. відбувалися стрімкі зміни цін. Тому окремо досліджено динаміку заготівлі ліквідної деревини за останні п'ять років. Даний показник не має чіткої динаміки та періодично коливається. Вважаємо за потрібне відмітити, що динаміка обсягів заготівлі ліквідної деревини за роками є циклічним (спостерігаються періодичні спади та підйоми). Доцільно також провести аналіз динаміки обсягів реалізованої продукції лісового господарства у розрізі областей України (Додаток Л).

Отже, обсяги реалізації продукції лісового господарства практично у кожній області мали тенденцію до зростання (за виключенням Дніпровської,

Донецької, Запорізької, Луганської, Миколаївської, Одеської та Херсонської областей). Лідером реалізації продукції даної галузі є Житомирська обл. Найбільший приріст (збільшення обсягів реалізації продукції більше ніж утричі за останні п'ять років) спостерігається у Хмельницькій та Кіровоградській областях. Отримані нами аналітичні дані підтверджують інтенсивний характер господарювання підприємств лісопромислового комплексу, що здійснюють заготівлю деревної продукції. Дана тенденція носить позитивний характер з точки зору можливості забезпечення переробних підприємств сировиною. Проте, вона ж актуалізує потребу у запровадженні ефективної системи екологічного менеджменту, що забезпечувала б повноцінне відтворення лісових ресурсів та ощадливе їх використання і повноцінну, максимально глибоку переробку. У цьому контексті важливим завданням екологічного менеджменту як інструменту трансформації лісопромислового комплексу України є досягнення оптимальної структури виробництва деревних ресурсів, а також відтворення лісових ресурсів на багатоцільовій, розширеній основі.

Попит на деревину залежить від попиту на кінцеві товари, що були із неї виготовлені. До таких товарів можна віднести будівельні матеріали, меблі, папір, вироби з деревини, наприклад спортивний інвентар тощо. Динаміку зміни обсягів їх виготовлення підприємствами лісопромислового комплексу наведено на рис. 2.6. Наведені аналітичні дані підтверджують зростання пропозиції продукції лісопромислового комплексу та обсягів заготівлі й реалізації продукції лісового господарства, зокрема. Звідси, можна виокремити один із пріоритетних напрямів у сфері екологічного менеджменту – контроль за ефективним використанням лісових ресурсів на підприємствах лісопромислового комплексу.

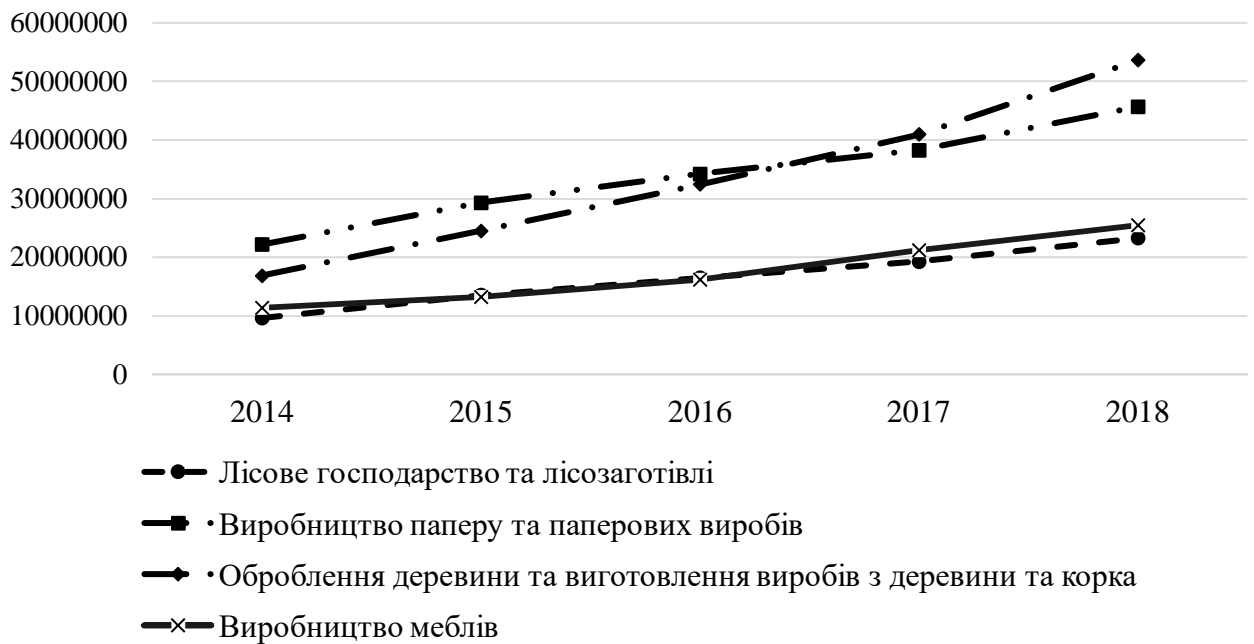


Рис. 2.6. Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) суб'єктів підприємництва за видами економічної діяльності, що відносяться до лісопромислового комплексу, 2014–2018 рр., тис. грн

Примітка: дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Джерело: побудовано на основі даних Державної служби статистики України.

Аналіз діяльності лісогосподарських підприємств лісопромислового комплексу показує, що майже вся деревина реалізується у круглому вигляді і лише незначний відсоток переробляється. У пошуках причин вищенаведеного можна припустити, що внаслідок відсутності ринків збуту, нестачі фінансових ресурсів, значних витрат на виробництво продукції та низької рентабельності діяльності, відчувається брак сучасного обладнання для виготовлення продукції, що задовольнить попит вибагливого споживача. Проте слід зазначити, що у наших подальших дослідженнях доведено зворотне.

Досить часто туристичні послуги у лісових екосистемах супроводжуються споживанням та збиранням недеревної продукції лісу. Обсяги заготівлі ресурсів побічного користування та другорядних лісових матеріалів наведено на рис. 2.7.



Рис. 2.7. Заготівля лісових ресурсів побічного користування та другорядних лісових матеріалів, т

Примітка: дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Джерело: побудовано на основі даних Державної служби статистики України.

Слід зауважити, що гриби та ягоди накопичують значну кількість забруднюючих та небезпечних для організму людини речовин. Тому варто приділяти велику увагу перевіркам якості таких товарів, що потрапляють до споживача. Адже у контексті екологічного менеджменту обов'язковим є і соціальний фактор, що визначає якість життя населення. За даними державного управління статистики у Закарпатській, Житомирській та Львівській областях найвищі показники заготівлі продукції побічного лісокористування.

На рис. 2.8 наведено структуру експорту продукції лісопромислового комплексу України за остання п'ять років. У структурі експорту переважає деревина і вироби з деревини. Маса з деревини, вироби з соломи та корок і вироби з ного експортуються у менших обсягах. Слід також відмітити, що обсяги експорту паперу та картону, а також друкованої продукції у 2019 р значно знизилась.

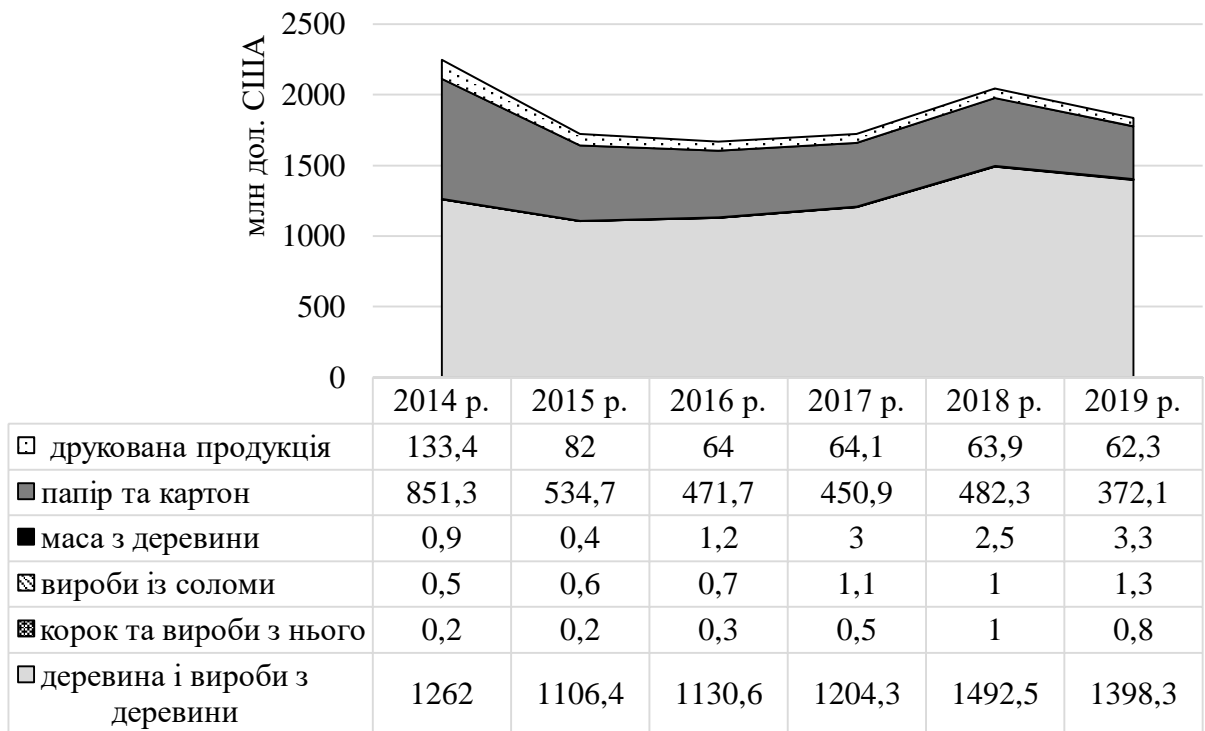


Рис. 2.8. Структура експорту продукції лісопромислового комплексу України, 2014–2019 рр.

Примітка: дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Джерело: побудовано на основі даних Державної служби статистики України.

Окремо, на нашу думку, слід акцентувати на зміні динаміки експорту необроблених лісоматеріалів, що спостерігається з 2015 р., коли було введено в дію мораторій (рис. 2.9). Відповідно до ЗУ 325-VIII «Про внесення змін до Закону України «Про особливості державного регулювання діяльності суб'єктів підприємницької діяльності, пов'язаної з реалізацією та експортом лісоматеріалів» щодо тимчасової заборони експорту лісоматеріалів у необробленому вигляді» [102], мораторій вводиться на 10 років, починаючи з 2015 р. для всіх порід дерев, крім сосни, на яку мораторій було запроваджено з 2017 р. Зазначене обмеження було пов'язане зі збільшенням обсягів вивезення деревини за кордон, у т. ч. нелегальної, та значним суспільним резонансом з цього приводу. Проте, незважаючи на логіку введення мораторію як заходу обмеження вивезення деревини у необробленому вигляді та зменшення обсягів рубок, його дієвість ставиться під сумнів. З іншого боку,

очевидним є певний стимул до розвитку промислових підприємств із більш глибокою переробкою деревини.

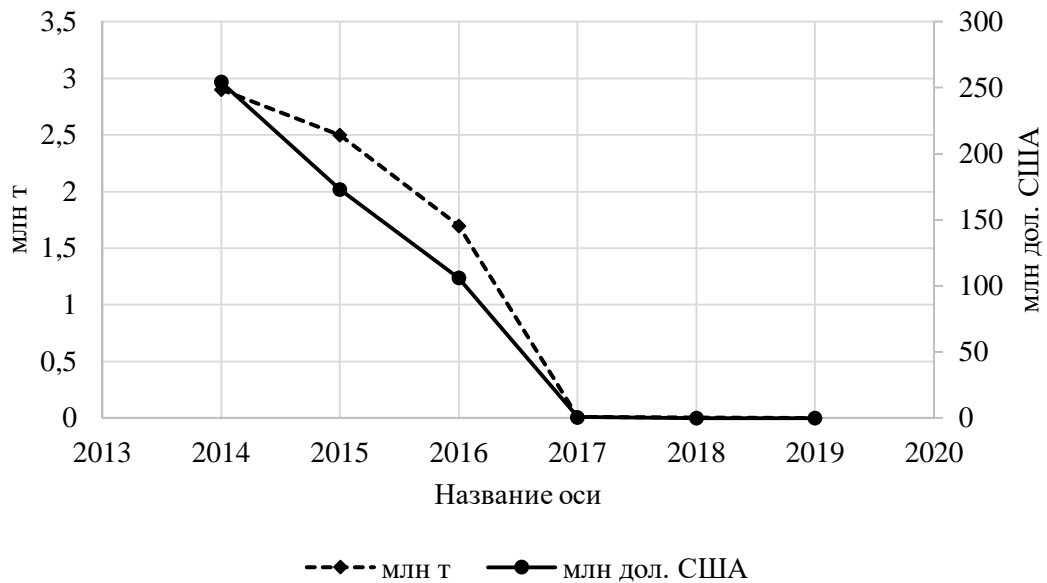


Рис. 2.9. Обсяги експорту необроблених лісоматеріалів з 2014 р. по другий квартал 2019 р.

Примітка: дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Джерело: побудовано на основі даних Державної фіскальної служби України.

За інформацією Житомирського обласного управління лісового та мисливського господарства, для того, щоб сформувати прозорий ринок деревини, який буде враховувати потреби вітчизняного товаровиробника, державними підприємствами доцільно щоквартально проводити відкриті аукціонні торги з продажу деревини у необробленому вигляді [68]. Такий механізм продажу деревини, теоретично, здатен забезпечити сировиною, у першу чергу, вітчизняні підприємства лісопромислового комплексу. Проте, динаміка імпорту окремих видів продукції лісопромислового комплексу, підтверджує, що повною мірою внутрішній попит не задовольняється (рис. 2.10). Обсяги імпорту знизились у півтора рази у 2015 р. У структурі імпорту досліджуваної продукції переважає папір та картон. Вироби із соломи та корок і вироби з нього експортувались у досліджуваному періоді у найменших обсягах.

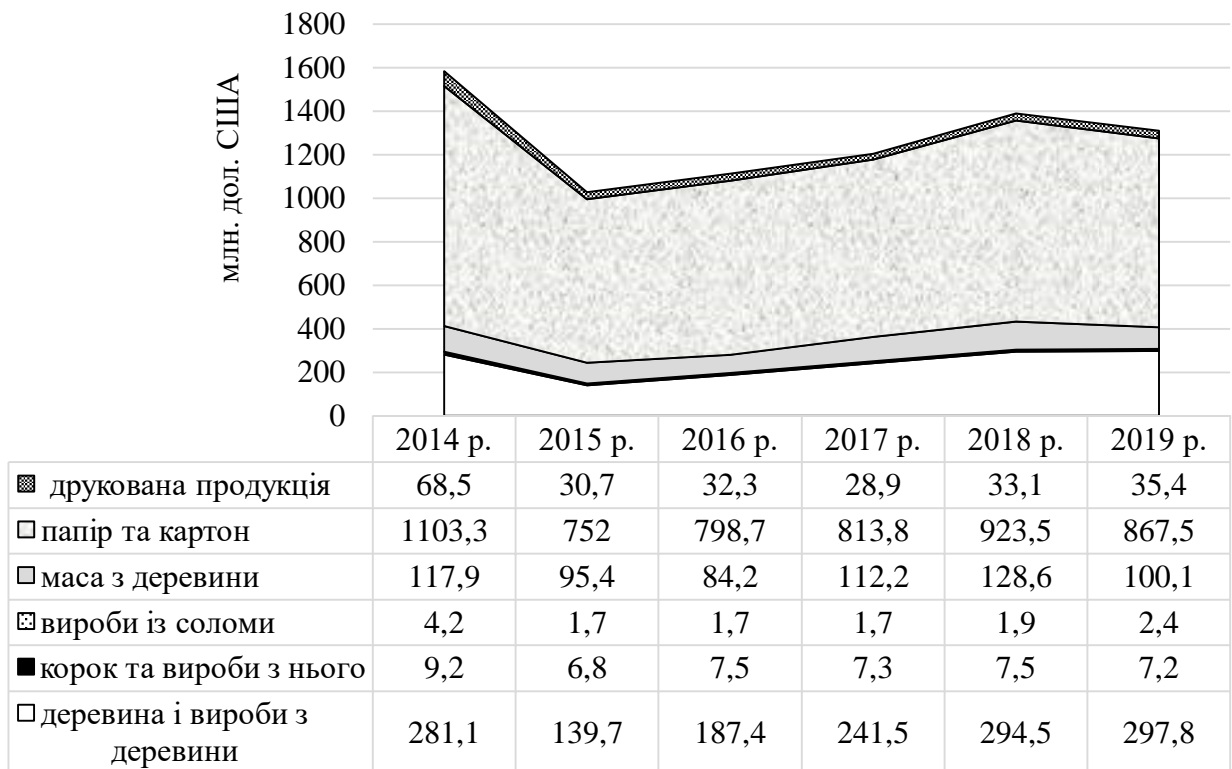


Рис. 2.10. Структура імпорту лісопродукції в Україні, 2014–2019 рр.

Примітка: дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Джерело: побудовано на основі даних Державної служби статистики України.

Як вже зазначалось раніше, показники збільшення імпорту лісопродукції акцентують проблеми недостатнього розвитку переробної промисловості в країні та нестачі сировинних ресурсів. Дані Державної фіскальної служби України, представлені на рис. 2.11, демонструють пік увезення на територію країни необроблених лісоматеріалів у 2018 р. з продовженням його на 2019 р. Слід відмітити, що така тенденція спостерігається у розрізі основних видів лісопродукції. З наведених статистичних даних можна зробити висновок про те, що уведений мораторій не забезпечив повною мірою внутрішній ринок лісопродукцією. Враховуючи, що обсяги рубок суттєво не зменшились, збільшення обсягів імпорту необробленої деревини слід пов'язувати зі складною процедурою її покупки в Україні.

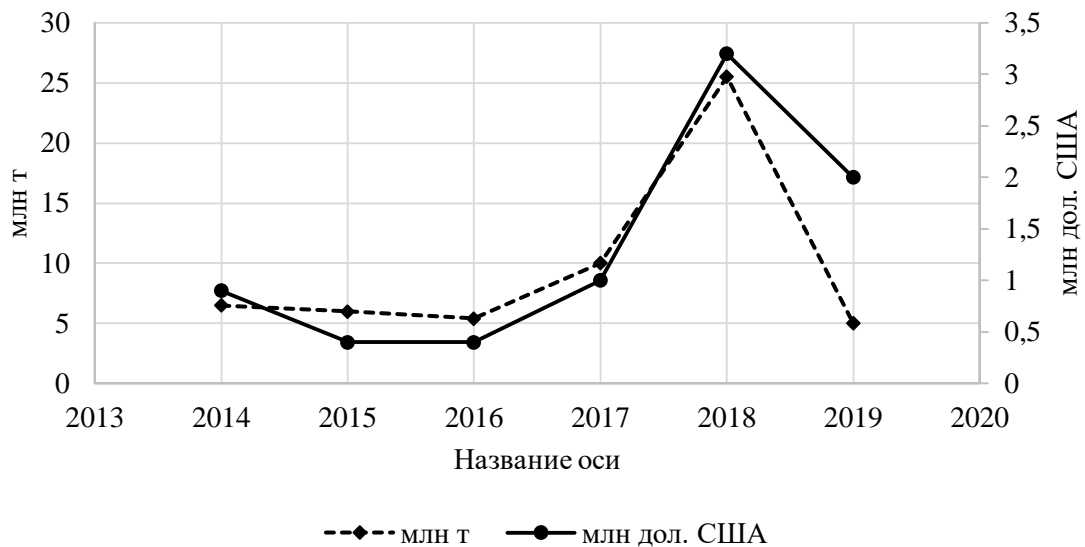


Рис. 2.11. Обсяги імпорту необроблених лісоматеріалів з 2014 р. по другий квартал 2019 р.

Примітка: дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Джерело: побудовано на основі даних Державної фіскальної служби України.

У контексті дослідження передумов забезпечення ефективності екологічного менеджменту проаналізовано інші економічні показники діяльності підприємств, а саме: витрати на виробництво продукції, фінансові результати та рентабельність діяльності (табл. 29–2.10, рис. 2.12).

Таблиця 2.9

Витрати на виробництво продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності, що відносяться до лісопромислового комплексу, 2014–2018 рр., млрд грн

Підприємства за видами економічної діяльності	Рік					2018 р. до 2014 р., %
	2014	2015	2016	2017	2018	
Лісове господарство та лісозаготівлі	8,04	11,02	13,35	15,44	19,02	2,4 раза
Виробництво паперу та паперових виробів	17,8	23,55	25,01	31,62	38,22	2,2 раза
Оброблення деревини та виготовлення виробів з деревини та корка	11,3	17,1	21,9	28,1	37,8	3,3 раза
Виробництво меблів	7,82	10,14	11,85	15,53	18,8	2,4 раза

Примітка: дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Джерело: побудовано на основі даних Державної служби статистики України.

Аналіз динаміки абсолютного розміру витрат на виробництво продукції підприємств за видами економічної діяльності, що відносяться до лісопромислового комплексу засвідчив загальну позитивну (у сторону збільшення) тенденцію до їх змін. Порівняння показників із тенденціями динаміки масштабів діяльності підприємств засвідчило, що таке збільшення загальних витрат є виправданим.

Для забезпечення випуску продукції, що була б конкурентоспроможною на зовнішніх ринках, підприємства лісопромислового комплексу модернізують обладнання у напрямі використання енерго- та ресурсоощадливих деревообробних верстатів, спеціалізованих поточних ліній з випуску обрізних пиломатеріалів та заготовок для європіддонів, ліній з виготовлення планшетки, ламелі, індустріального, мозаїчного та штучного паркету, сушильних камер тощо. Відтак можна стверджувати, що таким чином підприємства підвищують конкурентоспроможність продукції та покращують ефективність діяльності.

Також слід зауважити, що орієнтація на модернізацію виробничих комплексів дозволить глибоко переробляти продукцію в країні, що сприятиме закріпленню та диверсифікації економіки. Вважаємо, що доцільність нарощування темпів переробки деревини (та відповідне їм зменшення обсягів продажів деревини у круглому вигляді за кордон) напряму залежить від наявності, стану та якості необхідного устаткування. Значний відсоток підприємств-переробників лісопродукції не забезпечені таким устаткуванням у потрібному обсязі. Проте стверджуємо, що для забезпечення високої якості продукції лісопромислового комплексу, лише модернізації виробничої діяльності не достатньо. У контексті забезпечення ефективності екологічного менеджменту, одним з ключових виробничих та управлінських завдань є контроль за станом і якістю лісових насаджень, а також якістю кінцевої лісопромислової продукції та її безпекою для споживачів. Одним із індикаторів якості продукції лісопромислового комплексу є наявність

сертифікатів відповідності певним стандартам екологічного менеджменту, якості продукції, походження деревини тощо.

Аналіз фінансових результатів до оподаткування підприємств лісопромислового комплексу подано в табл. 2.9.

Таблиця 2.10

Фінансові результати до оподаткування підприємств за видами економічної діяльності, що відносяться до лісопромислового комплексу, 2014–2019 рр, млрд грн

Підприємства за видами економічної діяльності	Рік	Фінансовий результат (сальдо) до оподаткування	% підприємств, які одержали прибуток	% підприємств, які одержали збиток
Лісове господарство та лісозаготівля	2014	0,4	84,9	15,1
	2015	1,1	88,8	11,2
	2016	0,9	85,7	14,3
	2017	0,8	88,2	11,8
	2018	0,7	87,7	12,3
	2019	0,4	84,8	15,2
	2019 р. до 2014 р., %	108,3	х	х
Виробництво паперу та паперових виробів	2014	-0,4	67,7	32,4
	2015	0,8	81,8	18,2
	2016	2,3	80,1	19,9
	2017	2,3	79,7	20,3
	2018	3,4	79,7	20,3
	2019	2,8	81,5	18,5
	2019 р. до 2014 р., %	643,2	х	х
Оброблення деревини та виготовлення виробів з деревини та корка	2014	-2,4	68,7	31,3
	2015	-0,9	75,9	24,1
	2016	0,9	74,1	25,9
	2017	1	72,8	27,2
	2018	3,1	75,3	24,7
	2019	2,4	70,7	29,3
	2019 р. до 2014 р., %	100	х	х
Виробництво меблів	2014	0,4	65,5	34,5
	2015	0,5	74,5	25,5
	2016	0,8	75,4	24,6
	2017	0,8	73,8	26,2
	2018	1,2	76,2	23,8
	2019	1,2	77,5	22,5
	2019 р. до 2014 р., %	3,0 раз	х	х

Примітка: дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Джерело: розраховано на основі даних Державної служби статистики України.

Дані таблиці свідчать про коливання фінансових результатів в абсолютному розмірі. Відтак, у 2014 р. вони були низькими у сфері виробництва паперу та паперових виробів, і обробки деревини та виготовлення виробів з деревини та корка – від’ємними. Упродовж 2015–2017 рр. ситуація покращилась, а у 2018–2019 рр. фінансові результати зменшилися. Аналіз рентабельності діяльності підприємств окремих сфер лісопромислового комплексу свідчить про те, що економічні результати такої діяльності є нестійкими (рис. 2.12).

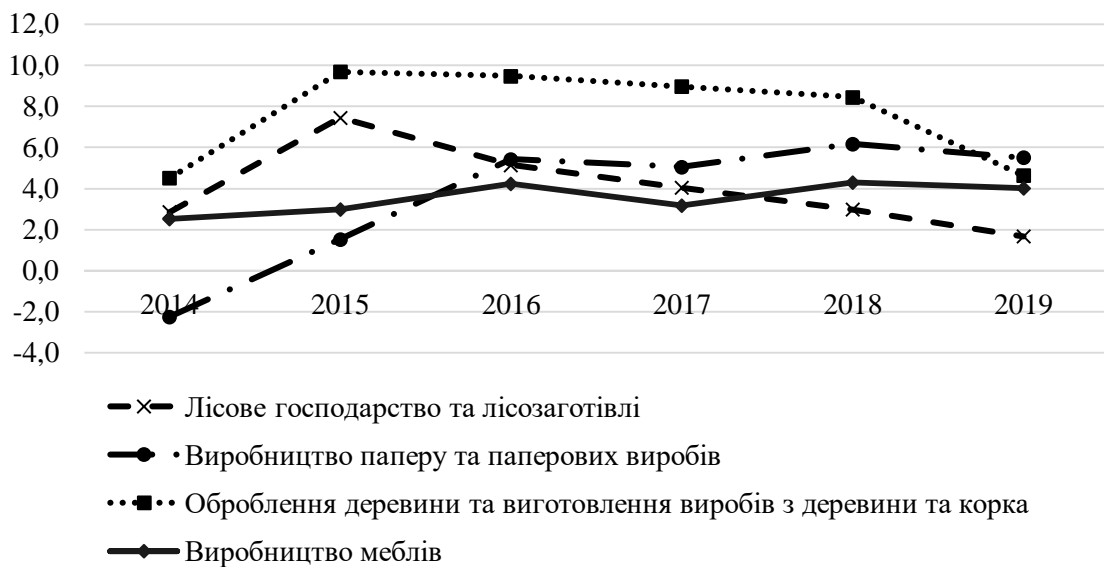


Рис. 2.12. Рентабельність всієї діяльності підприємств за видами економічної діяльності, що відносяться до лісопромислового комплексу, 2014–2019 рр., %

Примітка: дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Джерело: побудовано на основі даних Державної служби статистики України.

Відтак, спостерігається тенденція до зменшення рентабельності упродовж останніх шести років. Така динаміка показника є наслідком зниження фінансових результатів діяльності підприємств лісопромислового комплексу, що демонструвалося раніше. В цілому, можна констатувати значні коливання показників економічної ефективності діяльності підприємств комплексу. Така ситуація пояснюється, передусім, нестабільною економічною

та політичною ситуацією в країні. Водночас, такий вид економічної діяльності, як виробництво меблів, що є прикладом глибокої переробки деревини, демонструє чітку тенденцію до збільшення фінансових результатів до оподаткування. З позицій забезпечення ефективності екологічного менеджменту, можна припустити, що за умов складної економічної ситуації, зміна підходів до організації виробничо-господарської діяльності та виконання екологічних зобов'язань не може бути пріоритетним для підприємств лісопромислового комплексу. Виключенням може стати чітка мотивація щодо забезпечення економії ресурсів та отримання інших вигод від екологічного менеджменту.

Щодо соціальних передумов забезпечення ефективності екологічного менеджменту лісопромислового комплексу, то досліджувати їх вважаємо за доцільне у ракурсі зайнятості та фінансового забезпечення працівників підприємств лісопромислового комплексу. Перший з названих показників наведено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Кількість зайнятих працівників підприємств за видами економічної діяльності, що відносяться до лісопромислового комплексу, 2014–2019 рр., осіб

Підприємства за видами економічної діяльності	Рік						2019 р. до 2014 р., %
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
Лісове господарство та лісозаготівлі	60 011	61 701	63 228	62 394	60 041	57 111	95
Виробництво паперу та паперових виробів	30 593	28 142	27 389	27 494	28 895	28 308	93
Оброблення деревини та виготовлення виробів з деревини та корка	35 593	37 688	40 644	45 061	48 246	44 917	126
Виробництво меблів	35 615	33 326	32 726	35 291	35 849	37 663	106

Примітка: дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Джерело: за даними Державної служби статистики України.

Динаміка показника зайнятості працівників демонструє, що найбільшу кількість робочих місць забезпечують лісогосподарські підприємства та підприємства лісозаготівлі. Вважаємо, що серед решти напрямів діяльності, у контексті реалізації принципів екологічного менеджменту, саме працівники, що здійснюють лісогосподарські роботи, потребують найбільшої уваги до формування компетенцій та практично їх реалізації. Крім того, умови праці таких працівників є найскладнішими. Пов'язане це, у першу чергу, із недосконалістю інфраструктури. І хоча упродовж останніх років постійно ведуться роботи щодо будівництва лісових автомобільних доріг з твердим покриттям та ремонту існуючих, умови праці в лісі кардинально не покращились.

Позитивним фактором вбачається стабільне зростання заробітної плати працівників у сфері сільського, лісового та рибного господарства за останні п'ять років (рис. 2.13). Відповідна фінансова винагорода є дієвим мотивом сумлінної праці підготовлених спеціалістів. За останні шість років у досліджуваному секторі заробітна плата виросла у 3,5 раза.

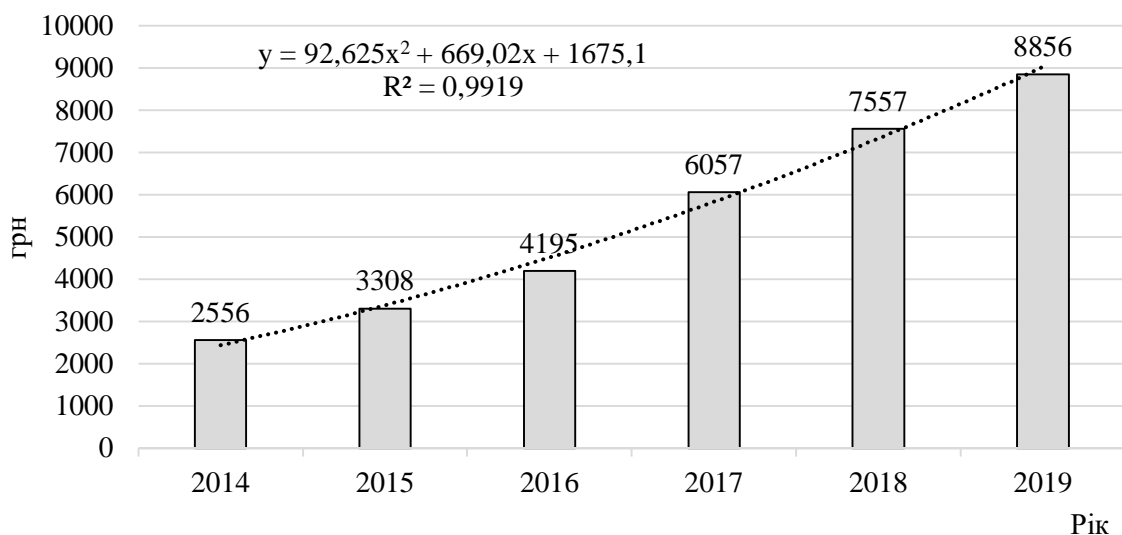


Рис. 2.13. Середня заробітна плата у сільському, лісовому та рибному господарствах в Україні, 2014–2019 рр., грн

Джерело: побудовано за даними Державної служби статистики України.

З урахуванням наведеної вище інформації, логічно представляється динаміка витрат на оплату праці у загальних витратах на виробництво продукції (рис. 2.14).

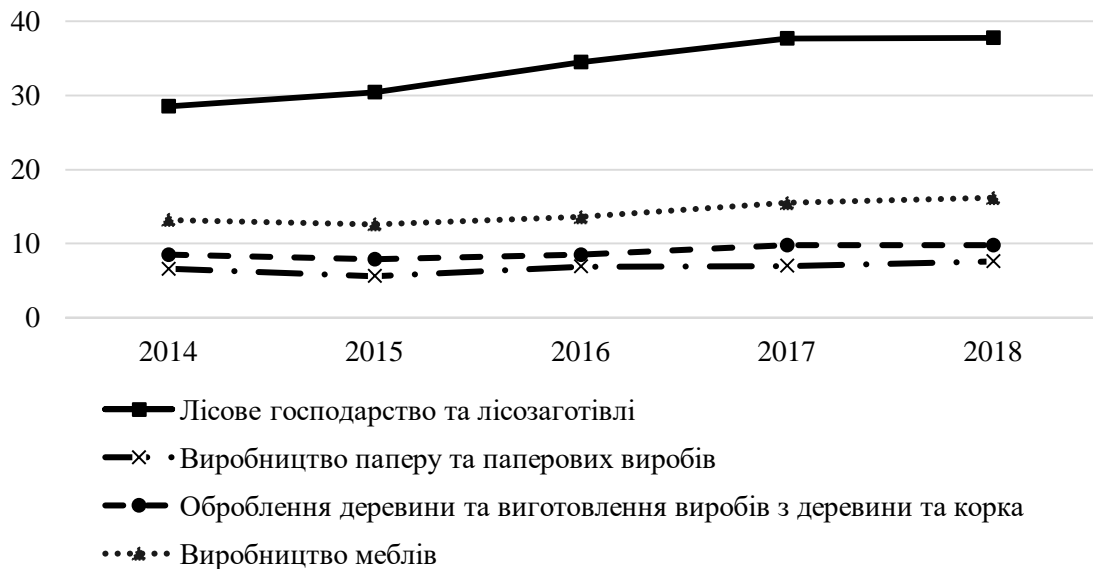


Рис. 2.14. Витрати на оплату праці у загальних витратах на виробництво продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності, що відносяться до лісопромислового комплексу, 2014–2018 рр., %

Примітка: дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Джерело: за даними Державної служби статистики України.

Найвищі показники витрат на оплату праці у загальних витратах на виробництво демонструють підприємства, що здійснюють лісогосподарську та лісозаготівельну діяльність. Для забезпечення ефективності екологічного менеджменту та дієвого контролю за дотриманням його принципів, доцільним є поєднання матеріальних та нематеріальних мотивів. Останні, на нашу думку, доцільно забезпечувати шляхом екологічної освіти та залучення працівників підприємств та зацікавлених сторін до розробки стратегічних документів у сфері розвитку лісопромислового комплексу країни окремих його секторів та підприємств.

З позицій оцінки соціальних передумов забезпечення ефективності екологічного менеджменту лісопромислового комплексу, вагу має рекреаційне лісокористування у рамках надання екологічних туристичних послуг. Рекреаційне лісокористування останнім часом набуває популярності, оскільки через надмірну загазованість повітря та забруднення довкілля збільшуються потреби перебування міського населення у природному середовищі, а саме у лісах. Проте, неорганізований розвиток рекреаційної діяльності може призвести до деградації лісових екосистем в місцях інтенсивного навантаження.

Аналіз економічних та соціальних передумов забезпечення ефективності екологічного менеджменту дозволив виокремити такі тенденції: недостатньо ефективну організацію ведення діяльності підприємств; зростання витрат; нестачу сировинних ресурсів тощо. Виявлено також брак у відкритих джерелах вичерпної інформації про економічні та соціальні аспекти діяльності підприємств лісопромислового комплексу, що актуалізує питання проведення додаткових якісних досліджень. Відтак, у якості наступного завдання дослідження сформульовано проведення аналізу ефективності системи екологічного менеджменту на підприємствах лісопромислового комплексу.

2.3. Оцінка якісних показників ефективності екологічного менеджменту

У лісопромисловому комплексі існує низка проблем екологічного та економічного характеру. По-перше, це контроль за ефективним використанням лісових ресурсів. Важливо зупинити неконтрольовані рубки. Дане питання є актуальним на всій території України, тому вирішується централізовано. По-друге, ліси вразливі до хвороб, шкідників та природних умов. Наразі ведуться роботи щодо захисту лісів з використанням біологічних засобів та методів. Проте, дослідивши передумови забезпечення ефективності

екологічного менеджменту лісопромислового комплексу, можна стверджувати, що Україна має потужний потенціал для виходу на міжнародні ринки лісопромислової продукції.

За умов обмеженості статистичної інформації щодо особливостей функціонування підприємств, що формують лісопромисловий комплекс України, а також враховуючи необхідність дотримання вимог комерційної таємниці, збір інформації у рамках дослідження є досить ускладненим. Вирішення цієї проблеми вбачалося шляхом проведення фокусованого групового інтерв'ю із ключовими стейкхолдерами. Методиці та результатам проведення такого дослідження присвячено даний підрозділ дисертації.

Метод фокусованого групового інтерв'ю (фокус-груп) є одним з якісних методів збору інформації, що широко застосовується у соціології. Спілкування дослідника (модератора групового дослідження) дозволило отримати інформацію щодо гіпотези даного дослідження, шляхом взаємодії дослідника із респондентами та обміну думками та спілкуванням у групі. Отже, застосування даного методу дозволило отримати інформацію, що було б не можливо одержати шляхом аналізу статистичних та фінансово-господарських звітів підприємств. При цьому слід зауважити, що оскільки фокус-групи це якісний метод збору інформації, оцінювати його з точки зору репрезентативності даних – не доцільно. Відтак, метод було використано у якості допоміжного інструменту для вирішення завдань дослідження.

Формальною метою дослідження було вивчення існуючого досвіду запровадження екологічного менеджменту на підприємствах та підвищення його ефективності. Завдання дослідження сформульовано таким чином:

- встановлення ступеня знайомства стейкхолдерів із поняттям екологічного менеджменту;
- оцінка екологічних, економічних та соціальних передумов формування систем екологічного менеджменту;
- опис ступеня сформованості систем екологічного менеджменту на підприємствах;

- виявлення чинників, що визначають ефективність систем екологічного менеджменту;
- пошук шляхів мотивації підвищення ефективності (запровадження систем екологічного менеджменту на підприємстві).

Дослідження проводились у лютому – березні 2018 р. в містах Київ, Чернігів та Житомир. Тривалість фокус-груп складала по півтори години. Для створення комфортних умов участі респондентів у фокусованому груповому інтерв'ю, дотримувались основних рекомендацій [80, с. 54; 158], зокрема температура та умови у приміщеннях були комфортними, було забезпечено легкі закуски, чай та каву. Проведення дослідження здійснювалося за схемою, що представлена на рис. 2.15.

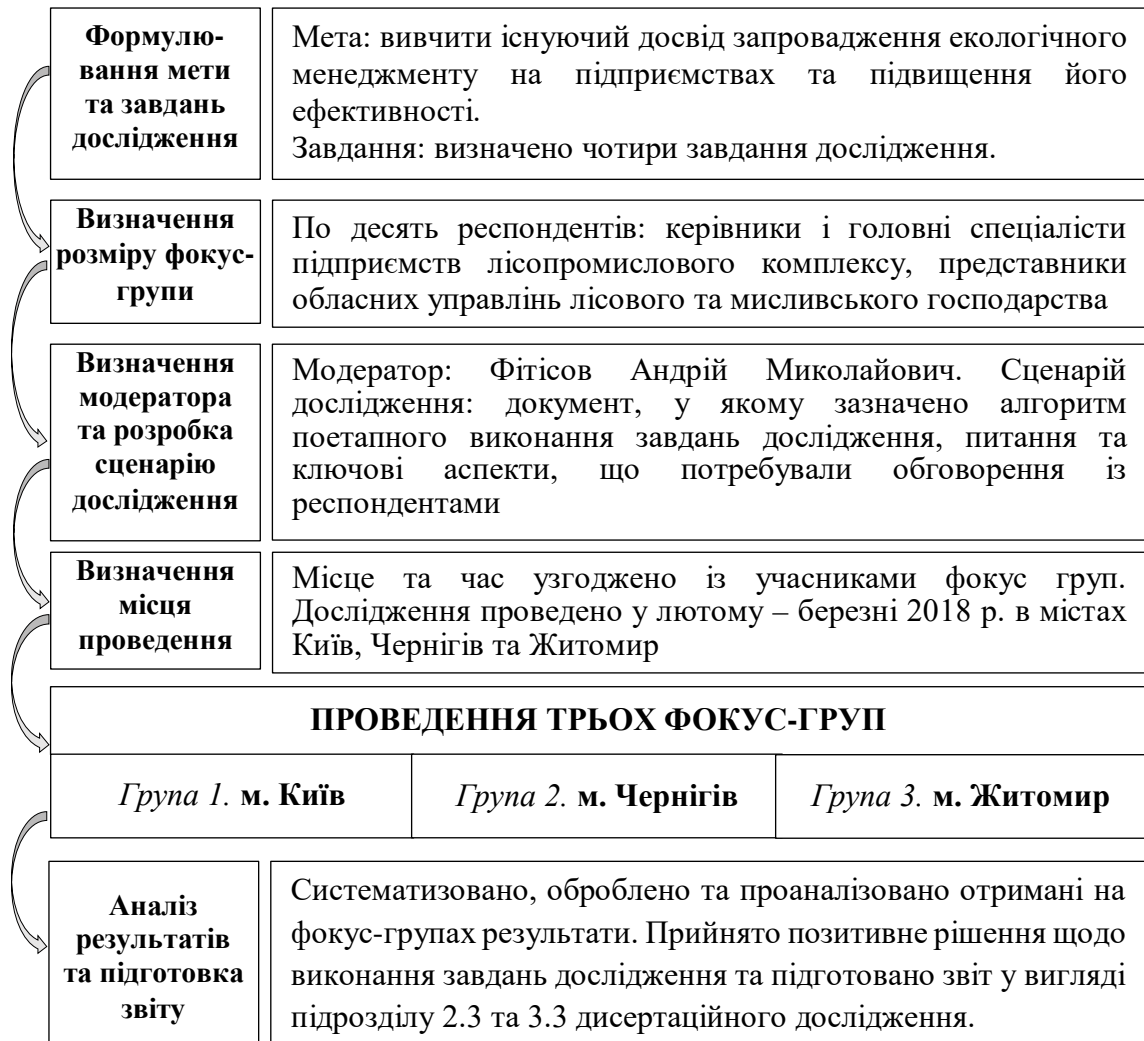


Рис. 2.15. Схема проведення фокусованого групового інтерв'ю

Джерело: власні дослідження.

Для проведення дослідження було сформовано групу із десяти респондентів. До складу групи увійшли керівники і головні спеціалісти окремих підприємств лісопромислового комплексу України (лісгоспи та підприємства, що здійснюють переробку деревини (виробництво будівельних матеріалів, целюлозно-паперових виробів), представники обласних управлінь лісового та мисливського господарства. Члени фокус-групи мали близький за рівнем соціально-економічний статус та займали керівні посади, що покращувало динаміку проведення інтерв'ю та мінімізувало можливість викривлення даних (пошук взаємоприйнятних рішень замість висловлення власної думки респондента). Крім того, усі учасники дослідження були поінформовані щодо теми фокус-груп та представляли експертні думки, що базувались на їх досвіді роботи та знаннях.

У процесі підготовки до дослідження було визначено, що фокусовані групові інтерв'ю проводитимуться напівформалізовано. Тобто, модератор дискусії розробляє питання та намагається дотримуватись їх у процесі роботи. Проте, у випадках, коли відповіді та реакції респондентів будуть цікавими для нього, матиме свободу змінювати хід дискусії [31]. Такий спосіб проведення дослідження, на наш погляд, забезпечує достатньо повну реалізацію завдань із одночасним одержанням необхідної інформації. Крім того, у процесі безпосереднього проведення досліджень та під час інтерпретації їх результатів, враховано наявність групової динаміки. Дане явище розглядалось як процес обміну респондентами думками у середині групи у ході постійної взаємодії між ними [31]. У процесі дослідження модератор намагався створити такі умови, щоб уникнути конфліктів та зіткнень між респондентами як одних з проявів динамічних процесів у групах. З метою нівелювання впливів динамічних процесів у групах на результати досліджень, проводилось порівняння одержаних даних у розрізі окремих груп та представників окремих напрямів діяльності, пов'язаних із лісопромисловим комплексом України.

Щодо репрезентативності отриманих у результаті дослідження даних, то у процесі його підготовки виходили із наступних положень:

1) якісні методи дослідження забезпечують формування переліку (набору) тверджень, думок респондентів, що існують у середовищі топ-менеджменту підприємств (установ) лісопромислового комплексу;

2) до завдань таких методів не належить встановлення чисельності носіїв вагомих для дослідження тверджень у суспільстві;

3) критерії валідності, поширені для оцінки кількісних методів досліджень, не є прийнятними для якісних методів [8, с. 55; 177].

У контексті наведених тверджень вважаємо за доцільне надати деякі пояснення та розширені тлумачення. У фокусі даного дослідження було виокремити позиції, думки керівників підприємств, установ та організацій, що є частиною лісопромислового комплексу країни, щодо екологічного менеджменту, перспектив його формування та забезпечення ефективності. Адже саме топ-менеджмент підприємств є тією рушійною силою, що здатна забезпечити реалізацію швидких результатів по імплементації практик екологічного менеджменту. Результати теоретичних та аналітичних досліджень засвідчують наявність невідповідності між теоретичною необхідністю активної природоохоронної діяльності та практичним її втіленням. Підтвердження чи спростування даного висновку є одним із завдань проведення фокусованого групового інтерв'ю.

Дослідження діяльності максимальної кількості керівників підприємств лісопромислового комплексу здатне забезпечити одержання статистично надійного набору даних. Проте, практично реалізувати подібне обстеження в рамках даного дослідження не представлялось можливим. Відтак, якісний метод фокусованого групового інтерв'ю у якості альтернативного джерела одержання інформації забезпечує даними, однак не передбачає встановлення чисельності носіїв вагомих для дослідження тверджень у суспільстві. При цьому, результати дозволять підтвердити або спростувати наявні припущення. Враховуючи зазначене вище, розраховувати валідність даних («випадки, коли вимірювання точно відображають об'єкт дослідження» [201]) вважаємо не доцільним.

Першим завданням дослідження є встановлення ступеня знайомства стейкхолдерів із поняттям екологічного менеджменту. Більшість респондентів знайомі із поняттям «екологічний менеджмент». Відмічається тенденція до ототожнення його із поняттям «зменшення забруднення довкілля» та «контроль забруднення довкілля». Також достатньо часто використовувались такі вислови як «збереження природи» та «відновлення природи». Однак, слід зауважити, що вони відмічені серед респондентів, що не керують виробничими підприємствами, а займають посади в державних управлінських структурах.

Підкреслюється необхідність запровадження екологічного менеджменту на сучасних підприємствах лісопромислового комплексу, однак пов'язується це, у першу чергу, із наслідуванням закордонних практик та вимогою контрагентів. Це, на нашу думку, створює ризики формального підходу топ-менеджерів до формування системи екологічного менеджменту на підприємстві та унеможлиблює повноцінну екологічну трансформацію господарської діяльності окремих підприємств та лісопромислового комплексу в цілому. Вирішення цієї проблеми вбачається нами у поширенні інформації про екологічний менеджмент, його вплив на показники якості продукції та діяльності підприємства в цілому, кейси успішних практик формування системи екологічного менеджменту. Джерелом такої інформації можуть стати представники формальних та неформальних інституцій.

Другим завданням є оцінка передумов формування систем екологічного менеджменту. У ході теоретичних досліджень виокремлено низку передумов, та аналітично визначено їх актуальність у контексті поточної ситуації у лісопромисловому комплексі України. У ході якісного дослідження здійснено спробу підтвердити чи спростувати наявні висновки. Зокрема, респондентам було запропоновано надати коментарі щодо актуальності та необхідності запровадження ініціатив зі збереження та охорони довкілля. Слід відмітити, що усі без виключення респонденти погоджуються із твердженням, що екологічний стан довкілля впливає на особливості ведення ними

господарської діяльності та визначає якість продукції. Топ-менеджмент лісогосподарських підприємств більш гостро оцінює небезпеку негативних ефектів екологічних чинників, використовуючи при цьому фрази «знищують ліси», «втрачено», «шкода» та ін. Представники інших підприємств та управлінських структур, усвідомлюючи екологічні небезпеки, сприймають їх як одну із вагомих перешкод для нормального функціонування.

Цікавою, на нашу думку, є загальна тенденція до того, що більшість з респондентів не сприймають екологічні небезпеки як прямий наслідок їх управлінських рішень та дій, використовуючи, серед іншого, фрази «глобальні зміни», «загальні небезпеки» тощо. Вважаємо даний факт однією з причин обмеженого поширення практик екологічного менеджменту серед промислових підприємств країни, зокрема лісопромислових, та пасивної позиції їх керівництва у даному питанні.

Щодо економічних передумов імплементації екологічного менеджменту, то ставлення респондентів усіх з трьох фокус-груп значно відрізняються. Була відмічена тенденція до повної підтримки запровадження систем екологічного менеджменту керівниками лісопереробних підприємств за умови наявності чіткої економічної мотивації. Наприклад, під час проведення фокус-груп в містах Київ та Чернігів було озвучено позицію щодо обґрунтованості сертифікації діяльності підприємств за стандартами екологічного менеджменту (таких як ISO 14000, FSC та ін.). У якості мотиву було визначено можливість виходу на зовнішні ринки та розширення ринків збуту продукції. При цьому, вартість такої сертифікації не вбачалась як перешкода. Зокрема, керівник підприємства, що вже успішно отримав сертифікат за системою FSC, зазначив, що його вартість є мізерною у масштабах діяльності підприємства.

Щодо офіційних обмежень та заходів щодо зменшення незаконних рубок, боротьби зі шкідниками та хворобами лісу, протидії нелегальним угодам з деревиною тощо, то у рамках розкриття даного завдання дослідження, респондентам задавались запитання про їх дієвість. Цікаво, що

більшість респондентів, не залежно від сфери діяльності, оцінили їх як незадовільні. Дане запитання було одним з найбільш незручних, враховуючи склад фокус-групи. Відтак, відповіді респондентів було зафіксовано, проте формувати на їх основі певні висновки вважаємо не коректним. Виключенням є підтримана абсолютною більшістю респондентів теза про актуальність комплексної і повноцінної системи стратегічних та тактичних планів розвитку лісопромислового комплексу та формування на їх основі відповідних екологічних та виробничих стратегій і планів на рівні регіонів та підприємств.

Останнє питання, що розглядалось у контексті другого завдання, полягало у оцінці соціальної складової, а саме – участі громадськості у формуванні стратегічних документів розвитку лісопромислового комплексу. Цікаво, що більшість представників топ-менеджменту із осторогою ставляться до подібних ініціатив. З їх відповідей стає зрозумілим, що комунікація із місцевими жителями та екологічними активістами не вважається ними як пріоритетне завдання, а оцінюється, переважно, як необхідність, до якої їх змушують обставини. Відмічалось, крім інших, застосування таких термінів як «категоричні», «не обізнані», «замовні». Вважаємо дану тенденцію як украй негативну та пов'язану із невмінням фахово вести діалог із лідерами думок та пресою як зі сторони представників лісопромислового комплексу, так й зі сторони їх опонентів.

Третім завданням дослідження є опис ступеня сформованості систем екологічного менеджменту на підприємствах. Для вирішення даного завдання, на фокус-групі піднімалось питання самооцінки систем менеджменту в цілому, що можуть бути адаптованими (або вже адаптовано) до вимог екологічного менеджменту. Визначено, що на підприємствах лісопромислового комплексу в основі побудови систем менеджменту стоїть принцип циклу Демінга. Мається на увазі, що їх діяльність побудовано за принципом постійного повторення дій з планування, реалізації планів, перевірки їх відповідності та внесення коректив у плани.

При цьому, окремі респонденти по-різному оцінювали ступінь ефективності побудови таких систем (рис. 2.16), відмічаючи, що через низку об'єктивних (мінливість погодних умов, природні чинники, наявність лісопорушень, політико-правові чинники, забезпеченість сировиною) та суб'єктивних (кадрове забезпечення, робота із закордонними контрагентами, фактори виробничо-господарського характеру) чинників процедура планування та виконання поставлених планів значно ускладнюється. Відтак, частково втрачаються потенційні переваги, що дають ефективні моделі планування, а саме: зменшення ризиків від прийняття помилкових рішень та можливість поступового, поетапного досягнення цілей.

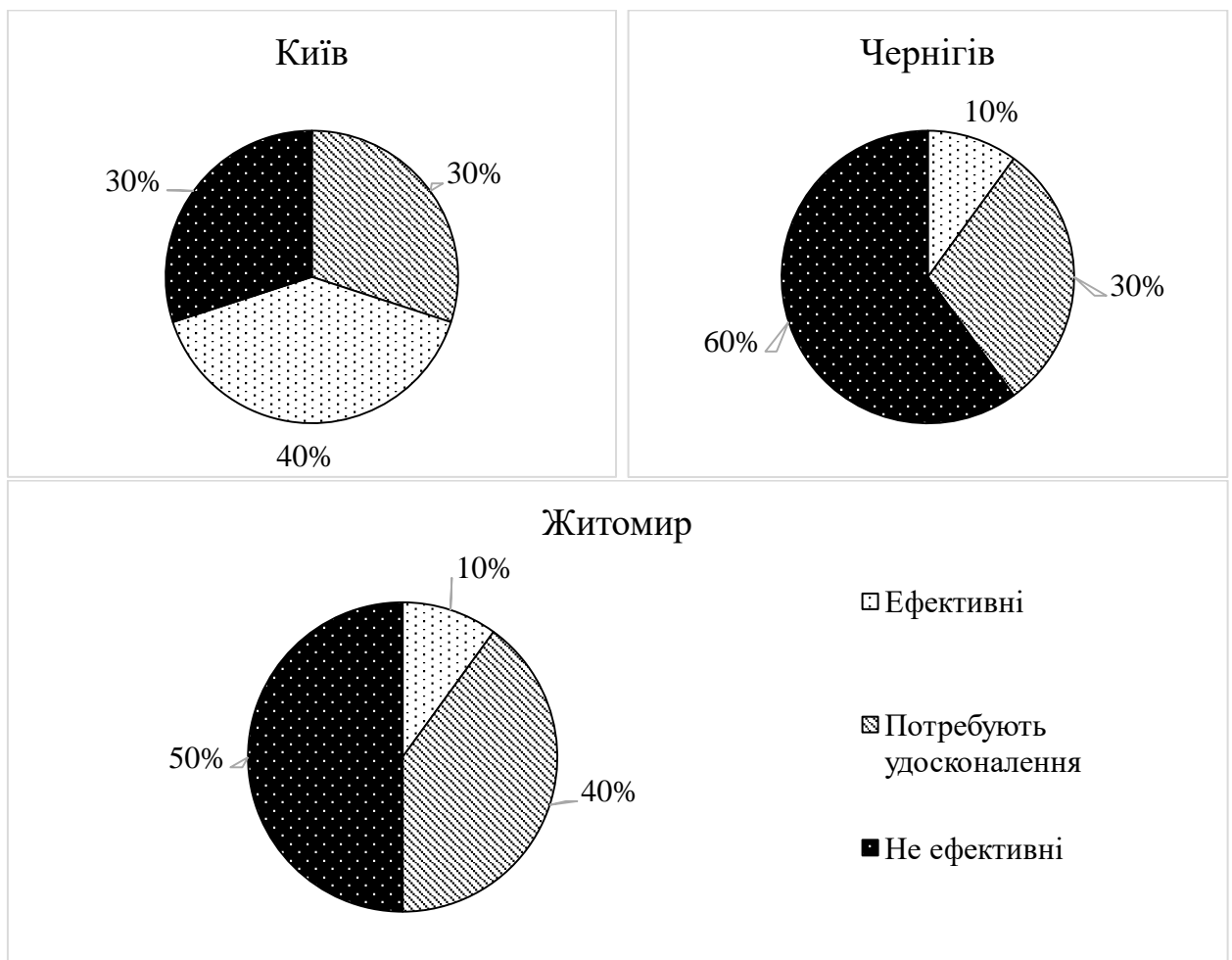


Рис. 2.16. Якісна оцінка респондентами систем менеджменту підприємств лісопромислового комплексу, 2018 р.

Джерело: власні дослідження.

Цікавим, на наш погляд, є розподіл оцінок систем менеджменту між різними фокус-групами. Так, у Житомирській та Чернігівській областях власні оцінки систем менеджменту є значно нижчими, ніж в Київській області. Припускаємо, що це пов'язано із нестабільною ситуацією із закупками сировини переробними підприємствами та складними процедурами одержання дозволів та погоджень лісогосподарськими підприємствами. Наступне припущення, що зроблене нами у даному контексті, полягає у тому, що підприємства, зареєстровані у столичному регіоні, відчувають подібні обмеження не так гостро.

У дискусіях щодо шляхів покращення ситуації у контексті планування обговорювались такі можливості: аналіз, перегляд та удосконалення процедур створення планів (послідовностей виконання певних процесів або завдань) на підприємстві; пошук більш ефективних методів досягнення запланованих цілей (для різних етапів виробництва) підприємства таким чином, щоб вони були максимально забезпечені усіма необхідними ресурсами (з особливою увагою на сировинні та людські); підвищення гнучкості планів у відношенні до вимог вітчизняних та зарубіжних контрагентів. Усі пропозиції зведено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Зведений перелік можливостей вирішення проблем, пов'язаних із плануванням діяльності підприємств лісопромислового комплексу, 2018 р.

Можливості	Ключові поняття	Відповіді респондентів		
		Відповідей, од.	Частка в сукупності, %	Ваговий коеф. (W)
Аналіз, перегляд та удосконалення процедур створення планів	Послідовність	10	27,8	0,3
Пошук ефективних методів досягнення цілей	Нові методи	11	33,3	0,3
Підвищення гнучкості планів у відношенні до вимог вітчизняних та зарубіжних контрагентів	Гнучкість	12	38,9	0,4

Джерело: власні дослідження.

У процесі дослідження встановлено, що для респондентів принциповим з точки зору пошуку шляхів покращення процедури планування та виконання планів було визначення ключових понять. Встановлено, що підвищення гнучкості планування є визначальним фактором покращення ситуації. Причиною вищенаведеного є необхідність швидкого реагування на зміни (політичні, економічні, соціальні тощо). Вважаємо, що концептуально необхідним є проведення систематичної оцінки ефективності екологічного менеджменту лісопромислового комплексу як інструменту, що нівелює акцентовані респондентами проблеми.

У контексті оцінки ступеня сформованості системи екологічного менеджменту як частини загальної системи менеджменту підприємства (установи), відмічається тенденція до більш декларативного характеру його реалізації. Йдеться про те, що формування системи запобігання забрудненню визначається у стратегічних цілях підприємств та обмежується покладанням окремих моніторингових обов'язків на працівника, що поєднує функціональні обов'язки менеджера з безпеки праці та екологічної безпеки.

При цьому, ефективно функціонуючої системи екологічного менеджменту, що включала б усі класичні складові елементи у переважній більшості (90 %) респондентів немає (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

**Оцінка ступеня сформованості системи екологічного менеджменту
на підприємствах лісопромислового комплексу, 2018 р.**

Ступінь сформованості системи екологічного менеджменту на підприємствах лісопромислового комплексу	Відповіді респондентів									Сумарна кількість
	Відповідей, од.			Частка в сукупності, %			Ваговий коеф. (W)			
	К	Ч	Ж	К	Ч	Ж	К	Ч	Ж	
<i>1</i>	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Пріоритети природоохоронної діяльності сформульовано у загальній стратегії розвитку підприємства	10	8	10	19	31	38	0,19	0,31	0,38	28
Пріоритети природоохоронної діяльності сформульовано у екологічній політиці підприємства	8	5	4	15	19	15	0,15	0,19	0,15	17
Система екологічного менеджменту є задокументованою та готовою до запровадження і покращення	9	4	4	17	15	15	0,17	0,15	0,15	17

Закінчення табл. 2.13

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Існуюча система екологічного менеджменту включає усі види діяльності підприємства та усіх пов'язаних з екологічними аспектами діяльності співробітників підприємства	7	2	2	13	8	8	0,13	0,08	0,08	11
Створено загальну інтегровану систему менеджменту, що серед вирішення основних завдань управління, підприємством забезпечує розвивати систему екологічного управління	7	2	2	13	8	8	0,13	0,08	0,08	11
Інтегрована система менеджменту постійно переглядається та оцінюється для покращення її функціонування та підвищення ефективності	5	2	0	9	8	0	0,09	0,08	0,00	7

Джерело: власні дослідження.

До таких елементів віднесено екологічну політику, організаційну структуру, повноцінне планування, розподіл обов'язків, визначені процедури, аналіз ступеня реалізації політики підприємства у сфері екологічної безпеки. Слід відмітити, що для даного дослідження вагомим є не стільки відсотковий розподіл відповідей респондентів, скільки їх думки та твердження з озвученого питання.

Для більшості респондентів названа сукупність та послідовність елементів екологічного менеджменту не є відомими та обов'язковими до запровадження. У процесі знайомства учасників дослідження із переліком ступенів сформованості системи екологічного менеджменту, відмічена поява у них таких емоцій як здивування та загальне не розуміння їх необхідності. Більше того, респондентам було складно оцінити власну систему екологічного менеджменту на підприємстві. Вони потребували також тлумачення деяких з термінів та понять, що використовувались нами. Відтак, можна стверджувати, що існує необхідність у поширенні інформації та додатковому навчанні топ-менеджменту лісопромислових підприємств (установ). Зокрема, пояснення та розтлумачення процедур, їх змісту та послідовності запровадження.

Четвертим завданням дослідження є виявлення чинників, що визначають ефективність систем екологічного менеджменту. Слід відмітити, що більшість учасників фокус-групи відмічають, що серед проблем та

напрямів розвитку підприємств (установ), екологічний не можна назвати пріоритетним, хоча й не забувають про його важливість. При цьому, існує вірогідність того, що учасники фокус-груп акцентували на важливості екологічного менеджменту для підприємств тому, що приймали участь у дослідженні, йому присвяченому. Тобто, можна припустити, що застосування прикметників «важливий», «актуальний» до екологічного менеджменту та самостійне згадування його як одного з напрямів розвитку підприємства (установи) є навіяним власне проведенням дослідження.

В цілому, серед заходів, що найбільше сприяли б формуванню повноцінної системи екологічного менеджменту на підприємстві (установі), для респондентів, як керівників, пріоритетними є такі:

- 1) чітка та послідовна державна політика у сфері лісових ресурсів;
- 2) можливість проведення оцінки ефективності системи;
- 3) чітка мотивація до запровадження повноцінної системи із подальшим проходженням процедур сертифікації за певними стандартами;
- 4) навчання персоналу та підвищення компетентності (рис. 2.17).

У межах дисертаційного дослідження розглянуто кожен з пріоритетів більш детально та підготовано певні висновки та рекомендації щодо подальших досліджень.

Рівень освіти персоналу визначено респондентами як умову формування повноцінної системи екологічного менеджменту. Дану тезу у тій чи іншій мірі висловили більшість учасників фокусованих груп. При цьому вони зазначали, що на підприємствах (установах) час від часу виникають проблеми із кваліфікованим персоналом та працівниками робочих спеціальностей. Зауважимо на таких висловлюваннях респондентів як «підготовка менеджерів», «виховання», «навчання» тощо. Відтак, можемо констатувати як важливість освітньої компоненти для формування ефективної системи екологічного менеджменту, так й певні недоліки у системі підготовки кадрів, що потребує подальших досліджень.



Примітка: (7/5/6) частота відповідей респондентів у розрізі окремих фокус-груп

Рис. 2.17. Умови та заходи, що визначають ефективність систем екологічного менеджменту, 2018 р.

Джерело: власні дослідження.

Серед вимог до системи оцінки на одному з перших місць стоїть простота та зручність процедури. Адже серед формальних звітів та оцінок, додаткові складні процедури перевірки стануть надмірним навантаженням на працівників. Крім того, така система оцінки повинна включати кількісні показники, що входять до обов'язкових статистичних, фінансових та інших звітів підприємств. Відтак, у результаті проведення фокус групи одним з пріоритетних завдань для здійснення подальших досліджень визначено розробку методики проведення оцінки ефективності екологічного менеджменту підприємств лісопромислового комплексу.

П'ятим завданням є пошук шляхів мотивації підвищення ефективності (запровадження систем екологічного менеджменту на підприємстві). Учасники фокус-групи відмічають, що безумовними стимулами для запровадження системи екологічного менеджменту на підприємстві є пов'язані із нею переваги економічно та екологічного характеру. Зокрема, особливий акцент робиться на якості та конкурентоспроможності продукції, як визначального фактору підвищення ділової досконалості підприємства. Крім того, респонденти відмічають, що функціонуюча система є запорукою сталого розвитку підприємства в цілому (це особливо важливо для компаній, що планують поступовий і подальший розвиток та підвищення ефективності функціонування).

При цьому, респондентами наголошується на тому, що мотивувати до формування повноцінної системи могли б регіональні, національні, міжнародні стратегії та угоди, а також тенденції ринку лісопромислової продукції, в пріоритеті яких стояв би сталий розвиток. При цьому, наразі у таких документах, на думку респондентів, екологічна складова хоча й чітко визначена, проте повноцінно не реалізована. Відтак, змінювати підходи до виробництва та вивільняти кошти з інших проектів для запровадження технологій та процедур, що забезпечать збереження та відтворення лісових ресурсів, повну та глибоку переробку сировини і відходів, використання вторинних ресурсів, мінімізацію ризиків забруднення усіх компонентів довкілля, для більшості підприємств не має можливості.

Таким чином, проведення фокусованого групового інтерв'ю дало можливість отримати якісну інформацію щодо предмету даного дослідження. Результати спілкування із керівниками і головними спеціалістами окремих підприємств лісопромислового комплексу України (лісгоспи та підприємства, що здійснюють переробку деревини (виробництво будівельних матеріалів, целюлозно-паперових виробів), представниками обласних управлінь лісового та мисливського господарства, дозволили виявити ключові невирішені проблеми щодо запровадження ефективних систем екологічного

менеджменту. Зокрема, серед завдань подальших досліджень виокремлено потребу у розробці системи оцінки ефективності екологічного менеджменту та розробці питань мотивування його запровадження. В цілому, позитивним є наявність розуміння того, що система екологічного менеджменту на підприємстві лісопромислового комплексу шляхом розробки та запровадження процедур і підходів мінімізації негативного впливу на довкілля, дозволить покращити загальні показники діяльності підприємства. Крім того, до подальших напрямів дослідження віднесено вивчення питань підвищення кваліфікації та екологічної освіти, екологічної сертифікації та оцінки ділової досконалості підприємств.

Висновки до Розділу 2

1. Для лісопромислового комплексу стрижневою є екологічна компонента його існування. Встановлено, що стан довкілля є визначальним для функціонування лісогосподарських та туристичних підприємств лісопромислового комплексу. Проведено аналіз екологічних показників, що здійснюють прямий вплив на діяльність підприємств лісопромислового комплексу. Досліджено також показники стану довкілля як передумови забезпечення ефективності екологічного менеджменту. Доведено, що для підприємств лісопромислового комплексу актуальною є підтримка та запровадження ініціатив щодо збереження та охорони довкілля і узгодження їх із соціальними та економічними інтересами.

2. Виявлено відсутність відкритості даних та повноцінної комунікації між усіма зацікавленими сторонами щодо забезпечення ефективності екологічного менеджменту. Звідси встановлено, що участь та залучення громадськості до формування стратегії розвитку лісопромислового комплексу є недостатньою. Це має бути врахованим при трансформації лісопромислового комплексу на засадах концепції «зеленої економіки». Крім того, участь громадськості у формуванні стратегічних документів розвитку

лісопромислового комплексу здатне забезпечити підтримку та повноцінну реалізацію стратегічних ініціатив.

3. Дослідження економічних та соціальних показників функціонування підприємств лісопромислового комплексу здійснено для повного аналізу передумов забезпечення ефективності екологічного менеджменту. Відмічено, що за умов складної економічної ситуації, зміна підходів до організації виробничо-господарської діяльності та виконання екологічних зобов'язань не може бути пріоритетним для підприємств лісопромислового комплексу. Звідси обґрунтовано потребу у визначенні чіткої мотивації щодо забезпечення економії ресурсів та отримання інших вигод від екологічного менеджменту.

4. Доведено, що в умовах обмеженості статистичної інформації щодо особливостей функціонування лісопромислового комплексу України, а також враховуючи необхідність дотримання вимог комерційної таємниці, збір інформації з метою становлення ефективного екологічного менеджменту, доцільно проводити шляхом аналізу кількісних та якісних показників. Оціночні дані щодо стану та ефективності екологічного менеджменту підприємств окремих секторів лісопромислового комплексу отримано за допомогою фокусованого групового інтерв'ю.

5. Здійснено оцінку ступеня розуміння представниками топ-менеджменту підприємств лісопромислового комплексу Чернігівського, Житомирського та Київського регіонів сутності та дотримання ними процедур екологічного менеджменту. Встановлено, що існує загальна тенденція до недостатньої поінформованості та недостатньої сформованості систем екологічного менеджменту на підприємствах, що впливає на їх ефективність.

6. Визначено причини, що впливають на ефективність екологічного менеджменту лісопромислового комплексу, а саме: ризики формального підходу топ-менеджерів до формування системи екологічного менеджменту на підприємстві, складності із процедурами планування та виконання поставлених планів, декларативний характер реалізації екологічного менеджменту. Відтак, виникає об'єктивна необхідність розробки заходів, що сприятимуть вирішенню зазначених проблем.

Результати досліджень Розділу 2 опубліковано у наукових працях автора: [2; 135; 139; 144; 145].

В Розділі 2 використано матеріали з відповідним посиленням на такі наукові джерела зі списку літератури: [8; 24; 28–33; 38; 59; 66–68; 70–71; 80; 82; 102; 116–117; 125; 127; 158; 177; 201–202].

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЛІСОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ

3.1. Трансформація лісопромислового комплексу до умов зеленої економіки

З поглибленням екологічної та економічної криз все більш очевидною стає необхідність трансформації традиційних підходів до функціонування різних господарських комплексів країни, зокрема лісопромислового. Процес зміни принципів управління господарськими комплексами ґрунтується на результатах досліджень, які включають систематизацію тенденцій зовнішнього та внутрішнього середовищ і дозволяють виявити слабкі місця та напрями активізації діяльності. У випадку, коли у центрі уваги стають екологічні та соціальні аспекти трансформаційних змін, виникає необхідність пошуку можливостей створення сталих систем із урахуванням потреб та інтересів усіх зацікавлених сторін.

У лісопромисловому комплексі екологічні трансформації, передусім, мають проявлятися шляхом ощадливого ставлення до лісових ресурсів, збільшення площ лісових насаджень, зменшення обсягів відходів тощо. Можливими такі зміни стають за умови дотримання принципів «зеленої економіки», зокрема врахування соціальних та екологічних наслідків господарської діяльності, ставлення до природного капіталу як до найбільшої цінності, ефективного використання ресурсів та сталих підходів до виробництва і споживання. Водночас, в основі такої трансформації є підтримка та розвиток економічної складової діяльності підприємств лісопромислового комплексу як процесу формування та розподілу цінностей.

У попередніх дослідженнях обґрунтовано необхідність підтримки екологічних засад розвитку та трансформації лісопромислового комплексу

України. Пріоритетами такої трансформації є імплементація екологічного менеджменту та принципів зеленої економіки як базису для формування ефективною та конкурентоспроможною продукції лісопромислового комплексу України. Одним із шляхів трансформації лісогосподарювання на засадах «зеленої економіки» є розвиток та підтримка усіх джерел формування цінностей у лісогосподарському комплексі, особливо таких, що не створюють напруження у екологічній та соціальній сферах (наприклад, зеленого туризму, підтримки біорізноманіття тощо).

Враховуючи, що усі трансформаційні процеси передбачають суттєві організаційні, інституційні та інфраструктурні зміни, здійснено спробу розробити рекомендації для максимального набору структурних компонентів функціонування лісопромислового комплексу. Для цього стрижневою є зміна управлінських процесів на усіх рівнях. Адже говорячи про трансформацію господарського комплексу в цілому, у якості керуючої підсистеми виступають державні та регіональні органи влади, а у якості керованої підсистеми – підприємства, установи та організації, діяльність яких пов'язана із одержанням та переробкою лісопродукції та місцеве населення, що користується продукцією лісу, його екосистемними послугами, проживає на прилеглий території тощо.

Такий розподіл ролей між структурними компонентами лісопромислового комплексу формує наявність тісних взаємозв'язків між ними, що проявляються у розподілі інформаційних потоків, створенні керуючих впливів та підтримці рівноваги. Однак, наведені у аналітичній частині роботи дослідження, виявили існування у господарюючих суб'єктів лісопромислового комплексу запиту на удосконалення (трансформацію) не лише концептуального базису функціонування лісопромислового комплексу, а й інформаційної його підсистем.

Враховуючи зазначене, запропоновано систему трансформації лісопромислового комплексу на засадах зеленої економіки, що наведена на рис. 3.1.

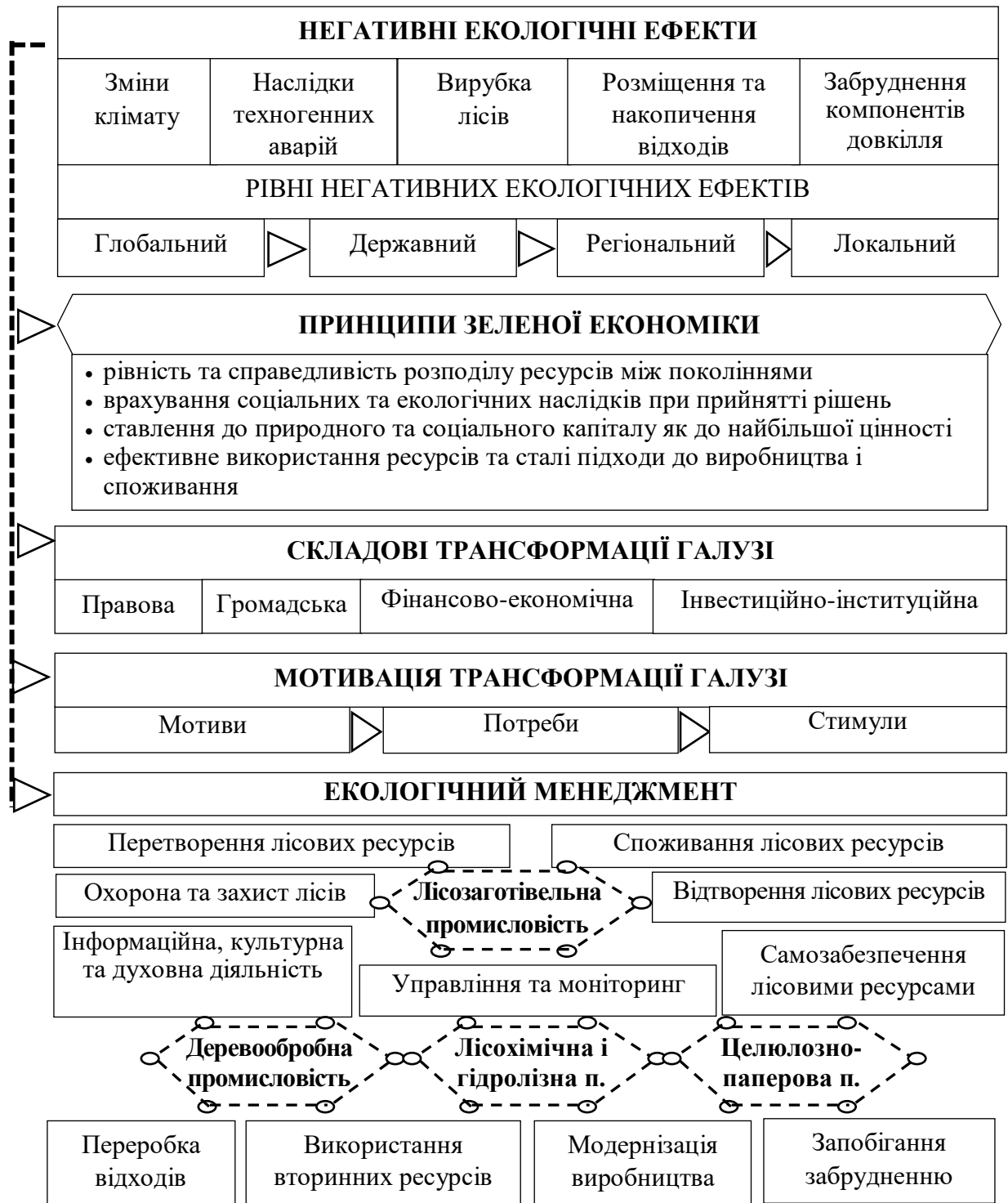


Рис. 3.1. Система трансформації лісопромислового комплексу на засадах «зеленої економіки»

Джерело: власні дослідження.

Враховуючи, що концепція «зеленої економіки» – це не лише теоретична конструкція, доцільним вважаємо навести перелік напрямів (складових) трансформації традиційних економічних підходів та заходів, що дозволять

змінити лісопромисловий комплекс у бік його екологічної трансформації. Їх перелік сформовано шляхом узагальнення та врахування усіх найважливіших компонент функціонування господарських комплексів країни. Зокрема, до них віднесено:

1. *Політична складова* передбачає урахування екологічної компоненти як пріоритету розробки стратегії розвитку лісопромислового комплексу держави. Важливим етапом є імплементація міжнародних угод у сфері екології та сталого розвитку завдяки формуванню відповідної державної політики, шляхом запровадження цільових державних та регіональних програм. До даної складової також відносимо проведення змін в оподаткуванні та регулюванні діяльності.

2. *Громадська складова* передбачає справедливий розподіл та вільний доступ до лісових ресурсів. Перспективним з позицій екологізації є залучення бізнесу до соціальних та екологічних заходів, пов'язаних із охороною та захистом лісів. Одним із шляхів залучення суб'єктів господарювання є розвиток зеленого туризму, що, на нашу думку, посилить соціальну та екологічну відповідальність бізнесу та населення. Виходячи із попередніх досліджень важливим є доступ всіх зацікавлених сторін до достовірної та актуальної інформації з одночасним підвищенням екологічної свідомості.

3. *Фінансово-економічна складова* передбачає надання пріоритету та підтримку проєктів, пов'язаних із реалізацією заходів з енерго- і ресурсоефективності та залученням альтернативних джерел енергії у роботі лісопромислового комплексу України. Поширення культури страхування екологічних ризиків для зниження фінансового тиску за умов настання екологічних катастроф.

4. *Інвестиційно-інституційна складова* передбачає інвестування у природний капітал як орієнтація на провадження заходів щодо захисту лісових екосистем від незаконних та нераціональних, з екологічної точки зору, маніпуляцій. Запровадження сертифікації лісової продукції та збільшення площ лісів, у т. ч. заповідних, з подальшим розвитком зеленого туризму.

Комплексна реалізація усіх чотирьох складових, наведених вище, дозволять покращити стан лісових насаджень, що підвищить конкурентоспроможність продукції лісопромислового комплексу, у т. ч. на зовнішніх ринках (рис. 3.2). Крім того, екологічна свідомість населення та відповідальність бізнесу зменшить антропогенний тиск на природні об'єкти.

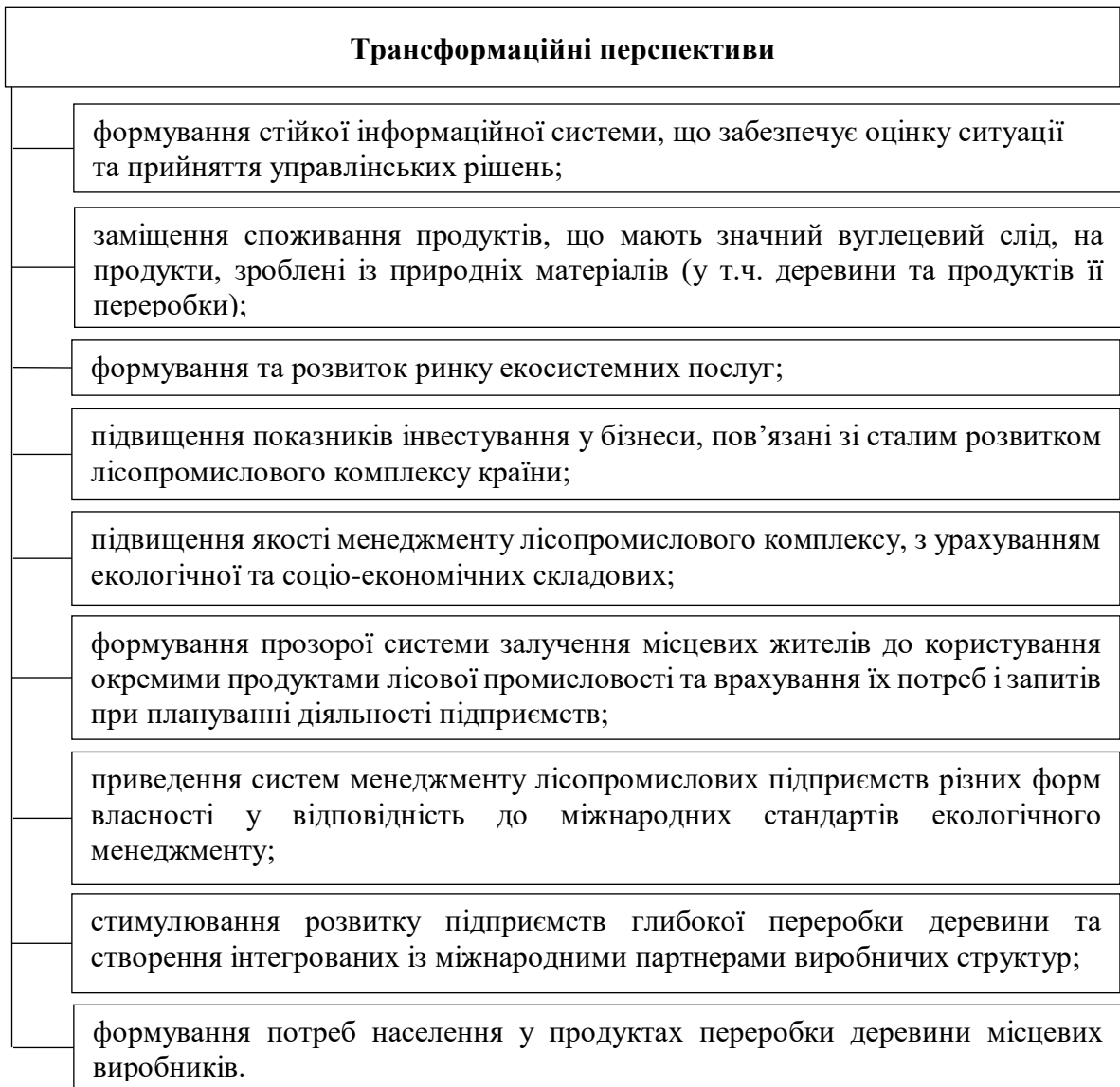


Рис. 3.2. Перспективи трансформації лісогосподарського комплексу на засадах зеленої економіки

Джерело: власні дослідження.

Таким чином, можливим є послаблення негативних екологічних ефектів (зміна клімату, наслідки техногенних аварій, вирубка лісів, розміщення та накопичення відходів, забруднення компонентів довкілля тощо), забезпечення економічних результатів (підвищення конкурентоспроможності продукції,

енерго- та ресурсоефективність, розширення ринків збуту тощо), зменшення соціальної напруженості (підтримка місцевого населення, забезпеченість трудовими ресурсами, покращення якості життя населення тощо).

Екологічний менеджмент передбачає можливість розробки та імплементації засобів впливу на формування системи сталого господарювання та подолання наслідків деструктивного впливу на лісові екосистеми на рівні окремих підприємств та галузей (локальний рівень), держави в цілому та окремих регіонів (державний та регіональний рівні) та на рівні об'єднань держав, континентів, планети в цілому (глобальний рівень). Даний розподіл сформовано на основі рівнів прояву негативних екологічних ефектів. Проте, у подальших дослідженнях акцент зроблено на трьох останніх рівнях. Адже, як засвідчили проведені у рамках підготовки теоретичного підрозділу дисертаційної роботи дослідження, Україною достатньо повно імplementовано усі основні міжнародні угоди та домовленості, що мають на меті формування міжнародної співпраці та співробітництва у сфері підтримки екологічної рівноваги та подолання деструктивних антропогенних впливів.

Враховуючи значні площі лісів, різні природно-кліматичні, екологічні та лісорослинні умови, методи ведення лісового господарства, використання лісових ресурсів та їх корисних властивостей, правовий статус та підпорядкування суб'єктів господарювання, що працюють у лісопромисловому комплексі, вважаємо за доцільне розглядати окремі складові. До них віднесено: перетворення лісових ресурсів; споживання лісових ресурсів; охорона та захист лісів; відтворення лісових ресурсів; інформаційна, культурна та духовна діяльність; управління та моніторинг. Щодо інших компонент лісопромислового комплексу України, а саме: деревообробної, лісохімічної і гідролізної, целюлозно-паперової промисловості, то до основних проблем, а також складових, що потребують трансформації, віднесено: самозабезпечення лісовими ресурсами, переробку відходів, використання вторинних ресурсів, модернізацію виробництва, запобігання забрудненню.

Перспективність трансформації лісового господарства на засадах зеленої економіки та запровадження інструментів екологічного менеджменту у практичну діяльність лісопромислового комплексу залежить від урахування низки чинників, що умовно розділено на дві групи: макрочинники формування лісоресурсного потенціалу, мікрочинники формування лісоресурсного потенціалу та реалізації відповідних заходів у напрямках підвищення рівня лісистості; підвищення стійкості лісових екосистем; раціональне використання ресурсів, покращення кадрового потенціалу тощо (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Умови та результати запровадження екологічного менеджменту лісопромислового комплексу

Джерело: власні дослідження.

До першої групи чинників слід відносити: природні умови (клімат, родючість ґрунту, наявність екстремальних природних умов тощо) та антропогенні впливи (небезпечні виробництва, довготермінові наслідки екологічних катастроф, рівень забруднення компонентів довкілля тощо).

До групи мікрочинники формування лісоресурсного потенціалу доцільно відносити: техніко-технологічні (наявність технологій та технічних рішень, що здатні забезпечити повноцінну трансформацію господарської діяльності підприємств у відповідність із принципами «зеленої економіки»), соціально-трудова (наявність трудових ресурсів на території функціонування підприємства, що здатні удосконалити свої професійні навички та підвищити кваліфікацію у відповідності до екологічних вимог, а також рівень екологічної культури та обізнаності місцевого населення), політико-правові (наявність політико-правових умов для повноцінної трансформації галузі) та економіко-фінансові (наявність власних фінансових можливостей чи зовнішнього донорства для реалізації відповідних перетворень). Саме повноцінна адаптація традиційних інструментів екологічного менеджменту з їх урахуванням здатна забезпечити належні результати.

Одними із найгостріших питань залишаються оцінка наслідків забруднення навколишнього середовища у контексті їх впливу на стан лісових екосистем та способи врахування екологічних чинників при плануванні діяльності підприємств. Зауважимо, що природоохоронні заходи мають бути направлені на раціональне використання природних ресурсів та їх охорону від забруднення. Відтак, стрижневим орієнтиром зміни є гнучкість підприємств до змін зовнішнього середовища.

На промислових підприємствах, що формують лісопромисловий комплекс України, екологічні трансформації будуть зорієнтовані, насамперед, на імплементацію природоохоронних заходів. У сфері нових технологій та технологічних перетворень природоохоронні заходи направлені на маловідходні технології, ефективне та раціональне використання ресурсів у виробництві, оптимізацію технологічних процесів, повторне використання відходів тощо.

У господарській сфері вбачаємо перспективним запровадження науково обґрунтованих підходів до організації господарської діяльності щодо охорони лісів, у т. ч. від пожеж, біологічний захист лісів, відновлення та заліснення

порушених територій тощо. У сфері моніторингу та контролю стану лісових екосистем важливою є оцінка стану лісових екосистем та виявлення закономірностей їх змін. Окремо слід робити акцент на виявленні та контролі за чинниками, що впливають на стан лісових екосистем, а також контроль та оцінка ефективності природоохоронних заходів тощо.

У соціальній сфері основні заходи запроваджуються для підвищення рівня екологічної свідомості місцевого населення. Не менш важливим є процес формування громадської підтримки підприємств лісової промисловості. Вважаємо, що процес комунікації із громадськістю є важливим для реалізації на усіх рівнях управлінської структури лісопромислового комплексу. Адже підтримка стейкхолдерів здатна стати запорукою успішної реалізації різноманітних ініціатив у сфері екологізації лісогосподарської та лісопромислової діяльності підприємств, установ організацій.

Побудова ефективної системи екологічного менеджменту на підприємствах лісопромислового комплексу ґрунтується на запровадженні низки заходів, в основі яких є докорінна зміна мотивації усіх зацікавлених сторін, що мають відношення до планування організації діяльності та стану її реалізації. Вважаємо, що спонукання суб'єктів господарювання буде повним за умови його зовнішнього та внутрішнього походження. Мотивація таких змін вбачається нами як складний, багатоаспектний процес, що складається з трьох компонент

Першою складовою є мотиви, а саме – рушійна сила, глобальний процес, що спонукає до певних перетворень. Наступною складовою є потреби, які розглядаються як умови та чинники, що визначають стан галузі (підприємства) та є рушійною силою зміни підходів до організації діяльності). Третьою компонентою є стимули, що ми розуміємо, як можливості та причини, що спонукають до зміни та модернізації. Усі названі складові представлено у розрізі рівнів (глобального, державного, регіонального, локального (підприємство) екологічної трансформації лісопромислового комплексу та представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Компоненти мотивації трансформації лісопромислового комплексу
на засадах зеленої економіки**

Мотив	Потреба	Стимул
<i>Глобальний рівень</i>		
Наявність екологічних та кліматичних умов, що погіршуються, у т. ч. в результаті споживацького ставлення людей до лісових ресурсів, надмірного споживання.	Формування оптимальної лісистості територій окремих країн та, водночас, необхідність у деревних ресурсах та побічних продуктах лісового господарства і переробки	Забезпечити захист та відновлення лісових екосистем та запровадити політику розподілу ресурсів (у т.ч. лісових) на засадах рівності та справедливості.
<i>Національний рівень</i>		
Участь у багатосторонніх міжнародних угодах, що передбачають реалізацію глобального процесу сталого розвитку, у т.ч. вживання заходів із запобігання змінам клімату, збереження біорізноманіття та відновлення лісових екосистем.	Розробка і реалізація національної стратегії розвитку лісового господарства, в основу якої покладено пріоритети сталого лісогосподарювання і лісокористування та низьковуглецевого розвитку; стимулювання повної і послідовної переробки деревини із повною переробкою відходів	Забезпечити рівень лісистості території країни понад 37 %, покращити санітарний стан лісів, запровадити найкращі практики ведення лісового господарства, що побудовані на принципах сталості та адаптації до змін клімату; підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств комплексу
<i>Регіональний рівень</i>		
Реалізація національної екологічної політики країни в умовах та з урахуванням економічних, соціальних та екологічних особливостей конкретного регіону; формування сприятливого середовища для розвитку лісопромислового виробництва.	Розробка і реалізація регіонально стратегії розвитку лісового господарства, в основу якої покладено пріоритети сталого, низьковуглецевого розвитку та мінімізації наслідків радіаційного забруднення (у певних регіонах).	Забезпечити розвиток лісової транспортної інфраструктури регіону, оновлення основних засобів та матеріально-технічної бази лісогосподарських підприємств, технологічна модернізація на засадах збереження біорізноманіття, адаптації до змін клімату, переробки відходів тощо.
<i>Рівень підприємства</i>		
Наявність екологічних, соціальних та економічних параметрів лісогосподарювання, що вимагають корегування з урахуванням регіональних, національних, міжнародних стратегій і угод та тенденцій ринку лісопродукції.	Запровадження технологій та процедур, що забезпечать збереження та відтворення лісових ресурсів, повну та глибоку переробку сировини і відходів, використання вторинних ресурсів, мінімізацію ризиків забруднення усіх компонентів довкілля.	Розробити екологічну політику підприємства, стратегічні та тактичні плани реалізації програмних заходів, спрямованих на формування конкурентоспроможного та ефективного підприємства.

Джерело: власні дослідження.

У табл. 3.1 наведено основні мотиваційні компоненти трансформації лісопромислового комплексу на засадах зеленої економіки на різних рівнях. При цьому, глобальний та національний рівні значною мірою вмотивовані глобальними процесами екологізації господарювання, що наразі відбуваються у світі. Адже екологічні виклики, з якими зіштовхнулася світова спільнота у останні десятиліття, та невтішні прогнози, що будуть супроводжувати існування людства у майбутньому, засвідчують необхідність зміни традиційного бачення розвитку країн, галузей економіки, підприємств. Відтак, країни, що відносяться до категорії розвинених, та ті, що прагнуть наблизитись до них, для того, щоб не віддалитись від світових тенденцій змушені вживати заходи щодо екологізації лісопромислового комплексу. Наразі в Україні глобальні мотиваційні впливи значною мірою визначають національну політику у сфері лісового господарства, переробної та інших видів промисловості. Однак, її реалізація має значні недоліки, що проявляються у численних проблемах.

З іншого боку, регіональний рівень мотивації та рівень підприємств мають, на нашу думку, дещо інші мотиваційні пріоритети, у рамках виокремлених компонент. Відтак, на рівні регіону головним мотивом для екологічної трансформації галузі є формування сприятливого середовища для розвитку підприємництва у цій сфері, що забезпечило б вирішення низки екологічних, соціальних та економічних проблем територій.

З іншого боку, на рівні підприємства потенціал змін буде більшим за умови ймовірності покращення конкурентних переваг підприємств від екологізації їх діяльності. Таким чином, система екологічного менеджменту лісопромислового комплексу формується за рахунок зовнішніх та внутрішніх мотиваційних впливів. При цьому, основні гравці на ринку продукції лісопромислового комплексу стикаються із такими проблемами:

- 1) неможливість послідовної реалізації природоохоронних заходів та екологічних ініціатив, до чого призводить відсутність чіткої стратегії та тактики реформування галузі;

2) нині більшість підприємств характеризуються застарілими технологіями виробництва лісопродукції та переробки сировини, що знижують ефективність бізнесу та унеможливають повторне використання відходів виробництва на підприємстві;

3) низький рівень підготовки кадрів унеможливує перехід на нові, екологічні підходи до ведення діяльності, інтегрувати екологічні ініціативи та природоохоронні методи у діяльність підприємств;

4) обмежені фінансові ресурси та неможливість доступу до фінансування лісоекологічних проєктів та ініціатив, що не дає можливості підприємствам розвивати матеріально-технічну базу, диверсифікувати діяльність та проводити сертифікаційні процедури;

5) Ускладнення процедури сертифікації діяльності підприємства та лісопродукції за міжнародними та європейськими стандартами спричинені розбіжністю у стандартах на лісопродукцію, підходах до організації діяльності та відсутністю чіткої мотивації до їх запровадження.

Враховуючи зазначене вище, систематизовано стратегічні орієнтири забезпечення ефективності екологічного менеджменту лісопромислового комплексу у розрізі трьох рівнів (державного, регіонального та локального (підприємство) (рис. 3.4). Вважаємо, що такий розподіл дозволить виокремити зв'язки різних ланок управління лісопромисловим комплексом та підкреслити системність господарювання. Цілеспрямованість діяльності підприємств лісопромислового комплексу забезпечується чіткою мотивацією усіх його елементів (складових). Питання трансформації лісопромислового комплексу на засадах зеленої економіки на рівні держави детально розглянуто вище.

Проведені дослідження дозволяють виокремити аспекти, що потребують уваги у контексті імплементації державних стратегічних пріоритетів в регіональні плани розвитку лісопромислового комплексу. До них віднесено: 1) інтегровані системи екологічного менеджменту на основі інформаційних технологій; 2) майданчик для громадського обговорення; 3) фінансова підтримка трансформацій; 4) інвестиційний клімат регіону.

Логіка включення компонентів фінансової (донорської та інвестиційної) підтримки трансформаційних процесів полягає у можливості їх реалізації саме на рівні регіонів країни.



Рис. 3.4. Стратегічні орієнтири забезпечення ефективності екологічного менеджменту лісопромислового комплексу

Джерело: власні дослідження.

Досвід налагодження двосторонньої співпраці та залучення міжнародних проєктів на рівні окремих регіонів та громад доводить дієвість таких заходів та перспективність їх для лісопромислового комплексу. Вважаємо, що участь органів місцевої і регіональної влади у підготовці проєктних пропозицій, підтримці їх реалізації, налагодженні співпраці з міжнародними та національними донорськими і інвестиційними організаціями має проявлятися у вигляді консультативної та дорадчої підтримки.

Таким, що потребує окремого обґрунтування, є питання створення на рівні регіонів майданчиків для обговорення стрижневих проблем розвитку. Ураховуючи, що для багатьох областей країни лісогосподарських комплекс є ключовим, а окремі питання його розвитку викликають широкий суспільний резонанс, налагодження комунікації вважаємо важливим стратегічним завданням. Ідеальним вважаємо такий формат функціонування комунікаційних майданчиків, за якого досягається залучення максимальної концентрації експертів у сфері лісогосподарювання, лісопереробки і екології та лідерів думок до обговорення, розробки, реалізації і прийняття управлінських рішень. При цьому, закладаємо у якості додаткового напрямку функціонування майданчику інформаційно-освітній компонент, потреба у забезпеченні якого акцентується в попередніх підрозділах дисертаційного дослідження.

Вважаємо додавання інтегрованих систем екологічного менеджменту на основі інформаційних технологій у якості ключового стратегічного орієнтиру цілком виправданим з позицій нівелювання окремих проблем функціонування лісопромислового комплексу. Побудова інтегрованих систем з використанням сучасних геоінформаційних технологій, мобільних та спеціалізованих програмних продуктів створить умови для формування повноцінного інформаційного забезпечення трансформаційних процесів на всіх рівнях. У якості успішної реалізації пілотного проєкту з розробки систем на базі інформаційних технологій для вирішення завдань управління пожежною безпекою наведемо досвід «Інтегрованої системи попередження та ліквідації лісових пожеж» на базі Поліського національного університету. Інформаційно-інноваційну платформу створено для здійснення моніторингу стану пожежної безпеки на території лісогосподарських підприємств Житомирської області. Перевагою даного проєкту є поєднання реалізації завдань екологічного, інформаційного, технічного та інноваційного характеру у сфері забезпечення протипожежної безпеки.

На рівні підприємств, що входять до складу лісопромислового комплексу країни, стратегічні орієнтири забезпечення ефективності екологічного менеджменту здатні реалізуватись через: формування відповідальності та повноважень, оцінку ділової досконалості підприємств, оцінки ефективності екологічного менеджменту, сертифікаційні процедури. Щодо формування відповідальності та повноважень, то у контексті екологізації лісогосподарської та лісопромислової діяльності, розглядається як спосіб розподілу ресурсів в організації. Забезпечення ефективності екологічного менеджменту досягається шляхом структурування усіх, у т. ч. і людських, ресурсів підприємства для максимально ефективного та результативного їх використання та досягнення поставлених цілей і завдань. Ключовим аспектом при цьому є повноцінне формування відповідальності, а також повноважень та створення системи звітувань, що значною мірою забезпечують успіх екологічних ініціатив. Вважаємо, що у контексті забезпечення ефективності екологічного менеджменту підприємств лісопромислового комплексу, важливо досягти залученості та повної підтримки ініціатив усіма сторонами та організаційними елементами підприємства.

Таким чином, трансформація лісопромислового комплексу України як шлях запобігання погіршенню екологічної кризи, проявляється, у першу чергу, шляхом дотримання принципів «зеленої економіки», зокрема врахування соціальних та екологічних наслідків господарської діяльності, ставлення до природного капіталу як до найбільшої цінності, ефективного використання ресурсів та сталих підходів до виробництва і споживання. Трансформація лісопромислового комплексу на засадах сталого розвитку та зеленої економіки вимагає технологічних змін, нових (екологічних) принципів менеджменту підприємств галузі, освітніх заходів як на рівні окремих господарюючих суб'єктів, так й на рівні територіальних громад тощо.

3.2. Q-менеджмент у забезпеченні ефективності екологічного менеджменту

Діяльність лісопромислового комплексу (та окремих підприємств) на засадах сталого розвитку та зеленої економіки передбачає застосування екологічного менеджменту у якості практичного інструменту. Імплементация екологічного менеджменту у діяльність підприємств галузі передбачає дотримання певних принципів та процедур, а також реалізацію визначених завдань. Покращення екологічних показників діяльності підприємства, зокрема лісопромислового комплексу, надає конкурентних переваг, а також є надзвичайно цінними для інвесторів та споживачів.

Передумови забезпечення ефективності екологічного менеджменту лісопромислового комплексу розкривають прогалини у наступних компонентах системи екологічного менеджменту, що потребують більш детального дослідження, а саме: управління якістю продукції як умови забезпечення безпеки її споживачів; безперервної екологічної освіти персоналу та місцевого населення; екологічної сертифікації у контексті забезпечення виходу продукції підприємства на зовнішні ринки. Окрему увагу необхідно сконцентрувати на фаховості та компетентності людського капіталу, як умови успішності діяльності. Не менш важливим є запровадження корпоративних програм соціальної відповідальності.

Екологічно орієнтована і відповідальна діяльність лісопромислового комплексу передбачає заготівлю лісоматеріалів та іншої лісової продукції за одночасного збереження біорізноманіття та продуктивності лісів, мінімізації негативного впливу на навколишнє природне середовище у процесі виробничої діяльності. У свою чергу, соціально орієнтована діяльність сприяє зростанню добробуту місцевого населення і суспільства у цілому, а також стимулює місцеве населення зберігати лісові ресурси, що має відповідати постулатам сталого розвитку (рис. 3.5).

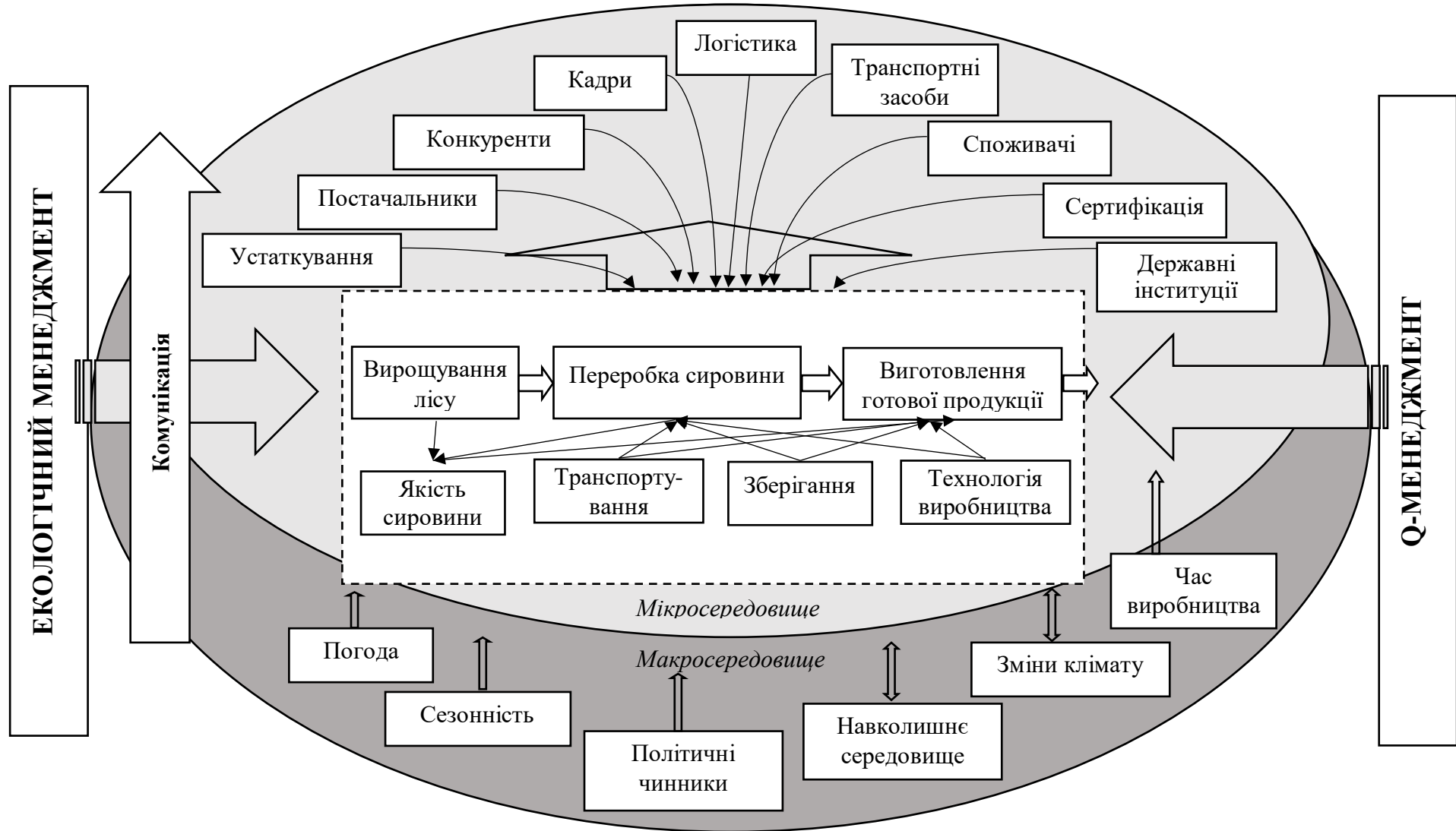


Рис. 3.5. Середовище запровадження системи екологічного менеджменту лісопромислового комплексу

Джерело: власні дослідження.

Гармонізація стандартів із європейськими створить додаткові умови для інтеграції підприємств лісопромислового сектору у світову економіку. Вважаємо, що уникнути можливих ризиків неповноцінної участі підприємств країни у таких процесах можливо шляхом покращення стану матеріально-технічних засобів лісгоспів та деревообробних підприємств, використання ними нових технологій переробки лісопродукції, а також орієнтації їх діяльності на глибоку обробку деревини. Очевидною є необхідність у залученні інвестицій для реалізації названих заходів адже вони вимагають значних фінансових вливань, що забезпечать економічний ефект лише через певний період часу.

Враховуючи наявність численних проблем у сфері вітчизняного лісокористування, дослідження потребує можливість удосконалення системи управління. Зокрема щодо здійснення контролю за екологічними змінами, запровадженню європейських стандартів лісового менеджменту, проведенню наукових досліджень та підвищенню кваліфікації управлінських кадрів. Для більшості областей України (наприклад, Житомирської, лісистість якої складає 34,1 %), проблема імплементації екологічного менеджменту у практику господарської діяльності лісових підприємств є особливо актуальною.

Відтак, на рис. 3.5 наведено узагальнення попередніх досліджень щодо середовище запровадження ефективного екологічного менеджменту у лісопромисловому комплексі. Особливий акцент у дослідженні середовища запровадження системи екологічного менеджменту на підприємствах лісопромислового комплексу робимо на комунікації.

Відомо, що, наприклад, у процесі вирощування деревини визначальною є актуальна та достовірна інформація щодо природо-кліматичних та еколого-техногенних показників, вчасна підготовка до екстремальних умов може дозволити значно знизити втрати. Дані щодо забруднення територій та сировини можуть бути визначальними в економічному та соціальному

контексті. Дана продукція не може потрапити до клієнта та завдати шкоди здоров'ю працівників підприємства.

У попередніх дослідженнях нами визначено місце фаховості та професіоналізму кадрів. У процесі запровадження екологічного менеджменту на підприємствах лісопромислового комплексу України також важливим є професіоналізм. Наведене поняття розглядається не лише як здатність працівника систематично, ефективно і надійно виконувати складні лісові роботи в умовах, що подекуди характеризуються певним рівнем ризику. Професіоналізм у контексті реформування галузі, що відбувається у останні роки, вимагає від працівників (особливо управлінців) вмінь вчасно реагувати на зміни та безперервно навчатись.

Слід відмітити, що професіоналізм має розглядатись і як сукупність ціннісних орієнтацій працівника. Відтак, актуалізується необхідність спеціальної підготовки менеджерів у лісовому господарстві, вміння їх використовувати отримані екологічні знання на практиці. Управлінські кадри у своїй діяльності визначають пріоритети та формують цілі організації, що, у свою чергу, створює умови запровадження системи екологічного менеджменту. Важливо також сформувати відповідальність за наслідки діяльності підприємства, зокрема екологічні. Тому у процесі прийняття рішень працівники повинні розуміти основні закони і закономірності, оцінюючи причинно-наслідкові зв'язки.

У контексті вирішення поставленого питання проведено аналіз освітніх програм навчальних закладів, які готують фахівців з лісового господарства у Житомирській області. У Поліському національному університеті готують фахівців за спеціальністю лісове господарство (освітній ступінь бакалавр та магістр). Нами проведено аналіз фахових компонент підготовки спеціалістів у даній сфері (Додаток М). У закладі вищої освіти у процесі підготовки не формуються компетентності екологічного спрямування. Вважаємо, що наведені дисципліни не відповідають світовим вимогам підготовки фахівців лісового господарства, що розуміють необхідність запровадження природоохоронних

заходів. Випускники не володіють вичерпним переліком компетентностей (визначення витрат за використання природних ресурсів, екологічних збитків та ризиків тощо).

Окремо проаналізовано освітні програми відповідних спеціальностей у Малинському лісотехнічному коледжі. У 2018 р. при підготовці фахівців спеціальності 205 «Лісове господарство» (освітній ступінь бакалавр) у Малинському лісотехнічному коледжі фігурували екологічні дисципліни та основи радіоекології для формування відповідних компетентностей випускників. Даний заклад готував спеціалістів, які розумітимуть необхідність та процеси стійкого ведення лісового господарства. Проте, у 2019 р. даних дисциплін немає серед обов'язкових компонент підготовки фахівців лісового господарства.

Слід зауважити, що у результаті аналізу освітніх програм ми дійшли висновку, що у процесі підготовки кваліфікованих кадрів не формується вміння ведення лісогосподарської діяльності за умов екологічного забруднення. Також не роз'яснюється необхідність раціонального використання природних ресурсів та сталого ведення лісового господарства. Тому можна констатувати, що дані фахівці змушені будуть оволодіти необхідними навичками та вміннями безпосередньо на робочому місці.

Вважаємо, що налагодження комунікації між усіма стейкхолдерами (наприклад, закладами вищої освіти та підприємствами лісопромислового комплексу) здатне вирішити проблему недосконалості рівня підготовки молодих фахівців. Керівництву підприємств лісопромислового комплексу слід надавати запит навчальним закладам щодо переліку компетентностей та умінь фахівців, у яких є потреба. Навчальні заклади, у свою чергу, мають реагувати та коригувати освітні програми під відповідний запит роботодавця. Таким чином вирішиться проблема із кваліфікацією працівників, а також працевлаштуванням випускників.

Досліджуючи процес забезпечення ефективності екологічного менеджменту лісопромислового комплексу важливе місце займає

сертифікація продукції та системи її виробництва. Акцент робиться на запровадженні відповідної системи управління якістю продукції та охорони навколишнього природного середовища, зокрема стандартів екологічного менеджменту ISO 14000 та стандартів ведення лісового господарства FSC та PEFS.

Ключовим інструментом управління якістю у лісопромисловому комплексі є лісова сертифікація. Особливу актуальність лісова сертифікація набуває у зв'язку з євроінтеграційними процесами України. Адже в європейських країнах висуваються вимоги відповідності не тільки до якості продукції, а й до систем управління діяльністю підприємств та організацій.

ПОЛІТИКА	Екологічна трансформація лісопромислового комплексу на засадах зеленої економіки		
ЦІЛІ	<i>У соціальній сфері</i>	<i>У екологічній сфері</i>	<i>У економічній сфері</i>
	Зростання добробуту місцевого населення Створення робочих місць. Покращення стану здоров'я.	Збереження біорізноманіття та продуктивності лісів, мінімізація забруднення довкілля	Зростання прибутку Підвищення інвестиційної привабливості підприємства Імідж підприємства
ЗАСОБИ	Лісова сертифікація	Радіологічний контроль	Моніторинг стану лісових екосистем та довкілля
АКТУАЛЬНІ КОМПОНЕНТИ	Управління якістю	Екологічна освіта та кадрове забезпечення	Екологічна сертифікація

Рис. 3.6. Структурно-логічна схема забезпечення ефективності екологічного менеджменту лісопромислового комплексу

Джерело: власні дослідження.

Відтак, лісова сертифікація є одним з найбільш дієвих інструментів, що забезпечує об'єктивну перевірку діяльності підприємства, його продукції та лісових насаджень, що йому підпорядковуються, вимогам певних стандартів. Така перевірка (інспекція, звірка відповідності стандартам та видача

сертифікату) здійснюється третьою стороною (сертифікаційним органом або певною лабораторією). Передусім, лісова сертифікація розглядається у контексті сталого управління лісовими ресурсами.

Вітчизняні лісогосподарські та деревообробні підприємства у якості стандартів, на відповідність яким проводиться лісова сертифікація, найчастіше використовують такі:

- лісова сертифікація за стандартами FSC (Рада Розпорядників Лісів (Forest Stewardship Council)). Сертифікація за цими стандартами гарантує, що деревина була заготовлена у відповідності до принципів екологічної та соціальної відповідальності виробника, що забезпечує економічну прибутковість його діяльності;
- лісова сертифікація за стандартами PEFC (Пан-Європейська Рада Лісової Сертифікації (The Programme for the Endorsement of Forest Certification)). Сертифікація за національними стандартами, що входять системи PEFC, підтверджує повну імплементацію екологічного менеджменту на лісогосподарських підприємствах;
- сертифікація системи якості та екологічного менеджменту за стандартами ISO (Міжнародна організація із стандартизації) серії 9000 та 14000. Стрижневою ціллю даної системи сертифікації є аналіз існуючої ситуації, прогнозування і усунення можливих загроз щодо якості кінцевого продукту або впливу діяльності підприємства на довкілля;
- сертифікація заготівлі органічних дикорослих продуктів за стандартами Європейського Союзу. У стандартах існують чіткі вимоги щодо територій, на яких дозволено збирати органічні дикоросли, у т. ч. і щодо радіаційного їх забруднення.

Крім того, поширення набувають системи, що дозволяють перевірити надійність сертифікатів, походження деревини та відповідність реальної діяльності підприємств екологічним вимогам. До таких систем відносять програму Smart Source, що допомагає лісогосподарським підприємствам та

підприємствам деревообробної галузі перевірити свій ланцюжок поставок; система підтвердження сертифікації за стандартами екологічного менеджменту Keurhout-Sustainable System та інші. Наведені системи дають змогу зміцнити довіру до підприємства. Споживач має можливість контролювати достовірність отриманих документів.

Системи сертифікації, з одного боку, покликані перевіряти надійність походження деревини та відповідність її виробництва вимогам екологічного менеджменту, з іншого, – потенційно здатні створити додаткові складності для керівництва лісопромислових підприємств та їх працівників. Хоча слід враховувати, що деякі з них здатні взяти на себе частину зобов'язань щодо зовнішнього контролю та організації виробництва. Відтак, саме наявність відповідних сертифікатів здатна підтвердити високу якість лісопромислової продукції. Якщо ж перефразувати вимоги Ради розпорядників лісів до лісогосподарського виробництва, то можна зазначити, що якісна лісопромислова продукція – це продукція, виготовлена з урахуванням екологічних обмежень та вимог, є соціально корисною та такою, що приносить прибуток.

У попередніх дослідженнях визначено, що модель ділової досконалості підприємства дає змогу оцінити ефективність екологічного менеджменту з точки зору досконалості підприємства та сформуванню комплекс заходів щодо покращення поточної ситуації. Вважаємо, що необхідно адаптувати дану модель для використання її підприємствами лісопромислового комплексу України (табл. 3.2). Грунтуючись на попередніх дослідженнях, вважаємо за необхідне додати десятий критерій у групу результатів – «Вплив на довкілля».

Оцінку критеріїв у категорії «Можливості», вважаємо, потрібно проводити у два окремі етапи: анкетування адміністрації та персоналу. Даний підхід дозволить оцінити, наскільки співпадають думки обох сторін та виявити неточності. Першим критерієм оцінки ділової досконалості підприємства, що характеризує можливості, є лідерство. У Додатку Н визначено основні характеристики лідера та пріоритетність деяких із них.

Таблиця 3.2

Критерії моделі ділової досконалості підприємств лісопромислового комплексу щодо факторів сприяння

Критерій	Вагомість	Показники
Лідерство	100 балів (10 %)	<ul style="list-style-type: none"> • керівник вчить персонал та навчається сам; • формування місії та чіткої системи цінностей; • поширення практик сталого розвитку; • реагування на звернення працівників; • організація і фінансування процесів удосконалення в середині підприємства; • всі підлеглі чітко розуміють процес управління якістю.
Екологічна політика	80 балів (8 %)	<ul style="list-style-type: none"> • формування стратегії розвитку підприємства, яку розуміють всі співробітники; • проведення постійного аналізу сильних та слабких сторін; • залучення співробітників до формування цілей та завдань; • відповідність державній стратегії розвитку лісогосподарського комплексу та вимогам сталого розвитку; • систематичне удосконалення стратегії і планів.
Персонал	90 балів (9 %)	<ul style="list-style-type: none"> • навчання персоналу, зокрема підвищення кваліфікації та екологічна освіта; • перегляд кадрових планів; • колектив активний, співробітники сміливо приймають рішення, отримують винагороди; • швидка передача інформації по вертикалі ієрархії в обох напрямках; • розуміння потреби розвитку співробітників.
Партнерство та ресурси	90 балів (9 %)	<ul style="list-style-type: none"> • оцінка екологічних ризиків; • ефективність фінансування природоохоронних заходів, передбачених стратегією; • здійснення заходи захисту лісів від шкідників та хвороб; • захист лісу від пожеж; • оптимальне використання будівель, споруд та обладнання.
Система якості та процеси у системі якості	140 балів (14 %)	<ul style="list-style-type: none"> • збереження біорізноманіття; • якість продукції/послуг; • підтримання оптимальної лісистості регіону; • дослідження тенденцій ринку та конкурентів; • активно розглядає партнерську співпрацю; • екологічна сертифікація; • використання інновацій.

Джерело: власні дослідження.

Оцінка за критерієм «Лідерство» дозволить оцінити рівень відкритості адміністрації підприємства, а також готовність персоналу впливати на прийняття рішень. Варто визначити, чи переймаються працівники успішністю та ефективністю підприємства та чи підтримують ідейні напрями керівництва. Загальновідомо, що атмосфера у колективі впливає на діяльність організації. Тому варто вчасно виявляти слабкі місця та приймати рішення щодо їх усунення та мінімізації ризиків.

Під поширенням практики сталого розвитку слід розуміти проведення освітніх заходів, екологічних акцій, відповідальне виробництво, розповсюдження соціальної реклами тощо. Європейський фонд управління якістю долучився до реалізації 17 принципів сталого розвитку та вважає, що кожне окреме підприємство має також відповідати зазначеним вимогам на шляху до досконалості. В цілому розуміння та досягнення принципів сталого розвитку підтверджує рівень ділової культури суспільства. Кожен окремо та нація загалом має бути відповідальними один перед одним за результати діяльності, зокрема щодо забруднення довкілля. У табл. 3.3 наведені критерії ділової досконалості підприємства ґрунтуючись на результатах.

Таблиця 3.3

Критерії моделі ділової досконалості підприємства лісопромислового комплексу щодо результатів

Критерій	Вагомість	Показники
Задоволення потреб колективу	90 балів (9 %)	<ul style="list-style-type: none"> • відчуття безпеки на робочому місці; • задоволення заробітною платою; • достатня вмотивованість до саморозвитку; • відкритість інформації на всіх рівнях; • прозорість умов найму на роботу; • можливість навчання; • бачення майбутнього у компанії; • перспективи кар'єрного росту.
Задоволення споживача	100 балів (10 %)	<ul style="list-style-type: none"> • загальний імідж підприємства; • довіра до відповідності товарів сертифікатам; • наявність лояльності до підприємства (бажання співпрацювати у подальшому); • задоволення товарами/послугами; • прозорість проведення аукціонів.
Вплив на суспільство	60 балів (6 %)	<ul style="list-style-type: none"> • доведення до мешканців інформації щодо впливу на довкілля; • створення робочих місць; • проведення просвітницьких заходів; • вплив на здоров'я населення; • ставлення суспільства до підприємства.
Вплив на довкілля	100 балів (10 %)	<ul style="list-style-type: none"> • сортування відходів; • мінімізація викидів у атмосферне повітря; • мінімізація скидів у водні джерела; • ефективність транспортування сировини та товарів; • екологічність пакування; • повторне використання відходів; • підтримання лісів у належному стані; • наявність токсичних елементів у продукції.
Ділові результати	150 балів (15 %)	<ul style="list-style-type: none"> • результати зведеної попередньої оцінки економічної діяльності підприємства

Джерело: власні дослідження.

Друга частина оцінки «Ділової досконалості підприємства» передбачає оцінку задоволення потреб колективу у контексті безпеки праці, достатньої мотивації та прозорості всіх етапів діяльності. Задоволення споживачів у лісопромисловому комплексі досліджено з урахуванням прозорості аукціонів та легкості доступу до них, сприйняття іміджу підприємства у суспільстві. Більша частина оцінки проводиться на основі реальних результатів діяльності підприємства та підкріплюється фактичними цифрами.

Важливим у контексті оцінки «Ділової досконалості підприємства» є дослідження впливу на суспільство. За умови розуміння проблем та перспектив діяльності підприємства зменшується ризики появи конфліктних ситуацій з місцевим населенням. Окремо досліджено вплив діяльності підприємства на довкілля. Вважаємо дану групу критеріїв актуальною та важливою у контексті погіршення екологічної ситуації у світі та загострення кліматичної кризи. Нами розроблено опитувальний лист для проведення анкетування працівників підприємства лісопромислового комплексу з метою встановлення рівня їх ділової досконалості (Додаток П). Методику апробовано на двох підприємствах сфери глибокої переробки деревини (рис 3.7).

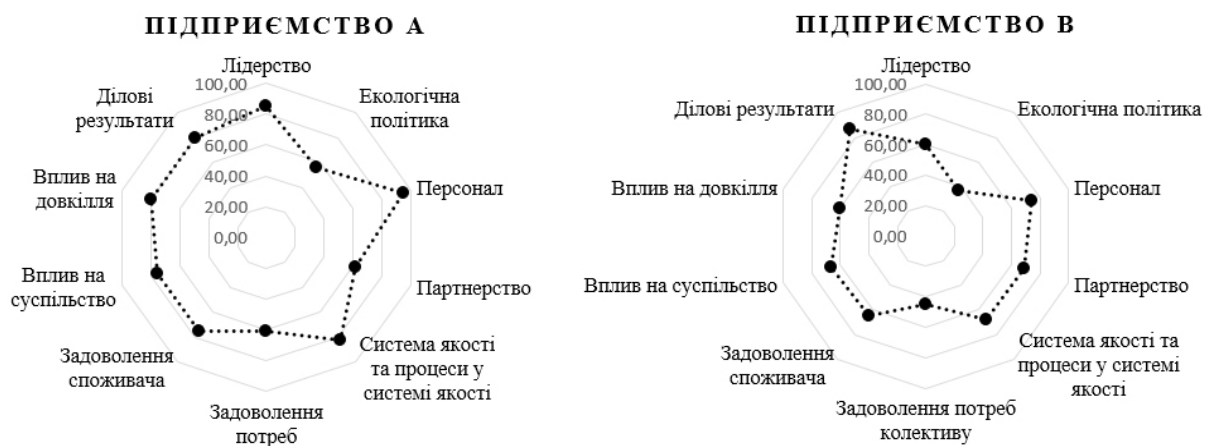


Рис. 3.7. Результати апробації моделі оцінки ділової досконалості підприємств лісопромислового комплексу

Джерело: власні дослідження.

У межах дослідження обрано три представника із адміністрації та десять представників персоналу. Якщо у процесі аналізу результатів опитування виникають серйозні протиріччя вважаємо за необхідне проводити опитування всіх задіяних на підприємстві працівників. У даному випадку відхилень не було відмічено. Для наочного відображення результатів проведеної оцінки всі отримані загальні показники виражено у відсотках та приведено до єдиної шкали.

Вважаємо, що використовуючи дану модель для оцінки ділової досконалості підприємства, важливо отримувати результати щодо кожного із показників, а не критерію. Таким чином можливо виявити прогалини та слабкі місця організації, поведінки працюючих для формування плану ліквідації непорозумінь. Запропонований метод також дозволяє оцінити та покращити вертикальну комунікацію в організації.

Результати проведеної оцінки можуть бути використані у процесі удосконалення діяльності підприємства (табл. 3.4 та 3.5).

Таблиця 3.4

Напрями покращення ефективності екологічного менеджменту досліджуваних підприємств (виходячи із результатів оцінки Ділової досконалості підприємств, у частині «фактори сприяння»)

Блок	Заходи для підприємства А	Заходи для підприємства В
1	2	3
1. Лідерство	Не потребує негайного удосконалення	1. Переглянути процедури реагування на звернення працівників. 2. Переглянути місію та цінності підприємства, зокрема процедури управління якістю.
2. Екологічна політика	1. Роз'яснювати стратегію розвитку підприємства на всіх рівнях ієрархії. 2. Обговорювати необхідності удосконалення стратегії та планів на загальних зборах. 3. Довести до працівників результатів аналізу сильних та слабких сторін.	1. Роз'яснювати стратегію розвитку підприємства на всіх рівнях ієрархії. 2. Обговорювати необхідності удосконалення стратегії та планів на загальних зборах. 3. Провести аналіз сильних та слабких сторін діяльності підприємства.

1	2	3
3. Персонал	Не потребує негайного удосконалення	1. Переглянути підходи до управління персоналом. 2. Налагодити систему комунікації
4. Партнерство	1. Розглянути необхідність проведення оцінки екологічних ризиків 2. Посилити протипожежний захист. 3. Переглянути актуальність питання захисту від шкідників та хвороб.	1. Розглянути необхідність проведення оцінки екологічних ризиків 2. Переглянути актуальність питання захисту від шкідників та хвороб. 3. Переглянути послідовність та результативність виконання запланованих заходів.
5. Система якості та процеси у системі якості	Не потребує негайного удосконалення	1. Переглянути підходи до управління якістю на підприємстві, зокрема процедуру сертифікації продукції.

Джерело: власні дослідження.

Виходячи із проведеної оцінки ділової досконалості підприємств можна зробити висновок, що працівники підприємства А знаходяться у кращих умовах та відчувають себе безпечніше. Проте відмічається відсутність зрозумілого стратегічного планування. У процесі аналізу анкет встановлено, що працівники не розуміють стратегічної спрямованості компанії, натомість, керівний склад стверджує, що стратегічні орієнтири розставлені чітко.

Таблиця 3.5

Напрями покращення ефективності екологічного менеджменту досліджуваних підприємств (виходячи із результатів оцінки Ділової досконалості підприємств, у частині «результати»)

Блок	Заходи для підприємства А	Заходи для підприємства В
1	2	3
1. Задоволення потреб колективу	1. Переглянути безпеку працівників. 2. Переглянути підходи до розрахунку оплати правці працівників. 3. Сформувані механізм мотивації працівників до саморозвитку.	1. Переглянути безпеку працівників. 2. Переглянути підходи до розрахунку оплати правці працівників та можливість їх кар'єрного зросту. 3. Сформувані механізм мотивації працівників до саморозвитку. 4. Переглянути підходи до оприлюднення інформації.

1	2	3
2. Задоволення споживача	1. Переглянути підходи до оприлюднення результатів сертифікації продукції	1. Розробити заходи щодо покращення іміджу організації. 2. Переглянути підходи до оприлюднення результатів сертифікації продукції.
3. Вплив на суспільство	1. Виключити негативний вплив діяльності на довкілля	1. Виключити негативний вплив діяльності на довкілля. 2. Організувати проведення просвітницьких заходів.
4. Партнерство	Не потребує негайного удосконалення	1. Запровадити систему сортування відходів (промислових та побутових). 2. Запровадити механізм повторного використання відходів. 3. Виключити можливість потрапляння токсичних речовин у готову продукцію.

Джерело: власні дослідження.

У контексті дослідження Ділової досконалості підприємств А та В у груп показників «результати» нами виявлено проблеми, пов'язані із можливістю розголошення комерційної таємниці, а саме – ділові результати діяльності. Керівництва обох підприємств відмовилося надавати для аналізу свої фінансові результати. Враховуючи зазначене, нами було прийнято рішення обрати по два компетентні та відповідальні представники від кожного підприємства (головний економіст та керівник), які самостійно здійснювали оцінку. Відповідальним особам детально роз'яснено процедуру оцінки ділових результатів підприємства та принципи розрахунку загального балу у даному блоці. Відтак, вважаємо, що модель оцінки має бути достатньо гнучкою та підлаштовуватись під існуючу ситуацію на кожному окремому підприємстві.

У процесі інтерпретації результатів оцінки Ділової досконалості підприємства нами припущено, що для підприємства В характерним є напружений мікроклімат у колективі. Працівники не відчують себе достатньо безпечно на робочому місці та не відчують своєї причетності до

розвитку підприємства. Припускаємо також, що дане відношення могло спровокувати викривлення результатів оцінки.

У обох досліджуваних випадках відмічено проблеми, пов'язані із формування екологічної політики підприємства, зокрема у контексті розуміння працівниками стратегії розвитку підприємства, удосконалення планів та програм, а також проведення оцінки сильних та слабких сторін діяльності підприємства. Вважаємо, що неузгодженості даного блоку потребують першочергового вирішення, оскільки мають вагомий вплив у процесі забезпечення ефективності екологічного менеджменту лісопромислового комплексу.

Відтак, нами удосконалено та апробовано модель оцінки Ділової досконалості підприємства у контексті забезпечення ефективності екологічного менеджменту лісопромислових підприємств. Дана модель передбачає дослідження різних груп показників (фактори сприяння: лідерство, екологічна політика, персонал, партнерство, система якості та процеси у системі якості; результати: задоволення потреб колективу, задоволення споживача, вплив на суспільство, вплив на довкілля, ділові результати). Встановлено, що дана модель має бути максимально гнучкою для використання на підприємствах різного розміру та з різним рівнем реалізації екологічного менеджменту. Стверджуємо, що дана оцінка має проводитись систематично, для своєчасного виявлення невідповідностей та пошуку шляху їх усунення. Важливо постійно контролювати та коригувати підходи до управління та отримання результатів діяльності.

3.3. Взаємозв'язок ефективності екологічного менеджменту та стану навколишнього природного середовища

Ідеальний стан функціонування підприємств лісопромислового комплексу передбачає побудову ефективної системи екологічного менеджменту, що дозволить отримати позитивні економічні, екологічні та

соціальні результати. Досягнення такого стану – завдання максимум для більшості підприємств лісопромислового комплексу країни. Оскільки, як засвідчили результати проведених нами якісних досліджень, існує тенденція декларативного характеру формування систем екологічного менеджменту, що не може забезпечити позитивних ефектів. Звідси виникає потреба у розробці методики проведення систематичних оцінок ефективності екологічного менеджменту та відповідності діяльності підприємства вимогам екологічного менеджменту.

Враховуючи складність управлінських та виробничих процесів, пов'язаних зі сталим еколого-економічним розвитком підприємств, вважаємо, що запровадження систем екологічного менеджменту доцільно супроводжувати процедурою ґрунтовної оцінки їх діяльності. Вона враховує вивчення відповідних показників у розрізі ефективності екологічного менеджменту та оцінки стану навколишнього середовища.

На рис. 3.8 представлено структуру показників, за якими пропонується здійснювати оцінку відповідності діяльності підприємства вимогам екологічного менеджменту. При цьому, у процесі формування системи показників враховано наступні вимоги та обмеження: 1) система оцінки є максимально зручною для керівників, що приймають рішення; 2) набір показників та індикаторів є максимально доступним та зрозумілим для оцінки; 3) система оцінки є вичерпною для реалізації поставлених цілей та максимально простою для безпосередньої реалізації.

При цьому, у процесі адаптації діяльності лісопромислових підприємств до вимог екологічного менеджменту вважаємо за необхідне реалізовувати всі етапи циклу Демінга (планування, виконання, контроль та коригування). Дана система є основою безперервного удосконалення діяльності підприємства, що також є важливою умовою забезпечення ефективності екологічного менеджменту. Вищенаведене підтверджує необхідність довгострокового планування та постійного проведення моніторингу та аналізу діяльності, не зважаючи на високу ефективність.

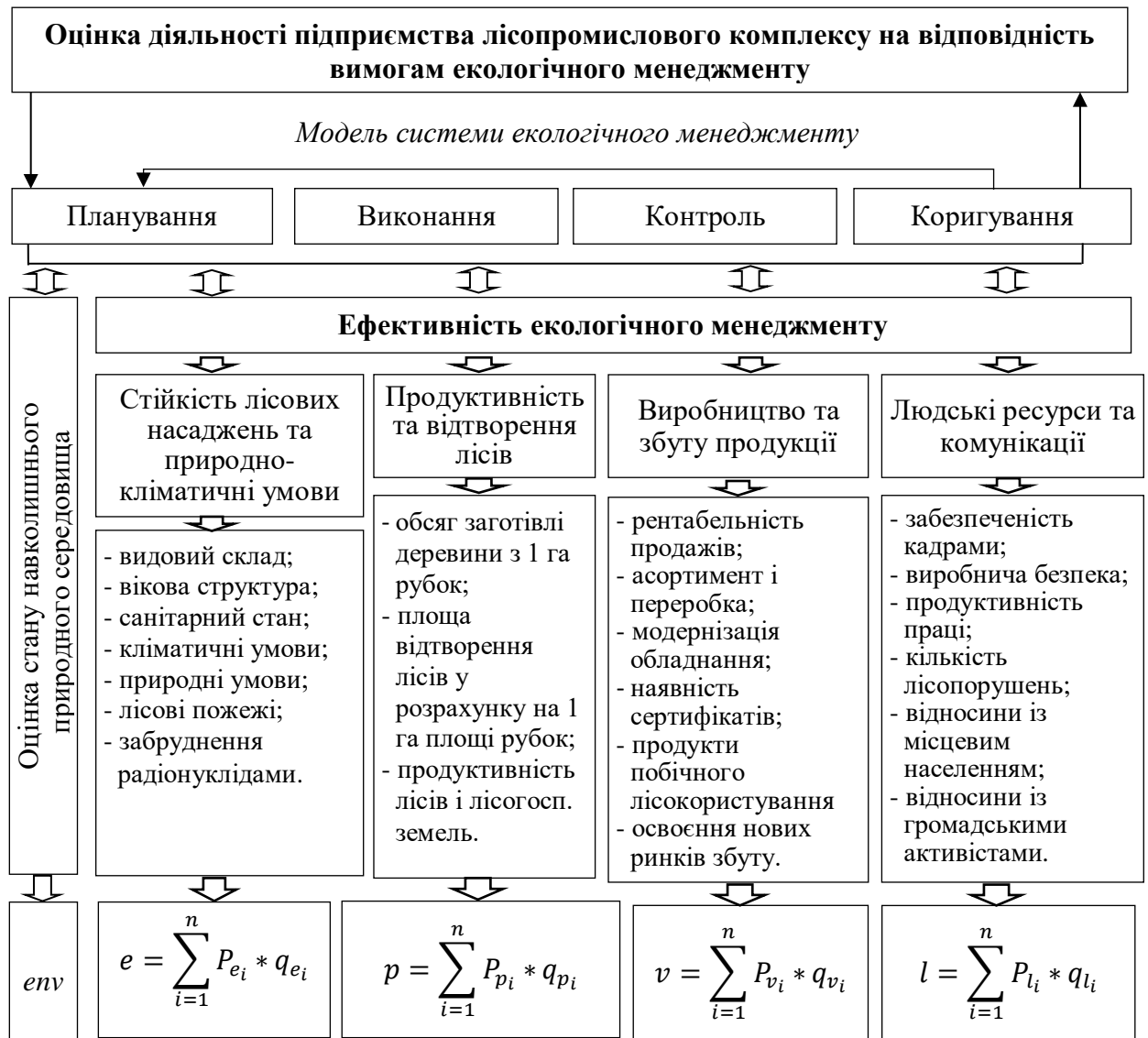


Рис. 3.8. Взаємозв'язок забезпечення ефективності екологічного менеджменту лісопромислового комплексу та стану навколишнього природного середовища

Джерело: власні дослідження.

Таким чином, отримано наступний набір груп показників та індикаторів оцінки, що характеризують окремі аспекти діяльності лісогосподарського підприємства:

1) оцінка стійкості лісових насаджень, у т. ч. екологічної, лісових насаджень як здатності їх до протистояння негативним змінам і до репродукції та аналіз природно-кліматичних умов;

2) оцінка продуктивності, відтворення лісів та інші показники діяльності включає аналіз продуктивності лісів і лісогосподарських земель, враховуючи

збереження достатнього рівня їх стійкості та аналіз рівня забезпечення розширеного відтворення і якісного догляду за лісовими насадженнями; аналіз ефективності використання лісових ресурсів та аналіз фінансового стану підприємства, враховуючи ціноутворення на лісогосподарську продукцію та оподаткування;

3) оцінка технологічних та збутових аспектів функціонування підприємства, зокрема аналіз показників рентабельності виробництва і продажів, асортименту і переробки лісопродукції, обсягів реалізації і освоєння нових ринків збуту лісопродукції тощо;

4) оцінка соціальних аспектів функціонування підприємства, зокрема аналіз показників забезпеченості кадрами, виробничої безпеки, продуктивність праці, працевіддачі, а також аналіз взаємовідносин підприємства із місцевим населенням і громадськими активістами.

Наведений підхід дає можливість оцінити ефективність екологічного менеджменту на підприємстві. Виходячи із результатів запропонованої оцінки можливо виділити слабкі сторони діяльності лісопромислового підприємства та сформулювати перелік заходів щодо їх нівелювання. Таким чином, систематичне удосконалення та коригування управлінських рішень дозволить покращити ділові результати.

Визначення ефективності екологічного менеджменту підприємств лісопромислового комплексу доцільно здійснювати у розрізі наведених чотирьох напрямів та відповідних їм показників. Аналіз показників та формулювання на їх основі рекомендацій щодо перспектив підвищення ефективності екологічного менеджменту доцільно здійснювати через розрахунок одиничних завдань, встановлення часткових показників (співставлення їх розрахункового значення із базовим) та оцінки діяльності підприємства на відповідність базовим вимогам екологічного менеджменту (розрахунок зведеної попередньої оцінки діяльності лісогосподарського підприємства) (рис. 3.9).

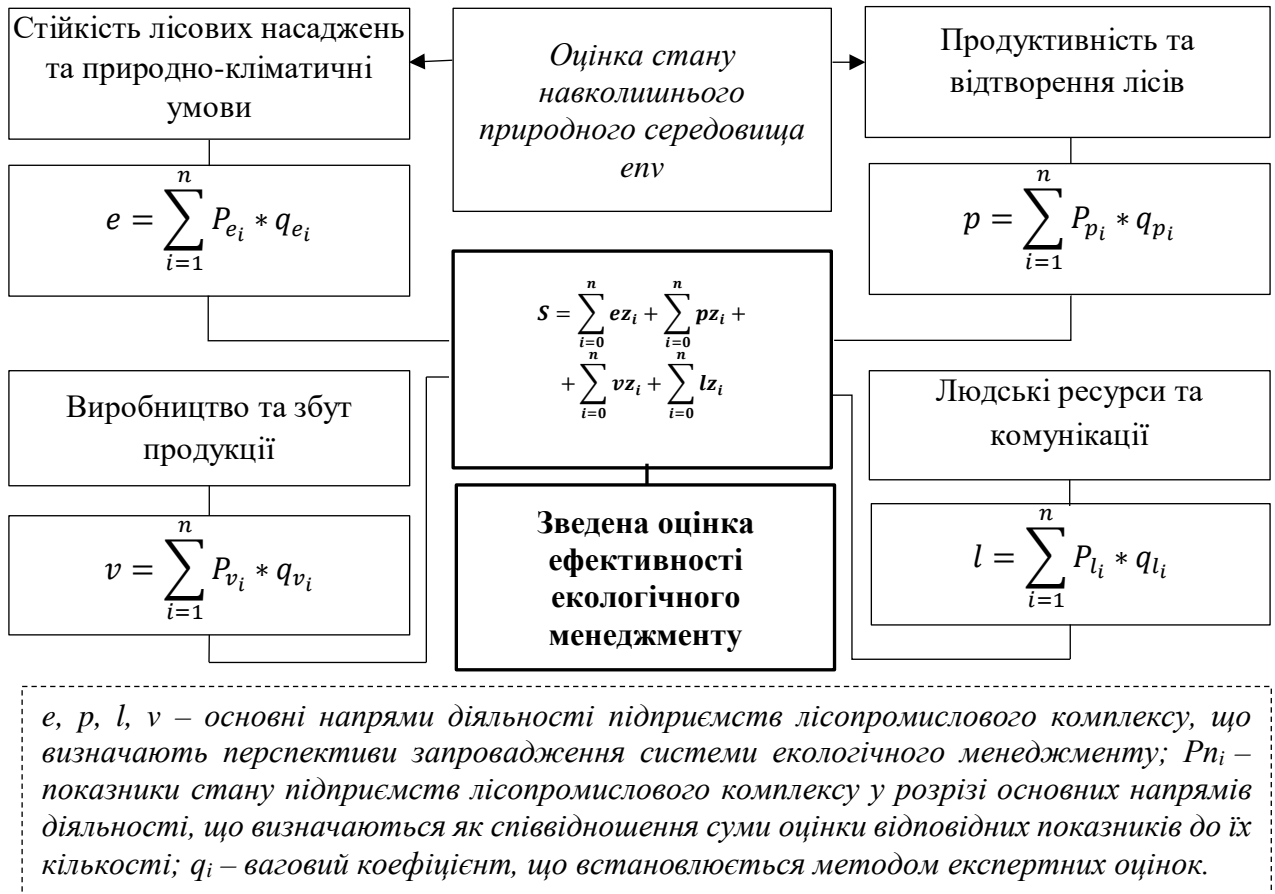


Рис. 3.9. Схема здійснення зведеної оцінки ефективності екологічного менеджменту підприємств лісопромислового комплексу

Джерело: власні дослідження.

Відтак, зведена попередня оцінка, що пропонується до запровадження на підприємствах лісопромислового комплексу країни, передбачає здійснення певних заходів зі збору даних, їх аналізу та зведення. Для спрощення здійснення оцінки розроблено таблиці розмірності показників у розрізі кожного із напрямів. Користувачам методики пропонується порівнювати розмір показників діяльності підприємства із представленими у таблиці та присвоювати їм відповідні оціночні бали. Більш детально показники та їх значення розкладаються нижче.

У табл. 3.6 наведено розроблену розмірність показників оцінки стійкості лісових насаджень та природно-кліматичних умов для запропонованих показників (видовий склад, вікова структура, санітарний

стан, кліматичні умови, природні умови, лісові пожежі, забруднення радіонуклідами).

Таблиця 3.6

**Розмірність показників оцінки стійкості лісових насаджень
та природно-кліматичних умов**

Показники оцінки стійкості лісових насаджень та природно-кліматичних умов	Розмірність показників та їх оцінка		
	1 бал (значення показника не відповідає вимогам екологічного менеджменту)	2 бали (при запровадженні господарських та управлінських змін у середньостроковому періоді показник може відповідати вимогам екологічного менеджменту)	3 бали (значення показника відповідає вимогам екологічного менеджменту)
Видовий склад	Відповідність площ хвойних, м'яколистяних та твердолистяних порід оптимально розрахованій лісовпорядкуванням		
	повністю не відповідає	відносно відповідає	повністю відповідає
Вікова структура	Рівномірність розподілу насаджень різного віку (молодняк, середньовікові, стиглі, перестиглі) у структурі вкритих лісом земель підприємства		
	понад 70 % насаджень одного віку	50–70 % насаджень одного віку (не менше 40 % з яких є високопродуктивними)	рівномірний розподіл насаджень різного віку (молодняк, середньовікові, стиглі)
Санітарний стан	Загальна характеристика пошкоджених насаджень підприємства хворобами та шкідниками		
	понад 15 %	10–15 %	до 10 %
Кліматичні умови	Прояви кліматичних змін, зокрема у вигляді зміни вологості, екстремальних погодних умов, що впливають на діяльність підприємства та стан лісових насаджень		
	сильні	помірні	не значні
Природні умови	Сприятливість природних умов, зокрема вологість, погодні умови, рельєф, ґрунти, для деревної рослинності		
	не сприятливі	прийнятні	Сприятливі
Лісові пожежі	Ризиковість займання лісів у пожежонебезпечний період		
	високий	помірний	Низький
Забруднення радіонуклідами	Площі лісів, із різною інтенсивністю забруднення радіонуклідами		
	ліси із забрудненнями понад 15 Ки/км ² за Сз ¹³⁷	ліси із забрудненнями понад 1–15 Ки/км ² за Сз ¹³⁷	ліси не зазнали радіаційного забруднення

Джерело: власні дослідження.

Наведений у табл. 3.6 перелік показників містить якісні та кількісні значення, що пропонуються для оцінки керівниками підприємства. У якості прикладу, наведено кількісні показники оцінки, що встановлені, виходячи із середніх значень для підприємств Житомирської області, визначених за трирічний період (2016–2018 рр.). Відповідно, кожному із показників може

бути присвоєно від 1 до 3 балів, де для 1 балу значення показника не відповідає вимогам екологічного менеджменту, а для 3 балів – відповідає. За результатами оцінки стійкості лісових насаджень та природно-кліматичних умов можливо набрати мінімально 7 і максимально 21 бал.

У табл. 3.7 представлено розроблену розмірність показників оцінки продуктивності, відтворення лісів та інших аспектів діяльності. У групі показників оцінки продуктивності, відтворення лісів та інших аспектів діяльності переважають кількісні значення, за виключення таких складових як продуктивність лісогосподарських земель та лісів. Запропонована нами методика передбачає однакові підходи до оцінки показників усіх груп, відтак у даному випадку також можливо отримати від 7 до 21 балів.

Таблиця 3.7

Розмірність показників оцінки продуктивності та відтворення лісів

Показники оцінки продуктивності, відтворення лісів та інших аспектів діяльності	Розмірність показників та їх оцінка		
	1 бал (значення показника не відповідає вимогам екологічного менеджменту)	2 бали (при запровадженні господарських та управлінських змін у короткостроковому періоді показник може відповідати вимогам екологічного менеджменту)	3 бали (значення показника відповідає вимогам екологічного менеджменту)
Обсяг заготівлі деревини з 1 га рубок	до 45 м ³ /га	45–55 м ³ /га	понад 55 м ³ /га
Площа відтворення лісів у розрахунку на 1 га площі рубок лісу головного користування	до 1 га	1,5–2 га	понад 2 га
Середньомісячна заробітна плата	до 8,0 тис. грн	8,0–9,0 тис. грн	понад 9,0 тис. грн
Продуктивність лісогосподарських земель	Достатня частина заліснених земель є малопродуктивними деградованими чи радіоактивно забрудненими	Більша частина лісових земель підприємства вкрита лісовою рослинністю, незначна частина заліснених земель є малопродуктивними деградованими чи радіоактивно забрудненими	Більша частина лісових земель підприємства вкрита лісовою рослинністю
Продуктивність лісів	Підбір культур з урахуванням типу лісорослинних умов не забезпечує достатню продуктивність	Підбір культур з урахуванням типу лісорослинних умов забезпечує прийнятну продуктивність	Підбір культур з урахуванням типу лісорослинних умов забезпечує максимальну продуктивність

Джерело: власні дослідження автора

У табл. 3.8 представлено розмірність показників у розрізі наступного з напрямків діяльності підприємства. До такого напрямку діяльності підприємств лісопромислового комплексу, що визначають перспективи запровадження системи екологічного менеджменту, віднесено технології виробництва та збут продукції. Відповідно до розмірності показників оцінки даного напрямку, що представлені у таблиці, кожному з них можливо виставити бали від 1 до 3. Відповідно, у результаті оцінки повного набору показників можливо отримати від 7 до 21 балів.

Таблиця 3.8

Розмірність показників оцінки виробництва та збуту продукції

Показники оцінки технологій виробництва та збуту продукції	Розмірність показників та їх оцінка		
	1 бал (значення показника не відповідає вимогам екологічного менеджменту)	2 бали (при запровадженні господарських та управлінських змін у короткостроковому періоді показник може відповідати вимогам екологічного менеджменту)	3 бали (значення показника відповідає вимогам екологічного менеджменту)
Асортимент і переробка	Наявність потужностей деревообробки, що забезпечує виробництво пиломатеріалів та іншої продукції переробки		
	відсутні (низький рівень переробки продукції)	наявні, однак потребують оновлення (удосконалення), забезпечують первинний рівень переробки продукції	забезпечено первинний та поглиблений рівні переробки продукції
Модернізація обладнання	1 раз на 10 років	1 раз на 5 років	1 раз на 3 роки
Наявність сертифікату	ні, проте розглядаємо це питання	у процесі отримання	так
Продукти побічного лісокористування	Здійснення заготівлі продукції побічного лісокористування (гриби, ягоди, лікарські рослини, мохи, живиця, бджільництво)		
	продукти побічного лісокористування майже не заготовляються	заготовлюються окремі види продуктів побічного лісокористування	заготовлюються усі доступні види продуктів побічного лісокористування
Освоєння нових ринків збуту	Орієнтація підприємства на освоєння нових ринків (у т.ч. зовнішні) з різним рівнем переробки продукції		
	лісопродукції з низьким рівнем переробки	лісопродукції з первинним рівнем переробки	лісопродукції з поглибленим рівнем переробки
Рентабельність діяльності	до 1 %	у межах 1–2 %	понад 2 %
Рентабельність продукції	до 15 %	у межах 15–20 %	понад 20 %

Джерело: власні дослідження.

Аналогічну систему оцінки із відповідною розмірністю показників, що дозволяє проаналізувати соціальні аспекти діяльності підприємства, а також забезпеченість його висококваліфікованими кадрами, представлено у табл.3.9.

Таблиця 3.9

Розмірність показників оцінки людських ресурсів та комунікацій

Показники оцінки кадрів та взаємовідносин із місцевим населенням	Розмірність показників та їх оцінка		
	1 бал (значення показника не відповідає вимогам екологічного менеджменту)	2 бали (при запровадженні господарських та управлінських змін у короткостроковому періоді показник може відповідати вимогам екологічного менеджменту)	3 бали (значення показника відповідає вимогам екологічного менеджменту)
Забезпеченість кадрами	Наявність достатньої кількості кадрів із високою кваліфікацією, що забезпечують повноцінне функціонування підприємства		
	брак кваліфікованих кадрів	забезпечені кадрами, окремі з яких вимагають підвищення кваліфікації	забезпечені висококваліфікованими кадрами
Виробнича безпека	Наявність безпечних умов праці та засобів захисту персоналу у достатній кількості		
	постійно наявна потенційна небезпека для персоналу, доступ до засобів захисту обмежений	у випадку порушення інструкцій можлива потенційна небезпека для персоналу, доступ до засобів захисту обмежений	у випадку порушення інструкцій можлива потенційна небезпека для персоналу, доступ до засобів захисту не обмежений
Частка персоналу, що працює за фахом	у межах 10–50%	у межах 50–80%	у межах 80–100%
Кількість лісопорушень	Динаміка здійснення лісопорушень місцевим населенням		
	кількість щороку зростає	кількість залишається незмінною	кількість зменшується
Відносини із місцевим населенням	Необхідність у регулюванні відвідування населенням лісових масивів		
	існує постійно	виникає час від часу	не виникає
	Необхідність у нормуванні обсягів заготівель населенням ягід і лікарських рослин		
	існує постійно	виникає час від часу	не виникає
Відносини із громадськими активістами	Наявність конфліктних ситуацій, пов'язаних із проведенням лісорубних робіт		
	виникають постійно	виникають рідко	не виникають

Джерело: власні дослідження.

У контексті визначення четвертого блоку показників пропонуємо окремо встановити наявність та можливі причини конфліктних ситуацій, пов'язаних із проведенням лісорубних робіт. У попередніх дослідженнях нами було доведено необхідність проведення заходів щодо роз'яснення населенню проблем лісогосподарювання для уникнення конфліктних ситуацій. Слід

зауважити, що відкритість (прозорість) діяльності підприємства для споживачів та населення може нівелювати ризик виникнення конфліктних ситуацій із населенням. Не менш важливим є визначення необхідності регулювання відвідування місцевим населенням лісових масивів для нівелювання ризиків забруднення довкілля та знищення лісів.

Важливим показником вважаємо частку персоналу, що працює за фахом. Тобто повністю розуміє сутність та вимоги до своєї роботи. У ході дослідження встановлено, що існує проблема із доступом до кваліфікованих кадрів у лісопромисловому комплексі. Наведена ситуація спричинена недостатнім рівнем комунікації на різних рівнях, а також систематичним відтоком висококваліфікованих кадрів закордон. Курівництву підприємств доводиться витратити час та фінансові ресурси на навчання та підготовку працівників, у іншому випадку обов'язки виконуються не у повному обсязі.

У процесі дослідження людських ресурсів організації вирішено не прив'язувати кількість штатних працівників до рівня та якості запровадження екологічного менеджменту. Проте, слід зауважити, що розмір підприємства впливає на швидкість інтеграції екологічних практик у діяльність, тобто більші підприємства швидше адаптуються до зовнішніх умов та мають достатньо ресурсів як людських, так й фінансових для запровадження змін. Натомість некоректно ущільнювати малі суб'єкти господарської діяльності у можливості самостійно реалізовувати заходи щодо екологізації. Тому стверджуємо, що розмір підприємства є важливим, проте не визначальним фактором впливу діяльності на навколишнє середовище.

У складних економічних, екологічних та соціальних умовах, у яких функціонують вітчизняні підприємства лісопромислового комплексу, а також за відсутності чіткого бачення вектору його розвитку в країні, визначити пріоритетність запропонованих напрямів можливо лише шляхом проведення експертного опитування. Вважаємо, що саме експерти, за наявних умов невизначеності, здатні забезпечити достовірність та адекватність розробленого концептуального підходу до оцінки екологічного менеджменту.

З цією метою, у дослідженні проведено інтерв'ювання 30 експертів. До складу групи увійшли керівники і головні спеціалісти окремих підприємств лісопромислового комплексу України (лісгоспи та підприємства, що здійснюють переробку деревини (виробництво будівельних матеріалів, целюлозно-паперових виробів), представники обласних управлінь лісового та мисливського господарства.

Експертне оцінювання розпочато із ознайомлення експертів із переліком та розмірністю показників оцінки відповідного напрямку діяльності. Роз'яснено сутність та значення усіх запропонованих критеріїв для кожної з груп. У процесі проведення ознайомчого етапу отримано інформацію щодо доступності та зрозумілості показників, що використовуються для визначення ефективності екологічного менеджменту підприємств лісопромислового комплексу. На даному етапі проведено коригування переліку показників відповідно до думок експертів.

Наступним етапом експертної оцінки розробленого концептуального підходу до визначення ефективності екологічного менеджменту є розподіл балів та надання вагових коефіцієнтів для кожної з груп показників. Експерти виставили оцінки (від 1 – для найменш важливої, на їх думку, групи показників, до 4 – для найбільш важливої групи показників) кожного з напрямів діяльності з позицій перспективності запровадження екологічного менеджменту.

Зведена таблиця оцінки експертів та середні розміри відповідних вагових коефіцієнтів наведено у Додатку Р й табл. 3.10. Виставлені експертами вагові коефіцієнти пріоритетності кожного із напрямів діяльності та, відповідно, визначена ними важливість їх з точки зору запровадження системи екологічного менеджменту, представлені нижче. Розроблений науковий підхід до оцінки доцільно використовувати як попередній експрес-інструмент діагностики. Застосування забезпечить прийняття менеджментом підприємств лісопромислового комплексу та керівниками відповідних управлінь та відомств ефективні управлінські рішення.

Таблиця 3.10

**Вагові коефіцієнти пріоритетності напрямів діяльності та їх важливість
з позицій запровадження системи екологічного менеджменту**

Основні групи показників ефективності екологічного менеджменту	Вагові коефіцієнти, присвоєні експертами			Середній розмір вагових коефіцієнтів
	Київ	Чернігів	Житомир	
Показники оцінки стійкості лісових насаджень та природно-кліматичних умов	4	4	4	4
Показники оцінки продуктивності та відтворення лісів	3	3	3	3
Показники оцінки технологій виробництва та збуту продукції	2	2	2	2
Показники оцінки людських ресурсів та комунікацій	2	1	1	1

Джерело: власні дослідження.

Розроблений концептуальний підхід до визначення ефективності екологічного менеджменту підприємств лісопромислового комплексу передбачає такі етапи:

1) безпосереднє проведення оцінки відповідальними особами та виставлення для кожного із показників стану підприємств лісопромислового комплексу у розрізі основних напрямів діяльності оцінку від 1 до 3;

2) розрахунок співвідношення суми оцінки відповідних показників до їх кількості та урахування вагових коефіцієнтів, що встановлено методом експертних оцінок;

3) заповнення матриці оцінки напрямів діяльності підприємств лісопромислового комплексу (табл. 3.11) та визначення ефективності екологічного менеджменту на підприємстві.

У результаті визначення ефективності екологічного менеджменту, керуючись запропонованим підходом, підприємство відноситься до екстенсивного, інтенсивного або сталого типу виробництва. Вважаємо, що важливо прагнути досягти найвищих показників та утримувати даний рівень, підтримуючи при цьому авторитет та репутацію. На основі отриманих результатів дослідження часткових показників здійснюється коригування

діяльності підприємства та адаптація управлінських рішень для екологізації лісопромислової діяльності.

Таблиця 3.11

Шкала оцінки ефективності екологічного менеджменту

Групи показників ефективності екологічного менеджменту	Шкала оцінки напрямів діяльності					
	стале виробництво		інтенсивне виробництво		екстенсивне виробництво	
	інтервали оцінки, в балах					
	від	до	від	до	від	до
Показники оцінки стійкості лісових насаджень та природно-кліматичних умов	68	84	44	66	28	42
Показники оцінки продуктивності та відтворення лісів	24	36	17	23	12	16
Показники оцінки виробництва та збуту продукції	34	42	22	34	14	22
Показники оцінки людських ресурсів та комунікацій	17	21	11	19	7	13
Зведена оцінка ефективності екологічного менеджменту	143	183	94	142	61	93

Джерело: власні дослідження.

Вважаємо, що будь-які зміни в окремих лісопромислових підприємствах та в усьому комплексі в цілому можуть бути доцільними за умови наявності діалектично зв'язку між ними та процесами, що відбуваються на міжнародних ринках, у соціальному середовищі та в економіці країни. Враховуючи зазначене, в основу запропонованого концептуального підходу до оцінювання ефективності екологічного менеджменту покладено характерні особливості функціонування лісопромислового комплексу. За умови імплементації визначеної послідовності дій, на нашу думку, можливим є забезпечення прийняття чи коригування управлінських рішень.

Розроблену методику апробовано на прикладі трьох підприємств деревообробної та лісогосподарської галузей лісопромислового комплексу. З цією метою представники підприємств виставили бальні оцінки у розрізі індикаторів основних груп показників; заповнили матрицю оцінки та

визначили ефективність екологічного менеджменту. Результати апробації представлено у табл. 3.12 та рис. 3.10.

Таблиця 3.12

Зведені оцінки ефективності екологічного менеджменту підприємств лісопромислового комплексу – учасників апробації, 2019 р.

Групи показників ефективності екологічного менеджменту	Підприємства – учасники апробації		
	А	В	С
Показники оцінки стійкості лісових насаджень та природно-кліматичних умов	32	36	56
Показники оцінки продуктивності та відтворення лісів	15	24	21
Показники оцінки технологій виробництва та збуту продукції	22	32	40
Показники оцінки людських ресурсів та комунікацій	15	15	20
Зведена оцінка ефективності екологічного менеджменту	84	107	137

Джерело: власні дослідження.

Результати зведеної оцінки ефективності екологічного менеджменту демонструють, що жодне з підприємств не можливо віднести до категорії «стале виробництво». Відтак, можна зробити висновок, що всі підприємства, що взяли участь в апробації, потребують удосконалення систем екологічного менеджменту. Апробація концептуального підходу до оцінки ефективності екологічного менеджменту засвідчила її прийнятність та зручність для застосування підприємствами лісопромислового комплексу.

На рис. 3.10 наведено графічне зображення результатів апробації запропонованого підходу до визначення ефективності екологічного менеджменту. Для порівняння наведено ідеальний варіант екологічної діяльності підприємства. Найбільш наближеним до ідеального стану є підприємство С.

З погіршення стану та якості навколишнього природного середовища, збільшується кількість сторін, зацікавлених в отриманні інформації щодо впливу діяльності підприємств різних галузей промисловості на довкілля (інвестори, державні органи влади, споживачі, працівники, місцеве населення

тощо). Попитом також користується інформація щодо шляхів нівелювання негативного антропогенного впливу на довкілля. Тому важливо проводити освітні програми для висвітлення ключових екологічних активностей, що забезпечують підприємства лісопромислового комплексу. Такі комунікаційні заходи здатні забезпечити залучення стейкхолдерів до реалізації екологічної політики підприємств та сприяння у запровадженні відповідних заходів.

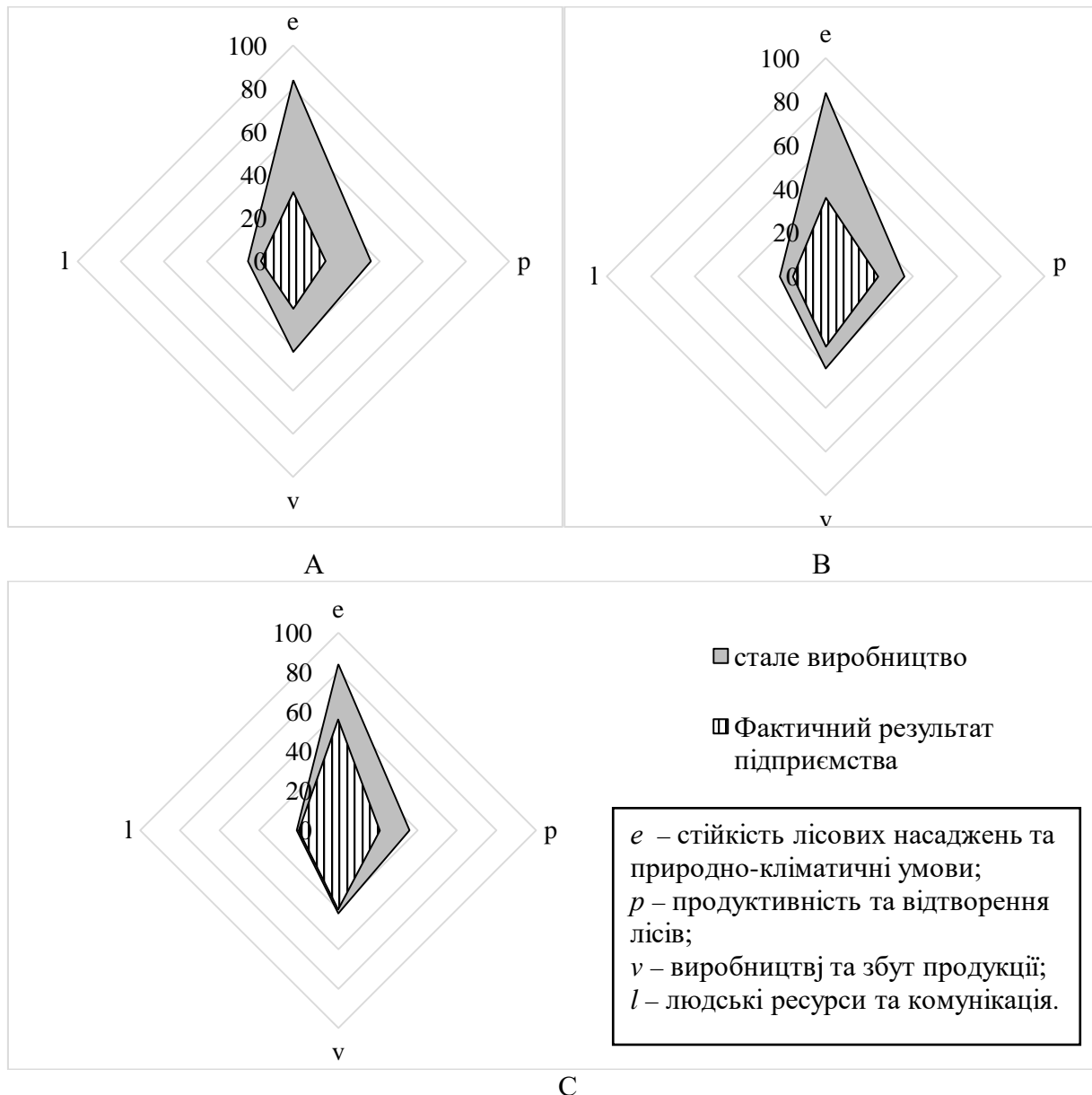


Рис. 3.10. Зведені оцінки ефективності екологічного менеджменту підприємств лісопромислового комплексу – учасників апробації

Джерело: власні дослідження.

Ключовою метою досягнення ефективності екологічного менеджменту є мінімізація негативного впливу діяльності підприємства на навколишнє природне середовище. Враховуючи специфіку діяльності лісопромислового комплексу екологічний стан довкілля визначає успішність функціонування підприємства, з точки зору якості отриманої деревини. На рис. 3.11 наведено стратегічні цілі екологічного менеджменту лісопромислового підприємства, взаємозв'язки із станом навколишнього природного середовища та ефекти, що буде досягнуто.



Рис. 3.11. Ефективність екологічного менеджменту лісопромислового комплексу України

Джерело: власні дослідження.

Таким чином, запровадження системи екологічного менеджменту на підприємствах лісопромислового комплексу України передбачає врахування сукупності економічних, виробничих, фінансових, соціальних та екологічних критеріїв. Запропонований концептуальний підхід до оцінки ефективності екологічного менеджменту підприємств лісопромислового комплексу

дозволяє отримати єдиний зведений показник. У подальшому такий показник доцільно враховувати у процесі адаптації стратегічних та тактичних планів діяльності підприємств лісопромислового комплексу, запровадження відповідних систем стандартизації і сертифікації, удосконалення систем екологічного менеджменту, а також у процесі коригування управлінських рішень.

Висновки до Розділу 3

1. Трансформація лісопромислового комплексу на засадах зеленої економіки пріоритетними напрямками має включати імплементацію екологічного менеджменту та принципів зеленої економіки як базису для формування ефективної та конкурентоспроможної продукції лісопромислового комплексу України. Систематизовано стратегічні орієнтири забезпечення ефективності екологічного менеджменту лісопромислового комплексу у розрізі трьох рівнів – державного, регіонального та локального (підприємство).

2. Побудова ефективної системи екологічного менеджменту на підприємствах лісопромислового комплексу ґрунтується на запровадженні низки заходів, в основі яких є докорінна зміна мотивації усіх зацікавлених сторін, що мають відношення до планування, організації діяльності та стану її реалізації. Виокремлено ключові мотиваційні компоненти трансформації лісопромислового комплексу на засадах зеленої економіки на різних рівнях. При цьому, глобальний та національний рівні значною мірою вмотивовані глобальними процесами екологізації господарювання, що наразі відбуваються у світі. На рівні регіону головним мотивом для екологічної трансформації галузі вбачається формування сприятливого середовища для розвитку підприємництва, що забезпечило б вирішення низки екологічних, соціальних та економічних проблем території.

3. Ефективність екологічного менеджменту підприємств лісопромислового комплексу можливо забезпечити шляхом застосування моделі Ділової досконалості як діагностичного інструменту оцінки. Для адаптації Моделі ділової досконалості до оцінки підприємств лісопромислового комплексу додано групу показників, що характеризують вплив діяльності на довкілля, а також відкориговано основні групи показників. Методика його застосування дозволить отримати аналітичні дані щодо слабких місць організації, що стримують процес ефективної реалізації екологічного менеджменту та розробити заходи їх мінімізації.

4. Зменшити ризики та втрати за умов запровадження складних управлінських та виробничих процесів, пов'язаних зі сталим еколого-економічним розвитком підприємств та формуванням систем екологічного менеджменту, можливо шляхом реалізації процедури ґрунтовної оцінки їх діяльності. Вона враховує вивчення відповідних показників у розрізі ефективності екологічного менеджменту та взаємозв'язок зі станом навколишнього природного середовища.

5. Діагностика ефективності екологічного менеджменту лісопромислового комплексу потребує застосування відповідної системи оцінки. Проведення її доцільно здійснювати у розрізі чотирьох напрямів та відповідних їм показників, а саме: 1) оцінка стійкості лісових насаджень; 2) оцінка продуктивності та відтворення лісів; 3) оцінка виробництва та збуту продукції; 4) оцінка соціальних аспектів функціонування підприємства, а саме – людських ресурсів та комунікацій. У результаті визначення ефективності екологічного менеджменту, керуючись запропонованим підходом, підприємство відноситься до екстенсивного, інтенсивного або сталого типу виробництва.

Результати досліджень, представлених у Розділі 3, опубліковано у наукових працях автора: [63; 133; 136; 137; 139; 142; 143].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі викладено теоретичні узагальнення, методичні підходи, практичні рекомендації та подано нове вирішення наукового завдання забезпечення ефективності екологічного менеджменту лісопромислового комплексу України, зокрема:

1. Обґрунтовано, що екологічний менеджмент лісопромислового комплексу є ініціативною діяльністю підприємств різних організаційно-правових форм, що здійснюють лісогосподарську, лісозаготівельну діяльність, хіміко-механічну переробку деревини та надають послуги екологічного туризму у лісовій місцевості. Досягнення високих показників ефективності екологічного менеджменту можливе за рахунок забезпечення синергетичної єдності соціальної, економічної та екологічної складових і безперервного процесу екологічної освіти персоналу підприємства та населення в цілому. Така діяльність розглядається як умова підвищення конкурентоспроможності та ефективності системи менеджменту в цілому.

2. Забезпечення ефективності екологічного менеджменту лісопромислового комплексу визначають такі передумови: екологічні впливи; інституційне середовище; природно-кліматичний розподіл лісів; рівень зацікавленості приватного сектору у прирості деревини; участь громадськості у формуванні стратегічних документів; наявність податкових стимулів та обмежень; формування комплексної і повноцінної системи стратегічних й тактичних планів розвитку; рівень фаховості керівників та рівень їх екологічної освіти; та які можуть бути використані як вихідні положення для діагностики тенденцій розвитку галузі. Названі вихідні положення умовно згруповано в екологічні, економічні та соціальні. Систематизація та дослідження передумов дозволили визначити поточні умови функціонування, вектори розвитку і забезпечення ефективності екологічного менеджменту лісопромислового комплексу.

3. Запропоновано використовувати метод фокусованого групового інтерв'ю для отримання якісної інформації про об'єкт дослідження. Обґрунтовано, що учасниками фокус-груп доцільно обирати представників топ-менеджменту підприємств лісопромислового комплексу України й обласних управлінь лісового та мисливського господарства. Імплементація даного методу дозволяє, спираючись на традиційні методи дослідження, сформулювати більш повне уявлення про тенденції ефективності екологічного менеджменту лісопромислового комплексу. У результаті виявлено, що серед заходів, які найбільше сприяли б формуванню повноцінної системи екологічного менеджменту на підприємстві (установі), пріоритетними є такі: чітка та послідовна державна політика у сфері лісових ресурсів; можливість проведення оцінки ефективності системи; чітка мотивація до запровадження повноцінної системи із подальшим проходженням процедур сертифікації за певними стандартами; навчання персоналу та підвищення компетентності.

4. Трансформацію лісопромислового комплексу слід здійснювати на засадах зеленої економіки, що передбачає рівність та справедливість розподілу ресурсів між поколіннями; врахування соціальних та екологічних наслідків прийняття рішень; ставлення до природного та соціального капіталу як до найбільшої цінності; ефективне використання ресурсів та сталі підходи до виробництва і споживання. Важливим аспектом є докорінна зміна мотивації усіх стейкхолдерів, що мають відношення до планування організації діяльності та стану її реалізації. Доведено, що мотивація таких змін є процесом, що складається з трьох компонент: мотиви, потреби, стимули, зміст яких адаптовано до концептуальних засад зеленої економіки та стратегічних орієнтирів забезпечення ефективності екологічного менеджменту лісопромислового комплексу.

5. Забезпечення ефективності екологічного менеджменту лісопромислового комплексу уможлиблюється за допомогою використання адаптованої «Моделі ділової досконалості» як діагностичного інструментарію оцінки, що ґрунтується на визначенні різних груп показників (фактори

сприяння: лідерство, екологічна політика, персонал, партнерство, система якості та процеси у системі якості; результати: задоволення потреб колективу, задоволення споживача, вплив на суспільство, вплив на довкілля, ділові результати). Передбачається, що модель дозволить ідентифікувати слабкі сторони діяльності підприємства для запровадження заходів щодо їх нівелювання та підвищення ефективності екологічного менеджменту.

6. Оцінку ефективності екологічного менеджменту можливо здійснювати за допомогою розробленого концептуального підходу, що включає дослідження показників стійкості лісових насаджень та природно-кліматичних умов, продуктивності та відтворення лісів, виробництва та збуту продукції, людських ресурсів та комунікацій. У результаті визначення ефективності екологічного менеджменту підприємство відноситься до екстенсивного, інтенсивного або сталого типу виробництва. Усі запропоновані показники відповідають запитам цільових користувачів у частині зручності для керівників, доступності та зрозумілості для оцінки, вичерпності для реалізації поставлених цілей та максимально прості для безпосередньої реалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аніщенко В. О. Сучасні методичні засади формування екологічного менеджменту в Україні. *Екологічний менеджмент* : зб. наук. праць / МАУП. Київ, 2008. С. 31–34.
2. Аналіз фінансово-господарської діяльності лісогосподарських підприємств в умовах економічної та екологічної нестабільності / М. В. Швець, Ф. Ф. Марков, А. М. Фітисов, П. В. Діденко. *Наукові горизонти*. 2020. № 6 (91). С. 92–100 .
3. Антропов В. А., Морозова Е. Н. Экологический менеджмент в промышленности. *Вестн. Уральского гос. университета путей сообщения*. 2015. № 1 (25). С. 56–62.
4. Арутюнян Д. А. Адміністративно-правове регулювання державного контролю у сфері. *Наук. Вісник публічного та приватного права*. Вип. 6, том 1. 2016. С. 139–144
5. Балацкий О., Лукьянихин В., Лукьянихина Е. Экологический менеджмент: проблемы и перспективы становления и развития. *Экономика Украины*. 2000. № 4. С. 68–73.
6. Блага А. Б., Загороднюк І. В., Короткий Т. Р., Мартиненко О. А., Медведєва М. О., Пархоменко В. В. На межі виживання: знищення довкілля під час збройного конфлікту на сході України. *Українська Гельсінська спілка з прав людини*. Київ: КИТ, 2017. 88 с.
7. Бегей М. В. Державне лісогосподарське підприємство як суб'єкт господарювання та об'єкт системи економічної безпеки. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5606>. (дата звернення: 18.09.2020).
8. Белановский С. А. Метод фокус-груп. М.: Издательство Магистр, 1996. 272 с.
9. Белик И. С., Майорова Т. В. Инструментарий оценки эффективности экологического менеджмента при низкоуглеродном типе развития

економики. *Вестник УрФУ. Сер. Экономика и управление*. 2017. № 1. С. 86–107.

10. Благун І. С. Управління лісопромисловим комплексом в ринкових умовах. Івано-Франківськ : Прикарпат. ун-т ім. В. Стефаника, 2003. 260 с.

11. Бондар В. Про зміни у законодавстві та стабільність у переконаннях. URL: http://dklg.kmu.gov.ua/forest/control/uk/publish/article?art_id=201572&cat_id=32888. (дата звернення: 18.09.2020).

12. Бондаренко С. М. Ділова досконалість підприємств як фактор конкурентоспроможності національної економіки України. *Економічний простір*. 2016. № 116. С. 200–208.

13. Бородин А. И. Эколого-экономическое управление предприятием : автореф. дисс. на соискание ученой степени д-ра экон. наук : спец. 08.00.05. Калининград, 2006. 40 с.

14. Бузун В. О., Турко В. М., Сірук Ю. В. Книга лісів Житомирщини: історико-економічний нарис : монографія. Житомир : О. О. Євенок, 2018. 440 с.

15. Буркинський Б. В., Галушкіна Т. П., Реутов В. Є. «Зелена» економіка крізь призму трансформаційних зрушень в Україні : монографія. Одеса : Підприємство Фенікс, 2011. 348 с.

16. Бондарук Г. В., Кагало О. О., Проценко Л. Д., Артов А. М., Проць Б.Г. Нормативноправове забезпечення збереження біорізноманіття в лісовому секторі України: Аналіз та перспективи розвитку. Львів, 2013. 266 с.

17. Вахович І. М. Фінансова політика сталого розвитку регіону: методологія формування та механізми реалізації : монографія. Луцьк : Надстир'я, 2007. 496 с.

18. Ведення лісового господарства в умовах радіоактивного забруднення. URL: http://dklg.kmu.gov.ua/forest/control/uk/publish/article?art_id=101209. (дата звернення: 18.09.2020).

19. Веклич О. О. Економічний механізм екологічного регулювання в Україні. Київ : Укр. ін.-т дослідж. навколиш. середовища і ресурсів, 2003. 88 с.

20. Веснин В. Р. Основы менеджмента. Москва : Проспект, 2011. 320 с.
21. Галушкіна Т. П., Буркинський Б. В., Реутов В. Є. «Зелена» економіка крізь призму трансформаційних зрушень в Україні : монографія. Одеса : Фенікс, 2011. 348 с.
22. Галушкина Т. П. Экономические инструменты экологического менеджмента (теория и практика). Одесса : Ин-т проблем рынка и экономико-экологических исследований НАН Украины, 2000. 280 с.
23. Горбашко Е. А., Максимцев И. А. Подготовка кадров по управлению качеством, стандартизации и метрологии в обеспечении устойчивого развития экономики. *Национальные концепции качества: обеспечение устойчивого развития экономики* : сб. материалов междунар. науч.-практ. конф. Санкт-Петербург : Культ-информ-пресс, 2014. С. 19-27.
24. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>. (дата звернення: 18.09.2020).
25. Гринів Л. С. Екологічно збалансована економіка: проблеми теорії : монографія. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2001. 240 с.
26. Гринин Л. Г., Орехов Н. А., Шмидхейни С. Экологический менеджмент. Москва, 2001. 203 с.
27. Дейнека А. М. Лісове господарство: еколого-економічні засади розвитку : монографія. Київ : Знання, 2009. 350 с.
28. Державна стратегія управління лісами України до 2035 року. URL: <https://www.openforest.org.ua/147458/>. (дата звернення: 18.09.2020).
29. Державне агентство лісових ресурсів України. Ведення лісового господарства в умовах радіоактивного забруднення. URL: http://dklg.kmu.gov.ua/forest/control/uk/publish/article?art_id=101209. (дата звернення: 18.09.2020).
30. Джейкобс М. Зеленая экономика: окружающая среда, устойчивое развитие и политика будущего. Ванкувер, 1993. 256 с.

31. Дмитриева Е.В. Метод фокус-групп: проблемы подготовки, проведения, анализа URL: http://ecsocman.hse.ru/data/847/093/1217/021_dmitrieva_1.pdf. (дата звернення: 18.09.2020).
32. Дуднікова І. І. Становлення і розвиток екологічного менеджменту: теоретико-методологічний контекст. *Гуманітарний вісник Запорізької держ. інженерної акад.* 2014. № 58. С. 259–268.
33. Дюк А. А., Смірнов М. Ю. Ефективність еколого-економічного розвитку лісового господарства. URL: http://www.rusnauka.com/13_EISN_2013/Ecologia/6_136961.doc.htm. (дата звернення: 18.09.2020).
34. Екологізація лісокористування в контексті подолання глобальних екологічних загроз : монографія / І. М. Синякевич, А. М. Дейнека, А. А. Головка та ін. ; за ред. І. М. Синякевича. Львів : Камула, 2014. 592 с.
35. Європейський Зелений Курс Електронний ресурс <https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/posolstvo/galuzeve-spivrobotnictvo/klimat-yeuropejska-zelena-ugoda>. (дата звернення: 18.09.2020).
36. Європейський фонд управління якістю (EFQM). URL: <http://www.efqm.org>. (дата звернення: 18.09.2020).
37. Жарова Л. В., Какутич Є. Ю., Хлобистов Є. В. Екологічне підприємництво та екологізація підприємництва: теорія, організація, управління : монографія. Суми : Університетська книга, 2009. 240 с.
38. Житомирське обласне управління лісового та мисливського господарства. 60 відсотків лісів Житомирщини були вражені радіацією. URL: https://zt-lis.gov.ua/no_cache/pres-sluzhba/novina/article/60-vidsotkiv-lisiv-zhitomirshchini-buli-vrazheni-radiacijeu.html. (дата звернення: 18.09.2020).
39. Запоточний М. М. Рекреаційне лісокористування на північно-східному мегасхилі Українських Карпат : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. с.-г. наук : спец. 06.03.03. Львів, 2015. 19 с.
40. Земельний Кодекс України : в дії від 25.10.2001 р. № 2768-III. *Відомості Верховної Ради України.* 2002. № 3–4, ст. 27.

41. Зіновчук Н. В. Екологічна політика в АПК: економічний аспект. Львів : Львів. держ. аграр. ун-т, 2007. 394 с.
42. Зіновчук Н. В. Методологічні аспекти взаємозв'язку розвитку економічних, екологічних та соціальних систем. *Економіка АПК*. 2000. № 7. С. 27–34.
43. Зінчук Т. О. Нова парадигма сільського розвитку Європейського союзу : перспективи для України. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 11(77). С. 104–114.
44. Інновації у маркетингу і менеджменті : монографія / за заг. ред. С. М. Ілляшенка. Суми : Друкарський дім «Папірус», 2013. 616 с.
45. Інспекція та сертифікація. URL: <https://organicstandard.ua/ua/services/inspectionandcertification#4>. (дата звернення: 18.09.2020).
46. Кахович О., Тюленева Г. Лісове господарство. Актуальні проблеми галузі та шляхи їх вирішення. URL: http://rusnauka.com/21_NIEK_2007/Economics/24123.doc.htm. (дата звернення: 18.09.2020).
47. Квятковська Л. А., Воробйова Л. Д. Комплексний підхід до оцінки ефективності управління підприємством. *Вісник Нац. технічного університету «ХПІ»*. Сер. *Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*. 2013. № 50. С. 67–75. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpiay_2013_50_15. (дата звернення: 18.09.2020).
48. Кислый В. Н., Лапин Е. В., Трофименко Н. А. Экологизация управления предприятием : монографія. Сумы : Универ. книга, 2002. 232 с.
49. Кожушко Л. Ф., Скрипчук П. М. Науково-практичні основи екологічного менеджменту осушуваних земель Полісся України : монографія. Рівне : НУВГП, 2007. 134 с.
50. Коломієць С. В. Удосконалення системи екологічного менеджменту автотранспортного підприємства. *Вісник Нац. транспортного університету*. 2013. № 27. С. 374–379.

51. Косякова И. В., Капмар В. В. Экологические инновации на промышленных предприятиях как фактор достижения сбалансированного развития общества. *Фундаментальные исследования*. 2017. № 9–2. С. 455–459.
52. Коротков Э. М., Ховард К. Научно-образовательная школа менеджмента: формирование, развитие и будущее. *УПРАВЛЕНИЕ*. 2014. № 4 (6). С. 12–16.
53. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент СПб. : Питер, 2006. 464 с.
54. Кочерга М. М. Ефективність екологічного менеджменту в сільському господарстві. *Агросвіт*. 2013. № 6. С. 29–33.
55. Кравчук_І.І., Кравчинська_Є.М. Інтеграційні аспекти екологічного менеджменту лісомисливських господарств. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2020/22.pdf. (дата звернення: 15.12.2020).
56. Кравчук_І.І. Формування системи екологічного менеджменту лісогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2020. № 22. С. 29–33. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/22_2020/6.pdf. (дата звернення: 18.12.2020).
57. Красноруцький О. О. Підвищення ефективності системи управління сільськогосподарським підприємством. *Вісник ХНАУ. Сер. Економічні науки*. 2014. № 4. С. 24–30.
58. Кучер Л. Ю., Кучер А. В., Тріпілець О. В. Зелений банкінг у системі екологічного менеджменту й ефективного фінансування екопроектів. *Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 2. С. 362–377. URL: http://visen.knau.kharkov.ua/visn2020_2.html. (дата звернення: 18.11.2020).
59. Ландін В., Краснов В., Орлов О. Актуальні проблеми лісової радіології. *Лісовий і мисливський журнал*. 2009. № 2. С. 6–8.
60. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации. Москва : Русская Деловая Литература, 1999. 320 с
61. Лесь А. В. Інституційне середовище запровадження екологічних програм у сільському господарстві. *Економічний форум*. 2012. № 4. С. 254–260.

62. Лесь А. В., Ращенко А. В. Роль менеджменту та маркетингу при запровадженні технологій захисту навколишнього середовища. *Вісник ЖНАЕУ*. 2017. № 1 (59), т. 2. С. 165–172.
63. Лесь А. В., Ращенко А. В., Фітісов А. М. Ефективність системи екологічного менеджменту на підприємствах лісопромислового комплексу. *Агросвіт*. 2020. № 19-20. С. 69–74.
64. Лесь А. В., Ращенко А. В. Екологічний менеджмент як ключова домінанта сталого розвитку. *SWorld Journal*, Issue №13 (Yolnat PE, Minsk, 2017) URL: <http://www.sworldjournal.com/e-journal/j13.pdf> (date: June 2017) page 416–421.
65. Леньо Р. В. Перспективні напрями впровадження зарубіжного досвіду в систему управління лісовим господарством України. *Державне управління: теорія та практика*. 2012. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2012_2_21. (дата звернення: 18.09.2020).
66. Ліс під загрозою. URL: <https://zt-lis.gov.ua/informacija/lis-pid-zagrozoju.html>. (дата звернення: 18.09.2020).
67. Лісове господарство України. Київ : Видавничий дім «Еко-Інформ», 2005. 48 с.
68. Лісові ресурси Житомирського обласного управління лісовим та мисливським господарством. URL: <https://zt-lis.gov.ua/dovidka/lisovi-resursi.html>. (дата звернення: 18.09.2020).
69. Лісовий Кодекс України : в дії від 21.01.94 р. № 3853-XII. *Відомості Верховної Ради України*. 1994. № 17, ст. 99.
70. Лісогосподарська діяльність. URL: <https://zt-lis.gov.ua/naprjami-dijalnosti/lisogospodarska-dijalnist.html>. (дата звернення: 11.10.2020).
71. Литвак Б. Г. Экспертные оценки и принятие решений. Москва : Патент, 1996. 271 с.
72. Лозанський В. Р. Екологічне управління в розвинутих країнах світу в порівнянні з Україною. Харків : УкрНДІЕП, 2000. 68 с.

73. Лосев М. В. Долгосрочная программа перехода лесного хозяйства Германии на устойчивое развитие. *Лесное хозяйство*. 2001. № 3. С. 28–30.
74. Лук'яніхін В. О. Екологічний менеджмент у системі управління збалансованим розвитком : монографія. Суми : Університетська книга, 2002. 314 с.
75. Лукьянихин В. А., Петрушенко Н. Н. Экологический менеджмент : монография. Сумы : Университетская книга, 2004. 408 с.
76. Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Эффективный менеджмент / под общей ред. И. И. Мазура. Москва : Высшая школа, 2003. 555 с.
77. Макаренко М. В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 1. С. 126–135.
78. Маркіна І. А., Сьомич М. І. Економічна привабливість аграрного сектору України в умовах глобальних викликів *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. Вип. 30. С. 169–175.
79. Мартинчук І. В. Основні напрямки розвитку екологічного менеджменту лісових ресурсів зони радіоактивного забруднення. *Економіка, управління та адміністрування*. 2014. № 4 (70). С. 212–218.
80. Маслова С. Роли модератора фокус-груп. Возможности и границы *Практический маркетинг*. №9. 2001 С. 48-57
81. Маурер В. М., Кайдик О. Ю. Відтворення лісів в Україні у контексті сталого розвитку: глобальні проблеми та шляхи їх подолання. *Лісове і садово-паркове господарство*. 2015. № 7. С. 6–12.
82. Маурер В. М. Сучасні завдання з удосконалення відтворення лісових ресурсів у контексті сталого управління лісами. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Сер. Лісівництво та декоративне садівництво*. 2012. Вип. 171(2). С. 68–75.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau_lis_2012_171%282%29__11. (дата звернення: 18.09.2020).

83. Мельник Н. О., Візерська В. М. Вплив забруднення навколишнього середовища на економічну безпеку країни. *Ефективна економіка*. 2015. № 10. (дата звернення: 18.09.2020).

84. Мельник С. Принцип реформування лісового господарства України. *Регіональна економіка*. 2001. №4. С. 215–222.

85. Менар К. Экономика организаций : пер. с франц. / под ред. А. Г. Худокормова. Москва : Инфа-Менеджмент, 1996. 160 с.

86. Мешко Н.П. Трансформація процесів управління реалізації готової продукції в умовах переходу до ринку. Дніпропетровськ: МАК, 2010. 20 с.

87. Мешкова В. Л. Фундаментальні та прикладні дослідження проблем лісового господарства. *Наукові праці Лісівничої академії наук України*. 2007. Вип. 5. С. 22–28.

88. Мішенін Є., Ярова І. Формування системи екологічного менеджменту лісогосподарських підприємств. *Економіст*. 2013. № 10. С. 21–26.

89. Мішенін Є. В. Трансформація еколого-економічних основ відтворення лісових ресурсів. *Менеджмент природних ресурсів, екологічна і лісова політика*. 2004. Вип. 14.2. С. 66–71.

90. Норт Даглас. Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки / пер. з англ. І. Дзюб. Київ : Основи, 2000. 198 с.

91. Оксимець О., Тестов П., Бондаренко А. Найбільше лісів рубають на Поліссі, мораторій зовсім не вплинув на площі рубок. *Texty.org.ua*. 2019. 27 лист. URL: https://texty.org.ua/articles/98266/Najbilshe_lisiv_rubajut_na_Polissi_moratorij_zovsim-98266/. (дата звернення: 18.09.2020).

92. Олійничук О. І. Особливості лісогосподарського виробництва та підвищення його ефективності. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2009. Вип. V. Т. 2. С. 148–154.

93. Организация предпринимательской деятельности / под ред. К. Ф. Усмановой. Магнитогорск : Изд-во Магнитогорск. гос. техн. ун-та им. Г.И. Носова, 2014. 204 с.
94. Осауленко О. Г. Сталий соціально-економічний розвиток: моделювання та управління : монографія. Київ : ІВЦ Держкомстату України, 2000. 177 с.
95. Осовський О. А., Осовська Г. В. Стратегія управління підприємством. *Вісник Житомир. держ. технол. університету. Сер. Екон. науки*. 2017. № 1. С. 84–93.
96. Оценка экономической эффективности экологического менеджмента предприятия / И. А. Александров, А. В. Половян, А. С. Окуловская и др. *Економічний вісник Донбасу*. 2011. № 1 (23). С. 111–118.
97. Панаит Н. М. Лесное хозяйство в условиях реформ. *Лесное хозяйство*. 2001. № 5. С. 22–23.
98. Пірс П. Основи економіки лісового господарства : [пер. з англ.]. Київ : Екоінформ, 2006. 223 с.
99. Плотнікова М.Ф.. Інноваційно-інвестиційні механізми екологічного менеджменту в системі лісокористування. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2020/90.pdf. (дата звернення: 108.12.2020).
100. Попадинець Н. М. Лісопромисловий комплекс як складова внутрішнього ринку України. *Механізм регулювання економіки*. 2011. № 4. С. 242–246.
101. Потапенко В. Г. Трансформація використання природно-ресурсної сфери України на засадах «зеленої» економіки : монографія. Суми : Папірус, 2013. 383 с.
102. Про внесення змін до Закону України «Про особливості державного регулювання діяльності суб'єктів підприємницької діяльності, пов'язаної з реалізацією та експортом лісоматеріалів» щодо тимчасової

заборони експорту лісоматеріалів у необробленому вигляді : Закон України Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, № 31, ст.291.

103. Про затвердження Порядку поділу лісів на категорії та виділення особливо захисних лісових ділянок : Постанова Кабінету Міністрів України від 16 травня 2007 р. № 733. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/733-2007-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 18.09.2020).

104. Про затвердження Правил поліпшення якісного складу лісів : Постанова Кабінету Міністрів України від 12 травня 2007 р. № 724. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/724-2007-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 18.09.2020).

105. Про затвердження такс для обчислення розміру шкоди, заподіяної лісу : Постанова Кабінету Міністрів України від від 23 липня 2008 р. № 665. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/665-2008-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 18.09.2020).

106. Про особливості державного регулювання діяльності суб'єктів підприємницької діяльності, пов'язаної з реалізацією та експортом лісоматеріалів : Закон України від 29.09.2020 № 924-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2006. № 2-3, ст. 34.

107. Проблеми лісових ресурсів України. URL: <https://www.unian.ua/ecology/1194415-problemi-lisovih-resursiv-ukrajini.html>. (дата звернення: 18.09.2020).

108. Програма дій «Порядок денний на XXI століття» : ухвалена конференцією ООН з навколишнього середовища і розвитку в Ріо-де-Жанейро (Саміт «Планета Земля», 1992 р.) : пер. з англ. Вид. 2-ге. Київ : Інтелсфера, 2000. 360 с.

109. Пропозиція Всеукраїнської екологічної ліги щодо формування нової лісової політики в Україні. *Проблеми збереження та відтворення лісів України. Сер. Стан навколишнього середовища*. 2017. № 3. С. 2–3.

110. Публічний звіт державного агентства лісових ресурсів України за 2019 рік URL: https://mepr.gov.ua/files/images/news_2020/26022020/%D0%

9F%D0%A3%D0%91%D0%9B%D0%86%D0%A7%D0%9D%D0%98%D0%99
%20%D0%97%D0%92%D0%86%D0%A2%20%D0%94%D0%90%D0%9B%D0
%A0%D0%A3%20%D0%97%D0%90%202019%20%D0%A0%D0%86%D0%9
A.pdf. (дата звернення: 18.09.2020).

111. Ращенко А. В. До питання імплементації моделей сталого виробництва та споживання. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*. Чернівці : Книги XXI. 2018. С. 121–123.

112. Ращенко А. В., Дорожкіна К. А. Екологічна сертифікація як джерело інформації про сільськогосподарську продукцію. *Інформаційні технології, економіка та право: стан та перспективи розвитку* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених та студентів, 14–15 квіт. 2016 р. Чернівці : Книги – XXI, 2016. С. 188–189.

113. Ращенко А. В., Прокопова Т. М. Теоретичні засади зеленого туризму. *Сучасні аспекти екології та права*. Житомир: Вид-во «Житомирський національний агроекологічний університет», 2017. С. 72–75.

114. Ревіна М. О., Чайкіна А. О. Екологічний менеджмент як основа сталого розвитку промислового підприємства. *Економічний розвиток держави та її соціальна стабільність* : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. 15 трав. 2019 р. Полтава : Пусан А.Ф., 2019. Ч. 1. С. 187–188.

115. Регіональний менеджмент збереження і відтворення природно-заповідних територій : монографія. М. В. Газуда, І. Б. Дяченко. Ужгород: Видавництво ФОП Бреза А. Е., 2014. 248 с.

116. Рекомендації з ведення лісового господарства в умовах радіоактивного забруднення територій / Фурдичко О. І., Кучма М. Д., Возняк Р. Р. та ін. Київ, 2008. 106 с.

117. Самоплавський В. І. Лісове господарство України на зламі тисячоліть. *Наук. вісник НАУ: Лісівництво*. 2000. Вип. 25. С. 11–19.

118. Синякевич І. М. Екологічна політика. Львів : ЗУКЦ, 2011. 332 с.

119. Синякевич І. М., Соловій І. П., Врублевська О. В. Лісова політика: теорія і практика : монографія. Львів : ЛА «Піраміда», 2008. 612 с.

120. Синякевич І. М., Соловій І. П., Дейнека А. М. Лісове господарство України в XXI ст.: сценарії розвитку. *Економіка України*. 2007. № 9. С. 72–81.
121. Система якості відповідно до норм міжнародних стандартів ISO 9000. URL: http://toplutsk.com/articles-article_379.html. (дата звернення: 18.09.2020).
122. Соловій І. П. Еколого-економічна оцінка рубок переформування у контексті наближеного до природи лісівництва. *Екологоекономічні та соціальні проблеми, зумовлені неефективним і несталим веденням лісового господарства та незаконними лісозаготівлями в Україні* : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф., 2–3 груд. 2010 р. Львів : Ліга-Прес. 2011. С. 219–224.
123. Соловій І. П. Трансформація парадигми лісової політики як відповідь на глобальні еколого-економічні виклики суспільного розвитку. *Зб. наук. праць Лісівничої акад. наук України*. 2007. Вип. 5. С. 110–115.
124. Спенсер Х. Нариси, наукові, політичні та спекулятивні. Лондон : Вільямс і Норгейт, 1901. Вип. 1. С. 1–7.
125. Статистичний щорічник Житомирської області за 2015 рік / за ред. Г. А. Пашинської. Житомир, 2016. 465 с.
126. Сторожук В. Огляд стану адаптації українського лісового законодавства до законодавства Європейського Союзу. URL: http://www.enpifleg.org/site/assets/files/2121/report_storozhuk_assessment_approximation_ukraines_forestry_legislation_to_eu.pdf. (дата звернення: 12.09.2020).
127. Стратегії розвитку Житомирської області на період до 2020 року. URL: <http://economy-zt.gov.ua/files/Strateg/strategia2020.pdf>. (дата звернення: 18.10.2020).
128. Тендюк А. О., Васильківський С. М. Методичні підходи до оцінки результативності, якості та ефективності системи менеджменту підприємства. *Економічні науки. Сер. Економіка та менеджмент*. 2013. Вип. 10. С. 225–232.

129. Тендюк А. О., Стрижеус Л. В., Медведєва О. І. Екологічноорієнтоване управління лісогосподарським підприємством: підхід до впровадження. *Економічний форум*. 2018. № 3. С. 56–65.
130. Ткаченко О. В. Показники оцінки якості, результативності та ефективності менеджменту. URL: http://archive.nbuiv.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2011_6/230.pdf. (дата звернення: 23.09.2020).
131. Трохи про мораторій на експорт лісу: те, що варто знати населенню та політикам. URL: http://www.ier.com.ua/ua/publications/regular_products?pid=6179. (дата звернення: 18.09.2020).
132. Уайт Л. Избранное: Эволюция культуры : пер. с англ. Москва : РОС-СПЭН, 2004. 1064 с.
133. Фітісов А. М. До питання оцінки діяльності лісогосподарських підприємств на відповідність вимогам екологічного менеджменту. *Управління системою економічної безпеки: від теорії до практики* : тези доп. та повідомлень уч. Всеукр. наук.-практ. конф. 1 черв. 2018 р. Львів : ЛьвДУВС, 2018. С. 169–172.
134. Фітісов А. М. Інституції у процесі запровадження екологічного менеджменту у лісовому господарстві. *Менеджмент в аграрному секторі економіки: теорія та практика ефективного розвитку* : матеріали III наук.-практ. конф. молодих вчених, аспірантів, студентів з міжнар. участю, 29 листоп. 2017 р. Житомир : ЖНАЕУ, 2017. С. 32–34.
135. Фитисов А. Н. Заготовка лесных ресурсов в Житомирской области. *Modern engineering and innovative technologies* (Karlsruhe, Germany. 2(09-02)). Karlsruhe, 2019. P. 96–99.
136. Фітісов А. М. Лідерство як критерій якості функціонування лісогосподарського підприємства. *Інтелектуальна економіка в умовах суспільних трансформацій: перспективи публічно-приватного партнерства* : матеріали III Міжнар. наук.-практ. форуму, 27 черв. 2017 р. Житомир : ЖНАЕУ, 2017. Ч. 2. С. 16–19.

137. Фитисов А. Н. Методика предварительной оценки деятельности лесохозяйственного предприятия на соответствие требованиям экологического менеджмента. *Modern Scientific Reseurches*. Минск, 2020. Issue 11, part 3. С. 117–123.

138. Фитисов А. Н. Система экологического менеджмента в лесном хозяйстве: концептуальный аспект. *Научные труды SWorld*. 2018. Вып. 50, т. 2. С. 55–60.

139. Фітісов А. М. Теоретичні основи трансформації лісогосподарювання на засадах «зеленої економіки». *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7277>. (дата звернення: 18.09.2020).

140. Фітісов А. М. Теоретичні основи формування системи екологічного менеджменту у лісовому господарстві. *Вісник ЖНАЕУ*. 2017. № 1 (59), т. 2. С. 181–188.

141. Фітісов А. М. Управління якістю у лісовому господарстві. *Сучасні проблеми екології* : тези XV Всеукр. наук. on-line конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених з міжнар. участю, 28 берез. 2019 р. Житомир : ЖДТУ, 2019. С. 111.

142. Фітісов А. М. Чинники впливу на якість продукції лісового господарства. *Наукові читання–2018* : матеріали наук.-практ. конф. науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених. Житомир : ЖНАЕУ, 2018. Т. 3. С. 101–104.

143. Фітісов А. М., Ходаківський Є. І. Мотивація трансформації лісогосподарювання на засадах зеленої економіки. *Сучасні проблеми екології* : тези XVI Всеукр. наукової on-line конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених з міжнар. участю, 10 квіт. 2020 р. Житомир : Житомирська політехніка, 2020. С. 108.

144. Фітісов А. М. Тенденції лісокористування у Житомирській області в умовах сталого розвитку. *Агросвіт*. 2018. № 18. С. 45-48.

145. Фітісов А. М. Лісокористування на територіях районів Житомирської області, постраждалих внаслідок аварії на ЧАЕС. *Економіка АПК*. 2019. № 8. С. 109–116.
146. Ходаківський Є. І., Кучерук І. В., Богоявленська Ю. В. Праксеологічні підходи в менеджменті : навч.-метод. посібник / ред. І. Г. Грабар. Житомир : ЖІТІ, 2001. 107 с.
147. Ходаківський Є. І., Пугачова Н. С., Капітула Л. Л. Гештальти лідерства в системі європейської фундації Q-менеджменту на локальних рівнях екологізації виробництва. *Аграрна наука, освіта, виробництво: європейський досвід для України* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 17–18 листоп. 2015 р. Житомир : ЖНАЕУ, 2015. С. 449–452.
148. Ходаківський Є. І. Формування системи страхування екологічних ризиків. *Соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства* : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф., м. Вінниця, 18 квіт. 2018 р.: у 2-х т. Вінниця : ВННІЕ ТНЕУ, 2018. Т. 1. С. 21–23.
149. Ходаківський_Є.І., Якобчук_В.П., Захаріна_О.В., Плотнікова_М.Ф., Іванюк_О.В. Формування європейської системи Q-менеджменту в децентралізованих громадах. *Наукові горизонти*. 2019. № 3 (76), С. 10–18. URL: <http://journal.znau.edu.ua/horizons/article/view/177/176>. (дата звернення: 18.09.2020).
150. Чорнобильська катастрофа: наслідки та шляхи розв'язання проблем / за ред. Тимочко Т. В. та ін. *Назва журналу. Сер. Стан навколишнього середовища*. 2015. № 4 (136). 32 с.
151. Шкуратов О. І. Екологічний менеджмент в системі стратегічного управління сільськогосподарських підприємств. *Зб. наук. праць Таврійського держ. агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2013. № 4. С. 246–249.
152. Шкуратов О. І. Оцінка конкурентного потенціалу лісогосподарських підприємств. *Наук. вісник НЛТУ України* : зб. наук.-техн. праць / РВВ НЛТУ України. 2013. Вип. 23.03. С. 309–314.

153. Шлійко А. Сучасний еколого-економічний стан лісових ресурсів та перспективи ефективного їх використання. *Галицький економічний вісник*. 2010. № 3 (28). С. 56–61.
154. Baker Earnest. *The Politics of Aristotle*. London : Oxford University Press, 1950.
155. Baumol W. J., Bowen W. G. *Performing Arts: The Economic Dilemma*. New York : The Twentieth Century Fund, 1966.
156. British Standard. BS 8555:2003. *Environmental Management Systems – Guide to the phased implementation of an environmental management system including the use of environmental performance evaluation*. London, 2003.
157. Business Model For A Sea Commercial Port As A Way To Reach Sustainable Development Goals / V. Nitsenko, I. Nyenno, I. Kryukova, T. Kalyna, M. Plotnikova. *Journal Of Security And Sustainability Issues*. 2017. Volume 7. № 1. P. 155–166. URL: [http://doi.org/10.9770/jssi.2017.6.4\(13\)](http://doi.org/10.9770/jssi.2017.6.4(13)) (ISSN 2029-7017 print/ISSN 2029-7025 on-line).
158. David L. Morgan, Margaret T. Spanish Focus Groups: A New Tool for Qualitative Research September 1984 *Qualitative Sociology* 7(3):253–270.
159. Calvo-Mora A., Leal A., Rolda´ n, J. L. Relationships between the EFQM Model Criteria: a study in Spanish Universities. *Total Quality Management*. 2005. Vol. 16 (6). P. 741–770.
160. Cameron Allen, Stuart Clouth. *A guidebook to the Green Economy. Issue 1: Green Economy, Green Growth and Low-Carbon Development – history, definitions and a guide to recent publications*. *Division for Sustainable Development*. New York : UNDESA, 2012. 65 p.
161. Dankevych_V., Dankevych_Y., Bondarchuk_N. European experience of environmental management of forest, water and land resources against the backdrop of climate change. *Danish Scientific Journal*. 2020. № 42. pp. 26–31. URL: http://www.danish-journal.com/wp-content/uploads/2020/12/DSJ_42_3.pdf. (Last accessed: 18.12.2020).

162. Dankevych_V., Dankevych_Y. Management of forest and water resources in the context of administrative-territorial reform: the experience of Poland. *The scientific heritage*. Budapest, Hungary. 2020. VOL 6, No 55 (55). pp. 27–31. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/27165.pdf>. (Last accessed: 18.12.2020).

163. Dankevych_V., Kamenchuk_T., Kononova_O., Nadtochii_I., Ohor_H. Strategic Planning for Sustainable Development of States: Administration Aspect. *International Journal of Management*. 2020. 11 (4). pp. 511–522. URL: <https://ssrn.com/abstract=3601609>. (Last accessed: 18.12.2020).

164. EMAS, 2018. Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) and ISO 14001. URL: http://ec.europa.eu/environment/emas/join_emas/emas_iso_14001_en.htm. (Last accessed: 18.09.2020).

165. Ferrón Vílchez, V., 2017. The dark side of ISO 14001: The symbolic environmental behavior. *European Research on Management and Business Economics*, Vol. 23, pp. 33–39.

166. For Legal, Traceable and Sustainable Supply Chains. URL: <https://www.rainforest-alliance.org/business/solutions/sourcing/forestry/>. (Last accessed: 18.09.2020).

167. Forest Management Certification. URL: <https://fsc.org/en/page/forest-management-certification>. (Last accessed: 18.09.2020).

168. Heilbroner Robert L The worldly philosophers: the lives, times, and ideas of the great economic thinkers / Revised seventh edition. New York. 365 p.

169. Introduction. Setting the stage for a green economy transition. URL: https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/22005/1.0_introduction.pdf?sequence=1&%3BisAllowed. (дата звернення: 18.09.2020).

170. ISO 14001-2015. Система екологічного менеджменту – вимоги та керівництво до застосування. URL: http://www.kachestvo.ru/index.php?id=90&Itemid=116&option=com_content&view=article. (дата звернення: 18.09.2020).

171. ISO, 2018. ISO 14000 family – Environmental management. [Online] Available at: <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html> (Last accessed: 22.03.2020).
172. John, C. & Michael, C., 1994. Edwards Deming: critical evaluations in business and management. *Quality Management Journal*, 2(1), p. 87–107.
173. Kates R. W., Parris T. M., Leiserowitz A. A. What is Sustainable Development? Goals, Indicators, Values, and Practice. *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*. 2001. Num. 3. P. 8–21.
174. Kennet M. What Green Economics? An age of global transformation – An Age of Green Economics. URL: www.greenecomonomics.org.uk. (дата звернення: 18.09.2020).
175. Keurhout-Sustainable System. URL: <http://www.keurhout.nl/>. (Last accessed: 18.09.2020).
176. Kim, W.-J. A Study on the Activation Factors of Voluntary Community Activities in Neighborhood Parks - Based on the People Who Love Chamsaem in Sejong City. *Journal of the Korean Institute of Landscape Architecture*. 2018. Vol. 46 (2). P. 37–51.
177. Kitzinger J. Qualitative Research: Introducing focus groups *BMJ* 1995; 311 :299 (Published 29 July 1995).
178. Kravchenko O., Kucher A., Hełdak M., Kucher L., Wysmulek J. (2020). Socioeconomic transformations in Ukraine towards the sustainable development of agriculture. *Sustainability*. Vol. 12, No. 13, 5441. <https://doi.org/10.3390/su12135441>. (Last accessed: 18.09.2020).
179. Kravchuk I. I., Kravchuk I. A., Haponenko H. I., Shamara I. M., Marchuk_N. A. The information means to promotion green tourism. Financial and credit activity: problems of theory and practice. 2019. Vol 4, No 31, pp. 497–505. URL: <http://fkd.org.ua/article/view/191003>. (Last accessed: 18.09.2020).
180. Kucher L., Drokin S., Ulko Y. Ecological-economic efficiency of irrigation projects in the context of climate change. *Agricultural and Resource*

Economics. 2020. Vol. 6, No. 2, pp. 57–77. URL: <https://doi.org/10.22004/ag.econ.303857>. (Last accessed: 18.09.2020).

181. Lenski G. E., Lenski J. *Human Societies: An Introduction to Macrosociology*. New York : McGraw Hill, 1974.

182. Marchant Determinist Theories And Politics. The Example Of Social Darwinism. *The submitted forth Degree of Ph D in the Australian National University*. Canberra, год. 407 p.

183. Melnykovych_M., Nijnik_M., Soloviy_I., Nijnik_F., Sarkki_S., Bihun_Yu. Social-ecological innovation in remote mountain areas: Adaptive responses of forest-dependent communities to the challenges of a changing world. *Science of The Total Environment*. 2018. Vol. 613–614, pp. 894–906. URL: <http://dx.doi.org/10.1016/j.scitotenv.2017.07.065>. (Last accessed: 01.11.2020).

184. North K. *Environmental business management: An introduction / 2 ed.* Geneva : International Labour Office, 1997. 205 p.

185. Oates W. E. *The Political economy of fiscal federalism*. Город : International Institute of Management Lexington Books, 1977. 355 p.

186. Pearce D., Markandya A., Barbier E. *Blueprint for a green economy*. London : Earthscan Publications ltd, 1989. 193 p.

187. Perman R., Common M. *Natural resource and environmental economics*. Gosport : Pearson Education Limited, 2003. 446 p.

188. Plotnikova_M. Green tourism development in smart communities. *Baltic Journal of Economic Studies*. Riga: Publishing House “Baltija Publishing”. 2018. Vol. 4, No. 3, pp. 203–210. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/444/pdf>. (Last accessed: 01.11.2020).

189. Said, Al Suqri, Oo, Yu Harthi, Ali Karim, Dr. Asif. Conceptual Model on the Influence of Environmental Awareness on the Effectiveness of Environmental Management System: Case Study of Oman Oil and Gas Operators. *International Journal of Applied Engineering Research*. 2018. Vol. 13, Num. 6. pp. 4239–4246

190. Sakhno_A., Salkova_I., Polishchuk_N., Kucher_L., Stashko_I. Efficiency of managing liabilities of enterprises of different types of economic activities. *European Journal of Sustainable Development*. 2020. Vol. 9, No. 1, pp. 423–431. URL: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2020.v9n1p423>.
191. Salim, H. K. et al., 2017. Global trends in Environmental Management System and ISO14001 research. *Journal of Cleaner Production*.
192. Savovic, I., Bacovic, M., Pekovic, S. & Stanovic, T. Impact of investment in quality and environmental protection on regional sustainability. *International Journal for Quality Research*. 2016. 10(3), pp. 625–640.
193. Smith C. BS 7750 and environmental management. *Coloration Technology*. 109(9). 2008. p. 278–279.
194. Soloviy_I., Lesiuk_H., Kaflyk_M. (2018). Forest Sector of Ukraine in the Framework of EU Integration Priorities: Policies, Strategies and Management System. *Studia i Materiały «Miscellanea Oeconomicae»*, Gospodarowanie zasobami organizacji. Vip. 4, T. 2. S. 73–86. URL: <http://bazekon.icm.edu.pl/bazekon/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171597119?q=bwmeta1.element.ekon-element-9536d13b-219e-3391-a2df-fdf2cfe1b9a5;5&qt=CHILDREN-STATELESS>.
195. Standards & implementation. URL: <https://www.pefc.org/standards-implementation>. (Last accessed: 18.09.2020).
196. Standards. URL: <https://www.iso.org/standards.html>. (Last accessed: 18.09.2020).
197. Tambovceva T. Assessment model of environmental management: a case study of construction enterprises in Latvia. *Economics And Management*. 2010. № 15. C. 799–806.
198. Towards a green economy. URL: https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/22009/5.0_forests.pdf?sequence=1&isAllowed. (Last accessed: 18.09.2020).
199. UN Nations Environmental Programme. URL: <http://www.unep.org>. (Last accessed: 18.09.2020).

200. United Nations Environment Programme. *Green Economy*. URL: <https://www.unenvironment.org/regions/asia-and-pacific/regionalinitiatives/supporting-resource-efficiency/green-economy>. (Last accessed: 18.09.2020).

201. Validity URL: <https://sociologydictionary.org/validity/>. (Last accessed: 19.11.2020).

202. Zhyla T., Soloviy_I., Zhyla A., Volosyanchuk_R. Mountain communities' households dependency on provisioning forest ecosystem services: the case of Ukrainian Carpathians. Bulletin of the Transilvania University of Brasov, Series II: Forestry, Woo Industry, Agricultural Food Engineering. 2018. No.11 (12–60), pp. 63–80. URL: http://webbut.unitbv.ro/Bulletin/Series%20II/2018/BULETIN%20I/06_Zhyla.pdf. (Last accessed: 18.09.2020).

ДОДАТКИ

**Нормативно-правова база, що регулює діяльність
лісопромислового комплексу**

Назва документа	Характеристика
Лісовий кодекс України	Регулює відносини, які стосуються володіння, користування і розпорядження лісами та спрямовані на забезпечення відтворення, охорони та сталого використання лісових ресурсів з урахуванням економічних, соціальних, екологічних та інших інтересів суспільства. Об'єктом лісових відносин, вважається лісовий фонд України та окремі лісові ділянки. Суб'єктами лісових відносин є громадяни, юридичні особи, органи місцевого самоврядування та державної влади.
Закон України «Про особливості державного регулювання діяльності суб'єктів підприємницької діяльності, пов'язаної з реалізацією та експортом лісоматеріалів»	Визначає особливий правовий режим експорту та реалізації лісо- та пиломатеріалів. Реалізація за межі митної території України в митному режимі експорту суб'єктами підприємницької діяльності лісоматеріалів та виготовлених із них пиломатеріалів допускається за наявності сертифіката про походження лісоматеріалів та виготовлених із них пиломатеріалів.
Земельний Кодекс України	Основний нормативно-правовий акт земельного законодавства України, який конкретизує положення Конституції України щодо регулювання земельних відносин, визначає основний зміст практично всіх інститутів земельного права.
Порядок поділу лісів на категорії та виділення особливо захисних лісових ділянок	Встановлює єдині правила поділу лісів на групи, умови і відмінні ознаки віднесення їх до категорій захисності, а також виділення особливо захисних земельних ділянок лісового фонду.
Правил поліпшення якісного складу лісів	Визначення основних вимог до здійснення лісогосподарських заходів, спрямованих на підвищення стійкості та продуктивності деревостанів, збереження біорізноманіття лісів, їх оздоровлення і посилення захисних, санітарно-гігієнічних, оздоровчих та інших функцій шляхом проведення рубок формування і оздоровлення лісів. Під час проведення рубок формування і оздоровлення лісів застосовуються такі рубки: догляду, санітарні, лісовідновні, переформування, пов'язані з реконструкцією, ландшафтні.

Джерело: побудовано за даними [40; 103–106].

**Завдання Державного агентства лісових ресурсів України
(відповідно до ст. 25 Лісового кодексу України):**

- 1) узагальнення практики застосування законодавства, розробка пропозиції щодо вдосконалення законодавчих актів, актів Президента України та Кабінету Міністрів України, нормативно-правових актів міністерств;
- 2) внесення Міністрові захисту довкілля та природних ресурсів пропозиції щодо загальнодержавних і регіональних (місцевих) програм з охорони, захисту, використання та відтворення лісів, розвитку мисливського господарства;
- 3) здійснення в межах повноважень, передбачених законом, міжнародного співробітництва, підготовка пропозицій щодо укладення та денонсації договорів, укладання міжнародних договорів, забезпечення виконання узятих Україною зобов'язань за міжнародними договорами з питань, що належать до компетенції Держлісагентства, представлення України в роботі міжнародних організацій у сфері лісового та мисливського господарства;
- 4) здійснення державного управління в галузі ведення лісового і мисливського господарства, а також державного контролю за дотриманням вимог нормативно-правових актів щодо ведення лісового господарства (крім державного контролю з карантину рослин та у сфері захисту рослин);
- 5) здійснення державного управління територіями та об'єктами природно-заповідного фонду в лісах підприємств, установ і організацій, що належать до сфери його управління;
 - 6) організація ведення лісовпорядкування та впорядкування мисливських угідь;
 - 7) ведення державний лісовий кадастр та облік лісів;
 - 8) здійснення моніторингу лісів;
 - 9) прийняття рішення про віднесення лісів до відповідної категорії;
 - 10) затвердження віку стиглості деревостанів;
 - 11) організація видачі в установленому порядку спеціальних дозволів на використання лісових ресурсів;
 - 12) організація виконання заходів щодо визначення рівня радіоактивного забруднення лісів, радіаційний контроль лісової продукції, дозиметричний контроль робочих місць та доз опромінення працівників;
 - 13) ведення державного кадастру мисливських тварин, що перебувають на території України;
 - 14) здійснення державного контролю за дотриманням законодавства в галузі мисливського господарства і полювання;
 - 15) організація роботи з укладення з користувачами мисливських угідь договорів про умови ведення мисливського господарства та здійснює контроль за їх виконанням;
 - 16) ведення державного обліку чисельності і добування мисливських тварин;
 - 17) внесення для Міндовкілля пропозиції щодо:
 - вартості ліцензій на добування мисливських тварин та здійснює регулювання цін і тарифів на продукцію полювання, у тому числі на живу дичину, яка поставляється на експорт; на мисливські трофеї, добуті іноземними громадянами; на послуги, надані іноземним громадянам;
 - лімітів і норм використання мисливських тварин;
 - розміру збору за видачу посвідчення мисливця, щорічної контрольної картки обліку добутої дичини, порушень правил полювання та їх дублікатів;
 - такси для обчислення розміру відшкодування збитків, завданих внаслідок порушення законодавства в галузі мисливського господарства і полювання;

18) видача в установленому порядку дозволів на використання мисливських тварин, що перебувають у державній власності, за винятком тих, що знаходяться на територіях та об'єктах природно-заповідного фонду;

19) видача паспортів на собак мисливських порід, інших ловчих звірів і птахів;

20) видача посвідчення мисливця і щорічну контрольну картку обліку добутої дичини та порушень правил полювання;

21) внесення пропозицій щодо надання в користування мисливських угідь та припинення права користування ними органам, що приймають зазначені рішення;

22) забезпечення функціонування державної лісової охорони, координація діяльності лісової охорони інших постійних лісокористувачів і власників лісів, бере участь у забезпеченні реалізації державної політики у сфері пожежної безпеки, забезпечує організацію та координацію заходів з охорони державного мисливського фонду і заходів з регулювання чисельності мисливських, хижих та шкідливих для мисливського господарства тварин;

23) здійснення наземно-авіаційної охорони лісів від пожеж, незаконних рубок та інших порушень лісового законодавства, захист лісу від шкідників і хвороб та іншого шкідливого впливу на території лісового фонду підприємств, установ і організацій, що належать до сфери його управління;

24) організація виконання протипожежних, лісозахисних та інших лісоохоронних заходів на підприємствах, в установах і організаціях, що належать до сфери його управління;

25) розгляд справ про адміністративні правопорушення та накладає адміністративні стягнення;

26) здійснення заходів щодо забезпечення споживачів деревиною, виробами з неї та іншою продукцією лісового та мисливського господарства;

27) здійснення у межах повноважень, передбачених законом, заходів щодо зовнішньоекономічної діяльності, захист інтересів підприємств, установ і організацій, що належать до сфери його управління, на зовнішньому ринку, розвиток внутрішнього ринку продукції і послуг лісового та мисливського господарства, вносить в установленому порядку пропозиції щодо умов оподаткування і кредитування, особливостей приватизації таких підприємств, установ і організацій;

28) видача сертифікатів про походження лісоматеріалів;

29) підготовка пропозицій і в межах повноважень, передбачених законом, здійснення заходів щодо забезпечення реалізації соціальної політики у сфері лісового та мисливського господарства, укладання в установленому порядку галузевої угоди з професійними спілками чи їх об'єднаннями, іншими представницькими організаціями працівників лісового і мисливського господарства, які мають відповідні повноваження;

30) здійснення управління об'єктами державної власності, які належать до сфери управління Держлісагентства;

31) замовлення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, необхідних для виконання державних цільових програм розвитку лісового і мисливського господарства, забезпечення впровадження у виробництво досягнень науки і техніки, а також нових технологій і передового досвіду, організація відповідно до законодавства діяльності метрологічної служби на підприємствах, в установах і організаціях, що належать до сфери його управління;

32) запровадження заходів для залучення в установленому порядку представників громадськості до проведення обговорення питань державної політики у сфері лісового і мисливського господарства;

33) вирішення в межах повноважень, передбачених законом, спорів з питань охорони, захисту, використання та відтворення лісів, що перебувають у державній власності;

34) прийняття в установленому порядку рішення про припинення полювання;

35) здійснення розгляду звернень громадян з питань, пов'язаних з діяльністю Держлісагентства, підприємств, установ і організацій, що належать до сфери його управління.

Додаток В

**Площа загибелі лісових насаджень за регіонами України,
2012–2017 рр.¹**

Регіон	Рік					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
АРК	35	132
Вінницька	242	194	455	99	37	22
Волинська	1304	1274	1494	1986	2348	3006
Дніпровська	228	58	216	109	172	333
Донецька	249	243	135	20	24	236
Житомирська	1123	1047	1384	1839	2329	792
Закарпатська	2138	1424	2019	2288	2156	987
Запорізька	37	40	15	12	26	210
Івано-Франківська	1002	997	1101	1148	829	159
Київська	337	536	106	619	137	7429
Кіровоградська	437	489	537	708	28	88
Луганська	1361	689	1243	9230	567	1147
Львівська	1453	1660	953	1450	1173	700
Миколаївська	140	120	175	271	137	123
Одеська	1052	367	355	592	609	279
Полтавська	56	-	60		-	-
Рівненська	2703	3076	2721	3648	4756	2587
Сумська	476	578	500	349	286	28
Тернопільська	181	147	133	114	88	1
Харківська	43	-	31	3	-	143
Херсонська	2663	408	912	537	607	1153
Хмельницька	365	317	342	503	655	305
Черкаська	508	547	673	634	632	184
Чернівецька	1282	1228	1058	728	522	35
Чернігівська	772	857	1024	881	1287	164
м. Київ	16	66	94	152	62	55
м. Севастополь	15	14
Україна	20187	16428	17642	27768	19405	20111

¹ Примітка: дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Додаток Г

Площі лісових земель, що пройдені пожежами та збитки заподіяні ними, 2012–2017 рр.

Регіон	2012 рік		2013 рік		2014 рік		2015 рік		2016 рік		2017 рік	
	Площа лісових земель, пройдена пожежами, га	Збитки, заподіяні лісовими пожежами, тис.грн	Площа лісових земель, пройдена пожежами, га	Збитки, заподіяні лісовими пожежами, тис.грн	Площа лісових земель, пройдена пожежами, га	Збитки, заподіяні лісовими пожежами, тис.грн	Площа лісових земель, пройдена пожежами, га	Збитки, заподіяні лісовими пожежами, тис.грн	Площа лісових земель, пройдена пожежами, га	Збитки, заподіяні лісовими пожежами, тис.грн	Площа лісових земель, пройдена пожежами, га	Збитки, заподіяні лісовими пожежами, тис.грн
АРК	31	1432,7	0	4,5				
Вінницька	32	659,6	–	–	–	–	5	92,0	-	-	1.0	39.2
Волинська	20	42,3	1	0,6	22	18,2	214	1093,7	20.7	75.5	-	-
Дніпропетровська	129	330,3	15	15,5	380	1728,7	144	113,0	76.9	75.3	1126.5	4224.3
Донецька ²	47	78,3	16	147,9	1282	146,9	32	132,3	20.6	30.5	241.8	268.2
Житомирська	15	22,9	0	1,5	3	27,7	132	1260,6	7.6	101.6	260.6	401.0
Закарпатська	46	822,2	12	102,0	3	55,2	22	1482,2	6.4	-	17.9	367.2
Запорізька	122	208,8	17	53,4	95	79,7	33	94,7	206.2	402.6	862.7	7069.2
Ів.-Франківська	2	1,9	9	–	–	–	8	94,8	0.2	-	-	-
Київська	62	256,3	71	66,8	253	292,0	11211	3045,6	86.1	396.1	277.0	519.7
Кіровоградська	3	1,9	4	2,8	1	1,7	2	1,7	-	-	6.7	5.1
Луганська ²	39	288,2	27	161,0	10274	31015,1	1101	3170,6	468.4	2858.7	761.2	3460.7
Львівська	54	155,9	14	255,9	18	6,4	189	1611,4	31.2	460.9	38.6	198.2
Миколаївська	3	19,2	1	1,3	47	112,0	40	151,9	36.8	16.2	352.0	5267.0
Одеська	102	221,7	6	77,0	4	17,7	6	2,3	25.1	5.7	59.1	7.0
Полтавська	7	46,0	1	2,7	180	1562,9	29	52,5	0.5	4.3	170.2	1374.2
Рівненська	64	93,6	7	4,2	52	119,1	143	308,4	17.8	52.3	8.5	26.8
Сумська	61	462,8	113	75,6	123	111,5	192	165,9	7.6	22.6	70.5	183.8
Тернопільська	1	–	2	–	–	–	7	126,9	0.9	376.0	-	-
Харківська	62	428,6	27	68,6	30	76,7	87	215,3	6.7	110.5	249.4	3207.1
Херсонська	2493	50102,2	22	115,7	756	15781,8	41	345,7	104.5	517.3	1136.7	17072.9
Хмельницька	2	1,2	1	0,5	4	0,2	472	1357,2	2.4	8.7	5.3	3.2
Черкаська	35	77,1	5	50,9	27	52,1	19	117,2	9.2	20.5	148.1	461.6
Чернівецька	6	4,4	–	–	–	–	1	88,3	0.6	40.0	2.9	59.5
Чернігівська	16	35,8	34	134,6	185	286,1	410	1479,0	89.9	2166.2	84.5	89.3
м. Київ	12	37,4	13	32,7	39	210,1	152	3561,3	22.8	877.7	57.5	1572.4
м. Севастополь	13	231,4	0	0,5				
Україна	3479	56062,7	418	1376,2	13778	51701,8	14691	20164,5	1249.1	8619.2	5938.7	45877.6

Додаток Д

Відтворення лісів України у розрізі областей, 2012–2018 рр.¹

	2012		2013		2014		2015		2016		2017		2018		Відхилення 2018 до 2012 рр	
	Площа відтворення лісів	в т.ч. площа лісорозв'єдення	Площа відтворення лісів	в т.ч. площа лісорозв'єдення	Площа відтворення лісів	в т.ч. площа лісорозв'єдення	Площа відтворення лісів	в т.ч. площа лісорозв'єдення	Площа відтворення лісів	в т.ч. площа лісорозв'єдення	Площа відтворення лісів	в т.ч. площа лісорозв'єдення	Площа відтворення лісів	в т.ч. площа лісорозв'єдення	Площа відтворення лісів	в т.ч. площа лісорозв'єдення
АРК	1119	1000	1002	955
Вінницька	2134	456	2120	484	1977	225	2230	186	2433	443	2366	536	1790	173	83.88	37.94
Волинська	4200	309	4243	254	4463	134	5327	7	5417	-	6174	-	5673	30	135.07	9.71
Дніпровська	1031	801	548	351	431	284	359	166	463	136	283	27	156	12	15.13	1.50
Донецька ²	1131	705	1024	603	622	357	348	29	461	120	327	73	335	44	29.62	6.24
Житомирська	7803	70	8503	139	8166	10	9429	17	10531	-	11631	-	8461	-	108.43	
Закарпатська	2839	-	2919	140	3231	-	3470	-	3441	-	3191	-	2667	-	93.94	
Запорізька	2151	1940	2001	1651	519	357	376	272	98	41	46	-	616	604	28.64	31.13
Ів.-Франківська	3418	13	3739	-	3464	5	3681	5	3789	-	3960	-	3044	1	89.06	7.69
Київська	3622	200	3285	270	3126	10	4463	16	4320	8	4734	7	4338	27	119.77	13.50
Кіровоградська	1767	1286	1538	1017	1132	605	818	164	938	350	832	260	535	204	30.28	15.86
Луганська ²	5173	4434	4610	3521	1864	1090	499	287	1204	680	1596	430	1015	252	19.62	5.68
Львівська	4179	28	3806	7	4146	8	4277	-	4404	-	4210	1	3149	1	75.35	3.57
Миколаївська	1812	1703	718	529	469	-	353	-	478	-	191	-	96	7	5.30	0.41
Одеська	2377	2042	2245	1936	556	182	394	36	439	3	551	52	206	3	8.67	0.15
Полтавська	2466	1246	2434	1077	2129	577	2006	339	1968	307	1732	301	1375	234	55.76	18.78
Рівненська	5903	116	6719	24	6770	-	6724	9	7213	156	8260	35	6269	34	106.20	29.31
Сумська	2636	448	2404	269	2208	168	2182	60	2173	150	2044	140	1704	186	64.64	41.52
Тернопільська	842	57	754	31	781	18	807	40	802	33	718	61	774	152	91.92	266.67
Харківська	1441	48	1369	33	1005	-	895	-	1191	11	1136	-	579	-	40.18	
Херсонська	1576	1247	1289	1036	914	678	827	633	642	282	223	105	187	105	11.87	8.42
Хмельницька	1539	145	1432	58	1650	13	1848	33	2016	17	1817	17	1540	6	100.06	4.14
Черкаська	1839	151	1671	241	1664	102	1547	2	1801	23	1862	23	1485	41	80.75	27.15
Чернівецька	2775	25	2927	15	2888	10	2538	5	2200	8	1951	1	1591	2	57.33	8.00
Чернігівська	4079	526	4125	403	3694	174	4755	215	4669	113	4627	129	3694	112	90.56	21.29
м. Київ	269	-	250	-	157	1	249	-	135	-	251	-	240	27	89.22	
м. Севастополь	25	4	17	-		
Україна	70146	19000	67692	15044	58026	5008	60402	2521	63226	2881	64713	2198	51519	2257	73.45	11.88

Примітка: ¹ Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях. ² Дані можуть бути уточнені.

Відтворення лісів за регіонами, 2018 р.¹

Регіон	Площа відтворення лісів	у т.ч.		Площа проведених лісокультурних робіт	Площа переведення лісових культур у вкриті лісовою рослинністю землі	Площа переведення природного поновлення у вкриті лісовою рослинністю землі
		площа лісовідновлення	площа лісорозведення			
Україна	51519	49262	2257	59255	41115	18140
Вінницька	1790	1617	173	2654	2377	277
Волинська	5673	5643	30	5198	2075	3123
Дніпровська	156	144	12	227	185	42
Донецька	335	291	44	78	78	-
Житомирська	8461	8461	-	8656	5540	3116
Закарпатська	2667	2667	-	2894	1434	1460
Запорізька	616	12	604	396	381	15
Ів.-Франківська	3044	3043	1	2919	1485	1434
Київська	4338	4311	27	2801	2446	355
Кіровоградська	535	331	204	1551	1439	112
Луганська	1015	763	252	2099	1937	162
Львівська	3149	3148	1	4501	2698	1803
Миколаївська	96	89	7	1113	955	158
Одеська	206	203	3	1006	849	157
Полтавська	1375	1141	234	2176	2041	135
Рівненська	6269	6235	34	6332	3978	2354
Сумська	1704	1518	186	2213	1926	287
Тернопільська	774	622	152	742	670	72
Харківська	579	579	-	1222	1099	123
Херсонська	187	82	105	1193	1125	68
Хмельницька	1540	1534	6	1414	963	451
Черкаська	1485	1444	41	1261	988	273
Чернівецька	1591	1589	2	2641	1208	1433
Чернігівська	3694	3582	112	3812	3082	730
м.Київ	240	213	27	156	156	-

¹ Примітка: дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

**Площа загибелі лісових насаджень за регіонами України,
2012–2017 рр.¹**

Регіон	Рік					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
АРК	35	132
Вінницька	242	194	455	99	37	22
Волинська	1304	1274	1494	1986	2348	3006
Дніпровська	228	58	216	109	172	333
Донецька	249	243	135	20	24	236
Житомирська	1123	1047	1384	1839	2329	792
Закарпатська	2138	1424	2019	2288	2156	987
Запорізька	37	40	15	12	26	210
Івано-Франківська	1002	997	1101	1148	829	159
Київська	337	536	106	619	137	7429
Кіровоградська	437	489	537	708	28	88
Луганська	1361	689	1243	9230	567	1147
Львівська	1453	1660	953	1450	1173	700
Миколаївська	140	120	175	271	137	123
Одеська	1052	367	355	592	609	279
Полтавська	56	-	60		-	-
Рівненська	2703	3076	2721	3648	4756	2587
Сумська	476	578	500	349	286	28
Тернопільська	181	147	133	114	88	1
Харківська	43	-	31	3	-	143
Херсонська	2663	408	912	537	607	1153
Хмельницька	365	317	342	503	655	305
Черкаська	508	547	673	634	632	184
Чернівецька	1282	1228	1058	728	522	35
Чернігівська	772	857	1024	881	1287	164
м. Київ	16	66	94	152	62	55
м. Севастополь	15	14
Україна	20187	16428	17642	27768	19405	20111

¹ Примітка: дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

**Кількість суб'єктів підприємництва за видами економічної діяльності,
що відносяться до лісопромислового комплексу, 2014–2018 рр.**

Вид економічної діяльності	Рік					2018 р. до 2014 р., %
	2014	2015	2016	2017	2018	
Лісове господарство та лісозаготівлі:						
великі підприємства	-	-	-	-	-	-
середні підприємства	327	316	311	302	304	93
малі підприємства	3078	3356	3190	3069	3118	101
<i>В т. ч. лісівництво та інша діяльність у лісовому господарстві:</i>						
великі підприємства	-	-	-	-	-	-
середні підприємства	80	78	71	76	79	99
малі підприємства	480	660	576	525	519	108
<i>лісозаготівлі:</i>						
великі підприємства	-	-	-	-	-	
середні підприємства	193	201	218	211	210	109
малі підприємства	1861	1796	1781	1759	1773	95
<i>збирання дикорослих недеревних продуктів</i>						
великі підприємства	-	-	-	-	-	
середні підприємства	13	-	-	1	1	7
малі підприємства	318	450	435	427	465	146
<i>надання допоміжних послуг у лісовому господарстві</i>						
великі підприємства	-	-	-	-	-	
середні підприємства	41	37	22	14	14	34
малі підприємства	419	450	398	358	361	86
Виготовлення виробів з деревини, паперу та поліграфічна діяльність:						
великі підприємства	12	8	8	8	8	67
середні підприємства	303	306	318	327	335	110
малі підприємства	24206	25568	23616	22272	22109	91
Виробництво меблів:						
великі підприємства	2	1	1	1	1	50
середні підприємства	120	113	108	116	120	100
малі підприємства	10412	10501	9650	8949	8816	85

Примітка: дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Джерело: побудовано на основі даних Державної служби статистики України.

**Обсяги продукції (робіт, послуг) лісового господарства у фактичних
цінах, 2014–2019 рр, млн грн**

Область	Рік						2019 р. до 2014 р., %
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
Вінницька	308,1	452,3	566,7	678,9	716,4	654,2	285,18
Волинська	543,4	652,1	795,7	901,0	721,7	637,3	197,18
Дніпровська	33,7	52,4	40,5	45,8	33,3	35,7	94,44
Донецька	23,2	32,7	38,7	41,8	22,3	20,5	47,90
Житомирська	1244,5	1689,2	2075,0	1993,3	1982,6	1828,0	211,40
Закарпатська	467,6	549,8	715,3	777,8	931,5	921,0	276,00
Запорізька	28,8	33,4	22,4	22,0	7,6	10,1	30,06
Івано-Франківська	465,9	653,2	696,7	843,8	926,7	852,2	241,35
Київська	546,2	895,6	1030,2	1039,3	1199,8	988,4	230,34
Кіровоградська	79,2	121,7	176,3	180,1	218,3	227,6	335,20
Луганська	68,5	66,4	71,7	94,1	78,0	73,3	74,12
Львівська	535,0	788,5	826,9	1044,7	1035,4	818,3	217,40
Миколаївська	33,4	37,0	21,6	22,7	10,9	13,7	37,53
Одеська	75,2	83,1	61,9	73,3	47,1	40,8	83,78
Полтавська	180,1	245,5	320,7	273,6	314,0	265,7	180,63
Рівненська	744,9	1077,4	1303,3	1233,6	1313,1	1321,0	229,42
Сумська	466,3	657,7	824,0	933,0	881,2	821,7	212,77
Тернопільська	119,4	182,2	201,1	249,4	205,8	221,1	231,52
Харківська	147,4	188,9	260,3	241,6	283,1	391,4	289,71
Херсонська	56,0	56,6	37,2	40,7	30,6	26,6	45,86
Хмельницька	295,7	470,2	577,6	697,7	795,0	703,2	349,68
Черкаська	308,6	477,2	594,2	752,0	818,6	658,3	268,80
Чернівецька	335,2	417,0	450,0	509,9	409,3	368,5	125,64
Чернігівська	545,5	762,4	968,1	914,8	1051,7	891,1	234,56
м. Київ	88,1	135,7	162,7	169,7	98,7	57,1	86,65
Україна	7739,9	10778,2	12838,8	13774,6	14132,7	12846,8	217,32

Примітка: дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Джерело: побудовано на основі даних Державної служби статистики України.

**Аналіз освітніх програм підготовки кадрів у лісовому господарстві
у Житомирській області**

Поліський національний університет		Малинський лісотехнічний коледж	
205 «Лісове господарство»		205 «Лісове господарство» (бакалавр)	
Бакалавр	Магістр	2018 р.	2019 р.
<ul style="list-style-type: none"> • Геодезія • Дендрологія • Лісова зоологія • Фізіологія рослин • Лісове ґрунтознавство • Лісова селекція • Лісова фітопатологія • Лісознавство • Лісова ентомологія • Озеленення населених місць • Лісівництво • Лісовпорядкування • Лісові культури • Охорона праці в галузі • Мікробіологія • Радіобіологія • Генетика • Механізація лісогосподарських робіт • Природозаповідна справа • Лісове товарознавство • Лісова меліорація 	<ul style="list-style-type: none"> • Регулювання продуктивності лісів • Лісова політика • Лісозаготівлі • Спеціальні види лісовпорядкування • Методологія наукових досліджень • Організація та управління лісогосподарським виробництвом • Світове лісове господарство • Теорія і практика лісопиляння • Переробка деревини • Лісопатологічна експертиза та захист лісу • Біологічні основи рубок догляду • Лісова екологія та типологія • Технологія сушіння і захист деревини • Моделювання та оптимізація технологічних процесів 	<ul style="list-style-type: none"> • Економічна теорія • Соціологія • Вища математика Хімія • Фізика • Інформатика • Нарисна геометрія • Біометрія • Ботаніка • Технічна механіка • Фізіологія рослин • Лісова селекція і генетика • Геодезія • Лісове ґрунтознавство • Біологія лісових звірів і птахів • Мисливствознавство • Дендрологія • Лісівництво • Лісова таксація • Природно-заповідна справа • Недревні ресурси лісу • Екологічна стандартизація та сертифікація в лісовому господарстві • Основи екології і охорони природи • Лісова фітопатологія • Лісова ентомологія • Економіка лісового господарства • Основи радіоекології 	<ul style="list-style-type: none"> • Економічна теорія • Соціологія • Вища математика Хімія • Фізика • Інформатика • Нарисна геометрія • Біометрія • Ботаніка • Технічна механіка • Фізіологія рослин • Лісова селекція і генетика • Геодезія • Лісове ґрунтознавство • Біологія лісових звірів і птахів • Мисливствознавство • Дендрологія • Лісівництво • Лісова таксація • Природно-заповідна справа • Недревні ресурси лісу • Економіка лісового господарства •

Джерело: за даними освітніх програм.



Рис. Критерії моделі ділової досконалості EFQM

Опитувальний лист

Блок	Питання	Бал	
Фактори сприяння			
Блок 1. Лідерство	Чи є реагування на звернення працівників?	10	
	Чи сформовано місію та чітку систему цінностей?	20	
	Чи відбувається поширення практик сталого розвитку?	20	
	Чи відбувається організація і фінансування процесів удосконалення в середині підприємства?	20	
	Всі підлеглі чітко розуміють процес управління якістю?	20	
	Чи погоджуєтесь Ви із твердженням «Керівник вчить персонал та навчається сам»?	10	
Всього		100	
Блок 2. Екологічна політика	Чи розуміють всі співробітники стратегію розвитку підприємства?	20	
	Чи проводиться постійний аналіз сильних та слабких сторін?	20	
	Чи відбувається залучення співробітників до формування цілей та завдань?	20	
	Чи відбувається систематичне удосконалення стратегії і планів	20	
Всього		80	
Блок 3. Персонал	Чи відбувається навчання персоналу, зокрема підвищення кваліфікації та екологічна освіта;?	20	
	Чи відбувається перегляд кадрових планів?	15	
	Чи погоджуєтесь Ви із твердженням: «колектив активний, співробітники сміливо приймають рішення, отримують винагороди»?	20	
	Чи відбувається швидка передача інформації по вертикалі ієрархії в обох напрямках?	20	
	Чи всі розуміють потребу саморозвитку?	15	
Всього		90	
Блок 4. Партнерство	Чи відбувається оцінка екологічних ризиків?	20	
	Чи є на підприємстві захист лісу від пожеж?	20	
	Чи здійснюються заходи захисту лісів від шкідників та хвороб?	15	
	Чи оптимально використовуються будівлі, споруди та обладнання?	15	
	Чи фінансуються природоохоронні заходи, передбачені стратегією?	20	
Всього		90	
Блок 5. Система якості та процеси у системі якості	Чи підтримується необхідність збереження біорізноманіття?	20	
	Чи відбувається дослідження тенденцій ринку та конкурентів?	20	
	Чи запроваджено на підприємстві екологічну сертифікацію?	20	
	Чи поширюється на підприємстві використання інновацій?	20	
	Чи активно розглядається партнерська співпраця?	20	
	Чи підтримується на підприємстві необхідність досягнення оптимальної лісистості регіону?	20	
	Чи високої якості продукція/послуги?	20	
Всього		140	
Всього по факторам сприяння		500	

Продовження додатку II

Блок	Питання	Бал	
Результати			
Блок 1. Задоволення потреб колективу	Чи відчуваєте Ви безпеку на робочому місці?	20	
	Чи задоволені Ви заробітною платою?	10	
	Чи у Вас достатня вмотивованість до саморозвитку?	10	
	Чи відкрита інформація на всіх рівнях?	10	
	Чи відчуваєте Ви прозорість умов найму на роботу?	10	
	Чи є у Вас можливість навчання?	10	
	Чи відчуваєте Ви перспективи кар'єрного росту?	10	
	Чи бачите Ви своє майбутнє у компанії?	10	
Всього		90	
Блок 2. Задоволення споживача	Чи достатньо хороший загальний імідж підприємства?	20	
	Чи відчувається довіра до відповідності товарів сертифікатам?	20	
	Чи відчувається лояльності до підприємства (бажання співпрацювати у подальшому)?	20	
	Чи задоволені споживачі товарами/послугами?	20	
	Чи є прозорим проведення аукціонів?	20	
Всього		100	
Блок 3. Вплив на суспільство	Чи доводиться до мешканців інформація щодо впливу на довкілля?	10	
	Чи створюються нові робочі місця?	10	
	Чи проводяться просвітницькі заходи?	10	
	Чи виключений негативний вплив діяльності здоров'я населення?	20	
	Чи гарне ставлення суспільства до підприємства?	10	
Всього		60	
Блок 4. Вплив на довкілля	Чи відбувається сортування відходів на підприємстві?	20	
	Чи піднімаються питання мінімізації викидів у атмосферне повітря?	10	
	Чи піднімаються питання мінімізації скидів у водні джерела?	10	
	Чи розраховується ефективність транспортування сировини та товарів?	10	
	Чи використовується екологічність пакування?	10	
	Чи використовуються відходи повторно?	10	
	Чи вітається підтримання лісів у належному стані?	10	
	Чи є наявність токсичних елементів у продукції?	20	
Всього		100	
Блок 5. Ділові результати	Виконується відповідальним економістом.	150	
Всього за результатами		500	

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Наукові праці, в яких опубліковано основні результати дослідження:

1.1. Публікації у наукових фахових виданнях України:

1. Фітісов А. М. Теоретичні основи формування системи екологічного менеджменту у лісовому господарстві. *Вісник ЖНАЕУ*. 2017. № 1 (59), т. 2. С. 181–188. (0,44 д.а.)
2. ^{4*} Фітісов А. М. Тенденції лісокористування у Житомирській області в умовах сталого розвитку. *Агросвіт*. 2018. № 18. С. 45–48. (0,19 д.а.)
3. ^{5*} Фітісов А. М. Лісокористування на територіях районів Житомирської області, постраждалих внаслідок аварії на ЧАЕС. *Економіка АПК*. 2019. № 8. С. 109–116. (0,35 д.а.)
4. ^{6*} Фітісов А. М. Теоретичні основи трансформації лісогосподарювання на засадах «зеленої економіки». *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7277>. (дата звернення: 19.06.2020). (0,49 д.а.)
5. * Аналіз фінансово-господарської діяльності лісогосподарських підприємств в умовах економічної та екологічної нестабільності / М. В. Швець, Ф. Ф. Марков, А. М. Фітісов, П. В. Діденко. *Наукові горизонти*. 2020. № 6 (91). С. 92–100. (Особистий внесок автора: проведено аналіз фінансово-господарської діяльності лісогосподарських підприємств за умов економічної та екологічної нестабільності, ідентифіковано причини зміни показників лісогосподарської діяльності; 0,5/0,1 д.а.)
6. * Лесь А. В., Ращенко А. В., **Фітісов А. М.** Ефективність системи екологічного менеджменту на підприємствах лісопромислового комплексу. *Агросвіт*. 2020. № 19–20. С. 69–74. (Особистий внесок автора: обґрунтовано методику та результати фокусованого групового інтерв'ю для отримання якісної інформації щодо ефективності системи екологічного менеджменту на підприємствах лісопромислового комплексу. Доведено необхідність розробки системи оцінки ефективності екологічного менеджменту; 0,55/0,3 д.а.)

1.2. Публікація у іноземних наукових періодичних виданнях:

7. * Фітісов А. Н. Методика предварительной оценки деятельности лесохозяйственного предприятия на соответствие требованиям экологического менеджмента. *Modern Scientific Reserches*. Минск, 2020. Issue 11, part 3. P. 117–123. (0,3 д.а.)
8. * Фітісов А. Н. Заготовка лесных ресурсов в Житомирской области. *Modern engineering and innovative technologies*. Karlsruhe, Germany. 2 (09–02). Karlsruhe, 2019. P. 96–99. (0,3 д.а.)
9. * Фітісов А. Н. Система экологического менеджмента в лесном хозяйстве: концептуальный аспект. *Научные труды SWorld*. 2018. Вып. 50, т. 2. С. 55–60. (0,3 д.а.)

2. Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

10. Фітісов А. М. Інституції у процесі запровадження екологічного менеджменту у лісовому господарстві. *Менеджмент в аграрному секторі економіки: теорія та практика ефективного розвитку* : матеріали III наук.-практ. конф. молодих вчених, аспірантів, студентів з міжнар. участю, 29 листоп. 2017 р. Житомир : ЖНАЕУ, 2017. С. 32–34. (0,1 д.а.)
11. Фітісов А. М. Лідерство як критерій якості функціонування лісогосподарського підприємства. *Інтелектуальна економіка в умовах суспільних трансформацій: перспективи*

* Видання одночасно входить до міжнародних наукометричних баз.

публічно-приватного партнерства : матеріали III Міжнар. наук.-практ. форуму, 27 черв. 2017 р. Житомир : ЖНАЕУ, 2017. Ч. 2. С. 16–19. (0,1 д.а.)

12. Фітисов А. М. Чинники впливу на якість продукції лісового господарства. *Наукові читання–2018* : матеріали наук.-практ. конф. науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених. Житомир : ЖНАЕУ, 2018. Т. 3. С. 101–104. (0,1 д.а.)

13. Фітисов А. М. До питання оцінки діяльності лісгосподарських підприємств на відповідність вимогам екологічного менеджменту. *Управління системою економічної безпеки: від теорії до практики* : тези доп. та повідомлень уч. Всеукр. наук.-практ. конф. 1 черв. 2018 р. Львів : ЛьвДУВС, 2018. С. 169–172. (0,14 д.а.)

14. Фітисов А. М. Управління якістю у лісовому господарстві. *Сучасні проблеми екології* : тези XV Всеукр. наук. on-line конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених з міжнар. участю, 28 бер. 2019 р. Житомир : ЖДТУ, 2019. С. 111. (0,13 д.а.)

15. Фітисов А. М., Ходаківський Є. І. Мотивація трансформації лісгосподарювання на засадах зеленої економіки. *Сучасні проблеми екології* : тези XVI Всеукр. наукової on-line конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених з міжнар. участю, 10 квіт. 2020 р. Житомир : Житомирська політехніка, 2020. С. 108. (*Особистий внесок автора*: обґрунтовано механізми мотивації трансформації підприємств лісгосподарського комплексу на засадах зеленої економіки; 0,13 / 0,1 д.а.).

Апробація результатів дисертаційної роботи

№ п/п	Тип конференції	Назва конференції	Місце і дата проведення	Тип участі
1	Науково-практична конференція молодих вчених, аспірантів, студентів з міжнародною участю	Менеджмент в аграрному секторі економіки: теорія та практика ефективного розвитку	Житомир, ЖНАЕУ, 29 лист. 2017 р.	очна
2	Міжнародний науково-практичний форум	Інтелектуальна економіка в умовах суспільних трансформацій: перспективи публічно-приватного партнерства	Житомир, ЖНАЕУ, 27 черв. 2017 р.	очна
3	Науково-практична конференція науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених	Наукові читання–2018	Житомир, ЖНАЕУ, 1 бер. 2018 р.	очна
4	Всеукраїнська науково-практична конференція	Управління системою економічної безпеки: від теорії до практики	Львів, ЛьвДУВС, 1 черв. 2018 р.	очна
5	Всеукраїнська наукова on-line конференція здобувачів вищої освіти і молодих учених з міжнародною участю	Сучасні проблеми екології	Житомир, ЖДТУ, 28 бер. 2019 р.	заочна
6	Всеукраїнська наукова on-line конференція здобувачів вищої освіти і молодих учених з міжнародною участю	Сучасні проблеми екології	Житомир, Житомирська політехніка, 10 квіт. 2020 р.	заочна

**ДОВІДКИ ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ
РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОГО
ДОСЛІДЖЕННЯ**



ЖИТОМИРСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
УПРАВЛІННЯ З ПИТАНЬ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ
ТА ОБОРОННОЇ РОБОТИ

вул. Театральна, 17/20, м. Житомир, 10014, тел. (0412) 22-07-53
e-mail: cznor@czndep.zht.gov.ua, www.dczn.gov.ua, код ЄДРПОУ 14373058

Від 02.06. 2020 № 587 На № _____ від _____ 20__ р

У спеціалізовану вчену раду
із захисту дисертацій на здобуття
ступеня доктора філософії

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

ФІТІСОВА АНДРІЯ МИКОЛАЙОВИЧА

Даною довідкою підтверджується, що результати дисертаційного дослідження Фітісова Андрія Миколайовича були використані при плануванні основних заходів цивільного захисту Житомирської області. Зокрема особливий акцент зроблено на взаємоузгодженості функцій, завдань та заходів, що здійснюються у процесі захисту лісових насаджень від пожеж, а також взаємозв'язках ланок менеджменту. Крім того, враховано пропозиції дисертанта щодо необхідності підвищення екологічної свідомості населення та розповсюдження інформації щодо шкоди здоров'ю людей внаслідок знищення лісових масивів.

Начальник управління



Сергій БЕЗНОСЮК



ТОВ «СЛАВ ФОРЕСТ»

Вих. № 12
Від 05.03.2020

У спеціалізовану вчену раду
із захисту дисертацій на здобуття
ступеня доктора філософії

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
ФІТІСОВА Андрія Миколайовича

Даною довідкою підтверджується, що результати дисертаційного дослідження Фітісова Андрія Миколайовича впроваджено на ТОВ «СЛАВ ФОРЕСТ». Розроблений дисертантом методичний підхід до налагодження системи комунікації між працівниками підприємства, з інвесторами та зацікавленими сторонами, клієнтами, органами державної влади, громадськістю та постачальниками запроваджено у роботі відділу кадрів, відділу збуту та у роботі топ-менеджменту підприємства. Крім того, враховано наукові напрацювання Фітісова А.М. щодо інтеграції відповідальності у сфері управління якістю та екологічної безпеки у стратегію ведення бізнесу підприємства та процесу проектування продукту.

Менеджер з персоналу ТОВ «СЛАВ ФОРЕСТ»



Рябець О.В.
Рябець О.В.

Адреса: 15300, Україна, Чернігівська обл.,
м. Корюківка, вул. Передзаводська, 4
р/р 26007000013097
(IBAN: UA423223130000026007000013097)
в АТ «Укресімбанк», МФО 322313

Код ЄДРПОУ 37371088
Витяг ПДВ №1925104500009
ІПН 373710825101
тел. +38(067) 410-61-81
Slavforest@gmail.com



УКРАЇНА

**КОРЮКІВСЬКА МІСЬКА РАДА
ЧЕРНІГІВСЬКА ОБЛАСТЬ**

вул. Бульварна, 6, м. Корюківка, Чернігівської обл., 15300, тел./факс (04657) 2-14-76,
e-mail: koryukivka.rada@gmail.com, код ЄДРПОУ 04061760

05.06.2020 № 1317/04-03

На № _____ від _____

Спеціалізована вчена рада
із захисту дисертацій на здобуття
ступеня доктора філософії

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
ФІТІСОВА Андрія Миколайовича

Даною довідкою підтверджується, що результати дослідження Фітисова А. М. були використані при розробці інформаційних та інструктивних матеріалів для представників різних ланок менеджменту лісогосподарських та деревообробних підприємств Корюківського району.

Враховано результати досліджень дисертанта щодо забезпечення системи управління якістю продукції лісогосподарських підприємств, зокрема, на територіях пострадіаційного забруднення. У контексті підвищеної уваги до якості продукції деревообробки, отриманої в результаті глибокої її переробки і доведенням її до європейських стандартів, дослідження Фітисова А.М. щодо менеджменту якості та екологічної безпеки на підприємствах вважаємо такими, що мають практичну цінність та рекомендуємо їх до впровадження.

Міський голова



Р.АХМЕДОВ

Міністерство освіти і науки України
**ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
 УНІВЕРСИТЕТ**

10008, м. Житомир, бульвар Старий, 7
 тел. (0412) 41-37-22
 факс: (0412) 47-13-56
 e-mail: znau_dilovod@i.ua
www.znau.edu.ua
 код ЄДРПОУ 00493681



Ministry of Education and Science of Ukraine
**POLISSIA NATIONAL
 UNIVERSITY**

7, Staryi Blvd, Zhytomyr, 10008
 phone: (0412) 41-37-22
 fax: (0412) 47-13-56
 e-mail: znau_dilovod@i.ua
www.znau.edu.ua
 USREOU 00493681

Від 02.11.2017 № 1853/01-17
 на № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

ФІТІСОВА Андрія Миколайовича

у навчальний процес

Наукові результати дисертаційного дослідження А.М. Фітісова щодо проблем забезпечення ефективності екологічного менеджменту лісопромислового комплексу використовуються у навчальному процесі Поліського національного університету при підготовці здобувачів вищої освіти, а саме при викладанні дисциплін «Економіка природокористування», «Екологічний менеджмент», «Менеджмент», «Економіка лісового і садово-паркового господарства».

Ректор університету



О.В. Скидан