

**СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

На правах рукопису

*Петрушенко Микола Миколайович*

УДК 658.012.32:502.13/15

**ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО  
ІНСТРУМЕНТАРІЮ ЕКОЛОГООРІЄНТОВАНОГО  
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Спеціальність 08.00.06 – економіка природокористування  
та охорони навколишнього середовища

**Дисертація на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук**

Науковий керівник:  
Лук'янихіна Олена Анатоліївна,  
кандидат економічних наук,  
доцент

Суми – 2007

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	4
<b>РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕТОДІВ ЕКОЛОГО- ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ</b> ...	12
1.1 Організаційно-економічний зміст категорії “метод управління” в контексті екологоорієнтованого управління.....	12
1.2 Дослідження синергетичного чинника системи екологоорієнтованого управління внутрішньо- та зовнішньоорганізаційними змінними підприємства.....	32
1.3 Проектування мотиваційних теорій менеджменту в площину еколого-економічних відносин .....	60
Висновки до першого розділу.....	80
<b>РОЗДІЛ II НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ МЕТОДІВ МОТИВУВАННЯ ЕКОЛОГООРІЄНТОВАНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b> .....	82
2.1 Аналіз взаємозв’язків між економічними, адміністративними та соціально-психологічними методами екологоорієнтованого управління.....	82
2.2 Особливості оцінки соціально-психологічних методів у системі мотиваційного інструментарію екологоорієнтованого управління підприємством.....	106
2.3 Механізм оцінки ефективності екологічно орієнтованого управління персоналом.....	120
Висновки до другого розділу.....	142

<b>РОЗДІЛ ІІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ЕКОЛОГООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....</b>	<b>144</b>
3.1 Активізація мотиваційної функції еколого-економічних інструментів обмежувального характеру.....	144
3.2 Інтегрування методів екологоорієнтованого мотивування персоналу в загальній системі управління підприємством.....	153
3.3 Оцінка взаємозалежності між екологоорієнтованою компетенцією персоналу та результатами еколого-економічної діяльності підприємства.....	171
3.4 Визначення синергетичного ефекту від оптимізації мотиваційного інструментарію екологоорієнтованого управління підприємством.....	184
Висновки до третього розділу.....	190
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>192</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>195</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>211</b>
ДОДАТОК А Проекти організаційних структур екологоорієнтованого управління.....	211
ДОДАТОК Б Програма екологоорієнтованого навчання персоналу ВАТ “Суміхімпром”.....	213
ДОДАТОК В Фрагменти форм екопсихологічного управлінського дослідження екологоорієнтованої компетенції персоналу ВАТ “АК “Свема”.....	214
ДОДАТОК Г Алгоритм визначення та розрахунку індексу усвідомлення екологоорієнтованої компетенції.....	218
ДОДАТОК Д Алгоритм визначення еколого-економічного синергетичного ефекту з використанням фрактального підходу.....	222

## ВСТУП

**Актуальність теми.** На сучасному етапі розвитку економіки України залишається невирішеним ряд питань у сфері управління природокористуванням і охороною навколишнього середовища. Недостатньо дослідженими є мотиваційні процеси в системі управління підприємством, спрямовані на прийняття та реалізацію комплексних еколого-економічних рішень. Існує необхідність обґрунтування та впровадження мотиваційного інструментарію, що враховує та оптимізує як економічну, так і адміністративно-правову та соціально-психологічну сторони екологічно орієнтованого управління підприємством в єдиній синергетичній системі та має на меті ефективне використання трудового потенціалу в еколого-економічній діяльності підприємства.

У фундаментальних працях вітчизняних вчених, зокрема О.Ф. Балацького, П.П. Борщевського, О.О. Веклич, Т.П. Галушкіної, Б.М. Данилишина, М.І. Долішнього, С.І. Дорогунцова, С.М. Ілляшенка, Л.Г. Мельника, Я.Б. Олійника, В.О. Паламарчука, Ю.І. Стадницького, В.М. Степанова, В.М. Трегобчука, С.К. Харічкова, В.Я. Шевчука та інших, досить ґрунтовно досліджені питання теорії та методології формування системи еколого-економічних відносин, розроблені основні положення економічного механізму управління природокористуванням на макро- та мікрорівнях, вирішений ряд практичних питань екологічного менеджменту, що стосуються, зокрема, проблеми мотивації еколого-економічної діяльності на підприємстві.

Разом з тим в умовах переходу суспільних відносин до збалансованого соціо-еколого-економічного розвитку та ринкових особливостей господарювання об'єктивно виникає потреба в подальшому розвитку мотиваційної функції екологічно орієнтованого управління зовнішніми та внутрішніми чинниками підприємства і насамперед у формуванні та економічному обґрунтуванні системи мотиваторів еколого-релевантної діяльності персоналу.

З огляду на вищенаведене актуальність теми дисертаційного дослідження полягає в об'єктивній необхідності вдосконалення системи управління підприємством, орієнтованої на вироблення та впровадження мотиваційного інструментарію вирішення еколого-економічних проблем, зокрема: формування внутрішніх і зовнішніх передумов забезпечення практичної реалізації мотиваційних інструментів екологоорієнтованого управління, екологізації свідомості та визначення значущості екологічних потреб і мотивів персоналу організації в досягненні економічних цілей підприємства, дослідження економіко-синергетичних підходів до екологізації організаційної культури, формування та реалізації соціально-психологічних методів екоменеджменту.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота виконувалась відповідно до тематики пріоритетних напрямків розвитку науки і техніки, зокрема, тематики наукових досліджень Сумського державного університету за період 2001–2007 рр. Наукові результати, висновки та рішення дисертації були використані при виконанні фундаментальних тем: “Теоретичні та методологічні засади економічної оцінки ресурсного потенціалу території” (№ держ. реєстр. 0100U003225) в частині оцінки виробничого та трудового потенціалу підприємств території; “Еколого-економічні обмеження розвитку теплоенергетичного комплексу України” (№ держ. реєстр. 0103U000764) в частині врахування екологічної складової при визначенні собівартості теплової та електричної енергії; “Науково-методичні засади формування та ефективного використання економічного потенціалу підприємства” (№ держ. реєстр. 0106U001929) в частині аналізу структури кадрового потенціалу підприємства.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційного дослідження є розвиток теоретичних і розроблення науково-методичних підходів до економічного обґрунтування мотиваційного інструментарію екологічно орієнтованого управління підприємством.

Відповідно до поставленої мети були визначені основні завдання:

- провести аналіз взаємозв'язків між економічними, адміністративними та соціально-психологічними інструментами екологоорієнтованого менеджменту на основі визначення організаційно-економічного змісту категорії “метод управління” з урахуванням екологічного чинника діяльності підприємств;

- дослідити теоретико-методичні підходи до визначення соціально-економічного змісту та ролі мотиваційної функції в синергетичній системі екологоорієнтованого управління внутрішньо- та зовнішньоорганізаційними чинниками підприємства;

- визначити особливості економічної оцінки соціально-психологічних методів у системі мотиваційного інструментарію екологоорієнтованого управління підприємством на основі проектування теорій мотивації в менеджменті та теорії організаційної поведінки в площину еколого-економічних відносин;

- удосконалити методичні підходи до формування механізму оцінки організаційно-економічної ефективності екологічно орієнтованого управління людськими ресурсами і провести оцінку взаємозалежності між екологоорієнтованою компетенцією персоналу та результатами еколого-економічної діяльності підприємства;

- запропонувати заходи з активізації мотиваційної функції еколого-економічних інструментів обмежувального характеру з метою посилення зовнішнього впливу на систему управління підприємством у напрямку формування економічно обґрунтованих методів прийняття та реалізації еколого-релевантних управлінських рішень;

- розвинути методичні підходи до визначення синергетичного ефекту від оптимізації структури еколого-економічних витрат на людські ресурси на основі інтегрування методів екологоорієнтованого мотивування персоналу в загальній системі управління підприємством.

**Предмет і об'єкт дослідження.** *Предметом* дослідження є еколого-економічні відносини, що виникають в системі мотиваційних взаємозв'язків на підприємстві.

*Об'єкт* дослідження – система мотиваційного інструментарію екологічно орієнтованого управління підприємством.

**Методи дослідження.** Теоретико-методичну основу дисертаційного дослідження склали фундаментальні наукові положення економіки природокористування та охорони навколишнього середовища, теорії управління та синергетичних систем, мотиваційні теорії менеджменту і організаційної поведінки.

Для вирішення поставлених завдань у дисертації використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи наукових досліджень, зокрема: статистичний і порівняльний аналізи – при дослідженні еколого-економічної ситуації та перспектив її розвитку на прикладі підприємств хімічної галузі, а також при вивченні зарубіжного й вітчизняного досвідів екологічно орієнтованого управління підприємством; комплексний аналіз – при узагальненні теоретико-методичних підходів до формування мотиваційних взаємозв'язків у синергетичній системі екологоорієнтованого управління підприємством; метод причинно-наслідкових зв'язків – при дослідженні сутності й змісту понять “метод управління”, “система екологічно орієнтованого управління”, “екологічні потреби” та ін.; системно-структурний аналіз – при класифікуванні методів екологоорієнтованого управління, при аналізі екологічних структур підприємств; розрахунково-аналітичний, економіко-математичний – при обґрунтуванні трансформації мотиваційної функції еколого-економічних інструментів обмежувального характеру, при формуванні системи показників екологоорієнтованого мотивування персоналу, а також під час розрахунку синергетичного ефекту від оптимізації структури еколого-економічних витрат на персонал; методи екопсихологічного управлінського дослідження – при вивченні екологічної свідомості та компетентності співробітників промислового підприємства.

Інформаційно-фактологічну базу дисертаційної роботи склали: зібрані, опрацьовані й узагальнені особисто автором первинні матеріали еколого-економічних досліджень і внутрішньої документації підприємств хімічної промисловості Сумської області; офіційні матеріали Державного комітету статистики України і Сумського обласного та міських управлінь статистики; законодавчі та нормативні акти Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України щодо управління підприємствами та екологічного менеджменту, монографії та науково-аналітичні статті вітчизняних та зарубіжних авторів.

Наукова новизна одержаних результатів:

*вперше:*

- запропоновано теоретичні підходи до визначення сутності категорії методу екологоорієнтованого управління у вузькому і широкому значеннях, що враховує тектологічні підходи до формування методу та його застосування для екологоорієнтованого управління на основі врахування взаємозв'язаних природних та культурних мотиваційних чинників;

- розроблено теоретичні положення щодо формування синергетичної системи екологоорієнтованого управління персоналом підприємства, основним елементом якої є мотиваційний механізм, спрямований на забезпечення прямих і зворотних зв'язків між адміністративною та організаційною еколого-релевантною поведінкою, відмінність якої полягає в поєднанні адитивно-функціонального та інтегрального підходів до екологоорієнтованого управління персоналом на основі концепції сумісної відповідальності;

- обґрунтовано та розроблено систему формалізованих показників здатності та мотивованості до реалізації екологоорієнтованої поведінки; запропоновано метод визначення комплексного показника усвідомлення екологоорієнтованої компетенції персоналу, що визначається як сума цих показників з урахуванням питомої ваги кожного з них;

*удосконалено:*

- науково-методичні підходи до трансформації еколого-економічних інструментів обмежувального характеру з метою активізації функції



стимулювання екологоорієнтованого управління підприємством на основі встановлення залежності величини ставки плати за забруднення навколишнього середовища від граничних темпів зміни кількості забруднення при заданому рівні жорсткості екологічної політики;

- визначення сутності поняття “екологоорієнтовані соціально-психологічні методи управління підприємством”, яка полягає в їх спрямованості на формування, використання і задоволення первинних і вторинних екологічних потреб персоналу на основі розвитку індивідуальної і колективної екологічної свідомості та екологічної культури підприємства;

*набули подальшого розвитку:*

- методичні положення до визначення системи інтегральних показників якості екологоорієнтованого управління персоналом, які, на відміну від існуючих положень, враховують комплекс взаємозв'язків між еколого-соціальними та еколого-економічними чинниками управління персоналом, а також складають інформаційну базу для прийняття альтернативних екологоорієнтованих управлінських рішень;

- методичні засади до визначення синергетичного ефекту від збільшення витрат на формування соціально-психологічних методів екологоорієнтованого управління на основі фрактального економіко-математичного підходу, що, на відміну від існуючих засад, оцінюють відносну вагу ролі інструментів прямого мотиваційного впливу в досягненні еколого-економічної мети підприємства відповідно до типу його екологічної структури.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в можливості використання системи еколого-економічних методів мотивації раціонального природокористування та охорони довкілля на підприємствах хімічної промисловості України. Запропоновані методичні підходи дають змогу більш обґрунтовано та комплексно підходити до прийняття управлінських рішень і реалізації методів екологічно орієнтованого управління.

Отримані в результаті дослідження практичні розробки та рекомендації можуть бути використані в управлінській діяльності підприємства при:

вдосконаленні мотиваційного інструментарію управління еколого-економічними процесами; трансформації екологічної структури; вдосконаленні економічних, а також соціально-психологічних і адміністративних методів управління людськими ресурсами; формуванні пакетів компенсації персоналу, що здійснює діяльність у галузі природокористування і охорони довкілля; оцінці взаємозв'язку економічних і екологічних потреб, а також рівня еколого-економічної свідомості співробітників; розвитку економічних аспектів екологічної культури та здійсненні екополітики підприємства.

Науково-методичні та практичні результати дисертаційного дослідження були використані при розробленні напрямків з удосконалення соціально-психологічних, адміністративних і економічних методів екологоорієнтованого управління людськими ресурсами в організації, при розробленні рекомендацій щодо екологічної спрямованості кадрової політики підприємств, що підтверджується довідками про впровадження ВАТ “Суміхімпром” (№8235 від 13.09.2007 р.) і ВАТ “АК “Свема” (№394 від 25.06.2007 р.).

Матеріали дисертаційної роботи використовуються в навчальному процесі Сумського державного університету при підготовці дисциплін “Системи управління довкіллям”, “Управління персоналом”, “Менеджмент” (акт впровадження від 19.06.2007 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею, в якій викладено авторський підхід до розроблення теоретичних і методичних основ щодо економічного обґрунтування мотиваційного інструментарію екологоорієнтованого управління підприємством. Сформульовані в дисертаційній роботі наукові положення, висновки та рекомендації належать особисто автору. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дисертаційній роботі використані лише ті ідеї та положення, які запропоновані автором особисто.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення дисертаційної роботи доповідались, обговорювались і отримали позитивну оцінку на наукових та науково-практичних конференціях: Першій міжнародній науково-практичній

конференції “Сучасні проблеми управління” (Київ, 2001 р.), Третій і Сьомій щорічних всеукраїнських наукових конференціях “Екологічний менеджмент у загальній системі управління” (Суми, 2003 р., 2007 р.), Четвертій міжнародній міждисциплінарній науково-практичній конференції “Сучасні проблеми гуманізації і гармонізації управління” (Харків, 2003 р.), Другій всеукраїнській науковій конференції “Проблеми управління якістю” (Київ, 2004 р.), Всеукраїнській науково-практичній конференції “Проблеми оцінки економічного потенціалу підприємства та механізм використання його показників” (Суми, 2004 р.), Третій міжнародній науково-практичній конференції “Методологія та практика менеджменту на порозі ХХІ століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти” (Полтава, 2006 р.), П’ятій міжнародній науково-практичній конференції “Дослідження та оптимізація економічних процесів “Оптимум – 2006” (Харків, 2006 р.).

**Публікації.** Основні результати дисертаційного дослідження опубліковані в 14 наукових працях загальним обсягом 27,02 друк.арк. (з них особисто автору належить 14,5 друк.арк.), у тому числі в одній монографії у співавторстві, у 5 статтях у наукових фахових виданнях (із них 2 – у співавторстві), 8 публікаціях у матеріалах конференцій.

**Структура і обсяг дисертації.** Дисертаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації 225 сторінок, у тому числі на 52 сторінках розміщені 9 таблиць, 24 рисунка, 5 додатків і список використаних джерел із 184 найменувань.

## РОЗДІЛ І

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕТОДІВ ЕКОЛОГООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

#### 1.1. Організаційно-економічний зміст категорії “метод управління” в контексті екологоорієнтованого управління

В рамках даного дослідження економічні питання як теоретичного, так і практичного характеру, відіграють центральну роль. З об’єктивного погляду саме економіка є найважливішою передумовою і метою будь-яких досліджень у сфері відносин між людьми і навколишнім природним середовищем. У плані вивчення управлінських питань у сфері екології дане твердження не менш актуальне, оскільки історично теоретичні аспекти екоменеджменту склалися як частина еколого-економічної науки.

Охарактеризувати об’єктивну економічну дійсність дозволяють економічні закони, закономірності та категорії. “Економічний закон є загальний, стійкий, внутрішній, необхідний зв’язок економічних явищ і процесів” [148, с. 89]. За І.П. Сусловим [148, с. 91-99] особливостями економічних законів є наступні:

- *відмінність економічних законів і законів природи.* Економічні закони, як і соціальні закони взагалі, істотно відрізняються від законів природи. Головна їх відмінність у тому, що вони виявляються через свідому діяльність людей і безпосередньо зачіпають інтереси класів, груп, окремих осіб, а закони природи, як правило, таких інтересів не зачіпають. Друга відмінність полягає у тому, що економічні закони на відміну від законів природи недовговічні. Третя відмінність полягає в різній формі дії і вираження: закони природи є узагальненням переважно однозначних причинно-наслідкових зв’язків (одна причина – один наслідок), – це так звані динамічні закони; економічні закони виступають узагальненням багатозначних або статистичних причинно-наслідкових зв’язків і називаються статистичними;

- *види економічних законів.* Економічні закони з погляду великих (формаційних) історичних періодів можуть бути підрозділені на загальні,

особливі і специфічні. Загальні – це такі закони, які діють у всіх суспільно-економічних формаціях, особливі закони діють у ряді формацій, специфічні закони діють впродовж даної формації або її окремої фази. До загальних економічних законів відносяться відповідності виробничих відносин рівню і характеру продуктивних сил, закон продуктивності праці, яка підвищується, закон економії часу; до особливих – закон вартості; до специфічних – основний економічний закон формації, закон розподілу матеріальних благ та ін.;

- *зміст економічних законів.* Зміст економічних законів і відображених у них виробничих відносин визначається насамперед і головним чином економічними інтересами і потребами суспільства. Економічні інтереси об'єктивні, вони визначаються тим місцем, яке посідає людина або група людей в системі суспільних відносин. Інтереси можуть бути усвідомлені або неусвідомлені людьми, усвідомлені повністю або частково, правильно або неправильно. Усвідомлений економічний інтерес виступає у вигляді мети, тобто у вигляді ідеального спонукального мотиву діяльності людей. Економічні інтереси – головна рушійна сила суспільного розвитку.

На думку авторів роботи [41, с. 41], “...екологічний аспект вносить певні корективи в зміст дії економічних законів... Вимоги основного економічного закону суспільства на сучасному етапі виражаються в розвитку соціально-екологічного аспекту НТП. Розвиток останнього за рахунок введення ресурсозберігаючих технологій дозволяє економити працю, ресурси, берегти природне середовище і тим самим оптимізувати відносини суспільства і природи, покращувати “якість життя”.

Центральною категорією в системі економічних відносин є “власність”. У системі сталого функціонування виробничих сил власність розглядають як “відносини між людьми в процесі привласнення елементів природного середовища в результаті праці”[41, с. 9].

Економічна наука завжди розглядала в якості найважливішої передумови своєї еволюції питання про обмеженість природних ресурсів і їх використання у сфері відносин обміну та розподілу між людьми. Тому з

достатньою впевненістю вчені-економісти “перетягнули” екологічну проблематику в сферу своїх досліджень. Вказаний вище обмежувальний характер використання природних ресурсів розглядався ними в контексті аналізу економічного зростання. Ще в кінці XVII ст. Д. Рікардо висунув ідеї про обмеженість сільськогосподарських земель і закон убуючої віддачі як чинники, що лімітують виробництво продовольства і економічний розвиток в цілому. Аналогічні за своїм характером і “проблеми народонаселення” Т. Мальтуса.

Автори робіт [53, 78] відзначають, що проблема того, що ми сьогодні називаємо екологічними наслідками функціонування індустріальної моделі економіки, вперше поставлена зусиллями двох інших представників класичної політичної економіки – Дж. Ст. Мілля і К. Маркса. Перший з них в концепції “стаціонарних станів” співвідносив індустріальне зростання і підвищення (або, навпаки, зниження) добробуту, включаючи екологічні аспекти; другий – обґрунтовував приреченість капіталістичної системи відтворювального процесу, особливо в контексті аналізу екологічних витрат індустріалізації і зростання міст і нерівномірного розподілу їх тягаря між капіталістами і особами найманої праці.

Ідеї класичної економічної науки в сфері природокористування одержали своє доповнення і переосмислення, починаючи з другої чверті XX сторіччя, представниками неокласичного економічного напрямку.

Центральними поняттями неокласичної економічної теорії є традиційно потреби і ресурси. Перше поняття охоплює як первинні, або природні потреби (наприклад, свіже повітря), так і вторинні, або соціальні потреби (наприклад, спілкування). Друге поняття окрім “класичних” ресурсів (праця, капітал, земля) включає також всі природні (вичерпані і невичерпані) ресурси, а також інформацію. На цих поняттях побудована основна модель в сучасній економічній теорії, яка має цільову функцію – максимізація прибутків фірми (або максимізація корисності споживача) за умови обмеженості споживаних ними ресурсів. Сумарний попит споживачів на продукцію фірм, урівноважений сумарною пропозицією фірм цієї продукції, складають механізм функціонування ринку.

Особлива роль у розвитку екологічних питань в рамках неокласичної економіки належить англійському вченому А. Пігу, який відомий детальною розробкою “теорії зовнішніх ефектів”, а також як один з перших учених, які торкнулися питання про справедливий розподіл ресурсів між різними поколіннями людей. За А. Пігу вибір людей в ринковій економіці базується на ірраціональній системі переваг, орієнтованих на негайний успіх, негайні результати в збиток задоволенню потреб майбутніх поколінь [128], що особливо небезпечно, коли йдеться про використання ресурсів природи, що приводить до їх надмірної експлуатації і виснаження. Як вказується в роботі [54], А. Пігу запропонував спеціальне оподаткування як засіб подолання вказаної короткозорості економічного індивіда, поставленого ринком перед вибором.

Крім того, А. Пігу першим досліджував проблему витрат і витрат, пов'язаних з екстерналіями [128]. Він виокремлював індивідуальні та соціальні витрати, а також витрати всього суспільства. А. Пігу показав, що забруднення є причиною зростання екстернальних витрат. Очевидно, що для будь-якого підприємця найважливіша мета полягає в мінімізації своїх витрат для збільшення прибутку. І простий шлях у цьому випадку – економія на природоохоронних витратах. Продуковане забруднення і відходи не враховуються самим підприємцем і відповідно витрати на їх усунення не враховуються у собівартості. В цьому випадку все суспільство, окремі індивіди, підприємства будуть вимушені витратити свої додаткові кошти на ліквідацію виниклих збитків.

Для розвитку концепції екологоорієнтованого менеджменту важливе значення мають також нові інституційні теорії, зокрема, менеджеріальна (управлінська) теорія фірми, теорія сталого розвитку, теорія стейк-холдерів, теорія принципал-агентів, теорія ризиків і невизначеностей та ін. [168, с. 264].

Менеджеріальна теорія фірми, зокрема, теорія “заснована на владі” і теорія “заснована на лідерстві” (*Packash A., 2000*) фокусують увагу на внутрішній теорії фірми, включаючи взаємостосунки між різними менеджерами, які реально керуються принципом обмеженої раціональності. Дані підходи дозволяють, зокрема, розкрити екологічно відповідальні рішення, які виходять за межі вимог,

приписаних чинним законодавством і стандартами екологічної безпеки. Саме до цього типу відносяться рішення топ-менеджерів про введення досить дорогих систем корпоративного екологічного управління, які відповідають на сьогоднішній момент добровільним міжнародним стандартам ISO 14000 або EMAS [168, с. 264].

Проблема врахування ролі та значення стейк-холдерів для управління бізнесом, яка сформульована спочатку в англomовній літературі Р. Фріманом у середині 80-х рр. XX ст. (*Freeman R. 1984*), була надалі розширена рядом авторів (*Roome N., 1997; Fineman S., Clarke K., 1996* та ін.). Центральним для даного підходу є саме визначення стейк-холдерів (“зацікавлених осіб”), яке протягом часу відчувало певні зміни й уточнення. Автори роботи [168, с. 265-267] вказують, що, по-перше, під стейк-холдерами слід розуміти осіб (фізичних і юридичних), які володіють правовою, економічною, моральною (а також самостійно усвідомленою) можливістю інформувати фірму про свої права (зокрема, майнові) або інтереси щодо її минулої, сучасної або майбутньої діяльності. По-друге, важливим пунктом теоретичного розгляду дії стейк-холдерів на ухвалення бізнесом рішень на користь навколишнього природного середовища є те, що різні представники зацікавлених груп (акціонери, інвестори, менеджери, споживачі, фінансові організації, держава, засоби масової інформації, конкуренти, населення, профспілки, персонал фірми та ін.) можуть відрізнятися неоднаковим рівнем екологічної свідомості, а також різним рівнем відчуття і оцінки екологічних проблем, лих і катастроф.

У неокласичній економіці організації діють в рамках так званої “теорії фірми”. Окрім поняття “організація” економісти розглядають також поняття “фірма”, суть якого виникає з розуміння терміну “економічна система”. Так, на думку А. Солтера, “нормальна економічна система працює сама по собі. Її поточні операції проходять поза централізованим контролем, вона не потребує центрального органу”, тобто “економіка працює сама по собі” [132, с. 34].

Проте, на думку Рональда Коуза, таке визначення мало пояснює природу фірми. Вчений вважає, що “основна причина, згідно якої створення фірми



рентабельне, полягає в тому, ...що існують витрати використання цінового механізму” [132, с. 37], тобто “транзакційні” витрати.

Спроба виправлення недоліків традиційної мікроекономіки щодо аналізу транзакційних витрат є одним з найважливіших практичних значень нової інституційної економічної теорії. При цьому сьогодні під терміном “транзакційні витрати” розуміють, як правило, витрати на ідентифікацію сторін переговорів, витрати на самі переговори, а також на оформлення досягнутих домовленостей, їх здійснення і контроль за виконанням результатів переговорів [168, с. 65].

В цілому нова інституційна економіка намагається визначити місце економічної теорії для реальних організацій, а саме пояснити спосіб функціонування організації на основі аналізу трудових угод, які діють між індивідом і організацією. Проте, на думку вченого [137, с. 21], підхід нової інституційної економіки дещо обмежений з погляду врахування мотиваційного чинника, і дане обмеження полягає в наступному: “Насправді працівники організацій керуються в своїх діях не тільки міркуваннями негайної особової користі, а і (значною мірою) бажанням забезпечити досягнення цілей організації... Якими б, врешті-решт, не були їх мотивації, домінуючим моментом в міркуваннях працівників і менеджерів щодо того, що належить робити, повинні бути цілі організації. Теорія нової інституційної економіки намагається пояснити ці мотивації як результат дії трудового договору, який передбачає застосування влади, з одного боку, і гідною винагородою за гарну роботу – з іншого. Проте, добре відомо, що система “батого і пряника” сама по собі здатна забезпечити тільки мінімальну ефективність роботи. Тому реалістична теорія організації повинна пояснювати й інші джерела мотивацій до дій у напрямі досягнення цілей організації” [137, с. 21].

Необхідність і можливість включення екології в економіку виявляються і при дослідженні рівноваги економічної системи. Ідея ідеальної макроекономічної рівноваги ринкового типу, як відомо, найглибше була вперше розроблена в працях Л. Вальраса, В. Парето, а також М. Туган-Барановського, А. Маршала і В. Менгера. Зокрема, як вказується в роботах [56, 174], модель загальної

економічної рівноваги Л. Вальраса відображає взаємозв'язки різних ринків в умовах ринкового господарства з досконалою конкуренцією. Але, хоча з тих пір пройшло більше ста років і “світ змінився”, при розробці проблем макроекономічної рівноваги в рамках сучасного економікса як і раніше чітко просліджується “чисто” економічний підхід: сукупний попит, сукупна пропозиція, заощадження, інвестиції, рівновага на товарному ринку, рівновага на грошовому ринку. Проблеми “зовнішнього” порядку, такі як екологія, в розробках практично відсутні, а вирішення цього аспекту розвитку і рівноваги адресується державі.

Загальна соціальна організація суспільства може бути оцінена за допомогою так званого критерію Парето-оптимальності (Парето-ефективності). Згідно цього критерію “деякий стан суспільства (організації)  $A$  є прийнятнішим за стан  $B$ , якщо при  $A$  щонайменше один член суспільства знаходиться в кращому положенні відносно  $B$ , а положення решти його учасників при цьому не погіршується” [168, с. 35].

На відміну від цього індивідуалістичного підходу оцінки соціальної організації суспільства, при якому кожен член суспільства досягає свого особового оптимуму, існує інший підхід – оцінка за допомогою агрегованого критерію добробуту суспільства, при якому в центрі оцінки знаходиться оптимум всіх індивідів в цілому, “розподіл корисностей серед окремих індивідів не відіграє для впорядкування суспільства ніякої ролі” [168, с. 37].

Останніми роками одержала свій розвиток так звана “неоекологія”. На думку вченого [105], об'єктом дослідження неоекології є антропосфера, унікальна і найскладніша зі всіх сфер, в межах якої взаємодіють різні рівні організації системи “природа – господарство – населення”.

Одержав свій розвиток також науковий напрям – біоекономіка (*Л. Кларк, 1976; К. Вілен, 1985*), який, проте, ґрунтувався на роз'єднанні екологічних і економічних результатів.

У роботі [38] розглядається також еволюційний підхід до вивчення проблем екологічної сталості, який ґрунтується на поєднанні екологічних функцій

з еволюційним підходом Ч. Дарвіна; а також еволюційно-інноваційний підхід, який на відміну від неокласичних положень розглядає економічний розвиток як нерівномірний, хвилеподібний, імпульсний процес, основу якого складають інноваційні зміни. Ці зміни можуть торкатися “штучного” або природного капіталу. У зв’язку з цим стан рівноваги в економічних процесах стає все більш нестійким і залежить від зовнішніх чинників (Р. Нельсон, С. Вінтер, 1982; Дж. Сільверберг 1988) [184].

Проте, еволюційна економічна теорія, яка виникла 30 років тому, не бере до уваги дію природних змін на еволюцію економіки. Акцентуючи увагу тільки на періодичній зміні інновацій та інституційно-соціальних трансформацій, ця теорія абстрагована від кожен раз більшої взаємозалежності економічних і природних явищ і процесів.

У роботі [25] розглядаються три теоретичні напрями в підходах до проблеми коеволюції природи і суспільства в країнах Заходу. До першого напрямку відносяться фахівці у галузі інженерної кібернетики (Дж. Форрестер, Д. Медоуз, К. Боулдінг, Е. Мішель, Р. Дейм, С. Мансхольт, Г. Тайлор, С. Пуру), які виказують негативне ставлення до соціально-економічного зростання. Це так звані екстремістські еколого-економічні концепції. Їх крайнім проявом є концепція екотопії, яка йде далі, ніж ідея нульового зростання Д. Медоуза, і припускає мінусовою зростання економічних потреб людства і відповідно розширення “природних” потреб, що пов’язане з поверненням до природи, біологічною і культурною різноманітністю, відмовою від науково технічного прогресу, який тільки руйнує навколишнє середовище тощо. Приділяється також увага етичному вдосконаленню, соціальним, релігійним і духовним аспектам вдосконалення людини.

Другий напрям пов’язаний із соціально-економічним зростанням (Р. Барок, У. Дженкс): екологічну кризу можна дозволити внаслідок соціально-економічного розвитку суспільства, якщо механізм ринку доповнити різними видами природокористування.

Третій напрям об’єднує послідовників ідеї створення “альтернативної

моделі розвитку і способу життя”, при цьому в центрі їх уваги знаходяться соціальні аспекти екологічної ситуації. Найважливішими питаннями, вирішення яких займаються ці вчені, є, по-перше, в чому полягають причини екологічної кризи; по-друге, як боротися з екологічною кризою; по-третє, як зробити сумісними економічне зростання і охорону природного середовища та вирішення екологічних проблем; по-четверте, за якими критеріями здійснювати вибір способів подолання екологічної кризи, зокрема способів екологічного регулювання економічної політики.

Один із представників третього напрямку, відомий російський вчений Н.Ф. Реймерс [134] пропонує програму, що припускає етапи взаємостосунків між економічними та екологічними цілями суспільного розвитку:

- економічні цілі без екологічних обмежень;
- економічні цілі з екологічними обмеженнями;
- екологічні цілі з економічними обмеженнями;
- екологічні цілі без економічних обмежень.

Як результат узагальнення різних підходів до охорони навколишнього природного середовища і природокористування в контексті теоретико-економічного, економіко-екологічного і політико-економічного розвитку, автор робіт [53, 54] пропонує наступну систему концепцій природокористування (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

#### **Система теорій і концепцій природокористування та охорони природи**

Критерії групування	Теорія або концепція	Головна теза
1	2	3
Політекономічні теорії	Закон “убуваючої віддачі” Д. Рікардо	Обмеженість сільськогосподарських земель і їх убуваюча віддача лімітують економічний розвиток
	Концепція “стаціонарного стану” Дж.Ст. Мілля	Прогресивний розвиток промисловості і сільського господарства неминуче приводить до постійного зростання рівня чисельності населення і виробленої продукції

1	2	3
	Закон “убуваючої родючості” та “проблема народонаселення” Т. Мальтуса	Темпи зростання засобів існування не відповідають темпам зростання населення
Політекономічні теорії	Теорія “витрат індустріалізації” К.Маркса	Неминуча приреченість відтворювального процесу внаслідок зростання екологічних витрат і зростання міст
	Теорія зовнішніх витрат А. Пігу	Вибір людей в ринковій економіці орієнтований на негайний успіх, в збиток природі і майбутнім поколінням
	Модель загальної економічної рівноваги Л. Вальраса	У моделі відсутній екологічний аспект
	Теорія загальної рівноваги В. Парето	Нульове зростання при довгостроковій рівновазі
Науково-практичні концепції	Концепція меж зростання Дж. Форрестера, Д. Медоуза, К. Боулдінга та ін.	Негативне ставлення до економічного зростання, концепція екотопії
	Концепція подолання екологічної кризи на основі соціально-економічного зростання Р. Барка, У. Дженкса	Доповнення ринкового механізму різними видами природокористування
	”Альтернативна модель розвитку і способу життя” (Н.Ф. Реймерс та ін.)	Вибір економічних способів регулювання екологічної кризи
	Технічний детермінізм	Причина екологічної кризи – в недостатньому розвитку продуктивних сил
Політичні (державні) програми	Техногенний розвиток	Економічне зростання без урахування екологічних відносин
	Фронтальна економіка	
	Концепція охорони навколишнього середовища	Визнається руйнуюча економічна дія на природу Формуються державні програми по захисту навколишнього середовища
	Концепція сталого розвитку	Врахування довгострокових екологічних наслідків ухвалюваних економічних рішень

На думку автора робіт [53, 54], економістам – прихильникам ідеї “ринкового фундаменталізму”, які визнають і захищають теорію вільного

підприємництва, засновану на індивідуальних вільних діях осіб, тобто беруть до уваги тільки принципи економічних дій суб'єктів господарювання, – можна протиставити наступне положення. Порівнюючи економічні дії людини по відношенню до природи, осмислюючи їх в теоретичній економіці, можна побачити ряд невідповідностей економічної теорії економічним закономірностям розвитку природи:

- економіка вступає в суперечності з екологічними законами навколишнього природного світу, оскільки її постулати побудовані на отриманні індивідуальних цілей, властивих замкнутим системам, що описують мотиви і дії людей для отримання благ тільки для себе, виключаючи інтереси навколишнього природного середовища;

- традиційна економічна теорія в сучасному вигляді в своїй основі ірраціональна, оскільки вона через ринковий механізм господарювання орієнтує людську діяльність на неутамоване споживання, вчить жити за рахунок експлуатації природи. Потреби суспільства повністю неутамовані, а ресурси, необхідні людині для отримання благ, обмежені і рідкісні – звідси виникають розбіжності векторів спрямованості економічних дій людини і природи, і вони все далі відсовують гармонію їх взаємостосунків;

- економічна теорія виключає із суспільних витрат витрати, які пов'язані з деградацією природного середовища і розміщенням у середовищі концентрованих відходів виробничої і господарської діяльності, і тим самим, з одного боку, перекладає на природу дисбалансуючий обмін, тимчасово підвищуючи ефективність дій людини, а з іншого – дестабілізує сталість навколишнього середовища – сферу життєдіяльності людини;

- надмірна недостатність або надмірна концентрація ресурсів, що приймають участь у життєзабезпеченні економічної системи, надмірна бідність, а також надмірне накопичення і споживання, однаково шкідливі для суспільства. При розподілі еколого-економічних благ серед людей, регіонів, країн і континентів слід дотримуватися рівноваги;

- еколого-економічна ефективність виробничої системи може бути

досягнута тільки через відповідність економічних дій людини еволюційному розвитку природи. Такі умови можна створити шляхом колективного об'єднання зусиль всіх членів суспільства. Тому людина вимушена втрачати частину особистої свободи, обмінюючи її на право колективних відносин і розподіл суспільної праці.

Розглядаючи головну на сьогоднішній день концепцію розвитку людства – концепцію сталого розвитку, необхідно підкреслити полярність поглядів на її сутність. Прихильники даної системи ідей, висловлених на “Порядку денному на XXI століття” (основний документ конференції в Ріо в 1992 р.) [33, 49, 52, 69, 135], підтримують програму дій, спрямованих на сталий розвиток із соціального, екологічного та економічного поглядів, тобто дві цілі – висока якість навколишнього середовища і здорова економіка для всіх народів світу – розглядаються в єдності.

З початку виникнення теорії сталого розвитку сучасний науковий світ Заходу розділився, як відзначають американські вчені Д. Пірс, К. Тернер і І. Бетмен, на дві групи – техноцентриків і екоцентриків, що відображено в таблиці 1.2 [38, с. 27].

В цілому питання екологічної стабільності, рівноважного природокористування і сталого розвитку відрізняються надзвичайною складністю і спірністю.

Останнім часом вітчизняні вчені запропонували деякі цікаві напрями і підходи в дослідженні системи “природа – суспільство – економіка”. При цьому всю безліч нових теорій і концепцій розділяють на наступні групи [17, 38]: пов'язані з вивченням дії забруднення навколишнього природного середовища на економіку; пов'язані з екологічним нормуванням виробничої діяльності; пов'язані з вивченням взаємозв'язків “природа – людина – природа”; пов'язані з управлінням оздоровлення навколишнього середовища; пов'язані з розвитком ноосферного вчення В.І. Вернадського і проблемами економіки природокористування.

## Дослідження проблем сталого еколого-економічного розвитку суспільства

Критерій порівняння	Техноцентрики		Екоцентрики	
	Ріг достатку	Пристосування	Комунальники	Глибока екологія
Ступінь екологізації	Орієнтація на економічне зростання за рахунок експлуатації природних ресурсів	Раціональне використання природних ресурсів	Збереження природних ресурсів	Повне збереження природних ресурсів
Тип економіки	Вільний ринок, неврахування екологічних критеріїв	Поступова екологізація економіки, управління ринком за допомогою економічних інструментів	Глибока екологізація економіки з орієнтацією на чіткі мікроекологічні стандарти, підкріплені використанням економічних інструментів	Дуже глибока екологізація з наголосом на мінімальне використання природних ресурсів
Стратегія управління	Критерій: економічний розвиток, ріст ВВП	Модифікація критеріїв з урахуванням екологічного чинника і екологічної складової ВВП	Нульове економічне зростання і нульовий ріст населення	Збереження економіки й населення
	Аксіома абсолютних можливостей технічного прогресу при вільному ринку, що забезпечує абсолютну взаємозаміну ресурсів і знімає всі природні обмеження розвитку	Заперечення абсолютної взаємозаміни. Виконання основних постулатів слабкої сталості економічного розвитку	Відокремлення економічних критеріїв від екологічних, головний критерій – збереження здоров'я всієї екосистеми в цілому	Припинення виробничого зростання, моральні зобов'язання зі збереження природи
Ступінь сталості	Дуже слабка сталість	Слабка сталість	Сильна сталість	Дуже сильна сталість

Центральним об'єктом нашого дослідження є “метод управління” і “метод



екологоорієнтованого управління” зокрема, оскільки дані категорії є теоретичною передумовою розвитку мотиваційного інструментарію еколого-економічного управління. На основі розгляду сутності цих понять з філософської, методологічної і практичної точок зору ми спробуємо дати визначення цим термінам і на підставі цього побудувати надалі розширену класифікацію методів екологоорієнтованого управління.

Розвиток науки як особливого виду пізнання навколишнього світу нерозривно пов'язаний з еволюцією філософських поглядів на наукову методологію, починаючи з часів перших античних філософів і до сьогодення. З філософського погляду, пізнання в цілому і наукове пізнання, зокрема, є процесом ідеального освоєння реального світу. Результатом цього свідомого, творчого процесу є не створення ідеальної копії наявного стану речей, а “повторення” в ідеальній формі того, що вже існує. Причому цей кінцевий результат наукового пізнання, що виступає як сукупність знань, повинен бути істинним так само, як і шляхи, які ведуть до нього, тобто “метод”.

Проблема методу завжди була в центрі філософської і наукової думки. Наразі методологічні питання широко обговорюються в таких напрямках філософської думки, як філософія науки, діалектичний матеріалізм, феноменологія, структуралізм, постструктуралізм, постпозитивізм та ін.

В науковій термінології поняття “метод” трактують по-різному. На думку І.П. Сулова [148, с. 5], під методом прийнято розуміти впорядковану діяльність з досягнення певної мети. При цьому діяльність людини може бути практичною і теоретичною (пізнавальною), тому поняття методу рівною мірою відноситься і до теорії, і до практики. Зокрема, щодо керівництва людьми в організаціях, на нашу думку, методи можна розділити на методи ухвалення управлінських рішень (пізнавальні методи) в широкому їх значенні і власне методи керівництва (практичні методи), за допомогою яких рішення керівників реалізуються в практиці управління.

Аналогічне трактування методу і в “Словнику іноземних слів” (1977), згідно якого “метод (від грец. *μεθοδος* – шлях дослідження, спосіб пізнання) –

спосіб пізнання дійсності та її відображення в мисленні; спосіб, прийом або система прийомів для досягнення якої-небудь мети, для виконання певної операції” [140].

Подібне визначення дається і в роботі [164]: “у найзагальнішому розумінні метод – це шлях, спосіб досягнення поставленої мети і завдань дослідження”.

Локальною класифікацією методів в їх широкому значенні може бути їх розмежування на філософські та наукові. Аналізуючи роботи [11, 14, 143], можна зробити висновок про те, що багатогранність людської діяльності обумовлює різноманітний спектр методів, які можуть бути класифіковані за різними критеріями. Тут також підтримується погляд, згідно якого насамперед слід виділяти методи духовної, ідеальної (зокрема наукової) і методи практичної, матеріальної діяльності. Методологія не може бути обмежена лише сферою наукового пізнання, вона повинна виходити за її межі, і включати також і сферу практики, при цьому необхідно мати на увазі тісний зв'язок цих двох сфер.

Що стосується методів науки, то критеріїв розподілу їх на групи може бути декілька. Так, залежно від ролі і місця в процесі наукового пізнання можна виділити методи формальні і змістовні, емпіричні й теоретичні, методи дослідження і викладення тощо. Виділяють також якісні та кількісні методи, методи безпосереднього і опосередкованого пізнання, оригінальні і довільні методи.

У сучасній науці достатньо успішно працює багаторівнева концепція методологічного знання. У цьому плані всі методи наукового пізнання за ступенем загальності й сферою діяльності можуть бути розподілені на п'ять основних груп:

1) філософські методи, серед яких найважливішими і найдавнішими є діалектичний і метафізичний. До їх числа також відносяться аналітичний, інтуїтивний, герменевтичний та ін.;

2) загальнонаукові методи дослідження, які одержали широкий розвиток і застосування в науці ХХ ст. Вони виступають як своєрідна “проміжна” методологія між філософією і фундаментальними теоретико-методологічними

положеннями спеціальних наук. До загальнонаукових найчастіше відносяться такі поняття, як інформація, модель, ізоморфізм, структура, функція, система, елемент, оптимум тощо. Характерними рисами загальнонаукових понять є, по-перше, злиття в їх змісті окремих властивостей, ознак, понять окремих наук і філософських категорій; по-друге, можливість (на відміну від останніх) формалізації, уточненої засобами математичної теорії.

На основі загальнонаукових понять і концепцій формуються відповідні методи і принципи пізнання, які забезпечують зв'язок і оптимальну взаємодію філософської методології зі спеціально-науковим злиттям і його методами. До числа загальнонаукових принципів і підходів відносяться системний і структурно-функціональний, кібернетичний, вірогіднісний підходи, принципи моделювання і формалізації та ін. Важлива роль названих підходів і принципів полягає в тому, що через свій проміжний характер вони забезпечують взаємоперехід філософського і спеціальнонаукового знання;

3) спеціальнонаукові методи, тобто сукупність способів, принципів пізнання, досліджуваних прийомів і процедур, які застосовуються в тій чи іншій сфері науки. Це методи природних і гуманітарних наук;

4) дисциплінарні методи, тобто системи прийомів, які застосовуються в тій чи іншій дисципліні, яка включена в ту чи іншу галузь науки або виникає на стику наук. Кожна фундаментальна наука є комплексом дисциплін, які мають свій специфічний предмет і свої методи дослідження;

5) методи міждисциплінарного дослідження – як сукупність ряду синтетичних, інтеграційних способів (виникають внаслідок поєднання елементів різних рівнів методології), які націлені головним чином на стик наукових дисциплін.

Таким чином, в науковому пізнанні функціонує складна, динамічна, цілісна система різноманітних методів різних рівнів, сфер діяльності, спрямованості, які завжди реалізуються з урахуванням конкретних умов.

Виходячи з цього метод науки може бути визначений як шлях, спосіб, знаряддя теоретичного дослідження предмету. Метод – це своєрідна розумова технологія [148, с. 5].

Формування методу науки на базі властивостей і законів досліджуваного об'єкту є не механічним перенесенням відомих законів науки про реальний світ в метод, а особливий їх розгляд під кутом зору того, як людина повинна вчиняти, щоб досягти нових результатів в пізнанні і практиці [68, с. 80].

Науковий метод – це внутрішня закономірність руху людського мислення, взятого в якості суб'єктивного віддзеркалення об'єктивного світу, що одне й те ж, як “пересаджена” і “перекладена” в людській свідомості об'єктивна закономірність, що використовується свідомо і планомірно як знаряддя пояснення і зміни світу [116, с. 401]

Цю теорію продовжує П.В. Копнін, який визначає об'єктивну і суб'єктивну сторони наукового методу. На його думку, об'єктивну сторону методу складають пізнані закономірності, суб'єктивну – виниклі на основі цих закономірностей прийоми дослідження і перетворення явищ [68, с. 80].

І.П. Суслов розвиває цю тему: якщо звернутися до категорій змісту і форми, то, *об'єктивна сторона методу є його змістом, суб'єктивна – формою*. На його думку, науковий метод одночасно є і результатом і передумовою наукової діяльності: вчений у своєму дослідженні користується методологічним апаратом, що вже склався, але в процесі наукової роботи виникає нове знання – продукт наукового дослідження [148, с. 7].

Якщо розглянути вищенаведені погляди в сфері науки управління, то за аналогією з визначенням методу політичної економії І.П. Сулова, *метод науки управління* можна визначити як систему теоретико-пізнавальних і діалектико-логічних принципів і категорій, а також наукового (формально-логічного, математичного, статистичного, власне управлінського і т.ін.) інструментарію, що використовується для дослідження системи управлінських відносин.

У літературі по управлінню (менеджменту) часто методи управління підпорядковані принципам управління. На нашу думку, це справедливо в тому

випадку, якщо маються на увазі власне методи управління (керівництва), спрямовані на реалізацію рішень керівництва в практиці менеджменту. Методи управління в широкому значенні охоплюють також принципи і функції управління. При цьому функції управління є напрямками управлінської діяльності, кожен з яких може включати декілька спеціальних методів управління.

У представленому вище визначенні методу науки управління двічі був використаний термін “система”. У даному контексті метод і система методів є різними поняттями, оскільки як вказується в самому визначенні, метод в широкому розумінні охоплює також в своїй системі певні категорії і принципи, у вузькому розумінні використовуються терміни “методи управління” і “система методів управління”. В цілому ж, якщо розглядати поняття “система” в його широкому значенні, то потрібно підкреслити нерозривний взаємозв’язок системи і методу, зокрема у сфері управління, що буде детально розглянуте нижче.

Поняття методу науки управління (як і методу іншої науки) не просто і не тільки охоплює перелік і опис окремих пізнавальних принципів, прийомів, засобів або сукупності їх, а включає знання про їх походження, структуру, застосування, взаємозв’язки, субординацію, розвиток тощо. Таке знання одержало назву “методологія”.

Разом з поняттями “метод” і “методологія” у філософській літературі обговорюється поняття “стиль наукового пізнання” [100].

За І.П. Сусловим [148, с. 11] стиль наукового мислення:

- пронизує всю творчу діяльність вченого;
- мало мінливий, а його зміни носять фундаментальний характер;
- пов’язаний з методом і методологією, проявляється через них, робить істотний вплив на їх формування, відчуваючи при цьому зворотний вплив;
- пануючий стиль наукового мислення засвоює кожне нове покоління.

В теорії менеджменту розділяються стилі управління і стилі керівництва. У першому випадку йдеться про управління всією організацією, її людською і технічною сторонами. Другий випадок торкається саме управління людьми. Згідно роботи [147, с. 37] стиль керівництва – сукупність найхарактерніших і

найстійкіших методів вирішення типових задач і проблем, що виникають в процесі реалізації функції керівництва. Стиль керівництва – це система постійно вживаних методів керівництва.

Як уже вказувалося вище, в літературі поняття “метод” уживається в широкому і вузькому значеннях. У вузькому значенні під цим поняттям часто мають на увазі окремий методологічний засіб, прийом (наприклад, метод регресійного аналізу, метод мозкового штурму). Також потрібно підкреслити багаторівневість поняття “метод”, зокрема у сфері управління, про що вже мовилося в запропонованій вище класифікації методів. Так, для методів ухвалення управлінських рішень також застосовна вузька і широка інтерпретація. У вузькому значенні це може бути метод факторного аналізу, статистичний метод, економіко-математичний метод та інші окремі управлінські прийоми. У широкому значенні ухвалення рішень менеджерами включає безліч етапів, у тому числі й, перш за все, вибір керівником окремих прийомів аналізу управлінської ситуації.

Отже, метод як систему основоположних управлінських принципів і інструментарію можна назвати методом в широкому значенні, а метод як окремий методологічний прийом – метод управління у вузькому значенні. Але і в широкому, і у вузькому значеннях метод управління конкретизується в способах, прийомах, засобах. Наприклад, метод морального заохочення виступає у формі рукостискання, похвали перед колективом, “дошки шани” тощо. Самі способи, прийоми, засоби можуть бути доведені до складання методик (“методика – сукупність методів, прийомів проведення якої-небудь роботи” [164, с. 64]).

Отже, ми пропонуємо під *методом екологоорієнтованого управління в широкому тлумаченні* розуміти систему теоретико-пізнавальних і діалектико-логічних принципів і наукового інструментарію, що застосовується для дослідження взаємопов’язаних організаційних, економічних, соціально-психологічних і екологічних процесів, а також для прийняття і реалізації управлінських рішень, спрямованих на досягнення певної екологічної мети; *метод екологоорієнтованого управління у вузькому значенні* – спосіб, прийом,

систему прийомів або інструментів для досягнення певних екологічних цілей, або для виконання екологічно спрямованого завдання, реалізації конкретних екологічно спрямованих управлінських рішень, що поєднують пізнавальний і дієвий елементи екопсихологічного мотиваційного впливу.

Загалом форми методологічного і методичного пізнання в сфері наукового дослідження, зокрема, в управлінні можна представити у вигляді наступної ієрархії:

*стиль наукового пізнання → методологія → метод в широкому значенні → метод у вузькому значенні → спосіб, прийом, засіб → методика.*

Окремо в рамках аналізу теоретичних передумов формування мотиваційного інструментарію екологоорієнтованого управління розглянемо сутність поняття “інструмент”, яке досить часто вживається в літературі по управлінню і, по екологічному управлінню, зокрема. Багато авторів використовують при викладенні результатів своїх досліджень терміни “інструмент управління”, “інструмент політики” і т.ін. Проте, саме роз’яснення цих термінів, як правило, відсутнє. Так, наприклад, в роботі [67] аналізуються поняття “метод”, “спосіб” і “прийом”, а також уживається словосполучення “інструмент управління” [85, с. 10], яке, на жаль, не роз’яснюється.

Згідно словника [161, с. 286] під інструментом (від лат. *instrumentum* – знаряддя) слід розуміти у переносному розумінні (у прямому розумінні інструмент – знаряддя або пристрій для обробки матеріалів, вимірювань, хірургічних операцій тощо) засіб для досягнення чого-небудь. Тобто інструмент – засіб (прийом, метод, спосіб).

Традиційно в літературі стосовно екологічної політики (формування її принципів або її реалізації на практиці) використовується саме термін “інструмент” (наприклад, “інструмент екологічної політики”, “інструмент екологічного регулювання”, “еколого-економічний інструмент”); словосполучення, що склалися, набули стійкого характеру і, природно, не потребують заміни на які-небудь інші. Виходячи з цього, ми розглядаємо

“інструменти управління” як синонімічне поняття щодо терміну “методи управління” у вузькому значенні останнього.

Окрім того, ми поділяємо думку про те, що під інструментарієм управлінської дії і дослідження слід розуміти певні способи здійснення деяких заходів і результати цих заходів, оскільки в роз’яснення змісту інструментів доцільно включити оцінку дієвості та ефективності останніх.

Метод науки управління, як і метод суспільних наук в цілому, має загальні риси і в той же час значно відрізняється від методу природничих наук. Специфіка суспільного пізнання полягає в тому, що суспільство тут виступає і як об’єкт, і як суб’єкт пізнання: люди творять історію, вони ж і пізнають її. Ця обставина для пізнавальної діяльності виявляється і позитивною (досліджувані процеси близькі суб’єкту, що пізнає), і негативною (елементи суб’єктивного в об’єкті і суб’єкті певною мірою утрудняють отримання істинного знання) [148, с. 8].

Специфіка суспільних, зокрема організаційно-економічних відносин полягає в тому, що вони є найскладнішими з тих, що є в навколишньому світі. Звідси виникає необхідність мати метод, адекватний предмету. Він повинен бути досконалим, тонким, гнучким. Зокрема, суспільним явищам більшою мірою властива невизначеність і відповідно в них міститься більше елементів випадковості. Тому новітня наукова парадигма займається розробкою так званого синергетичного підходу до вивчення як природних, так і соціально-економічних явищ і процесів.

## **1.2. Дослідження синергетичного чинника системи екологоорієнтованого управління внутрішньо- та зовнішньоорганізаційними змінними підприємства**

З аналізу робіт [7, 12, 64, 131, 181, 182] можна зробити висновок, що застосування синергетичного підходу є актуальним для більшості економічних досліджень так званого перехідного періоду, оскільки синергетика розглядає світ не в стаціонарному стані, а на етапі його становлення, кризи. Криза, в якій



опинились наразі вітчизняні підприємства, діяльність яких пов'язана із забрудненням довкілля, з погляду синергетики не є однозначно негативним явищем, а, насамперед, важливим орієнтиром в усвідомленні сутності еколого-економічних процесів.

При цьому система екологоорієнтованого управління підприємством розглядається як синергетична, тобто володіє наступними основними властивостями: вона є відкритою й одночасно здатною до керування впливом зовнішнього середовища; встановлює та трансформує цілі свого існування відповідно до змін у системах більш високого рівня; формує власні механізми розвитку на основі вибору напрямів еволюціонування з урахуванням принципів самозбереження та гомеостатичності.

З економічного погляду вказані принципи на сучасному етапі розвитку екологічного менеджменту проявляються в оптимізації всіх етапів у системі управління підприємством, починаючи від початкової постановки еколого-економічної мети та відповідно здійснення максимальних зусиль із формування мотиваційного інструментарію екологоорієнтованого управління, і завершуючи отриманням синергетичного ефекту від використання трудового потенціалу при оптимальній структурі всіх необхідних витрат на персонал. При цьому під вказаним інструментарієм ми розуміємо заходи, пов'язані мотиваційними процесами в площині екологізації функціонування підприємства, а також результати цих заходів.

Перенесення загальних положень теорії менеджменту в сферу екологічного управління залишається до кінця не вирішеним. Автори роботи [62, с. 140] вказують, що загальні питання теорії менеджменту мають свої особливості стосовно екологічного менеджменту. Так, виділяючи в екологічному менеджменті в якості загальних функцій планування, організацію, мотивацію і контроль, підкреслюється, що, наприклад, найефективнішою формою стратегічного планування і реалізації стратегії в природокористуванні на рівні підприємства слід вважати програмно-цільове планування, основою якого є комплексно-цільова

програма, покликана реалізувати стратегію підприємства у області природокористування на перспективу і на поточний період.

На жаль, на сьогоднішній день “теорія управління” як остаточно сформована наукова дисципліна відсутня. Ми можемо мати справу тільки з її окремими законами. Але, ймовірно, вже в недалекому майбутньому вона придбає закінчені форми. При цьому її основою, ймовірно, служитимуть такі синергетичні науки, як кібернетика (загальна теорія управління і зв’язку) і тектологія (загальна організаційна наука).

Так, за Поваровим Г.Н., “в цілому кібернетика, поза сумнівом, обертається навколо поняття інформації, хоча загальна теорія управління, мабуть, ширша нинішній теорії інформації – загальної теорії зв’язку”.

У книзі Норберта Вінера “Кібернетика або управління і зв’язок в тварині і машині” (1948) вказується, що більшість концептуальних схем, що визначають поведінку живих організмів при вирішенні конкретних задач, практично ідентичне схемам, що характеризують процеси управління в складних технічних системах. Вінер був переконаний, що соціальні моделі управління і моделі управління в економіці можуть бути проаналізовані на основі тих же загальних положень, які розроблені у сфері управління системами, створеними людьми.

За А.І. Бергом, кібернетика – наука “...про управління складними динамічними системами. Динамічні системи на виробництві, в природі і в людському суспільстві – це системи, здатні до розвитку, до зміни свого стану. Складні динамічні системи утворюються з елементарних систем або елементів, взаємозв’язаних і взаємодіючих” [9].

Отже, кібернетика визначила фундаментальні основи управління і дозволила встановити загальні властивості в різних середовищах – в природі, суспільстві, техніці. Знання загальних властивостей наколишнього світу дає можливість формалізувати більшість процесів в цих середовищах, застосувавши могутній математичний апарат і засоби комп’ютерної техніки.

Кібернетику досить часто зіставляють з тектологією А.А. Богданова – загальною організаційною наукою, цілком обгрунтовано знаходячи масу

паралелей, але ставлячи при цьому кібернетику вище за тектологію. Тим часом, зі світоглядних позицій тектологія, ймовірно, служить базовою наукою по відношенню до інших, у тому числі і до кібернетики.

“Початковим пунктом тектології є визнання необхідності підходу до вивчення будь-якого явища з погляду його організації” [13, т. 1, с. 9]. На думку А. Богданова, “будь-яка людська діяльність об’єктивно є організуючою або дезорганізуючою” [13, т. 1, с. 69]. “...Весь процес боротьби людини з природою, підпорядкування та експлуатації стихійних її сил є не що інше, як процес організації світу для людини, на користь її життя і розвитку. Такий об’єктивний сенс людської праці. Ще очевидніший організаційний характер пізнання і взагалі мислення. Його функція полягає в тому, щоб координувати факти досвіду в чіткі угруповання – думки і системи думок, тобто теорії, науки” [13, т. 1, с. 70].

“Тектологія повинна з’ясувати, які способи організації спостерігаються в природі і в людській діяльності; потім – узагальнити і систематизувати ці способи; далі – пояснити їх, тобто дати абстрактні схеми їх тенденції і закономірностей; нарешті, спираючись на ці схеми, визначити напрями розвитку організаційних методів і роль їх в економіці світового процесу...”

Тектологія має справу з організаційним досвідом не тієї чи іншої спеціальної галузі, але всіх їх в сукупності; вона охоплює матерії всіх інших наук і всієї тієї життєвої практики, з якої вони виникли; але вона бере його тільки з боку методу, тобто цікавиться всюди способом організації цього матеріалу...” [13, т. 1, с. 127].

“Щоб перейти в сферу власне тектології, треба відмовитися від конкретно-фізіологічного характеру елементів, замінити їх байдужими символами і виразити їхній зв’язок абстрактною схемою. Цю схему ми порівнюватимемо з іншими аналогічно одержаними схемами і цим шляхом вироблятимемо тектологічне узагальнення, що пояснюють форми і типи організації” [13, т. 1, с. 129].

У сфері екоменеджменту теоретичні напрацювання, які носять ознаки як економічної, так і управлінської наук, поступово знаходили своє відображення в практичній сфері, що орієнтована на екозбалансований розвиток будь-яких

економічних систем. При цьому необхідність подібних дій одержала своє визнання на міжнародному рівні. Так, в 1993 р. у Європі було затверджено Програму екологічного менеджменту і аудиту (ПЕМА), яка передбачає добровільне впровадження компаніями системи екоменеджменту і публікацію звітів про їхній екологічний стан [72, с. 82].

Проте перш ніж розглядати питання про роль екологічного менеджменту в процесах екологозбалансованого розвитку суспільства, необхідно, насамперед, провести дослідження відповідної термінології.

У літературі можна зустріти різні трактування понять “екологічний менеджмент”, “екологічне управління”, “екологоорієнтоване управління”, “екологічне регулювання”, “екологічна політика”, “управління охороною навколишнього середовища і природокористуванням”, “управління якістю навколишнього середовища” та ін.

Ми дотримуємося поглядів, що в будь-яких наукових дослідженнях, якщо в цьому є певний сенс, в еколого-економічній сфері зокрема, повинні існувати певні термінологічні “відтінки” вказаних понять.

Щодо терміну “орієнтованість” (“спрямованість”) в його поєднанні з поняттям “управління” (“менеджмент”) слід зазначити, що, на наш погляд, він прийнятніший при розгляді екологічних аспектів на рівні організації, ніж на рівні держави і регіону. Це пояснюється вихідною позицією поглядів на екологічне управління.

Так, загальнодержавні та територіальні екологічні органи в рамках своєї діяльності розглядають аспекти охорони середовища і природокористування як початкову основу для ухвалення адекватних рішень; в рамках своїх повноважень вони вивчають всі проблеми через деяку “екологічну призму”: так, якщо це сфера виробничих відносин, то ці органи ухвалюють економіко-екологічні рішення, якщо сфера суспільних відносин, то рішення – соціально-екологічного характеру. Виходячи з вищесказаного, на державному і регіональному рівнях йдеться про “чисто” екологічне управління.

На локальному рівні ситуація абсолютно протилежна. Головними дійовими особами екологічних відносин є промислові підприємства, основна діяльність яких – виробнича, управління якою в поєднанні з різними організаційними цілями утворює певні орієнтири. Так, якщо йдеться про екологію на підприємстві, то управління на ньому відповідними процесами характеризується як екологоорієнтоване. Хоча в ідеальному випадку, якщо практично всі аспекти діяльності підприємства носять екологічне забарвлення, включаючи, насамперед, його місію і цілі, які протягом тривалого часу активно й успішно реалізуються на практиці, управління на такому підприємстві можна назвати “чисто” екологічним. Сучасна ж ситуація, особливо в нашій країні характеризується зворотними тенденціями. Тому на локальному рівні йдеться про “екологоорієнтоване управління”.

Розглянемо докладніше сутність екологічного управління (екологічного менеджменту) з різних методологічних позицій.

Екологічне управління можна розглядати як одну з функцій управління (функція (від лат. *functio* – виконання, здійснення) – діяльність, обов’язок, робота [140]), яка за своїм призначенням і змістом виконуваних робіт принципово відрізняється від інших організаційних і виробничих функцій. У цьому плані функція екоуправління по своїй структурі схожа з виниклими останнім часом функціями управління персоналом, управління маркетингом, управління виробництвом як сучасних напрямів менеджменту, які існують паралельно з класичними функціями управління (організація, планування, контроль, мотивація, координування) і одночасно включають певні елементи кожної з цих функцій.

Якщо розподіляти поняття “управління” і “менеджмент”, то підкреслимо, що управління як функція організації, а також будь-яких організованих систем, забезпечує підтримку діяльності і реалізацію цілей системи і за своїм змістом ширше за поняття “менеджмент” [63, с. 15].

Проте представлення управління у вигляді функції має і свої недоліки, які можна виправити, використовуючи процесний підхід у менеджменті. У загальному вигляді під процесом (від лат. *processus* – проходження, просування

вперед) слід розуміти послідовну зміну предметів і явищ, яка відбувається в закономірному порядку; сукупність ряду послідовних дій, направлених на досягнення певного результату [140].

На наш погляд, поява наукового напрямку “екологічний менеджмент”, насамперед, пов’язана з необхідністю виділення нової галузі управління, в якій всі класичні функції менеджменту інтегрувалися б навколо екологічного чинника, утворюючи певний управлінський процес. І якщо під процесом управління взагалі розуміти певну сукупність управлінських дій, які логічно пов’язані один з одним, щоб забезпечити досягнення поставленої мети шляхом перетворення ресурсів на “вході” в продукцію або послуги на “виході” системи, то управління сферою навколишнього природного середовища можна представити таким чином.

*Екологічне управління* – це процес системної, планомірно організованої, за допомогою взаємопов’язаних організаційно-економічних, адміністративних і соціально-психологічних методів управління, дії на організацію в цілому (її соціальні і технічні аспекти), а також на окремих співробітників організації з метою як забезпечення екологічної ефективності, пов’язаної з функціонуванням організації в цілому, так і задоволенням економічних і пов’язаних з ними екологічних і соціальних потреб кожного з членів організації.

Екологічне управління, як і загальне управління виробництвом, є процесом, що характеризується сукупністю операцій і способів дії управляючої підсистеми (керівництво організації: лінійне і функціональне) на керовану (виробничі процеси, пов’язані із забрудненням навколишнього природного середовища і природокористуванням; екологічно орієнтована поведінка персоналу організації).

У широкому сенсі, на наш погляд, під *екологічним управлінням* слід розуміти процес постійної дії суб’єктів управління (міжнародних, державних, регіональних, муніципальних органів, апарату управління організацією) на об’єкти управління (державу, територіальні одиниці, підприємство, технологічний процес, колектив, окрему особу), направленої на раціоналізацію користування природними ресурсами і поліпшення якості навколишнього природного

середовища, зокрема на: виконання вимог природоохоронного законодавства, розробку і реалізацію екологічних цілей, проектів і програм для досягнення оптимальних соціо-екологічних результатів при мінімізації економічних витрат.

При здійсненні дії держави на процеси природокористування на підприємствах захищаються, насамперед, суспільні інтереси в збереженні національного природоресурсного потенціалу і охорони навколишнього середовища. При управлінні екологічними процесами з боку підприємства переслідуються, насамперед, його економічні цілі, пов'язані зі зниженням витрат на використання природних ресурсів і відповідно із збільшенням прибутку від залучення природних ресурсів у виробничі процеси. Заходи щодо охорони навколишнього природного середовища підприємство розглядає також з позиції порівняння фінансових витрат і результатів.

З термінологічного погляду в другому випадку йдеться про еколого-економічний менеджмент, якщо розуміти останній як управління економічними організаціями (підприємствами).

Слід сказати, що з появою в термінології вітчизняної еколого-економічної науки поняття “екологічний менеджмент” з'явилися певні непорозуміння щодо розмежування цього терміну з традиційним поняттям екологічного управління. Тому необхідно дати чіткіше визначення екологічного менеджменту, підсиливши в ньому концептуальну управлінську основу.

Можна сказати, що екологічний менеджмент – це тип управління, принципово орієнтований на формування і розвиток екологічного виробництва і екологічної культури життєдіяльності людини. Це тип управління, побудований на соціально-економічному і соціально-психологічному мотивуванні гармонії взаємостосунків людини з природою.

На думку авторів “Екологічного менеджменту” [90] під екологічним менеджментом згідно стандарту *ISO 14000* розуміється ініціативна і результативна діяльність економічних суб'єктів, спрямована на досягнення їхніх власних екологічних цілей, проектів і програм, розроблених на основі принципів екоефективності та екосправедливості.

С. Харічков і Т. Галушкіна вважають “екологічний менеджмент” міждисциплінарною наукою, яка розробляє оптимальні варіанти конкурентоздатних управлінських рішень щодо природоохоронної діяльності [28]. У подальших своїх дослідженнях Т. Галушкіна підкреслює ринкову орієнтацію екологічного менеджменту підприємств, визначаючи його провідне місце в системі екологічного підприємництва [30].

Заслуговують уваги підходи до застосування адміністративних і економічних методів регулювання раціонального використання і охорони природних ресурсів, представлені І. Карагодовим [61]. Вчений вводить новий термін – “екологічний менеджмент природокористування”, визначаючи його як “сукупність організаційно-управлінських і економічних інструментів регулювання взаєностосунків між суб’єктами і об’єктами управління” [61].

На думку вчених [168], екологічний менеджмент – система відносин і одночасно сукупність методів, які управляють вирішенням різних природно-ресурсних і екологічних проблем, що виникають на різних рівнях економічної ієрархії – від підприємства і муніципалітету до загальнонаціональної і глобальної економіки. Крім того, вчені використовують термін “корпоративний екологічний менеджмент”, оскільки велика частина забруднення залежить саме від функціонування великих промислових підприємств.

На наш погляд, слід розділяти поняття екологічне управління і екологічний менеджмент, при цьому перше поняття містить в собі два основні елементи: управління природокористуванням і управління охороною навколишнього природного середовища.

*Управління природокористуванням* – дія суб’єктів (міжнародних, державних, регіональних, муніципальних органів, апарату управління організацією) на об’єкти (державну і регіональну політику, політику підприємства, процеси виробництва і споживання продукції) користування природними ресурсами з метою їх раціоналізації і оптимізації їх використання. Оскільки діяльність, пов’язана із споживанням природних ресурсів, є причиною забруднення навколишнього середовища, то управління відповідними процесами



нерозривно пов'язано з поняттям “управління охороною навколишнього природного середовища”. Разом ці дві взаємопов'язані сфери здійснення управлінської дії формують поняття “екологічне управління”.

Поняття “управління природокористуванням” нерозривно пов'язане з поняттям “система управління навколишнім середовищем”. Остання складається з взаємозв'язаних елементів: мети, суб'єкта, об'єкта і методів управління навколишнім природним середовищем.

Отже, екологічний менеджмент – сукупність принципів, форм, функцій, методів, прийомів і засобів управління виробничою діяльністю і персоналом організації з метою досягнення еколого-економічної ефективності виробництва.

До основних функцій екологічного менеджменту відносяться: обґрунтування екологічної політики і зобов'язань; планування екологічної діяльності; організація внутрішньої і зовнішньої екологічної діяльності; управління персоналом; управління дією на навколишнє середовище і використання ресурсів; внутрішній екологічний моніторинг і екологічний контроль; аналіз і оцінка результатів екологічної діяльності; перегляд і вдосконалення системи екологічного менеджменту. Система екологічного менеджменту згідно з прийнятим в міжнародних стандартах визначенням становить частину загальної системи менеджменту, включаючи організаційну структуру, розподіл відповідальності, практичну роботу, а також процедури, процеси і ресурси для розробки, впровадження, оцінки досягнутих результатів і вдосконалення екологічної політики.

*Екологоорієнтоване управління* – цілеспрямований вплив керівної системи підприємства на його зовнішні та внутрішні організаційні процеси за допомогою системи соціо-технічних методів, з метою отримання економічних результатів при постійному розвитку підприємства та підвищенні якості навколишнього середовища. При цьому екологічна політика підприємства розглядається у взаємозв'язку з концепцією суспільного соціо-еколого-економічного збалансованого розвитку.

В плані врахування всіх мотиваційних чинників, що мають той чи інший вплив на еколого-економічні процеси на підприємстві, доцільно інтерпретувати екологоорієнтоване управління з погляду управління організаційним середовищем. При цьому, на наш погляд, слід враховувати наступні основні принципи, що мають синергетичний контекст побудови системи екологоорієнтованого управління середовищем підприємства:

- принцип розгляду культури як первинної основи будь-яких суспільних процесів. При цьому необхідне відображення культурного чинника на всіх рівнях його застосування. Культура – об’єктивна категорія, яка є першоджерелом розвитку етичних, естетичних, історичних, соціальних та інших сфер існування людства. В системі взаємостосунків “людина – природа” культура вже включає екологічно усвідомлені дії. Наявність культури означає відсутність екологічних криз. Наявність екодеструктивної діяльності за кордоном пояснюється превалюванням цивілізації над культурою, а в нашій країні – превалюванням безкультурності над культурою. З погляду підприємства даний принцип означає врахування культурного чинника, насамперед, в його матеріальному (економічному) контексті;

- принцип активізації екологічної діяльності на локальному рівні (рівні організації). Глобальні екологічні цілі, як свідчать висновки роботи конференції в Йоганесбурзі 2002-го р., гарні лише на папері. Тому з метою практичного здійснення екологічних концепцій розвитку людства доцільно декомпонувати глобальну екологічну мету до рівня основної ланки економіки – підприємства. У цьому полягає другий принцип формування системи методів екологічного управління – активізація перш за все екологоорієнтованих дій підприємств. Держава і громадськість повинні лише обмежувати і позитивно стимулювати ці дії;

- принцип поєднання дедуктивного та індуктивного методів при побудові системи мотиваторів екологоорієнтованого управління (виходить з двох попередніх принципів): згідно з першим методом загальною категорією екологоорієнтованого управління є “екологічна культура” як певний “об’єктивний

кодекс” цінностей у функціонуванні підприємства, зокрема, дбайливого ставлення до природи; згідно з другим – елементарною структурною одиницею системи еколого-економічного управління є підприємство. Поєднання цих двох методів дозволяє будь-який процес, що протікає в синергетичній системі “підприємство – навколишнє природне середовище”, розглянути в певний момент з прямого і зворотного погляду;

- принцип розгляду екологічного чинника як повноцінної складової як зовнішнього, так і внутрішнього організаційного середовища, з метою максимальної активізації екологічних аспектів функціонування підприємства (даний принцип витікає з попереднього);

- принцип поєднання обмежувальної державної і децентралізованої ринкової дії на еколого-економічні відносини як умова ефективної екологічної політики (даний принцип витікає з попереднього);

- принцип використання часового і просторового підходів в екологоорієнтованому управлінні. Згідно першому з них: з одного боку, екологічні аспекти повинні розглядатися не тільки в довгостроковій, але і в коротко- і середньостроковій перспективі; з іншого боку, пріоритет повинен віддаватися довгостроковим екологічним заходам, що відповідає використанню культурно-екологічного чинника як основи побудови будь-яких управлінських соціальних систем. Згідно просторовому підходу екологічні проблеми розв’язуються одночасно на регіональному рівні і рівні підприємства;

- принцип ефективного використання людського чинника внутрішнього середовища організації при вирішенні еколого-економічних проблем, що в концептуальному плані означає триєдність “соціо – еколого – економо”. Люди – це сама організація; у понятті “персонал” включені як управлінці, так і виконавці на підприємстві. Персоналу організації наділяється провідна роль в розробці концептуальних підходів і здійсненні практичних екологоорієнтованих дій (даний принцип витікає з попереднього). Причому доцільним є створення групи вузьких фахівців-аналітиків у сфері охорони навколишнього середовища і

природокористування і паралельно – *стимулювати екологічно направлену поведінку всіх категорій персоналу організації.*

Дані принципи відображені в запропонованій нижче схемі методів екологоорієнтованого управління внутрішнім і зовнішнім середовищем організації (рис. 1.1). “Культура” і “природа” розглянуті як “мегафактори” екологоорієнтованого управління, які є чинниками як прямого, так і зворотного мотиваційного впливу як зовнішнього, так і внутрішнього організаційного середовища підприємства. При цьому ще раз підкреслимо, що культурний чинник на будь-якому рівні розглядається підприємством перш за все в економічному контексті.

На рисунку представлені компоненти зовнішнього і внутрішнього середовища організації, причому до кожного з них вказані основні моменти, які необхідно враховувати організації при формуванні дієвих методів екологічно орієнтованого управління. Пунктирна лінія об’єднує внутрішнє середовище і управлінську структуру організації; у її межах керівництво здійснює активну дію на екологічні аспекти організації, причому окремо виділено “екологоорієнтоване керівництво персоналом”, що включає стиль і систему методів безпосередньої дії на людський чинник організації.

На схемі представлені компоненти зовнішнього і внутрішнього середовища організації, причому до кожного з них вказані основні моменти, які необхідно враховувати організації при формуванні дієвих методів екологічно орієнтованого управління. Пунктирна лінія об’єднує внутрішнє середовище і управлінську структуру організації; у її межах керівництво здійснює активну дію на екологічні аспекти організації, причому окремо виділено “екологоорієнтоване керівництво персоналом”.

Внутрішні змінні організації при їх відповідній трансформації можна розглядати як методи дії на внутрішнє середовище організації, що відповідає принципу переходу методу в предмет дослідження. Наприклад, “структура” може бути одночасно інструментом і об’єктом екоуправлінської дії.

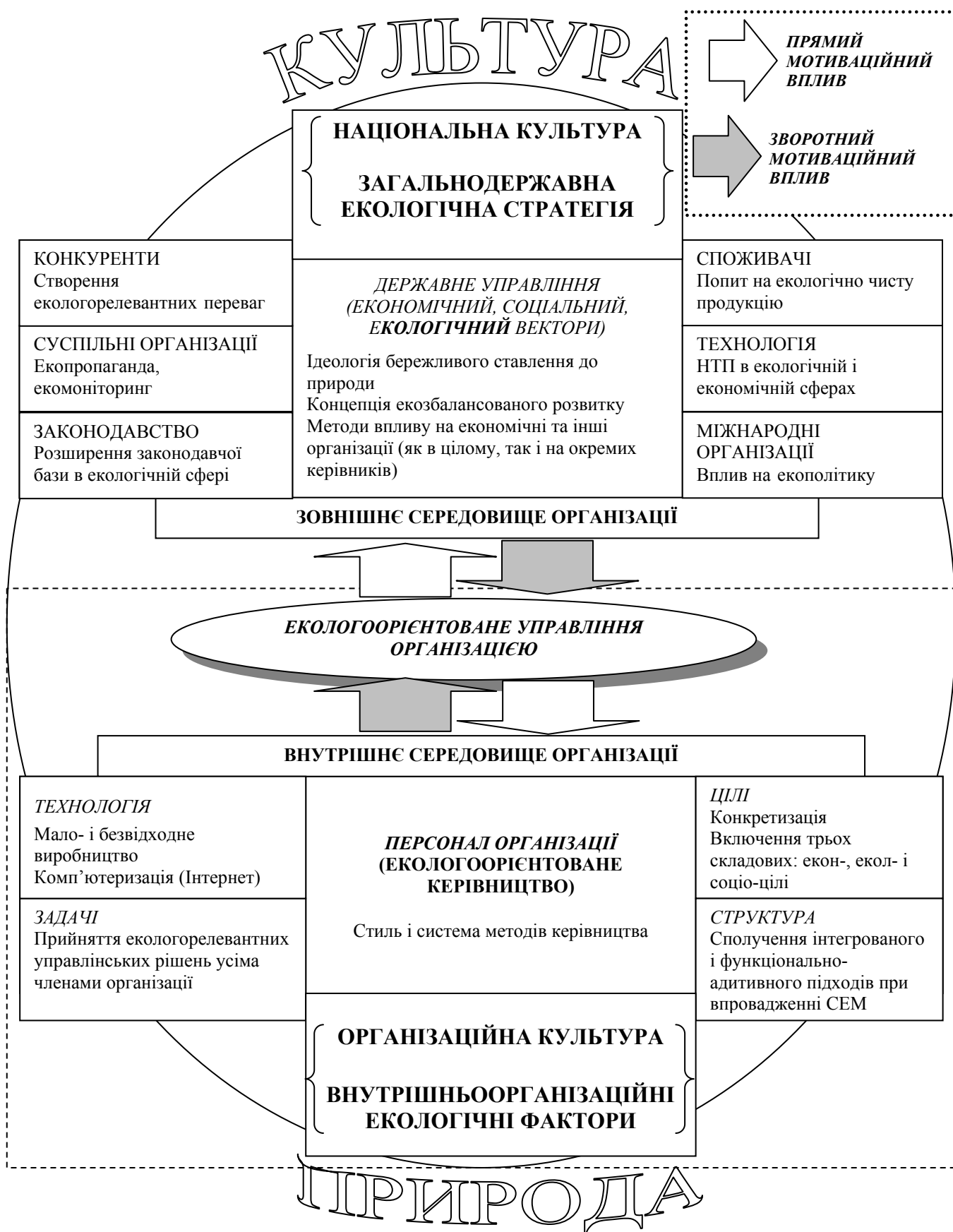


Рис. 1.1 Система екологоорієнтованого управління внутрішніми і зовнішніми змінними організації

Розглянемо докладніше “культурний” елемент організації. Потрібно сказати, що до “організаційної культури” звертаються дуже часто і, перш за все, за часів кризи; проте, і дотепер ведуться дискусії з приводу того, що мається на увазі під цим поняттям. Разом з тим популярним є погляд, що під “організаційною культурою” слід розуміти сукупність норм, думок і цінностей, які створюють поведінку керівних кадрів (адміністративна поведінка) і співробітників підприємства (організаційна поведінка).

Оскільки спосіб мислення і поведінки керівників і співробітників завжди відображаються на продуктивності роботи підприємства і разом з тим на відношенні до клієнтів і навколишнього природного середовища, екологічне “вирівнювання” (“виправлення”) культури підприємства є основною передумовою для створення відповідної концепції його функціонування. Це означає, що виконання ефективних заходів підприємства з охорони довкілля залежить від того, яким чином вагомі ознаки еколого-економічної концепції підприємства співвідносяться з його культурою. На думку авторів роботи [176, с. 13-14], керівництво підприємства може сприяти цьому за допомогою внутрішньовиробничих заходів по відношенню до співробітників, а саме показувати їм приклад екологічно свідомої поведінки: керівні кадри виконують на підприємстві функцію прикладу для своїх підлеглих, якій вони повинні віддавати належне.

Охорона навколишнього середовища повинна стати на рівні свідомості окремих індивідів етичним прагненням, що послужило б мотивом для відповідного учбового процесу на всіх організаційних рівнях. Тому відповідні дії вищого рівня керівництва, такі як доповіді на симпозіумах, статті в газетах, участь в змаганнях у сфері екологоорієнтованого менеджменту, або членство в орієнтованих на навколишнє середовище об'єднаннях підприємств є істотним елементом екологічно направленої культури підприємства.

Будь-яке підприємство є частиною промислової культури країни і нею обумовлено. Разом з тим воно має свою власну культуру. Поняття організаційної культури описує характерні внутрішні ознаки підприємства. Підприємство розуміється як певна самостійна культурна система, яка розробляє оригінальні

зразки уявлень і орієнтації, які “створюють” як співробітників, так і функціональні сфери на виробництві. Не дивлячись на те, що в науці про організації циркулює безліч інтерпретацій поняття “організаційна культура”, ми дозволили собі розробити власні загальні центральні моменти цього поняття:

- культура організації є не тільки її найважливішою внутрішньою змінною, але і основою існування: на економічних аспектах культури підприємства ґрунтується вся його організаційна структура управління;

- згідно синергетичних наукових поглядів організаційна культура є частиною культури національної і світової, одночасно вона повторює всі їх ознаки в рамках специфічної структури підприємства;

- культура організації включає місію організації (найважливішу мету існування і розвитку організації); цінності, які поділяють всі члени організації; традиції, норми і правила поведінки, а також моральні і естетичні принципи, на яких вони засновані;

- культура організації є певною цілісністю, яка в той же час складається з елементарних частин – існує безліч індивідуальних і особових культур, що належать членам організації. Якщо культура поведінки окремого індивіда не співпадає із загальноорганізаційною культурою, то остання його не приймає і не намагається переробити або позбавитися його. Іноді в окремих випадках індивід може нав’язати свою власну культуру всієї організації або, що зустрічає значно частіше, – якісно розвинути культуру організації за рахунок доповнення своєї особової і індивідуальної культури;

- слід розділяти культуру мислення і культуру поведінки окремого члена організації. Останній може мислити одними цінностями, а на ділі виконувати те, що відповідає іншим цінностям (як правило, цінностям організації), тобто співробітник “виконує роль” в організації. Найбільш ефективні організації – ті, яким вдалося завдяки ідеології і практичних дій сумістити культуру мислення і поведінки своїх членів;

- слід виділяти поняття “еколого-економічна культура організації”, оскільки чинник навколишнього природного середовища виконує найважливішу

роль в житті всього підприємства і кожного з його співробітників. Останнім часом даний взаємозв'язок все більше усвідомлюється як в наукових, так і в промислових колах, раніше існування даного зв'язку мало дещо неусвідомлений характер. Екологічна культура організації включає екологічну свідомість індивідів, їх екологічно направлену поведінку і, перш за все, адекватне відображення чинника навколишнього природного середовища в місії організації.

Таким чином, культура є ядром зовнішнього середовища організації будь-якого рівня, від підприємства до всього людства. Культура (духовна і матеріальна) охоплює весь позитивний досвід, сформований за всю історію існування ноосфери. Виходячи з цього, культура є найважливішим зовнішнім організаційним чинником разом з іншим ноосферним чинником – негативним (“антикультура”) і чинником “природа”.

Культура в сучасному розумінні, в широкому сенсі, охоплює всі аспекти людської діяльності, включно й ті, які пов'язані з виробництвом товарів і наданням послуг будь-якого характеру. Це визнано на Міжнародній Конференції з Політики Культури (*Мехіко, 1982*) [161, с.31]:

- культура – це цілий комплекс певних духовних, матеріальних, інтелектуальних і емоціональних рис, що є характерними для суспільства або соціальної групи. Культура охоплює не тільки мистецтво і писемність, але й стиль життя, фундаментальні права людини, системи цінностей, традиції та вірування;
- культура – те, що надає людині можливість розмірковувати про себе. Культура притаманна тільки людині і робить її розумною, що має етичне світосприйняття. Крізь культуру ми визначаємо цінності та здійснюємо вибір.

В плані синергетичного обґрунтування системи екологоорієнтованого управління, повертаючись до вказаного вище існування зв'язку між категоріями “метод” і “система”, розглянемо сутність цього зв'язку на основі аналізу системного наукового підходу.

Перевага системного аналізу як способу мислення полягає в його здатності описувати, аналізувати і обговорювати сутність речей за допомогою порівняно невеликого числа загальних термінів.



Аналіз робіт [12, 133, 136, 167] дозволив зробити наступні висновки.

Системний підхід можна розглядати як з погляду загальнотеоретичного знання, так і з погляду знання спеціально-наукового і науково-практичного.

На думку авторів роботи [164], системний підхід відноситься до загальнонаукової методології. Його сутність полягає в дослідженні великих і складних об'єктів (систем) як єдиного цілого з узгодженим функціонуванням всіх елементів і частин. Кожну конкретну науку, діяльність, об'єкт можна розглядати як певну систему, яка має безліч взаємопов'язаних елементів, компонентів, підсистем, певні функції, цілі, склад, структуру. До загальних характеристик системи відносять цілісність, структуру, зв'язок із зовнішнім середовищем, ієрархічність, цілеспрямованість, самоорганізацію.

На думку авторів роботи [141] системний підхід слід розглядати як загальнонауковий, направлений на пізнання механізму інтеграції систем як цілісних утворень – єдностей, що складаються із взаємозв'язаних і взаємодіючих, нерідко різнорідних елементів. При цьому враховується, що кожна система виступає як елемент вищої системи. Впровадження системних ідей сприяло інтенсивному розвитку класифікації природних об'єктів, моделюванню і застосуванню математичних методів в природоохоронних дослідженнях.

Теорія систем породила багато визначень терміну “система”. Хоча ці визначення і відрізняються словесною формою, основні ідеї, які вони намагаються виразити, схожі. Термін “система” в буквальному перекладі означає ціле, що складається з частин. Деякі дослідники вважають, що реальний об'єкт розглядається як система, якщо результат його поведінки визначається як продукт взаємодії його частин. Р. Джонсон із співавторами [47, с. 38] підкреслюють цілеспрямованість систем: систему можна визначити як деяку множинність елементів, яка створена для досягнення заданої мети.

Класичне визначення системи дане Л. фон Берталанфі, в якому стверджується, що система складається з “елементів, які знаходяться у взаємодії” [10]. Таким чином, виходячи з цього визначення, вирішальною особливістю

системи є наявність взаємодії або взаємозалежності. Це означає: будь-яка система – це більше, ніж проста сума її частин.

За А.І. Уйомовим, “система є об’єкт, на якому встановлено відношення з наперед фіксованими властивостями, або об’єкт, на якому реалізуються властивості з наперед фіксованими відносинами” [151].

У словнику [140]: “система (від грец. *συστημα* – утворення, складання) – порядок, обумовлений правильним розміщенням частин, зв’язане ціле; сукупність частин, зв’язаних загальною функцією; сукупність принципів, встановлених в основу певного навчання”.

Системи управління належать до найбільш складних соціальних систем. Їх складність пояснюється високим рівнем диференціації ролей, які виконуються всередині системи окремими особами і групами (спеціалізація), рівнем формалізації відносин і взаємозв’язків між цими ролями, складним характером виконуваної роботи.

За аналогією з іншими відкритими (що взаємодіють із зовнішнім середовищем) системами, які ставлять перед собою за мету деяке виробництво, системи управління можна представити як такі, що складаються з наступних основних компонентів: входів, виходів, процесора (до складу якого входить блок контролю) і зворотного зв’язку. Входами системи називають елементи, які система перетворює у виходи. Виходами називають результати роботи системи, в яких відображені цілі її функціонування. Термін “вихід” відноситься не тільки до товарів або послуг, що продукуються системою, але також і до їх дії, наслідків і того внеску, який вони здійснюють в досягнення широкої мети системи. У загальному значенні поняття “виходи” еквівалентні результатам дій системи.

Процесором називають “механізм” (від грец. *μηχανη* – знаряддя, пристрій) – сукупність процесів яких-небудь явищ [140]), який перетворює вхідні елементи на вихідні і який викликає зміни в діях людей, матеріалах та інформації. Компонент контролю, що розглядається як складова частина процесора, діє як “мозок” системи. Цей компонент визначає завдання системи і зв’язку між її елементами. За допомогою механізму зворотного зв’язку він контролює дії

системи і одержувані результати. Зворотний зв'язок найпростіше можна представити як інформацію, яка описує умови роботи системи, включаючи інформацію (кількісну і якісну) про вироблені виходи. До основних взаємозв'язків системи управління відносять також вплив зовнішніх обмежень на основні компоненти системи.

Проектуючи вищевикладені аспекти теорії систем в площину екологічного управління, можна стверджувати, що в широкому сенсі система екоуправління припускає формування цілей, функцій, організаційної еколого-економічної структури, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків осіб, що наділені управлінськими повноваженнями і приймають участь у процесі обґрунтування, вироблення, ухвалення і реалізації екологорелевантних управлінських рішень.

У вузкому сенсі, при розгляді *системи екологоорієнтованого управління підприємством*, процесор (механізм) цієї системи складається з людей (фахівців в еколого-економічній сфері), між якими розподілені обов'язки і канали взаємозв'язків. Іншими елементами і взаємозв'язками є процеси і дії, що виконуються вказаними особами; приміщення, в яких виконується обробка відповідної інформації тощо. Основними входами в цій системі є природні ресурси, а також відповідна інформація, наприклад, про потреби підприємства в тому або іншому виді природного ресурсу. Виходами є результати роботи системи: основним проміжним результатом, на наш погляд, можна назвати ступінь екологоорієнтованості поведінки працівників, кінцевим результатом – еколого-економічна ефективність функціонування підприємства в цілому. Контроль може здійснюватися як усередині функціональної системи екоменеджменту, так і на вищому рівні – підприємстві в цілому. Зворотний зв'язок – потоки екологорелевантної інформації.

У сучасних умовах господарювання створення ефективної системи екологоорієнтованого управління, перш за все, вимагає істотної трансформації законодавчо-правової і нормативно-регулюючої бази, а також її адаптації до реалій переходу до ринкової економіки [28].

Узагальнення досвіду вітчизняних і зарубіжних організацій дозволяє сформулювати головну мету системи екологоорієнтованого управління: постійне поліпшення якості навколишнього середовища за умови виконання економічних цілей підприємства. Підґрунтям для побудови цієї системи є використання відповідних принципів, при цьому за аналогією з поглядами авторів роботи [152], слід розрізняти принципи екологоорієнтованого управління і принципи побудови системи екологоорієнтованого управління.

На думку вчених [62, с. 141], найбільш складним і відповідальним питанням в організації екологічного менеджменту є формування організаційної структури управління природокористуванням. При цьому вказується, що основоположними принципами розробки і функціонування організаційної структури екологічного менеджменту є: цілеспрямованість, комплексність, системність, оперативність.

Принцип цілеспрямованості припускає орієнтацію всіх ланок управління на досягнення головної мети екологічного менеджменту. Принцип комплексності припускає якнайповніший обхват функцій, пов'язаних з екологізацією виробництва, і формуванням на цій основі відповідних управлінських підрозділів. Принцип системності означає, що екологічний менеджмент є складовою частиною загальної системи управління підприємством, і, отже, необхідно пов'язати всі ланки управління між собою і між іншими підрозділами підприємства, а також із зовнішнім середовищем у сфері природокористування. Принцип оперативності означає формування комунікацій, що забезпечують оперативний зв'язок між підрозділами внутрішнього і зовнішнього середовища екологічного менеджменту.

Принципи побудови системи екологоорієнтованого управління підприємством – правила, основні положення і норми, яким повинні слідувати керівники і фахівці природоохоронних підрозділів при формуванні цієї системи. Ці принципи є результат узагальнення об'єктивно діючих економічних і екологічних законів, властивих їм загальних рис, засад їх дії.

У роботах [28, 30] приводяться наступні принципи створення системи методів екологічного управління на рівні держави:

- доступність (органи законодавчої і виконавчої державної влади повинні мати реальну можливість скористатися тим або іншим інструментом і застосувати його на практиці);

- ефективність (держава, що здійснює екологічну політику, повинна розраховувати на той результат, який забезпечує застосування даного інструменту). При цьому ефективність доцільно визначати через коефіцієнт, який визначається як співвідношення динаміки зміни ефекту (результату, досягнутого внаслідок реалізації екологоорієнтованих управлінських рішень) і динаміки зміни витрачених управлінських зусиль;

- мобільність (інструменти екологічного управління повинні володіти певною мобільністю, що дає можливість вносити корективи в екологічну політику, відмінюючи одні і впроваджуючи інші інструменти);

- взаємозамінність (інструменти екоуправління повинні володіти певною комбінованістю і взаємозамінністю. В процесі ринкового регулювання важливо знаходити вдалі поєднання різних інструментів екоуправління і комбінації їх одного з одним).

Далі наведемо визначення основних понять в екоменеджменті, пов'язаних з терміном “система”. У вузькому сенсі розглядають так звану систему екологічного менеджменту (СЕМ). Саме поняття “система екологічного менеджменту” вперше було чітко визначено і роз'яснено в Стандарті Великобританії BS 7750 (*Environmental Management Systems*) в 1992 році як частина загальної системи менеджменту, що включає організаційну структуру, планування діяльності, розподіл відповідальності, практичну роботу, а також процедури, процеси і ресурси для розробки, впровадження, оцінки досягнутих результатів реалізації і вдосконалення екологічної політики, цілей і завдань (ISO 14001. *Environmental management systems – Specification with guidance for use. Definitions. 3.5. Environmental management system*). Як справедливо указується в роботі [39], впровадження систем екологічного менеджменту може спричинити за

собою розробку і впровадження систем менеджменту якості, де під останньою розуміється сукупність організаційної структури, процедур, процесів і ресурсів, необхідних для здійснення діяльності в галузі менеджменту якості.

На рисунку 1.2 [39] детально представлені етапи впровадження і функціонування системи екологічного менеджменту.



Рис. 1.2 Етапи впровадження і функціонування системи екологічного менеджменту

Найважливішим процесом розвитку системи екологічного менеджменту є процес послідовного поліпшення, направлений на досягнення кращих показників у всіх екологічних аспектах діяльності підприємства, там, де це практично досяжно відповідно до його екологічної політики (*ISO 14001. Definitions. 3.1. Continual improvement*).

Як вказувалося вище, між методами і системою, зокрема, в еколого-економічному середовищі, існує тісний взаємозв'язок. Так, учені [55, с. 67],

вказують, що “...регулювання може здійснюватися різними методами. У зв’язку з цим систему регулювання залежно від аспекту її вивчення можна представляти як систему адміністративно-правового, санітарно-гігієнічного, економічного й іншого регулювання... Роль економічного регулювання природокористування – в цілісній комплексній дії на регульовану систему методами, що економічно зацікавлюють суб’єктів господарювання в досягненні поставлених завдань.”

І далі роз’яснюється взаємозв’язок класифікації методів: “Традиційно методи управління виробничим процесом, у тому числі і в природокористуванні, підрозділяють на адміністративно-правові, організаційно-економічні і соціально-психологічні. Таке розділення вельми умовне, що пояснюється, перш за все, складністю і різноманіттям системних зв’язків і відносин, що складаються в природно-господарській системі”.

Виходячи з вищевикладеного, на наш погляд, *система управління навколишнім природним середовищем* (система екологічного управління) – сукупність взаємопов’язаних елементів: суб’єкту, об’єкту, мети і методів управління навколишнім середовищем. Суб’єктами є міжнародні, державні, регіональні, муніципальні органи екологічного управління, а також суб’єкти економічних відносин (підприємства, фірми, фінансові організації тощо). Об’єктами можуть бути: політика міжнародної організації, держави, регіону, муніципального утворення, підприємства, окремого організаційного підрозділу; процеси виробництва і споживання продукції тощо. Метою управління навколишнім середовищем є підвищення або збереження на певному рівні якості навколишнього природного середовища. Методи управління навколишнім середовищем – способи, інструменти, засоби, прийоми впливу суб’єктів на об’єкти управління навколишнім середовищем. Наприклад, територіальний екологічний орган накладає штраф підприємству за здійснений ним залповий викид забруднюючих речовин в атмосферу даного регіону. Загалом методи управління навколишнім середовищем класифікуються на адміністративно-правові, економічні, соціально-психологічні і методи управління власне виробництвом.

Найважливішим поняттям в екологічній сфері з погляду системного підходу є “екосистема”, – поняття, введене А. Тенслі [141], що позначає відносно стійку систему динамічної рівноваги, в якій організми і неорганічні чинники є повноправними компонентами.

З поняттям екосистеми тісно пов'язане поняття “екологічна рівновага” – кількісне і якісне співвідношення природних і змінених людиною екологічних компонентів і природних процесів, що приводить до тривалого існування екосистеми даного виду або її еволюцію в ході сукцесії. При цьому в роботі [141] підкреслюється, що слід пам'ятати про умовність використання терміну “рівновага” в даному випадку, оскільки і екосистеми, і біосфера в цілому не є рівноважними системами у фізичному сенсі.

Слід зазначити, що термін “екосистема” вживається і відносно підприємств. Так, для того, щоб досягти успіху у сфері бізнесу, як стверджується в роботі [15], менеджер повинен розвивати “екологічну свідомість”. Слід визнати, що компанія існує в певній “екосистемі підприємництва” і що їй слід виконувати роль головного “садівника”, що формує цю екосистему за допомогою певної стратегії. Замість того щоб концентрувати зусилля на конкуренції у вузькому її розумінні, слід зосередити їх на створенні цілісних нових екосистем, щоб донести до споживачів сміливі інновації. “У новому світі переваги в конкуренції виникають із знання того, коли і як будувати екосистеми, із здатності управляти екосистемами, забезпечуючи їх тривале зростання і постійне вдосконалення”.

Побудова підприємницьких екосистем і управління ними в цілях тривалого зростання вимагає розуміння законів їх розвитку. При цьому існують чотири передбачені і послідовно змінюючі одна іншу стадії, через які проходять в своєму розвитку всі підприємницькі екосистеми. На кожній стадії виникають особливі, властиві тільки їй завдання і передбачувані проблеми. Розробка стратегії торкається реагування на ці проблеми і завдання в рамках розгортання і зростання екосистеми (коеволюція): перша стадія – зародження екосистеми, друга стадія – розширення екосистеми, третя стадія – становлення панування в створеній екосистемі, четверта стадія – оновлення або смерть.



Підприємство-забруднювач є елементарною структурною одиницею глобальної системи екологічного управління. Для розуміння центральної і вирішальної ролі підприємств у найважливіших сферах життя суспільства і окремих людей потрібен аналіз їх організаційної сутності. Виходячи з цього, ми вважаємо за доцільне в рамках даного дослідження розглянути, по-перше, чим є сама організація, і, по-друге, місце і роль екологоорієнтованого управління в рамках сучасної організації. При цьому незаперечним є центральне значення соціально-психологічного чинника в проблемі, що вивчається, оскільки організації – це, перш за все, люди, які наділені загальними і індивідуальними рисами.

Процес розвитку теорії організації можна представити як еволюцію відповідних наукових шкіл: класичної, неокласичної, школи організаційної поведінки (школи людських ресурсів), “сучасної” структурної школи, школи екології систем, ситуативно-вибіркової школи, школи численних “пайовиків” (або ринків), школи влади і політики, школи організаційної культури і “символьного” менеджменту [137, с. 26].

“Неокласична” теорія поставила під сумнів деякі загальні “закони” класичної теорії і запропонувала новий підхід до аналізу організацій з погляду ухвалення рішень. “Сучасна” структурна і ситуативна теорії організацій продовжують дослідження “департаменталізації” організацій. Перша досліджує альтернативи чистої ієрархії та централізації команд (свого часу розкритиковані “неокласиками”), пропонуючи такі форми, як матричні організації (*matrix organization*) або організації, побудовані за проектним принципом (*organization by project*). Ситуативна теорія продовжує дослідження залежності департаменталізації від технологічного, ринкового й інших видів середовища. Концепції систем, численних “пайовиків”, влади і політики, а також організаційної культури майже природно впливають з уявлення про організації як про складні інтерактивні структури, які утримуються разом завдяки балансу стимулів, які пропонуються різним групам учасників і внесків, які надходять до них. Ці концепції одержали свій подальший розвиток в теоріях організаційної

культури і символної організації, зокрема, стосовно ідеї відносин “стимули – внески” та організаційної самоідентифікації [137, с. 27].

Але центральні моменти організаційної теорії залишалися і залишаються незмінними, це – ієрархія влади і способи “департаменталізації” організацій.

Суть організацій найпростіше можна визначити таким чином: організації потрібні для того, щоб спільно робити те, що людина не може зробити поодиноці [160, с. 25-26]. З цього погляду організації і прогрес – поняття нероздільні. Проте поширення організацій на сучасному етапі розвитку суспільства має і негативний наслідок – поза організаціями у людини практично немає можливостей для самоствердження і самовираження. Тобто, йдеться про протидію двох форм практичної діяльності людини: колективної та індивідуальної.

Одним із основних методологічних положень даного дослідження є синергетичний принцип відображення зовнішнього середовища організації в її внутрішньому середовищі. Це означає, що будь-якому зовнішньому організаційному чиннику повинен відповідати певний внутрішній чинник організації. Так, глобальний розвиток технологічних процесів знаходить своє відображення у внутрішній організаційній змінній “технологія”. По аналогії з цим ми пропонуємо доповнити внутрішнє середовище організації елементом “екологія” (точніше – “внутрішня організаційна екологія”, на рис. 1.3 – “система екологічних (еко-) чинників”), що відповідатиме сутності проектування глобальних екологічних процесів в систему “організація”.

На рисунку 1.3 кожне з двох “кілець оновлення” складається із семи змінних. Нова змінна “система екочинників” (екокультура, екосвідомість, екоменеджмент, екологічно усвідомлена поведінка і т.ін.) організації включена в обидва кільця, причому вона “переплітається” із загальними для кілець ланками – “сумісні цінності та культура” і “сума навиків і здатність”.

Зрозуміло, така удвічі висока значущість екологічних чинників (з одного боку, екологічні чинники посідають одну з провідних позицій у внутрішньому середовищі організації, а з іншого боку – відіграють одну з вирішальних ролей в організаційній стратегії розвитку) досягається організацією в ідеалі, якого вона

повинна прагнути. Органічний зв'язок екочинників з двома вказаними ланками відображається у формуванні екологічно усвідомленої поведінки персоналу організації, що досягається при збільшенні його знань і відповідно розвитку загальноорганізаційної компетенції.

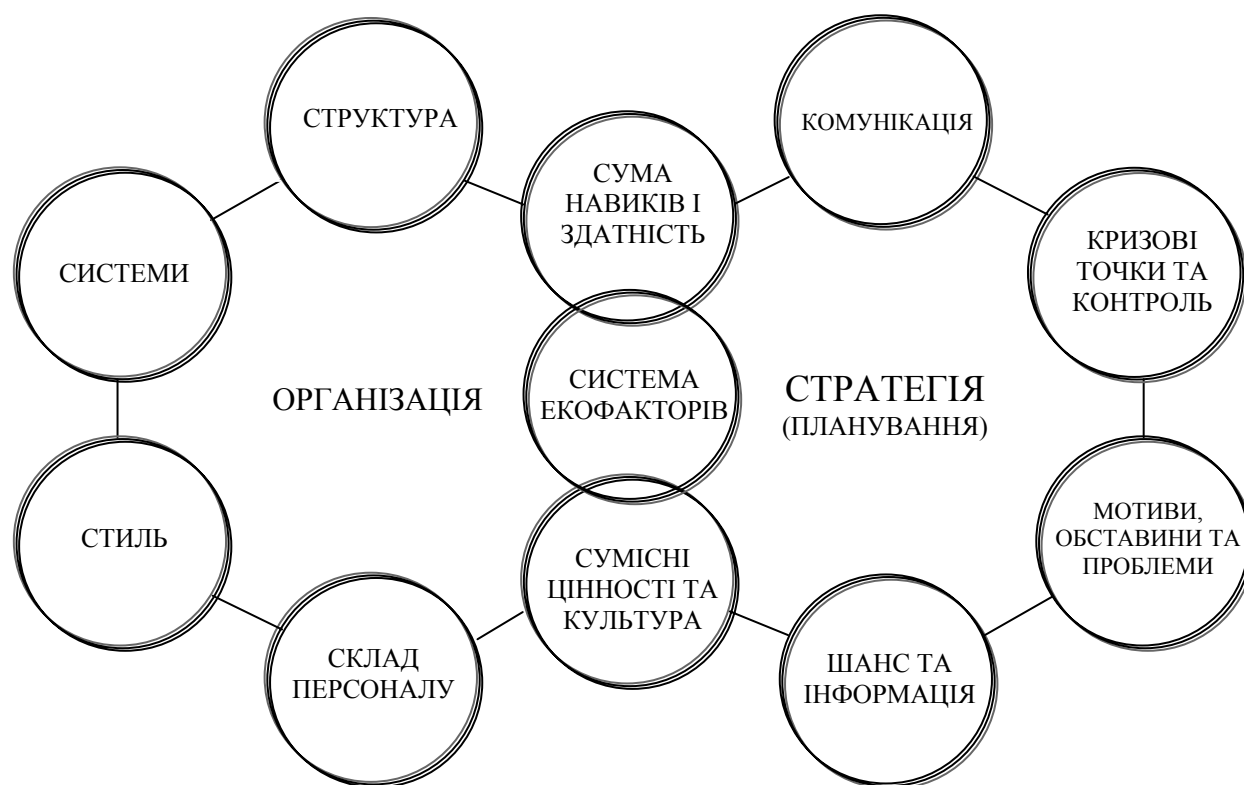


Рис. 1.3 “Кільце оновлення” організації з урахуванням екологічних чинників

При цьому не слід зменшувати необхідність інтеграції екологічних аспектів в кожний з чинників організації. Тобто відповідне екологічне забарвлення повинні одержати всі внутрішні організаційні змінні: мета, завдання, персонал, технологія та ін. Проте з метою актуалізації екологічного чинника, “проникнення” останнього всередину організації повинно здійснюватися не тільки за інтегративним, але і за адитивно-функціональним принципами, що відповідає науковому підходу, згідно і яким поєднуються дедуктивний та індуктивний методи пізнання об’єктивної дійсності.

Отже, система екологоорієнтованого управління розглядається як синергетична, тобто володіє наступними основними властивостями: вона є відкритою й одночасно здатною до керування впливом зовнішнього середовища;

встановлює та трансформує цілі свого існування відповідно до змін у системах більш високого рівня; формує власні механізми розвитку на основі вибору напрямів еволюціонування з урахуванням принципів самозбереження та гомеостатичності. З економічного погляду вказані принципи на сучасному етапі розвитку екологоорієнтованого управління проявляються в оптимізації всіх етапів у досліджуваній системі, починаючи від початкової постановки еколого-економічної мети з урахуванням усієї сукупності мотиваційних зв'язків, і завершуючи отриманням еколого-економічних результатів при економії всіх необхідних витрат.

### **1.3. Проектування мотиваційних теорій менеджменту в площину еколого-економічних відносин**

У сучасному світі не просто виникла увага до людського чинника як найважливішого стратегічного ресурсу підприємства, але й зросла сама цінність людини як учасника діяльності, спрямованої на досягнення успіху в складній конкурентній боротьбі. Мотиви, що рухають працю, становляться все менш розпізнаваними, такими, що виходять далеко за межі конкретної організації. В суспільстві на перше місце виходять пріоритети гуманізації праці, соціальної підтримки робітника.

Розвиток ринкових відносин у нашій країні пережив свій перший етап, де основною задачею підприємств було виживання, постійна боротьба із зовнішнім середовищем. На сьогоднішній день спостерігається деяка стабілізація зовнішніх чинників, яка, однак, спричинила й нові проблеми. Звужується сфера діяльності із вдосконалення використання ресурсного потенціалу організацій з огляду на схожість технологічних процесів і вседоступності результатів прогресу в сфері інформаційних технологій. На сьогодні неможливо скопіювати лише людину, її особисті професійні якості та аналітичні здібності, вміння адаптуватися до будь-яких змін зовнішнього середовища. Тому дослідження в галузі мотивації на

сучасних підприємствах, зокрема у сфері еколого-економічної діяльності, є, безумовно актуальними.

Історію розвитку трудової мотивації можна поділити на три основні етапи. Перший етап – 1710-1900 рр. – трудові відносини формуються, виходячи з концепції робочої сили як необхідного елементу виробничого процесу, додатку технології. Такий підхід відображає споживчий характер використання робочої сили, при якому найголовніше завдання – отримання максимального прибутку за рахунок жорстокої експлуатації. Другий етап – 1910-1959 рр. – розробка і удосконалення теорії “людських відносин”, в основі яких концепція “якості життя на роботі”, гармонізація відносин між власниками засобів виробництва і найманими робітниками. Як наслідок – створюються теорії конфліктів, теорія участі робітників в прибутках і т.ін. Третій етап з 1960 р. і по нині – трудові відносини будуються на основі представлення робочої сили як невідтворюваного ресурсу або людського капіталу.

Узагальнення еволюції наукових поглядів фахівців різних часових періодів і країн дозволило систематизувати концептуальні підходи до проблеми мотивації праці (табл. 1.3) [34].

Таблиця 1.3

### Розвиток досліджень з проблеми мотивації праці

Період еволюції теорій мотивації		Автори мотиваційних теорій	Сутність і зміст теорій мотивації в менеджменті
1		2	3
<b>I. Зарубіжні теорії мотивації праці</b>	Класичні теорії мотивації праці	А.Сміт А.Маршал	Виявлення значущості поведінки людини і мотивів її діяльності для розвитку економічної системи
		Ф. Тейлор	Вивчення мотивів діяльності безпосередньо працівника і управління ним з допомогою мотиваційних елементів та спроби аналізу мотивів трудової діяльності
		Е. Мейо	Дослідження поведінки працівника на робочому місці

1		2	3	
<b>I. Зарубіжні теорії мотивації праці</b>		Д.Мак-Грегор	Характеристика типової уяви керівників про відношення робітників до праці	
	Сучасні теорії мотивації	Змістовні	А.Маслоу Д.Мак-Клелланд Ф. Герцберг	Виявлення переліку і структури людських потреб, які визначають той чи інший тип їх поведінки на виробництві
	Сучасні теорії	Процесійні	В.Врум Л. Портер Е. Лоулер	Аналізують як людина розподіляє свої зусилля для досягнення різноманітних цілей і як вибирає конкретний вид поведінки
<b>II. Дослідження проблем мотивації праці в радянський період</b>		А.Здравомислов В. Рожин В. Ядов, В. Моін В. Подмарков Н. Наумова	Дослідження індивідуального аспекту трудової діяльності, переважно відношення суб'єкта до праці та питання задоволеності працею	
<b>III. Дослідження проблем мотивації праці в 90-ті роки в Україні</b>		О.Бугуцький Д.Богиня Л.Дієсперов Т.Дмитренко О.Гудзинський Й.Завадський Т.Купалова М.Кваша В.Кораблін М.Семикіна	Визначення ключової термінології, праце-мотивуючих факторів; місця і ролі матеріального стимулювання в мотиваційній системі; відчуження від результатів праці, як основи послаблення мотивації праці; причин відчуження; оцінка трудового вкладу працівників; дослідження мотивації конкурентоспроможності як складової частини мотивації трудової діяльності; трудового менталітету як складової внутрішніх спонукальних сил особи; відносин власності в системі факторів, що мотивують працівників до ефективної праці	

Мотивація в широкому розумінні переважає спонукання до певної діяльності підприємства з урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх чинників.

За основу запропонованої системної моделі мотивації в екологоорієнтованому управлінні підприємства взято постулат теоретичного менеджменту про те, що кожна організація (підприємство, фірма, некомерційна структура) є системою з однаковими ситуаційними складовими внутрішньої будови (завдання, структура, люди, капітал, технології). В залежності від напрямів і видів діяльності визначаються мотиватори, які одночасно впливають на діяльність підприємства і взаємозалежать один від одного. Взаємозалежність внутрішніх і зовнішніх мотиваторів у поєднанні з рівнями впливу визначають системну мотивацію підприємства.

Основні принципи останньої полягають у наступному: на підприємство (складові його внутрішньої будови) впливають мотиваційні фактори зовнішнього середовища різних рівнів. Кожна внутрішня складова підприємства приймає вплив конкретного мотиватора (або групи мотиваторів). Разом з тим, всі складові внутрішнього і зовнішнього середовища знаходяться у постійній взаємодії. Об'єднати напрями впливів у найоптимальнішу систему з метою підвищення ефективності діяльності підприємства – головне завдання мотиваційної функції в екологоорієнтованому управлінні підприємств.

Отже, якщо розглядати мотивацію в її широкому сенсі, тобто як систему зовнішніх і внутрішніх мотиваторів, які враховують соціально-психологічні особливості не тільки окремого індивіда, але більшою мірою колективів, соціальних груп і організацій, то у сфері еколого-економічних відносин вона має ряд наступних особливостей.

Так, на думку вчених [62, с. 146-147], складність створення системи мотивації раціонального природокористування полягає в альтернативності цілей природоохоронних і виробничих підрозділів підприємства, а також в різних цілях підприємства як економічного суб'єкта і зовнішнього соціально-економічного середовища, як користувача навколишнім середовищем. Виходячи з цього, в природокористуванні слід розглядати зовнішню і внутрішню мотивацію і відповідні їм методи та інструменти.

Зовнішнє стимулювання раціонального природокористування підприємства забезпечується системою адміністративно-правових, економічних і соціально-психологічних методів, які покликані погоджувати економічні інтереси окремого підприємства і його працівників з інтересами суспільства. Внутрішня мотивація забезпечується організаційно-розпорядчими й економічними методами, зміст і характер дії яких визначається підприємством в рамках чинного законодавства.

Автори робіт [59, с. 45-47; 71] наводять склад спонукальних мотивів у системі економічних відносин: мотиви підприємництва, мотиви розвитку виробництва, мотиви праці та мотиви споживачів. Так, наголошується, що основним мотивом підприємництва є отримання доходів у найближчій і віддаленій перспективі. Економічною основою активізації підприємницької діяльності, зацікавленості господарюючих суб'єктів в інноваційному розвитку є відносини власності на засоби виробництва і результати своєї праці. Про це, зокрема, свідчить той факт, що праця на підприємствах недержавної форми власності є, як правило, продуктивнішою.

Окрім мотивів підприємництва, виділяються мотиви розвитку виробництва. Основними мотивами даної групи є мотиви, які генеруються зовнішнім середовищем: не відстати від вимог ринку, своєчасно виявити і врахувати у виробничо-збутовій діяльності нові можливості, які відкриваються на ринку, для того, щоб, принаймні, не зазнати збитків, а в ідеалі – забезпечити зростання доходів, завоювання більшої частини ринку, зростання підприємництва в поточному періоді та в перспективі.

Серед внутрішніх мотивів розвитку виробництва варто виділити внутрішньогосподарчий економічний розрахунок і самофінансування, а також мотиви науково-технічної творчості.

Серед основних мотивів праці виділяють наступні (мотиви розташовані в порядку зниження): високий заробіток; шанси на просування по службі; визнання і схвалення добре виконаної роботи; робота, яка вимушує розвивати свої здібності; оплата, яка відповідає результатам праці; робота, яка вимагає творчого



підходу; цікава робота; високий ступінь відповідальності; робота, яка дозволяє працювати самостійно; складна і важка робота (за даними опитування працівників різних категорій, проведеного в Росії і США [154]).

На думку С.М. Ілляшенко [59, с. 47-49], враховуючи реалії сучасної ринкової економіки, коли перевага надається думці споживачів, а виробники повинні орієнтувати свою діяльність на задоволення їх потреб і запитів, вагомішою є мотивація (стимулювання) споживання нової продукції. При цьому наголошується, що можна стимулювати виробництво продукції, але якщо її переваги не оцінять споживачі, то всі зусилля виявляться марними.

На думку вчених [168, с. 430], методами природоохоронної мотивації співробітників сучасних організацій є наступні:

- створення образу екологічно свідомого підприємства;
- організація внутрішньофірмових курсів по підвищенню кваліфікації;
- орієнтація на групові форми вирішення проблем, що передбачають достатню свободу в процесі ухвалення рішень з екологічних питань;
- реалізація ідейного запасу на підприємстві відносно екологічних аспектів;
- організація робочих місць з мінімальним навантаженням на навколишнє середовище;
- інформування співробітників про цільові екологічні показники і поглиблення розуміння взаємозалежностей, що існують між екологічними та економічними цілями.

Крім того, вказується, що для екологічно релевантної мотивації персоналу важливим також є наявність продуманої системи матеріального і нематеріального стимулювання, яка включає:

- прийнятий порядок оцінки досягнення екологічної мети, яку не можна компенсувати економічними результатами;
- систему стимулювання пропозицій з охорони довкілля і роботи екологічних гуртків;

- зв'язок планування і реалізації кар'єри співробітників, з одного боку, і досягнення екологічної мети, – з іншого;
- надання достовірної екологічної інформації (як правило, на основі системи коефіцієнтів) про участь працівника в проектних групах, в семінарах, в ухваленні рішень з екологічних проблем тощо.

Слід підкреслити, що розвиток соціальних питань еколого-економічної науки бере свій початок з ноосферного вчення В.І. Вернадського. "Ноосфера, – писав В. Вернадській, – стан біосфери, в якому повинні виявлятися розум і керована ним робота людини як нова небувала на планеті геологічна сила [22, с. 150]". "Ноосфера – останнє з багатьох станів еволюції біосфери в геологічній історії – стан наших днів" [23, с. 329].

Великий внесок у розвиток новітньої науки ноосферного етапу розвитку, яка була названа соціоекологією, зробив відомий український вчений Р. Бачинський. На його думку, соціоекологію доцільно визначати як інтегральну міждисциплінарну науку, яка вивчає закономірності взаємодії суспільства і природи і розробляє наукові принципи гармонізації цієї взаємодії [8; 112; 117].

Ноосферне вчення є джерелом розвитку також і психологічної науки. Так, автор роботи [60, с. 29] визначає предмет екологічної психології як "...народжене природою і суспільством "психічне" людини, що є носієм особливої геологічної (за В.І. Вернадським) і космічної сили, порівнянної з природними силами за впливом на долю планети".

Слід зазначити, що науковий напрям, що іменується як "екологічна психологія" останнім часом отримав свій широкий розвиток. Зважаючи на це розглянемо основні його моменти. Вперше термін "екологічна психологія", на думку естонського вченого М. Раудсепа, з'явився у німецького психолога Роджера Баркета після 1949 року. Сьогодні даний науковий напрям є міждисциплінарною системою знань про людину та її навколишній світ [60].

На думку вченого [60, с. 28-29], в екологічній психології вивчаються психічні властивості індивіда, особи та індивідуальності у взаємозалежності з властивостями середовища різного рівня: фізичного, хімічного, біотичного,

психологічного, соціального, культурно-історичного, духовного. Синтез екології і психології відбувається в наступних сферах:

- екологія людини – вивчає закономірності взаємодії людей з навколишнім середовищем, проблеми розвитку якості народонаселення, збереження і розвитку здоров'я, вдосконалення психофізичних можливостей людини;
- психологія праці – праця розглядається як обмінний еко-соціальний і психо-екологічний феномен, а також вивчається екобезпека праці;
- педагогічна психологія – вивчає проблеми екологічної освіти, проблеми формування особи;
- психології безпеки – розглядає проблеми екологічної безпеки та її забезпечення;
- географічна психологія – вивчає вплив ландшафту на психіку, психічне здоров'я і клімат; людину як перетворювальну силу природи;
- соціальна екологія – аналізує феномен екологічної свідомості, її аксиологічні аспекти;
- глобальна екологія – вивчає проблеми ноосферогенеза та сталого розвитку;
- екологія культури – розглядає взаємовплив культурного та цивілізаційного процесів і стан навколишнього середовища та ін.

Автор роботи [139, с. 3] дає наступне визначення екологічній психології: “екологічна психологія – наука, що вивчає характер і особливості психологічних дій на людину з боку природного, соціального і антропогенного оточення, пов'язаних з цим психічних переживань, внутрішніх станів людини і суспільства... Сфера екологічної психології – це не просто віддзеркалення середовища органами чуття і не просто відношення до оточення, а вплив середовища, що спричиняє за собою зміни комплексного характеру – від емоцій і настроїв до мотивів діяльності, устремлінь, ціннісних орієнтацій, вчинків, переваг, волевиявлень.”

Основне завдання екопсихології – розробка методів оцінки еквівалентності внутрішнього психічного світу і психічного віддзеркалення освоєного

зовнішнього світу (“ейкоса”), а також створення технологій, спрямованих на досягнення цієї еквівалентності [60, с. 80].

При такому підході відкривається достатньо широке поле для досліджень. Зокрема, відкривається можливість окремо вивчати співвідношення уявлень однієї з фундаментальних координат (наприклад, часу), а також будувати укрупнені схеми.

Наука екологічна психологія доповнює багато сталих у сфері еколого-економічних відносин понять. Так, поняття “дія на навколишнє середовище (негативна антропогенна дія на навколишнє середовище)” у роботі [60, с. 87-88] доповнюється терміном “психологічне забруднення”.

Під першим з даних термінів розуміються будь-які потоки речовини, енергії та інформації, що безпосередньо утворюються в навколишньому середовищі або заплановані в результаті антропогенної діяльності і приводять до негативних змін навколишнього середовища. При цьому при дії декількох чинників на організми розрізняють: комбіновану дію – сумарну дію декількох чинників однієї природи (наприклад, ряду хімічних речовин); поєднану дію – сумарну дію декількох чинників різної природи (наприклад, хімічної речовини і ультрафіолетового випромінювання); комплексну дію – багатопланову дію одного чинника (наприклад, надходження однієї й тієї ж речовини перорально, респіраторно і через шкіру) [141].

При поясненні другого з вказаних вище термінів указується, що особливістю будь-якого забруднення є те, що дія забруднювача приводить до спрощення системи, її деградації. Привнесення чужорідних елементів (тобто тих, що не мають органічних зв’язків з елементами системи) приводить до порушень всієї структури. Після появи чужорідного елемента система або намагатиметься адаптувати його до себе, тобто встановити нові зв’язки і тим самим повернутися в свій початковий стан, або включити механізми відособлення, тобто відсікти від себе область, заповнену і пошкоджену цим елементом. Так, наприклад, невелика кількість органічного сміття, залишеного в лісі, через деякий час розкладається і включається в біотичний обмін. Якщо ця кількість перевищить деякий

допустимий рівень, то відбудуться серйозні порушення в біоценозі: порушення балансу між різними організмами, зміна ландшафту тощо. В середині системи народиться примітивніша система, що вплине на інформаційну місткість системи в цілому.

Простіше кажучи, забруднення є дещо, що потрапило не в те місце і не у той час. Це відноситься не тільки до тих випадків, коли забруднювачем є енергія або речовина, але й до тих, коли в ролі забруднювача виступає інформація, навіть перетворена на форму знання.

На думку вченого [139, с. 5], ключовими поняттями екопсихології є: екологічна свідомість; середовище, як природне і штучне (створене людиною), так і соціальне і внутрішнє (біологічне, психічне) і психологічні впливи, як людини на середовище, так і середовища на людину.

При цьому під екологічною свідомістю розуміється “вищий рівень психічного віддзеркалення природного і штучного середовищ, свого внутрішнього світу, рефлексія щодо місця і ролі людини в біологічному, фізичному і хімічному світі, а також саморегуляція даного віддзеркалення... Екологічна свідомість виступає як безперервно змінна сукупність тілесних і розумових образів, безпосередньо відображуваних і аналітично створюваних екологічно значущих уявлень про категорії та явища, що безпосередньо наповнюють індивідуальний або суспільний досвід, який передбачає екологічну практику” [139, с. 31-32].

У контексті вибору мети організації в соціально-психологічному аспекті йдеться про задоволення потреб працюючих, що обумовлює необхідність розгляду категорії “потреба”. Потреба – це “нужда, що прийняла специфічну форму відповідно до культурного рівня і особистості індивіда [5, с. 15]”.

У даному дослідженні йдеться про “екологічні потреби” індивідів. Під даним терміном, на наш погляд, слід розуміти потреби і бажання окремих людей, які безпосередньо пов’язані з навколишнім природним середовищем. При цьому під “екологічними потребами” можна позначити первинні потреби людини, наприклад, потреби в повітрі, воді, їжі тощо. Під “екологічними бажаннями” ми

розуміємо вторинні потреби людини щодо її навколишнього середовища: наприклад, потреба в спогляданні природного ландшафту, потреба у відпочинку на морському узбережжі і т.ін.

Розкриємо дане питання докладніше. Так, сьогодні більшість вчених, зокрема, автори роботи [114], переконані, що справжня екологізація всього циклу життя, ієрархії матеріальних і духовних цінностей може бути досягнута тільки в суспільстві, яке переступило певний поріг матеріального благополуччя.

Як указується в роботі [144], в загальному вигляді співвідношення між рівнем задоволення потреб в матеріальних благах і чистотою навколишнього середовища можна представити таким чином (рис. 1.4).

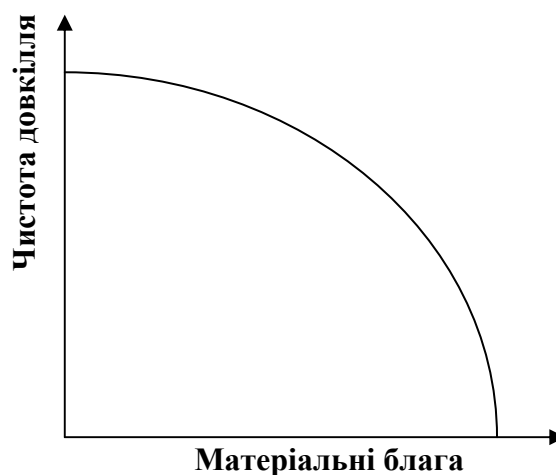


Рис. 1.4 Співвідношення “чисте навколишнє середовище – матеріальні блага”

Проте, результати соціального дослідження, проведеного нами на вітчизняному промисловому підприємстві, розташованому на екологічно забрудненій території, показують, що потреби співробітників в чистоті навколишнього середовища превалюють над потребами в підвищенні їх матеріального добробуту.

Розглядаючи мотивацію членів організації до постійної екологоусвідомленої діяльності або діяльності, направленої на здійснення конкретних природоохоронних заходів, в рамках даного дослідження звернемо увагу на два основні моменти. По-перше, досліджуються загальноуправлінські

аспекти мотивації з теоретичного погляду; по-друге, здійснюється проекція основних моментів класичних мотиваційних теорій в площину еколого-економічних відносин в рамках окремої організації.

Керівники завжди розуміли, що необхідно спонукати співробітників до будь-якої праці, у тому числі і пов'язаної з екологічними чинниками організації, проте, як правило, на перших стадіях зародження крупних компаній, вони вважали, що для цього досить простої матеріальної винагороди. Засоби зацікавленості людини до праці існували багато сторіч, але прийшли нові часи, і таких засобів стало недосить. Учені почали вивчати природу мотивації людини до праці [66, с. 15].

Як правило, під мотивацією розуміють процес спонукування себе та інших для досягнення особистих цілей або цілей організації. У мотиваційному процесі використовують поняття мотиву та стимулу.

Мотив – внутрішня спонукальна сила, яка примушує людину щось робити або поводитися певним чином (орієнтація, установки, бажання, інстинкти, імпульси).

Стимул – зовнішня причина, яка спонукає людину діяти для досягнення мети. Стимулом може бути моральна, але найчастіше матеріальна винагорода [149, с. 55].

У словнику [140] наводяться наступні визначення мотиву і стимулу, а також мотивування і стимулювання:

- мотив (від франц. *motif*, від лат. *moveo* – рухаю) – спонукальна частина дій і вчинків людини;

- мотивувати (від франц. *motiver*) – наводити мотиви, докази на користь чого-небудь;

- стимул (від лат. *stimulus* – загострена палиця, якою поганяли худобу) – причина, яка спонукає до дії, зацікавленість в здійсненні чого-небудь;

- стимулювати (від лат. *stimulo* – спонукаю, зацікавлюю) – спонукати до дії, давати поштовх, зацікавлювати.

На основі результатів дослідження сутності та взаємозв'язку категорій

“мотив”, “мотивація”, “стимул”, “стимулювання”, пропонується внести в їх зміст певні уточнення [12]. Зокрема, мотивацію праці слід трактувати як процес спонукання працівників до ефективної праці шляхом свідомого вибору певного комплексу дій, пов’язаних з прагненням суб’єкта задовольнити свої потреби.

Мотивації праці як процесу довгострокового впливу на трудову активність працівника передує стимулювання, як фактор зовнішнього впливу на його інтереси, за допомогою певної сукупності заходів (матеріальних, моральних, соціальних), здатних вирішувати суперечності між інтересами суб’єктів економічних відносин. Останнє продукує формування тих чи інших мотивів до праці (внутрішніх збуджуючих чинників, обумовлених певними потребами). Це означає, що в процесі реалізації стимулів до праці формуються нові ціннісні орієнтації, тобто нова трудова мотивація.

На думку Р. Саймона “...мотивація означає “те, що примушує індивіда вибрати певний порядок дій”. Мотиви поділяються на особові й ті, які визначені роллю індивіда в організації. Оскільки індивід може виконувати в певній ситуації тільки одну з ролей, то його “...“особова” система стимулів не впливає на його організаційні рішення” [137, с. 162-163].

На початковій стадії відносин між керівником і підлеглим, в суспільстві, де основною метою людини було вижити, де матеріальні стимули були рушійною силою, яка спонукала до праці, головною була політика “батога і пряника”. Але чим краще ставало життя людини, тим частіше простий “пряник” не міг примусити працювати краще. Тому багато фахівців в галузі менеджменту почали шукати нові вирішення проблеми мотивацій в психологічному аспекті [99, с. 359].

М. Туган-Барановський одним із перших у світі розробив чітку класифікацію потреб [73, с. 157-159]. У його теорії виділені 5 груп потреб: фізіологічні, статеві, симптоматичні інстинкти і потреби, альтруїстичні, практичні. “Мотиви та інтереси негосподарського роду, – писав М. Туган-Барановський, – мали особливо великий вплив на розвиток господарства... Всупереч Енгельсу люди часто віддавали перевагу корисному”. Особливе



значення в розвитку економіки вчений надавав раціональним відчуттям, національній незалежності, моральним і релігійним поглядам, духовності.

За теорією А. Маслоу потреби класифікуються на первинні і вторинні [166, с. 184]. Первинні потреби за своєю природою фізіологічні, з ними людина народжується. Це потреби в їжі, воді, диханні, сні, сексуальні потреби. Вторинні потреби за своєю природою психологічні. Наприклад, потреба в успіху, пошані, прихильності, владі і причетності до чогось.

На початку 50-х рр. минулого сторіччя Ф. Герцберг розробив змістовну теорію двохфакторної мотивації. Двома чинниками є “незадоволеність – задоволеність” або “зовнішні – внутрішні” чинники – залежно від того, хто обговорює цю теорію. Суть його теорії, як вказано в роботі [32, с. 138] полягає в тому, що “...задоволення від роботи є результатом наявності внутрішніх стимулів і що стан незадоволеності від роботи відбувається за відсутності зовнішніх чинників”.

Результатом дослідження Герцберга стали два специфічні висновки, які наведені в роботі [32, с. 138]. По-перше, існує набір зовнішніх умов в контексті роботи: винагорода (зарплата), гарантії робочого місця, умови праці, статус, діяльність компанії, якість керівництва, якість внутрішньофірмових відносин між колегами, з начальниками, підлеглими. Наявність даних умов, що задовольняють індивіда, необов’язково мотивує його. Проте їх відсутність позначається на задоволеності службовців, оскільки вони мають потребу, принаймні, в підтримці рівня, який можна назвати відсутністю незадоволеності, тому зовнішні умови називаються тут чинниками незадоволеності, або гігієнічними чинниками.

По-друге, існує система внутрішніх умов, пов’язаних із самим змістом трудового процесу: досягнення, визнання, відповідальність, просування, власне робота, можливість зростання. Відсутність цих умов не є показником великого ступеня незадоволеності. Проте якщо вони присутні в трудовому процесі, то додають йому сильних мотиваційних стимулів, результатом чого є краще виконання роботи. Отже, вони називаються чинниками задоволеності, або мотивації.

Вчені [32, с. 138-139] відзначають: “до появи теорії Герцберга ці чинники мотивації розглядалися як “одновимірні” поняття”. Дослідження Герцберга приводить до висновку, що задоволення від роботи є “двовимірним” поняттям (рис. 1.5).



Рис. 1.5 Традиційний погляд і погляди Герцберга на проблему “задоволеність – незадоволеність”

На наш погляд, теорія двох чинників Герцберга, яка одержала назву теорії мотиваційної гігієни, має найбільше значення в розумінні зв'язку екологічних потреб індивіда і його мотивації. Як справедливо вказується в роботі [106, с. 197-208], гігієна є наукою про підтримання здоров'я, зокрема психічного. Ф. Герцберг вважав, що задоволеність працею ефективно досягається шляхом збагачення її змісту. Це означає, що працівнику слід надавати можливості самостійно ухвалювати рішення, спеціалізуватися в тій діяльності, яка приносить людині найбільше задоволення, надавати перспективи службового зростання тощо.

Таким чином, для того, щоб помістити екологічний чинник в ряд “низький ступінь задоволеності – високий ступінь задоволеності” (рис. 1.5), необхідно

прив'язати його до таких внутрішніх чинників як відповідальність, сама робота, можливість зростання і т.ін. Одночасно необхідно забезпечити людині на її робочому місці якісний мікроклімат, знижуючи тим самим ступінь її незадоволеності.

Перейдемо до розгляду процесуальних теорій мотивації. Їх сутність полягає в тому, що при безперечному існуванні потреб поведінка людини визначається насамперед сприйняттям конкретної ситуації, оцінкою можливих наслідків вибраного типу поведінки. Найбільш відомими процесуальними теоріями мотивації є теорія очікувань В. Врума (1964), теорія справедливості Стейсі Адамса (1965), теорія постановки цілей Едвіна Локе (1968), теорія атрибуції Фріца Хайдера (1973) і деякі інші.

Згідно роботі [32, с. 171], центральним поняттям в теорії В. Врума є “очікування” – сприймана людиною вірогідність того, що за певною її дією послідує певний результат. Загалом, згідно теорії очікування, витрачені зусилля людини залежать від її мотивації, а остання визначається значущістю і очікуванням для людини результату, одержаного як наслідок витрачених зусиль.

Автори роботи [32, с. 176] бачать сутність процесуальної теорії справедливості в тому, що людина, що сприймає справедливість і несправедливість, здійснює певний внесок (зусилля) в справу, одержує певний результат (винагороду); далі порівнює своє відношення “внесок – результат” з внеском і результатом певного “еталонного” індивіда; і якщо вони не співпадають, то має місце несправедливість у винесенні їй винагороди.

Згідно теорії постановки цілей свідомі цілі і наміри – перші детермінанти поведінки індивіда: одна із звичайно вживаних характеристик навмисної поведінки – прагнення зберегти її до тих пір, поки мета не буде повністю досягнута [32, с. 179]. Заслуга Е. Локе в тому, що він вперше скрупульозно підійшов до поняття “мета” з погляду його практичної корисності. Дуже важливо, коли людина усвідомлює ті конкретні цілі, ради яких вона докладає свої зусилля. Пріоритет цілей на певний період роботи визначається в процесі їх встановлення, який припускає у багатьох випадках залучення до спільної роботи і підлеглого, і

керівника. Спільно вони повинні визначити ступінь ясності мети і трудність її досягнення, тобто йдеться про встановлення так званої “ціни мети”.

Найбільш актуальним в нашій країні є вивчення взаємозв’язку мотивації і компенсації, оскільки людина в умовах нестабільного зовнішнього середовища надає зарплаті велике значення. Гроші – це найбільш очевидний спосіб, яким організація може винагородити співробітників. Але щоб зростання заробітної плати стимулювало підвищення продуктивності праці, люди повинні вірити в існування чіткого зв’язку між зарплатою і продуктивністю, і конкретно в те, що збільшення продуктивності обов’язково приведе до зростання заробітної плати [99, с. 382]. Тому вдосконалення системи мотивації в найближчій перспективі повинне ґрунтуватися, перш за все, на аналізі чинників компенсації.

На думку вченого [137, с. 149], “для працівників усіх видів організацій, окрім добровільних, найважливішим особовим стимулом до участі є заробітна плата. Вона є специфічною і однією з найважливіших характеристик їх зв’язку з організацією...”

Ми вважаємо, що існує прямий зв’язок між потребами людини, що задовольняються через приналежність її до тієї чи іншої організації, і структурою її матеріальної винагороди, перш за все заробітної плати, де у формуванні кожного з елементів беруть участь три основні суб’єкти системи мотивації: суспільство, організація і сам працівник. При цьому структура грошової винагороди кожного співробітника виглядає таким чином (рис. 1.6): суспільство за допомогою держави забезпечує задоволення первинних, або фундаментальних, потреб, встановлюючи розмір мінімальної заробітної плати. Для нашої країни ця складова, що відповідає низькому рівню життя в суспільстві, ще довгий час буде основним мотивуючим чинником трудової діяльності для досить значної частини населення.

Організація через свої позиції на ринку і успіхи в конкурентній боротьбі робить свій внесок в матеріальну винагороду працівника з урахуванням необхідності його утримання в своєму колективі (задоволення соціальної потреби). У свою чергу ця складова виконує першорядну роль в досягненні

конкурентних переваг організації. Керівництво компанії завжди повинне враховувати співвідношення рівня заробітної плати своїх співробітників в порівнянні з конкурентами. Специфіка цієї складової полягає у виконанні нею важливої соціально-психологічної функції – об'єднання колективу даної організації. Тому кожен співробітник повинен бути в рівній мірі обізнаний про те, за якими критеріями і оцінками формується ця складова його компенсації.

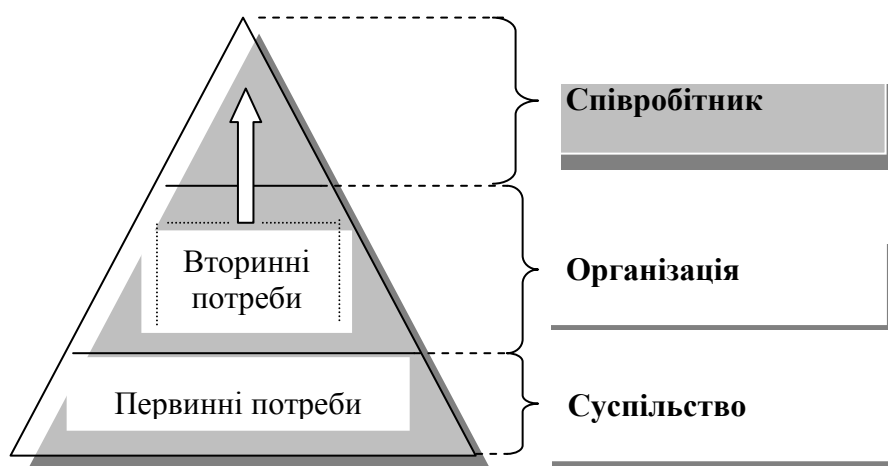


Рис. 1.6 Структура компенсації як елементу мотиваційної системи

І, нарешті, третя складова, яка відповідає додатковому внеску кожного окремого працівника і може розглядатися як його індивідуальна конкурентна перевага і особистий імідж, що дозволяє йому мати авторитет і визнання серед колективу в даній організації і є його ціною з погляду інших працедавців, охочих переманити його до себе. Це плата за творчість, аналітичну діяльність, проявлену ініціативу.

Співвідношення цих трьох складових для кожного працівника залежить від градації ним своїх потреб. Найкращим чином це можна пояснити, використовуючи класичну піраміду Маслоу. У міру заповнення потреб від нижчих (фізіологічних), рухаючись до вершини піраміди (потреби в пошані і самовираженні), співробітник цінує відповідну складову в своїй заробітній платі. На цьому і заснований головний принцип мотивації: винагорода повинна бути пов'язана з результатами, яких досягають унаслідок задоволення своїх потреб.

Проектування розглянутих вище основних мотиваційних теорій в площину еколого-економічних відносин (тобто при врахуванні екологічних чинників в діяльності членів організації, наприклад, підготовка окремим співробітником проекту водоочищувальної технології) дає наступні основні висновки: по-перше, деякі з цих теорій вже містять екологічні аспекти (наприклад, врахування чинників навколишнього середовища в гігієнічній теорії Герцберга). По-друге, розгляд екологічних питань з погляду як змістовних, так і процесуальних мотиваційних теорій має однаково важливе значення в плані формування екологічної свідомості індивідів і колективів. По-третє, сучасні тенденції мотивації екологоорієнтованої поведінки свідчать про актуальність мотивування не тільки рядових співробітників організації, але, перш за все, її керівників. По-четверте, специфіка мотивації до екологоусвідомлених дій полягає в тому, що навколишнє середовище, як правило, не може бути замкнуте на окремому індивіді: наприклад, найважливіша людська потреба в чистому повітрі є узагальнювальним мотиваційним чинником організації.

При розгляді окремих теорій мотивації ми звернули увагу на наступні основні моменти:

- теорія А. Маслоу: екологічні потреби можуть бути розглянуті не тільки як первинні (потреба в чистому повітрі, воді, екологічно чистих продуктах харчування), але і як вторинні (споглядання природи, відчуття єдності з природою і т.ін.), тому необхідне визначення значущості екологічних потреб для кожного індивіда;
- теорія Д. Мак-Клеланда: екологічні потреби за рангом не поступаються трьом основним категоріям вторинних потреб (потреби у владі, потребі в успіху, потребі в причетності). Прикладом стимулу підвищення продуктивності праці є надання можливості відпочинку в екологічно чистому місці, якщо значущість такої винагороди для індивіда є високою;
- теорія Ф. Герцберга: екологічні чинники (забруднення навколишнього середовища: повітря, води, шумове забруднення тощо) є найважливішими гігієнічними чинниками, які можуть приводити до високого або низького рівню

незадоволеності індивіда, що може вплинути на продуктивність його праці. Тому доцільно створення і підтримання сприятливого мікроклімату на робочому місці як один з ефективних соціально-психологічних методів управління. Крім того, на наш погляд, дані чинники як найважливіші вторинні потреби працюючих можуть бути віднесені до чинників мотивації в моделі двох чинників Герцберга;

- теорія очікування В. Врума: тільки у разі, коли екологорелевантні дії співробітника організації пов'язані з його очікуванням винагороди, причому переважно винагороди економічної, ніж пов'язаної з особистими екологічними потребами, він здійснюватиме ці дії. У разі невиправдання своїх очікувань наступного разу співробітник проявить меншу активність. Тому для організації важливо, щоб заходи щодо охорони навколишнього середовища мали постійний характер і були забезпечені достатніми стимулами. Сприятливу цьому повинна чітко постановка еколого-економічних цілей і завдань організації;

- теорія справедливості С. Адамса: оскільки внутрішньоорганізаційні екологічні заходи, що виконуються окремими співробітниками, як правило, матимуть позитивний результат для всієї організації (для інших співробітників), то це потрібно враховувати при винагороді конкретних виконавців. Тобто стимулювання природоохоронних заходів має свою специфіку відносно “чисто” економічних заходів;

- теорія постановки цілей Е. Локе: практична значущість всіх мотиваційних теорій, спроектованих в площину природоохоронних відносин, забезпечується лише у разі постановки екологорелевантних цілей. Причому і рядові співробітники, і керівники всіх рангів повинні чітко визначати для себе мету в часовому проміжку, направлену на вирішення конкретних еколого-економічних проблем;

- теорія атрибуції: кожен співробітник повинен чітко визначати свої екологічно усвідомлені дії. Завдання менеджера – примусити задуматися своїх підлеглих про те, що значить охорона природи в їх житті і безпосередньо в рамках даної організації. Атрибуція в екологічному плані означає ідентифікацію менеджером і співробітником причин екологорелевантної поведінки останнього.

Ймовірно, для цього індивіду необхідно усвідомлювати свої екологічні потреби, свою роль в природоохоронній діяльності підприємства, а також вплив зовнішніх чинників на вибір співробітником альтернатив своєї екологорелевантної поведінки;

- теорія компенсації: для рядових співробітників сучасних вітчизняних організацій грошова винагорода є головним і, можливо, чи не єдиним, стимулом до будь-якої, у тому числі і природоохоронної діяльності, що суперечить більшості західних мотиваційних теорій. Це пояснюється тим, що за допомогою грошей людина здатна заповнити свій недолік в первинних потребах, які при відносно якісному стані навколишнього середовища знаходяться на порядок вище по значенню для індивіда, що знаходиться в умовах виживання.

### **Висновки до першого розділу**

1. Актуальність дослідження мотиваційних та організаційних питань еколого-економічних відносин спричинила проведення в даній роботі аналізу принципів і методів екологоорієнтованого управління, зокрема, відповідних теоретико-методологічних положень і наукової термінології. Сутність проведеного дослідження полягає в пошуку адекватних форм і методів управління підприємством, спрямованого на покращення якості довкілля за умови ефективного функціонування основної ланки економіки та задоволення соціальних, економічних та екологічних потреб членів організації.

При цьому відбувається перегляд концептуальних засад сталого розвитку взаємовідносин людини та природи, який ґрунтується головним чином на ідеях “ноосфери” В.І. Вернадського та “тектології” А.А. Богданова – на сполученні принципів раціональної мотивації та організації всієї екологоорієнтованої діяльності на підприємствах-забруднювачах.

2. В роботі визначено метод екологоорієнтованого управління в широкому тлумаченні як систему теоретико-пізнавальних і діалектико-логічних принципів і наукового інструментарію, що застосовується для дослідження взаємопов’язаних організаційних, економічних, соціально-психологічних і екологічних процесів, а



також для прийняття і реалізації управлінських рішень, спрямованих на досягнення певної екологічної мети; метод екологоорієнтованого управління у вузькому значенні – як спосіб, прийом, систему прийомів або інструментів для досягнення певних екологічних цілей, або для виконання екологічно спрямованого завдання, реалізації конкретних екологічно спрямованих управлінських рішень, що поєднують пізнавальний і дієвий елементи екопсихологічного мотиваційного впливу.

3. У дослідженні виділено синергетичні ознаки системи екологоорієнтованого управління: вона є відкритою й одночасно здатною до керування впливом зовнішнього середовища; встановлює та трансформує цілі свого існування відповідно до змін у системах більш високого рівня; формує власні механізми розвитку на основі вибору напрямів еволюціонування з урахуванням принципів самозбереження та гомеостатичності; характеризується емерджентністю – виникненням додаткових властивостей (ефектів), спричинених множинністю різнорідних (економічних, екологічних, організаційних та ін.) взаємозв'язків між її елементами.

Доведено, що “мегафакторами” екологоорієнтованого управління є “культура” і “природа”, які є чинниками як прямого, так і зворотного мотиваційного впливу як зовнішнього, так і внутрішнього організаційного середовища підприємства.

4. У роботі досліджено проектування теорій мотивації в площину еколого-економічних відносин, а також особливості екопсихологічного підходу до вирішення проблеми забруднення довкілля. Розглянуто мотивацію в її широкому тлумаченні, – як систему зовнішніх і внутрішніх мотиваторів, які враховують соціально-психологічні особливості не тільки окремого індивіда, але й, більшою мірою, колективів, соціальних груп і організацій у галузі еколого-економічних відносин.

Основні матеріали першого розділу опубліковані в працях [79; 81; 85; 86; 87].

## РОЗДІЛ II

### НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ МЕТОДІВ МОТИВУВАННЯ ЕКОЛОГООРІЄНТОВАНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### **2.1. Аналіз взаємозв'язків між економічними, адміністративними та соціально-психологічними методами екологоорієнтованого управління**

На сьогоднішній день класифікація методів наукового дослідження є слабо розробленою [164, с. 65], причому це стосується будь-якого рівня вивчення даного питання. На наш погляд, методи, зокрема у сфері управління, необхідно класифікувати, перш за все, на методи пізнання і методи впливу. Причому методи повинні бути впорядкованою системою. Це означає, що при усуненні одного з методів системи порушується структура і функціонування останньої. Саме за таким принципом необхідно класифікувати методи екологоорієнтованого управління і створювати відповідну систему методів в кожній окремій практичній ситуації.

Результативність екологічної політики залежить від дієвості відповідних інструментів, їх поєднання і комбінованості один з одним [30]. Існуюча на сьогоднішній день безліч цих інструментів разом з різними способами, прийомами, засобами, методами екологічного управління на різних рівнях еколого-економічних відносин вимагає, на нашу думку, свого впорядкування з метою їх подальшого вдосконалення за допомогою виявлення певних кількісних, якісних і структурних ознак.

В основі запропонованої нами класифікації методів екологоорієнтованого управління лежить принцип максимального наближення до універсалізації методу управління, згідно якій всі методи суть організаційні. Проте, на наш погляд, останнє справедливо з погляду суб'єкта управлінської дії. З погляду відповідного об'єкта методи управління слід розділяти на основні групи відповідно характеру окремих сторін об'єкта управління.

З історії вивчення методів відомо, що “перша спроба універсальної методології належить Гегелю. У своїй діалектиці він намагався знайти загальний світовий метод “розвитку”... Універсально-еволюційні схеми Г. Спенсера... були наступними наближеннями до постановки питання” про універсалізацію методів [13, т. 1, с. 112].

Як відомо, за всю історію свого існування людство виробило всього три інструменти управління [39]: ієрархія, ринок, культура. Перші два інструменти є альтернативами щодо вибору типу відносин (по горизонталі або по вертикалі) і ступеня їх централізації з боку органів управління. Третій інструмент, культура, направлений на глибинну сутність процесу управління, внаслідок чого, з одного боку, є найбільш інерційним, а з іншого боку, найбільш ефективним. Згідно цим трьом інструментам можна виділити три групи методів управління: відповідно адміністративні, економічні (ринкові) і соціально-психологічні (направлені на зміну культури організації, культуру особу, індивідуальності).

У будь-якій сучасній державі присутні дані інструменти (методи) управління, проте вагомість кожного з них в системі державного управління різна. В адміністративно-командній системі колишнього СРСР основний наголос було зроблено на адміністративні методи, проте велика увага приділялася також і соціально-психологічній групі методів, які носили яскраво виражене ідеологічне забарвлення.

Щодо третьої групи методів, доцільно в рамках основної ланки еколого-економічних відносин підвищення ролі організаційної культури як інструменту, що визначає те, які соціально-психологічні методи повинна застосовувати окремо взята організація, що здійснює екологічно орієнтоване управління. Тобто слід розглядати соціально-психологічні методи з погляду організаційної культури. Методи формування цієї культури є і соціально-психологічними методами еколого-орієнтованого управління. Тобто йдеться про взаємоперехід методу управління в його предмет і навпаки: високий рівень організаційної культури припускає використання більшого числа соціально-психологічних методів екоуправління і, отже, меншого числа двох інших груп методів; і навпаки:

застосування соціально-психологічних методів екологоорієнтованого управління є наслідком підвищення рівня організаційної культури.

Щодо державного впливу на еколого-економічні процеси на рівні підприємства слід підкреслити, що третя група методів відрізняється від першої тим, що держава для третьої групи виконує пасивну роль. Якщо, наприклад, адміністративні заборони або розпорядження можуть виходити як від системи управління даною організацією, так і від держави, в межах існуючої законодавчої бази, то в разі формування культури організації держава повинна сприяти, але не повинна втручатися. Це багато в чому пояснює об'єктивність та історичність соціально-психологічних методів управління. Крім того, як відомо, культура організації пов'язана з національною культурою. Формуючи культуру організації, менеджери повинні враховувати і використовувати цей зв'язок; держава ж, беручи участь в створенні національної культури через ідеологічну політику, систему освіти і т. ін. опосередковано впливає на створення культури всередині організації.

Система екологічного менеджменту впроваджується організацією через низку мотиваційних обставин: споживач бажає купувати екологічно чистий товар, громадськість може зробити компанії позитивну рекламу, держава знижує податки внаслідок проведення підприємством заходів у сфері охорони навколишнього середовища. Впровадження системи екологічного менеджменту для підприємства – шанс вижити в боротьбі з конкурентами або одержати додатковий прибуток. *Система екологічного менеджменту – добровільна ініціатива, тому її можна назвати соціально-психологічним методом.* Швидкість впровадження цієї системи в організацію залежить, перш за все, від компетенції менеджерів організації; вплинути на персонал вони можуть, створивши відповідну організаційну культуру, сформулювавши чітку мету екологічної політики підприємства. При цьому особлива увага приділяється організаційній поведінці: з одного боку, методи (адміністративні, економічні, соціально-психологічні), що вивчаються в даному дослідженні, повинні бути направлені на зміну і підтримку поведінки індивідів і груп в організації, а також організації в

цілому; з іншого боку, поведінка є найважливішим об'єктом вивчення з метою створення цих методів.

Отже, враховуючи вищевикладене, основою класифікації методів екологоорієнтованого управління, запропонованої в даному дослідженні, є їх розподілення на соціально-психологічні (“культурні”), економічні (ринкові) і адміністративні (“ієрархічні”); причому провідна роль серед цих груп методів в довгостроковому періоді належить методам соціально-психологічним.

Окрім того, звернемо увагу ще два важливі моменти в запропонованій нами класифікації. По-перше, зважаючи на велике значення законодавчої діяльності у сфері природокористування і охорони навколишнього середовища адміністративні методи доповнюються методами правовими (у класифікації – адміністративно-правові методи). По-друге, розглядаючи організацію як соціальну і технічну систему, виділимо окремо методи організації виробництва, тобто методи, направлені на технічну (технологічну) сторону підприємства.

Відносно першого з розглянутих моментів, цікавими є зауваження, запропоновані в роботі [54], згідно з якими до методів прямої державної дії на еколого-економічну систему відносяться правові й адміністративні методи. Правовий метод як інструмент припускає державну законотворчу діяльність у сфері раціонального природокористування і охорони навколишнього природного середовища. Адміністративний метод включає: екологоорієнтовані накази, укази, розпорядження, ухвали щодо нормативів природокористування і якості навколишнього природного середовища; держава встановлює різні стандарти – техніко-технологічні, якості природного середовища і продукції, рівня дії на навколишнє природне середовище і видає ліцензії і дозволи на здійснення несуперечливої екології економічної діяльності суб'єктами господарювання.

На додаток до питання формування правових методів екологоорієнтованого управління цікавим є наступне зауваження: “екологічне і природно-ресурсне законодавство в більшості країн базується на врахуванні екологічних принципів, визнаних на міжнародному і національному рівнях,

зокрема, принципу “забруднювач платить”, принципу сталого розвитку, пріоритетності міжнародних інтересів над національними і т.ін.” [168, с. 199].

Отже, в основі запропонованої нами класифікації методів екологоорієнтованого управління організацією лежить розмежування всіх організаційних методів на чотири групи: соціально-психологічні, економічні, адміністративно-правові і методи організації виробництва. Причому дані методи мають місце й у разі, коли організація розглядається як суб’єкт, і як об’єкт екоуправління.

Можна розглядати також й інші класифікації, зокрема, залежно від рівнів екологоорієнтованого управління (державний, регіональний, муніципальний, локальний, рівень індивіда), а також за функціональним критерієм (методи організації, планування, контролю, мотивації, координування екологоорієнтованої поведінки членів організації); залежно від об’єкта екоуправління: наприклад, методи екологоорієнтованого управління державою, населенням, фінансовою сферою, підприємством, персоналом організації тощо.

Так, наприклад, при розгляді методів на різних рівнях управління слід зазначити, що до державних відносяться ті методи регулювання, які примушують місцеву владу неухильно їх дотримуватися згідно національного або міжнародного законодавства, до муніципальних – методи регулювання, які реалізуються місцевою владою самостійно, наприклад, планування землекористування, місцеві будівельні норми, заходи щодо управління транспортними потоками, місцеві стандарти по контролю над забрудненням навколишнього природного середовища тощо [92, т. 3, с. 143]. Природно, що при такій класифікації йдеться, перш за все, про адміністративні, або “командно-адміністративні” методи.

Наголосимо ще одному нюансі: оскільки ми розглядаємо екологоорієнтоване управління, тобто управління, яке містить характеристики загального управління і управління еколого-економічного, класифікацію методів екологічно направленою управління ми розглядаємо з класичних позицій теорії управління, акцентуючи увагу при цьому на її мотиваційній складовій.

З метою створення розширеної (що враховує максимальну кількість моментів групування) класифікації вказаних методів розглянемо існуючі класифікації з погляду розуміння сутності еколого-економічних інструментів.

На думку Т. Галушкіної, інструменти екоменеджменту – це засоби дії держави на соціально-економічні процеси в суспільстві з метою запобігання негативним наслідкам природокористування [30].

У роботі [30] пропонується групувати інструменти – складові системи ефективного екоменеджменту на три групи: адміністративно-правові, економічні, комунікативні інструменти. Зокрема, до останніх відносять: інформаційний моніторинг, участь громадськості, екоконсультування (екоінженіринг), екологічна освіта.

Автор роботи [96, с. 115-117] розглядає поняття еколого-економічних інструментів як засобів (заходів, методів, важелів) дії на фінансовий стан економічних суб'єктів з метою орієнтації їх діяльності в економічно сприятливому напрямі. При цьому вказується, що залежно від механізмів їх реалізації системи еколого-економічних інструментів диференціюються на чотири основні групи: адміністративний перерозподіл засобів (штрафи, субсидії і т.п.), фінансові трансферти (податки, платежі, кредити, виплати, ін.), вільні ринкові механізми перерозподілу засобів (наприклад, торгівля дозволами на викиди забруднюючих засобів), сприяння на ринку (нагородження спеціальними знаками, безкоштовна реклама і т.ін.).

Далі, за критерієм “природа дії на економічні інтереси суб'єкта” еколого-економічні інструменти умовно класифікуються на дві групи: ті, що вилучають доходи, і ті, що збільшують вигоду [96, с. 119], які разом узяті утворюють наступні форми: мито, податки, субсидії, дотації, гранти, премії, виплати, платежі, штрафи, сприяння на ринку, а також амортизаційні, страхові, цінові і кредитні форми еколого-економічних інструментів.

Автори роботи [169, с. 338] пропонують класифікувати економічні інструменти охорони навколишнього середовища і управління природними ресурсами на: права власності, систему відповідальності, систему зобов'язань і

застав, формування ринку, фіскальні інструменти, систему платежів, фінансові інструменти.

Автор роботи [59, с. 28] пропонує класифікувати методи державного стимулювання виробництва екологічних товарів на організаційні, адміністративні, економічні (заохочувальні та примусові).

- У роботі [168, с. 198] поряд з адміністративно-контрольними та екологічними інструментами розглядаються інструменти морально-етичної дії і переконання (освіта і виховання; доступність інформації; навчання; суспільний тиск; переговорні процеси; добровільні угоди).

Вчені [62, с. 146-147] розмежують внутрішні і зовнішні методи регулювання природокористування. Зовнішні методи (адміністративні, економічні та соціально-психологічні) підкріплюються відповідними законами, ухвалами, інструкціями з боку вищестоящих органів управління. На зовнішні методи регулювання природокористування підприємство не може здійснювати вплив, і тому вони не є для нього об'єктом управління. Внутрішні методи (організаційно-розпорядчі та економічні) підпадають під вплив підприємства в рамках чинного законодавства.

Повертаючись до загальноуправлінського погляду на класифікацію методів менеджменту, слід вказати, що у відповідній літературі останні підрозділяються також на методи ухвалення управлінських рішень і власне методи управління (як методи безпосередньої дії на членів організації). Перша група методів передуює появі другої групи: спочатку ухвалюється рішення, а потім воно втілюється в життя. До першої групи методів відносяться методи дослідження у сфері управління, наприклад, експертний метод, метод складання балансів, анкетування і т.ін. Причому ці методи також класифікуються на адміністративні, економічні та соціально-психологічні, – залежно від того, на яку саме сторону об'єкта дослідження направлено увагу керівника-аналітика. В рамках даного дослідження основний акцент робиться на другій групі методів управління – на методах безпосередньої управлінської дії.



Вказані вище положення (як еколого-економічні, так і загальноуправлінські) знайшли своє відображення в наступній розширеній класифікації методів екологоорієнтованого управління (рис. 2.1). Внесемо деякі пояснення в дану схему.

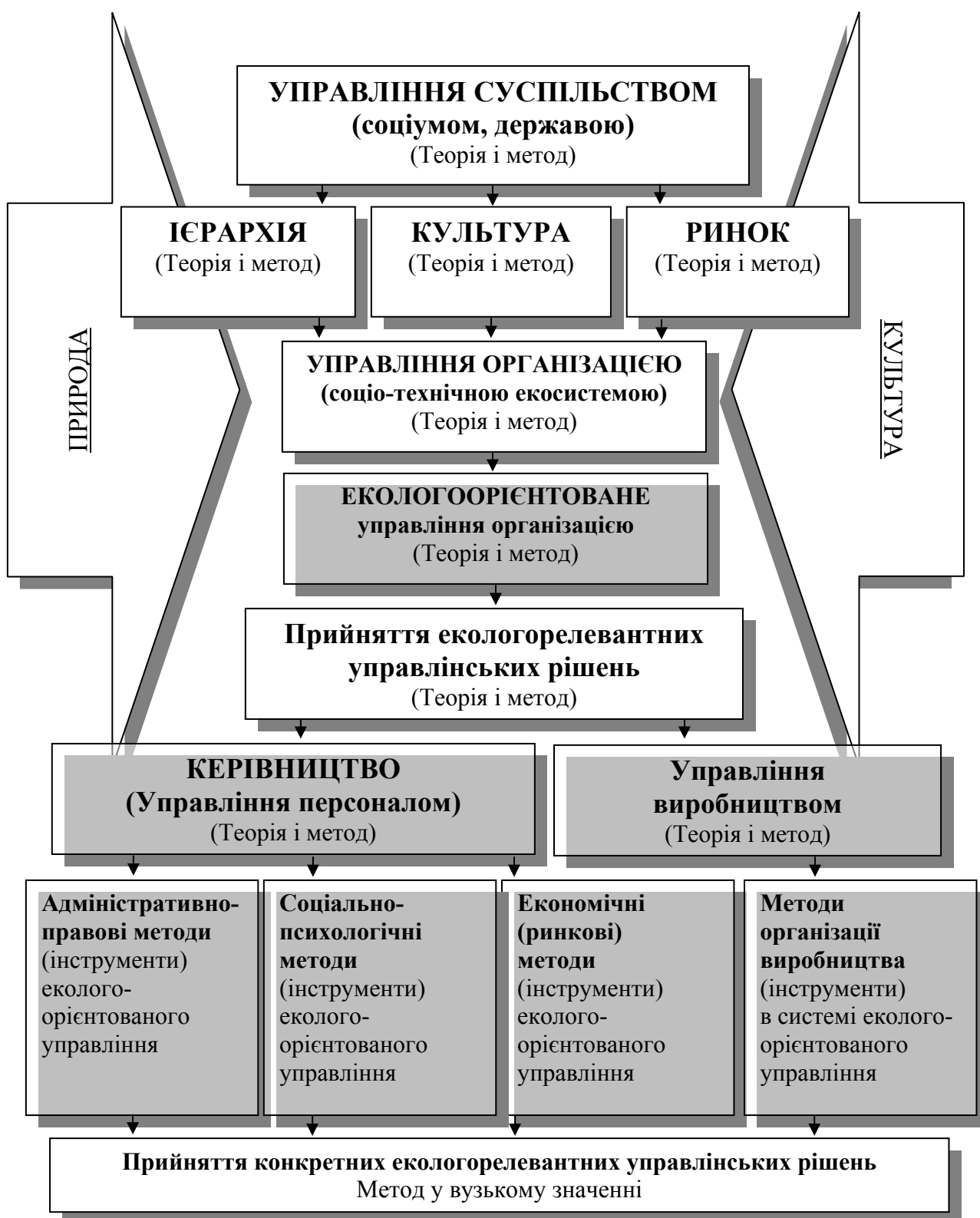


Рис. 2.1 Розширена класифікація методів екологоорієнтованого управління

Основою формування (класифікації) методів екологоорієнтованого управління є дві найважливіші субстанції – “природа” і “культура” (в економічному контексті). Закони їх дії на розвиток суспільства (соціуму), яке відображається в державній еколого-соціальной політиці, є об’єктивними і основоположними щодо категорій “управління” і “організація”. Інакше кажучи, управління ґрунтується на культурі і законах природи. Таким чином, ці дві базисні для обґрунтування теоретико-методологічних основ управління категорії розглядаються нами з філософських і загальнонаукових позицій.

При цьому культура декомпозується на всіх рівнях управління (національна культура, організаційна культура, індивідуальна культура тощо). На рисунку 2.1 культура показана як основоположна категорія і як найважливіший інструмент управління організацією.

З усіх наук управління ми розглядаємо соціально-економічне управління, як з теоретичних, так і з взаємопов’язаних з ними методологічних позицій. Тому на схемі 2.1 позначено “теорія і метод” у всіх її блоках, окрім нижньої частини схеми, де представлена декомпозиція методу науки управління на методи у вузькому їх розумінні. Зокрема, підкреслюється, що в практиці еколого-економічних відносин і щодо традицій, що склалися, у відповідній термінології, останні розглядаються і як інструменти.

Екологоорієнтоване управління організацією досліджується в рамках загальноорганізаційного управління. Його методи розглядаються, по-перше, з погляду ухвалення управлінських рішень і, по-друге, з погляду втілення цих рішень в соціально-економічній і технічній практичній площині підприємства. Відповідно виділяються адміністративно-правові, соціально-психологічні, економічні і, з іншого боку, “технологічні” методи екологоорієнтованого управління організацією. Практична частина нашого дослідження присвячена першій групі цих методів.

Наведемо приклади до кожної з груп методів в запропонованій вище схемі, при цьому кожний з методів розглянемо з погляду мотивації. Так, ієрархія, культура і ринок є методами зовнішнього мотиваційного впливу на організацію;

якщо останню представити як суб'єкт управління, то щодо даних інструментів організація зі свого боку здійснює дії, які є реакцією на цей вплив. Так, якщо законодавчий орган вводить черговий закон у сфері охорони навколишнього природного середовища (група методів “ієрархія”), відповідний цьому організаційний метод виглядатиме як рішення і адекватна дія з боку керівництва організації на дану законодавчу зміну: вибір між підпорядкуванням, ухиленням і в довгостроковій перспективі – лобюванням даного закону.

Прикладами інструментів зовнішнього середовища “культура” і “ринок” можуть бути відповідно екологічна освіта в учбових закладах і підвищення попиту на екологічно чисту продукцію. Прикладами “методів-реакцій” організації на них є: залучення екологічно освічених співробітників і капітальні вкладення в маловідходні технології.

При цьому вибір того чи іншого методу здійснюється в процесі ухвалення екологорелевантних управлінських рішень. Останні розглядаються в широкому сенсі і передбачають декілька стадій, починаючи з ідентифікації відповідності методів меті екологоорієнтованого управління організацією, оцінки виниклих проблем і закінчуючи результатом вибору з декількох альтернатив за двома основними напрямками: технологічному і соціально-економічному. Конкретним результатом управлінської екологорелевантної діяльності в плані ухвалення організаційних рішень є саме “рішення”, ухвалення якого (що розглядається як метод у вузькому сенсі) відповідає найбільш елементарній стадії декомпозиції методів екологоорієнтованого управління.

Оцінка методів ухвалення рішень має умовний характер, оскільки будь-яке рішення містить як оцінювану (“фактову” – *“factual”*), так і неоцінювану (“етичну” – *“value”*) компоненти. Друга компонента є філософською категорією, тому з погляду теорії організації не може одержати однозначної оцінки. Виходячи з цього етична передумова повинна бути “заданою” задля того, щоб було можливо оцінити певне рішення.

На думку вченого [137, с. 60], всі рішення, як проміжні, так і кінцеві, мають ці дві компоненти, оскільки етичні компоненти містять невизначені

цінності (наприклад, “щастя”: будь-яку кінцеву мету, вираження головних цінностей організації можна звести до цього поняття), а перші фактичні компоненти підлеглі даним. Тому “... для того, щоб етична передумова могла стати у пригоді в процесі раціонального ухвалення рішень, цінності організації повинні бути сформульовані точно, так, щоб в будь-якій ситуації можна було оцінити ступінь їх досягнення.”

Це твердження в площині еколого-економічних відносин означає, що організації, орієнтовані в своїй діяльності на поліпшення екологічної ситуації, повинні чітко формулювати свою кінцеву мету, а також методи досягнення цієї мети. На жаль, більшість вітчизняних промислових підприємств, які проголосили себе прихильниками охорони навколишнього середовища, часто навіть не зараховують екологічні цінності до своєї місії, а якщо і зараховують, то формулюють їх нечітко. Це є головною причиною фрагментарності виконання екологічних заходів і повільного просування у напрямі раціональних еколого-економічних трансформацій.

З метою подолання слабких сторін тих чи інших інструментів екологічної політики створюються нові методи шляхом поєднання інструментів, які мають протилежні сильні сторони, і тим самим зникає поява слабких сторін (наприклад, формування екологічних сертифікатів, які мають ознаки як адміністративних, так і ринкових методів). Окрім того зменшення ваги однієї з вищезазначених трьох груп методів в системі приведе до підвищення ваги інших двох груп. Тобто йдеться про цілісність системи всупереч можливості зміни її структури. Отже, вдосконалення системи методів екологоорієнтованого управління відбувається двома шляхами: по-перше, через поліпшення характеристик окремого методу (елементу цієї системи); по-друге, але в першу чергу, шляхом поліпшення якості всієї системи.

Економічні (ринкові) інструменти – заходи, засновані на використанні економічних механізмів для досягнення поставленої мети і призначені для спрямування діяльності економічних суб’єктів в екологічно сприятливе русло шляхом впливу на витрати і вигоди різних альтернатив поведінки, що є в їхньому

розпорядженні [169]. Тобто економічні інструменти відрізняються від адміністративно-командних заходів тим, що допускають можливість вибору і впливають безпосередньо на “витрати і вигоди”.

Автори роботи [62, с. 25] вказують, що іноді в літературі поняття “ринкові інструменти” розповсюджується на організаційні заходи, призначені для здійснення впливу на поведінку виробників і споживачів (наприклад, відповідне маркування продукту або встановлення жорсткої відповідальності за екологічні порушення).

Економічні інструменти екологічного регулювання – сукупність економічних заходів, призначених для впливу на ринкову кон’юнктуру через зміну ринкових цін з метою оптимізації природокористування [62, с. 25; 172, с. 162].

На наш погляд, *економічні методи регулювання природокористування* – способи, інструменти, засоби, прийоми непрямого управління діяльністю природокористувачів (міжнародних організацій, держав, регіонів, муніципальних утворень, підприємств та інших суб’єктів економічних відносин, окремих колективів та індивідів) шляхом здійснення впливу на показники їх господарської (виробничої) діяльності, які пов’язані з використанням природних ресурсів. Наприклад, введення плати за користування водою або іншим природним ресурсом.

Методи регулювання природокористуванням, наближені до механізму “попит – пропозиція”, мають назву ринкових методів. Наприклад, за допомогою купівлі-продажу екологічних сертифікатів за “бابل-принципом” (*bubble principal*) здійснюється регулювання використання атмосферного повітря як простору для викидів забруднюючих речовин.

На думку автора роботи [54], в умовах ринкової економіки основними методами регулювання еколого-економічних відносин є ринкові і державні методи. При цьому вказується, що ринкові методи (платне природокористування, створення ринку природних ресурсів, удосконалення ціноутворення з урахуванням екологічного чинника, біржі та банки прав на забруднення) мають

об'єктивно обмежену сферу дій унаслідок фіаско ринку. Пріоритетними, особливо в умовах ринкових трансформацій, необхідно вважати державне регулювання (правові й адміністративні методи) і змішане державне регулювання, направлене на контроль ринкових відносин через інструменти економічного стимулювання суб'єктів господарювання.

До чисто ринкових методів та інструментів автор даних робіт відносить створення ринку природних ресурсів, удосконалення ціноутворення на ринках природних ресурсів, банки і біржі прав на забруднення, угоди про компенсації.

У роботі [171] проводиться деяке узагальнення всіх еколого-економічних інструментів за допомогою визначення єдиної мети, яку вони повинні переслідувати, – дотримання в окремому обмеженому регіоні заданого (для одиниці часу) абсолютно максимальної межі (або стандарту) забруднень для певного виду відходів. При цьому кожний з даних інструментів повинен сприяти тому, щоб сума абсолютної кількості забруднень всіх винуватців утворення відповідного виду відходів у відповідному регіоні знизилася до цього максимального рівня.

Серед основних із даних інструментів називаються обмежувальні інструменти, яким у нашій країні відповідають ліміти і плата за забруднення, а також сертифікація як ринковий тип еколого-політичних інструментів.

Як справедливо вказує вчений [138, с. 79], в нашій країні з інструментів фіскального характеру використовуються лише збори за забруднення навколишнього середовища (викиди в атмосферне повітря, скидання у водні об'єкти, розміщення відходів). У 1999 р. кошти від цих зборів склали лише 0,008% від загальної суми податків.

На думку авторів роботи [62, с. 29], в Україні еколого-економічний механізм переважно оперує групою примусових стимулів раціоналізації природокористування, які примушують товаровиробника згортати свою природоруйнівну діяльність відповідно вимогам нормативних актів, ухвал, законів.

Виходячи з вищевикладеного, розглянуті нижче еколого-економічні інструменти обмежувального характеру, перш за все, ліміти і збори за забруднення навколишнього природного середовища, повинні бути доповнені методами ринкового характеру, наприклад, методом екологічної сертифікації.

Отже, розглянемо такий тип інструменту як ліміти (або встановлення податку) на розміщення відходів в навколишньому середовищі. Податки домінують в практичній екологічній політиці багатьох країн Західної Європи [171].

На підприємствах України, як правило, ліміти або встановлені не на відповідному рівні, або ж взагалі відсутні. Головною причиною цього є дефіцит фінансових ресурсів на підприємствах.

Встановлення лімітів підприємству примушує його скорочувати розміщення своїх відходів на певне значення або до певного максимального рівня, внаслідок чого у підприємства є мотив знайти менш витратний метод необхідного скорочення забруднення. Це виправдано тоді, коли метою підприємства є максимізація прибутку. Проте в іншому положенні знаходяться регульовані підприємства, якщо задається не цільове значення, а меті скорочення забруднення служить заданий спосіб виробництва.

Відповідно до критерію екологічної адекватності метод лімітування слід оцінювати як екологічно сприятливий: оскільки рівень забруднення в рівній мірі є як метою, так і вразливим місцем державної діяльності, то кожен бажаний екологічний стандарт повинен бути адекватним поставленій перед ним меті. Ця властивість має велике значення при кризових екологічних ситуаціях і за наявності високотоксичних шкідливих речовин.

Другим найбільш дієвим інструментом економічної дії на виробників відходів в нашій країні є встановлення плати (або зборів) за викиди шкідливих речовин або за розміщення відходів в навколишньому середовищі.

Платежі за природокористування покликані компенсувати еколого-економічні збитки, екстерналії, що наносяться підприємствами і організаціями в ході

їх діяльності. Платежі за забруднення є засобом покарання підприємств-забруднювачів і засобом реалізації принципу “забруднювач платить” [54].

Під збором (платежем) розуміють політику, при якій кожен винуватець забруднення в регіоні винен державі за розміщену їм певну кількість відходів. Ставка збору постійна і однакова для всіх винуватців. Розмір ставки визначений таким чином, що припускає реакцію пристосування окремих винуватців, достатню для досягнення сумарним викидом відходів певного заздалегідь заданого цільового значення [171, с. 95-96].

У випадку з розміщенням відходів останні обкладаються ідентичною для всіх винуватців регіону ставкою збору. Очевидно, що масштаби скорочення розміщення, якими реагують фірми, яких торкнулися зборами, на сплату цих зборів, залежать від величини ставки зборів. (Якщо ставка зборів знаходиться на  $\infty$ , то вони реагуватимуть дуже сильно, якщо ж на відмітці 0, то вони взагалі ніяк не реагуватимуть). Правильний тариф зборів визначається тим, що він спонукає відповідні фірми скорочувати рівень розміщуваних відходів аж до заданого цільового значення.

В Україні методика визначення розмірів плати за складання твердих відходів ґрунтується на “Тимчасових методичних рекомендаціях з визначення платежів за забруднення природного середовища” [27].

Визначення нормативу плати за розміщення твердих відходів, згідно цим рекомендаціям, здійснюється на основі витрат, необхідних муніципалітетам і підприємствам для здійснення заходів, направлених на безпечне складання відходів. Проте, як правило, в нашій країні на сьогоднішній момент капітальні витрати на будівництво полігону з поховання твердих відходів в планах міст і підприємств на найближчий період відсутні. З іншого боку, якщо скористатися категорією необхідних витрат, то їх значення настільки велике, що нормативи плати для підприємств, обчислені за таким підходом, поставлять підприємства у важке фінансове становище.

Важливою проблемою в організації стягування плати за складання твердих відходів є відсутність лімітів, встановлених по всіх підприємствах і організаціях



даної території. Необхідна попередня інвентаризація відходів на контрольованих територіях і встановлення підприємствам лімітів утворення і складання відходів. При цьому необхідно враховувати, що при багатокомпонентному складі клас небезпеки відходів встановлюється по речовині, що має максимальну питому вагу у складі того чи іншого відходу. Така робота дозволила б ввести плату за понадлімітний вихід і складання відходів виробництва, що значною мірою підвищило б ефективність механізму природоохоронного оподаткування.

Від зборів за розміщення відходів залежить стимул отримання разової економічної ефективності. Відносно критерію динамічної стимулюючої дії, то як і політика лімітів, збори за забруднення передбачають впровадження інновацій, що знижують витрати на захист навколишнього середовища. Проте на відміну від регулювання за допомогою лімітів, вони не обмежуються дотриманням певного цільового значення забруднень. Більш того, збір чинить постійний тиск на забруднювача у напрямі зниження ним рівня забруднення.

Екологічна адекватність ухвалення рішення про збори негативна в тому сенсі, що значення забруднень, до яких прагнуть, не є безпосередньо предметом політики, а повинні бути досягнуті завдяки умінню суб'єктів пристосовуватися до встановлюваних державою цін на забруднення.

Цих та інших перерахованих недоліків, що існують на даний момент в системі економічних інструментів управління відходами, можна уникнути, як шляхом коректування останніх, так і застосуванням інших інструментів, зокрема сертифікатів.

Аналогічного погляду дотримується О.А. Веклич [21]: "...трансформуючи вже існуючу методологічну базу, необхідно робити наголос на нові, ефективніші ринкові регулятори природокористування". На думку вченого, це пояснюється недовістю використання економічних інструментів екологічного управління в Україні, яка викликана наступними причинами:

- розмір платежів за забруднення встановлюється на недостатньо високому рівні через побоювання покласти непосильний фінансовий тягар на підприємства, які знаходяться в скрутному економічному стані;

- оскільки ці засоби відносяться на собівартість продукції і включаються в її ціну, екологічні платежі фактично повертаються на підприємство від споживачів його продукції;

- місцеві органи влади можуть повністю або частково звільнити від платежів збиткові, але необхідні в регіоні підприємства;

- суми штрафів за природоохоронні порушення залишаються занадто низькими в порівнянні з вартістю діяльності, направленої на ліквідацію екологічних наслідків цих порушень та ін.

Отже, основна ідея сертифікації полягає в тому, що державна інстанція ділить право на забруднення у встановлених межах на багато частин і письмово підтверджує це у формі сертифікатів. Підприємство отримує право на викиди тільки тоді, коли воно стає володарем відповідної кількості сертифікатів [171, с. 97]. При цьому чим більшими є витрати підприємства на запобігання забрудненню, тим більш високу ціну воно готове заплатити за сертифікат.

Сертифікатна політика володіє наступними перевагами [171]:

- при сертифікатній політиці, в протилежність лімітам для точного досягнення мети, державі не повинні бути відомі граничні витрати на запобігання забрудненню;

- варіююче завантаження виробничих потужностей, регіональні зміни економічної структури, інфляція і т.ін. при сертифікатному рішенні не позначаються негативно на досягненні екологічної мети;

- основна відмінність між екологічною обмежувальною і сертифікатною політикою полягає в тому, що екологічна влада в останньому випадку звільнена від необхідності для досягнення еколого-політичної мети проявляти постійну ініціативу, реагувати на зміни, які відбуваються в процесі господарювання.

У нашій країні введення екологічних сертифікатів поки неможливе внаслідок відсутності відповідної правової і організаційної основи.

На регіональному (місцевому) рівні, як свідчить зарубіжний досвід (США, Німеччина, Канада) ефективним елементом системи екологічного регулювання є

метод “бульбашки”, що передбачає обмеження викидів для всіх підприємств певної території [171, с. 102].

Дослідження, проведені нами на території м. Шостка Сумської області, дозволяють зробити висновок про необхідність впровадження в даному регіоні методу “бульбашки”. На даній території розташовано декілька великих хімічних підприємств, викиди яких в навколишнє середовище приводять до утворення значних зовнішніх економічних збитків. У даний час унаслідок роботи даних підприємств далеко не на повну потужність, подібна пропозиція не є актуальною в плані негайної практичної реалізації вказаного методу. Проте, враховуючи вірогідність в найближчому майбутньому збільшення обсягів хімічного виробництва в м. Шостка (і не за рахунок, насамперед, модернізації виробничих фондів), розробка методичних принципів запропонованого заходу необхідна вже зараз.

На наш погляд, слід підходити, насамперед, з позиції ситуаційного підходу, до питання впровадження методу бульбашки в тому чи іншому екологічно несприятливому регіоні. Шосткинський регіон характеризується наступними показниками, які дозволяють віднести його до розряду першочергових у плані впровадження методу “бульбашки”: високий ступінь забруднення; порівняно невелика площа, на якій розміщені підприємства, пов’язані з виробництвом хімічної продукції: казенні заводи “Зірка” та “Імпульс”; хімічні заводи “Свема” та “Хімреактив” (однорідний хімічний склад забруднюючих речовин); відносно невисокий рівень забруднення довкілля транспортом; утворення значних внесених збитків (тобто одне підприємство забруднює не тільки жилу територію міста, але й значною мірою промислові площі інших підприємств).

В рамках аналізу адміністративних методів управління в екологічній сфері слід зазначити, що останні виходять з нерівності учасників управлінського процесу. На практиці адміністративні методи реалізуються у вигляді конкретних безваріантних завдань, норм діяльності, розпоряджень, штрафів. Механізм штрафування знайшов широке розповсюдження в багатьох сферах суспільного

життя і діяльності. Проте, як вважають учені [55, с. 69], питання екологічного штрафування залишаються дискусійними. Основною проблемою є визначення розміру штрафів, бази для розрахунку його величини.

Найголовніший недолік адміністративних методів управління полягає в тому, що вони орієнтуються на досягнення заданого результату, а не на його зростання, заохочують старанність, а не ініціативу. Тому в умовах ускладнення діяльності організації, необхідності оперативно вирішувати найрізноманітніші проблеми адміністративні методи перестали відповідати реальним потребам управління.

Екологічне управління в нашій державі регламентується Законом України “Про охорону навколишнього природного середовища” [57], який вступив в дію в 1991 році, а також іншими законодавчо-правовими актами, в яких сформульовані принципи охорони навколишнього природного середовища і природокористування (Водний, Земельний, Лісовий Кодекси України, Кодекс України про надра, закони “Про охорону атмосферного повітря”, “Про природно-заповідний фонд” та ін.).

Правові, організаційні і економічні положення діяльності у сфері поводження з відходами (запобігання або зменшення об’ємів утворення відходів, їх збір, перевезення і т.д.) в нашій країні регулюються Законом України “Про відходи”, а також Законами України “Про охорону навколишнього природного середовища”, “Про забезпечення санітарного і епідемічного благополуччя населення”, “Про поводження з радіоактивними відходами”, “Про металобрухт”, Кодексом України про надра і іншими нормативно-правовими актами.

Деякі автори розглядають в класифікації методів управління окрему групу так званих організаційних методів, *що направляють* майбутню діяльність, а тому за своєю сутністю є пасивними (наприклад, методи формування управлінських структур, методи створення трудових колективів, методи підготовки і проведення різних суспільних заходів тощо).

У роботі [24] вказується, що у протилежність організаційним адміністративні методи активні, оскільки на їх основі відбувається втручання в саму діяльність. По-іншому вони називаються методами владної мотивації і орієнтовані

або на пряме примушення людей по певної поведінки на користь організації, або на створення можливості такого примушення.

На наш погляд, справедливість подібного розмежування методів на організаційні і адміністративні пояснюється тим, що перші з них розглядаються на рівні всього підприємства, а другі мають відношення до керівництва, тобто управління людьми, що працюють на даному підприємстві. В цілому щодо даного питання ми дотримуємося дещо іншого погляду: виходячи з того, що всі методи управління суть організаційні, немає необхідності в запропонованому вище розмежуванні. При цьому в даному дослідженні в рамках аналізу структур екологоорієнтованого управління організацією ми вносимо пропозиції тільки з погляду методу. Зокрема, враховуючи вищевикладені принципи формування адміністративних методів управління, місце формування екологічних структур на підприємстві серед адміністративних методів, яке в найбільшій мірі впливає на всі інші адміністративні екологоорієнтовані методи, представлено на рис. 2.2.

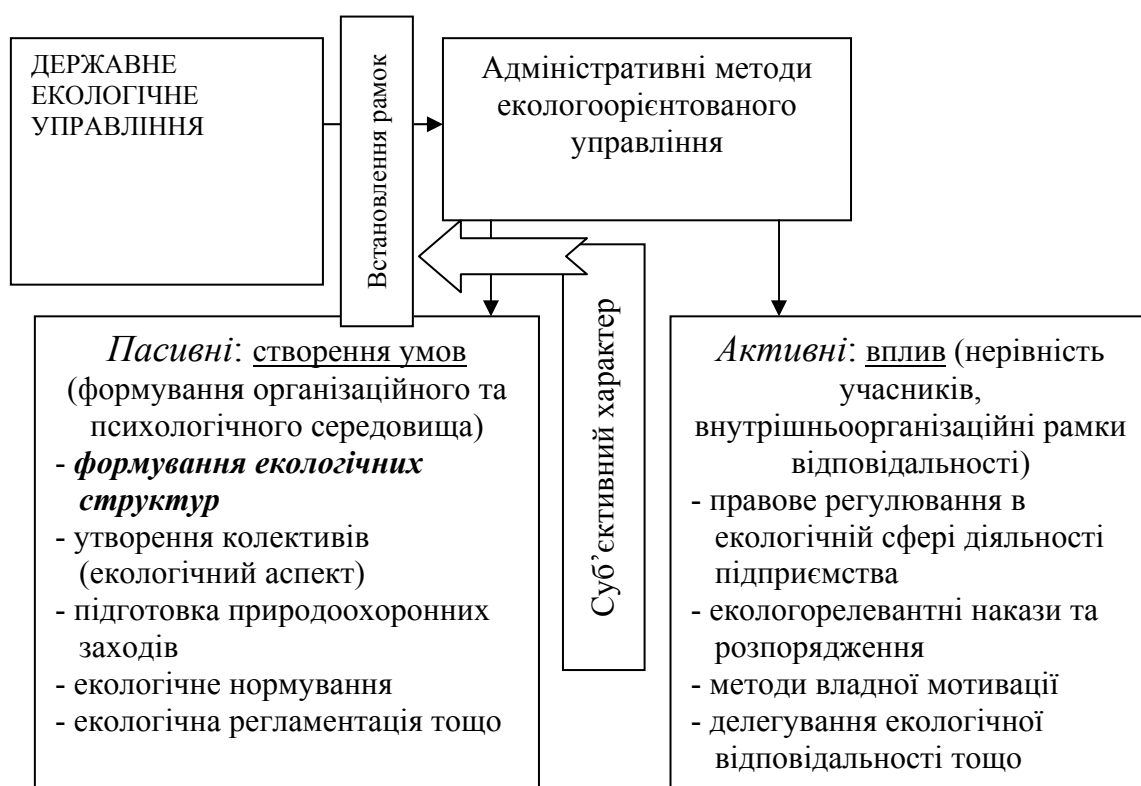


Рис. 2.2 Місце методу формування екологічних структур серед адміністративних методів екологоорієнтованого управління

В рамках розгляду структури підприємства як одного з найбільш ефективних методів (інструментів) управління організацією ми пропонуємо на основі аналізу структур промислових організацій в хімічній галузі вдосконалити даний інструмент в рамках вивчення проблем екологоорієнтованого управління на рівні основної ланки.

Впровадження системи екологічного менеджменту на підприємстві повинне ґрунтуватися на поєднанні інтегрованого і адитивно-функціонального підходів, що пояснюється, з одного боку, доцільністю підключення до еколого-економічних аспектів всіх внутрішньоорганізаційних чинників з метою вироблення багатоваріантних рішень; з іншого боку, згідно принципу спеціалізації, необхідністю виділення окремої спеціалізованої структури, здатної вносити якісно нові пропозиції у вирішення вказаних проблем.

Але це тільки одна сторона медалі: теоретична розробка структури організації як деякої узагальненої моделі вимагає свого коректування при розгляді її на практиці. У кожному окремому випадку необхідна своя індивідуальна організаційна структура та її екологічна складова, зокрема (системний підхід повинен бути доповнений ситуативним підходом).

Так, в роботі [50] вказується, що в теорії менеджменту існує “постулат”, згідно якому “існує – або повинен існувати – деякий єдино правильний тип організаційної структури”. Уявлення про “єдино правильну організаційну структуру” неодноразово змінювалося, але її пошуки продовжуються донині. Сьогодні найпоширенішою є думка про те, що такого явища, як єдино правильна організаційна структура не існує. Просте існують різні види структур, кожна з яких має свої сильні і слабкі сторони. Отже, організаційна структура – не самоціль. Це інструмент, за допомогою якого можна підвищити продуктивність загальної праці персоналу. У цій якості будь-яка організаційна структура є спроможною для вирішення певних завдань за певних умов і в певний час.

Так, вчені [168, с. 290-291] розглядають два принципово різних підходи до організації охорони навколишнього середовища: адитивно-функціональний і інтегрований підходи (табл. 2.1).

**Відмінності адитивно-функціонального та інтегрованого підходів до організації охорони навколишнього середовища**

<i>Адитивно-функціональний підхід</i>	<i>Інтегративний підхід</i>
Додаткові робочі місця	Використання наявних ресурсів
Спеціальний відділ	Участь співробітників
Уповноважений з екологічних питань	Координатор з екологічних питань
Технічні рішення	Організаційні рішення
Інвестиції в охорону довкілля	Зниження витрат

На наш погляд, в сучасних умовах функціонування вітчизняних підприємств необхідний певний компроміс цих двох підходів. З одного боку, перш за все повинна бути здійснена так звана “зелена реструктуризація підприємства”, тобто органічна інтеграція екологічних процесів у виробничі процеси, які вже склалися на підприємстві та існують тривалий час. Це актуально тим більше, що подібні заходи не вимагають не стільки фінансових вкладень, скільки чітко продуманих організаційних рішень. Окрім того, залучення до екологічної політики всіх членів організації і координування виниклих унаслідок цієї множини комунікаційних процесів за допомогою високо кваліфікованих фахівців (консультантів-аналітиків) сприяє розвитку організаційної культури, демократичних процесів усередині організації, а також підвищенню ефективності ухвалення управлінських рішень за рахунок збільшення якості і кількості альтернатив і пропозицій.

З іншого боку, в деякій мірі для окремого підприємства необхідний додатковий функціональний відділ, повноваження якого залежно від ситуації могли б дорівнювати повноваженням будь-якого іншого відділу організаційної структури управління. Тим більше, що такі спеціальні відділи (як правило, так звані відділи охорони природи) вже існують на багатьох вітчизняних підприємствах, хоч і виконують часто в основному тільки формальні функції.

Дана думка відповідає шостій вимозі стандарту *ISO 14001* “Структура і відповідальність”, згідно якій ефективний екологічний менеджмент можливий лише за участі всіх співробітників організації. “Початкова” відповідальність належить вищому керівництву організації, який формує екологічні цілі компанії і делегує свої відповідні повноваження перш за все спеціальному представнику, який формує свою команду фахівців у рамках окремого структурного підрозділу. Зворотний зв’язок між представником і топ-менеджерами підтримується комунікаційно – на систематичних засіданнях, і документально – за допомогою надання аналітичних звітів про функціонування всієї системи екологічного менеджменту. У завдання функціонального представника і менеджерів усіх рангів входить сприяння підвищенню рівня освіти, обізнаності і компетентності в екологічній діяльності організації всіх її членів.

На думку авторів роботи [168, с. 373-374] доцільна лінійно-штабна структура екологічного менеджменту, що передбачає створення спеціальних штабів при лінійних підсистемах, які б вирішували окремі питання охорони середовища (наприклад, зменшення відходів, збільшення чистоти води, зниження рівня емісії шкідливих речовин, рециркуляція сировини), що б сприяло концентрації уваги лінійних керівників на їх безпосередніх обов’язках. На наш погляд, такий підхід, який пов’язаний з появою ще декількох додаткових функціональних підрозділів (штабів), виправданий за умови попереднього пошуку вузьких екологічних місць на підприємстві за допомогою відповідної системи еколого-економічних індикаторів, з метою скорочення витрат на створення великого числа штабних одиниць і спрямування зусиль і засобів в найбільш проблемні області.

Щодо запропонованої матричної екологічної структури підприємства [168, с. 375], погляди тут перетинаються з ідеєю інтегрованого підходу до охорони навколишнього середовища, про що сказано вище. Тобто, на наш погляд, побудова матричної структури можлива при активному екологічному менеджменті організації, коли питання природокористування і охорони



навколишнього середовища в поточній і стратегічній діяльності підприємства розглядаються на рівні з його економічними питаннями.

Вчені [168, с. 374] справедливо розглядають також організацію проектних груп при вирішенні інноваційних проблем у сфері природокористування і охорони навколишнього середовища. Ми хотіли ми доповнити цю ідею створенням проектних організаційних структур в екологічній сфері. Йдеться про створення на базі гуртків якості (сформованих на прикладі японських відповідних структурних одиниць) секцій з вирішення питань у сфері охорони навколишнього природного середовища. Або зважаючи на тісний зв'язок понять “якість” і “екологія” (наприклад взаємозв'язок стандартів якості ISO 9000 і екологічних стандартів ISO 14000) самі члени вказаних гуртків могли б у міру активізації своєї екологічної свідомості систематично вирішувати поточні і потенційні проблеми підвищення якості навколишнього середовища. Таким чином, такий підхід в порівнянні з короткостроковою і середньостроковою спрямованістю проектних структур дозволяє забезпечити ухвалення інноваційних управлінських рішень, орієнтованих і на довгострокову перспективу.

Іншими формами адміністративних інструментів екологічного управління є стандарти. Екологічна стандартизація проводиться з метою встановлення комплексу обов'язкових норм, правил, вимог з довілля охорони, використання природних ресурсів і забезпечення екологічної безпеки [57].

Серед екологічних стандартів найбільше визнання одержали європейська Схема екологічного менеджменту і аудиту EMAS (*Eco-Management and Audit Scheme*) і система міжнародних стандартів ISO 14000.

У сфері поводження з відходами стандартизація розповсюджується на поняття і терміни, які використовуються в даній сфері; вимоги до класифікації відходів і їх паспортизації; способи визначення складу відходів та їх небезпеки; методи контролю за станом накопичувачів; вимоги щодо безпечного поводження з відходами, які забезпечують запобігання негативному їх впливу на навколишнє природне середовище і здоров'я людини, а також вимоги щодо відходів як вторинної сировини (ЗУ “Про відходи”, ст. 6).

В рамках аналізу адміністративних методів екологічного управління, хотілося б підкреслити наступне. Першим етапом на шляху до досягнення ефективного екологічного менеджменту в ринкових умовах є модифікація командно-адміністративних методів управління, оскільки механізм регулювання природоохоронною діяльністю поєднує в собі як економічні, так і адміністративні методи [30].

Застосування адміністративних методів на практиці обмежується нормою керованості, тобто існує межа, при якій збільшення адміністративного регулювання означає невиправдано високе зростання витрат. З погляду мотивації, світовий досвід застосування адміністративних методів управління свідчить про те, що примушення у багатьох випадках (наприклад, зниження рівня викиду в атмосферне повітря) не надає належної стимулюючої дії на підприємства. Тому дані методи доповнюються застосуванням економічних і соціально-психологічних методів екоменеджменту.

Зокрема, автори роботи [168, с. 207] вказують, що “очевидні проблеми застосування як адміністративно-контрольних, так і економічних інструментів зумовили з урахуванням нових екологічних вимог продовження пошуку адекватних механізмів управління... Адміністративні та економічні інструменти не “запускаються” автоматично, вимагаючи відповідного інституційного, політичного, культурно-освітнього середовища.” Проте, запропоновані в цій роботі інструменти моральної дії і переконання є тільки частиною групи соціально-психологічних методів екологічного управління.

## **2.2. Особливості оцінки соціально-психологічних методів у системі мотиваційного інструментарію екологоорієнтованого управління підприємством**

Сутність і специфіка *соціально-психологічних методів екологоорієнтованого управління підприємством* полягає в їх спрямованості на

формування, використання і задоволення екологічних потреб співробітників організації. При цьому під *екологічними потребами* ми пропонуємо розуміти людські нужди і бажання, які безпосередньо пов'язані з навколишнім природним середовищем. При цьому екологічними нуждами у вказаній роботі названі первинні потреби людини, такі як потреби у повітрі, воді, їжі і т.ін.; екологічними бажаннями – вторинні потреби людини відносно навколишнього до неї середовища, такі як потреба у спогляданні природного ландшафту, потреба у відпочинку на морському узбережжі тощо.

За концептуальну основу формування соціально-психологічних методів екологоорієнтованого управління в дослідженні прийнято збалансований розвиток чотирьох складових: екологічної, економічної, соціальної та культурної (рис. 2.3).

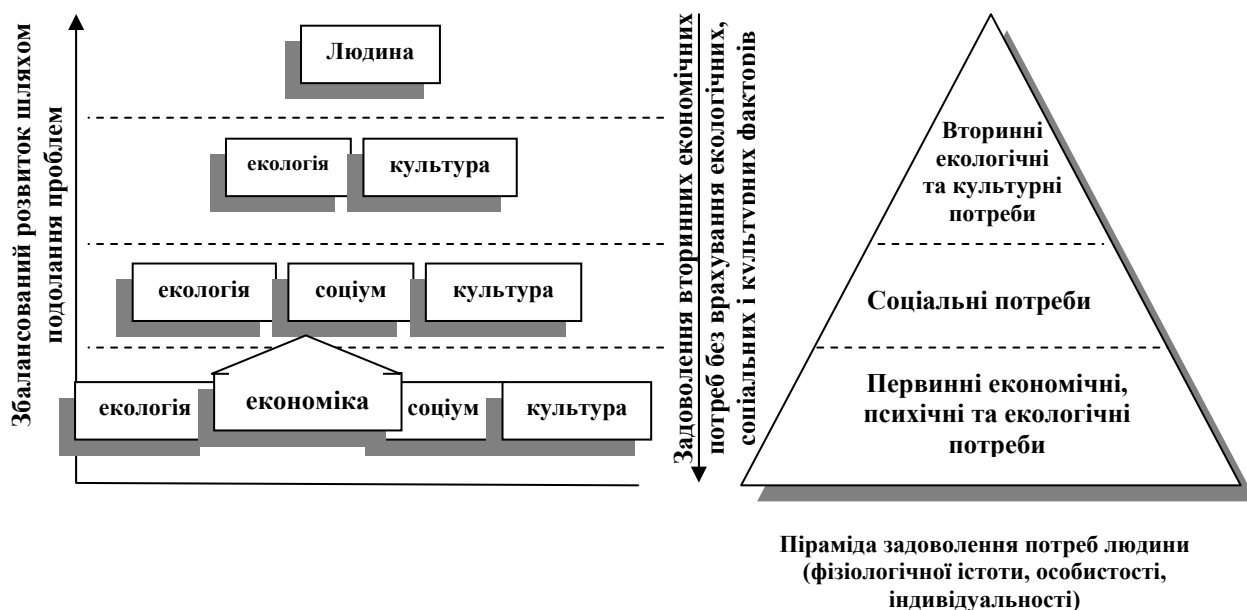


Рис. 2.3 Концептуальна основа формування соціально-психологічних методів екологоорієнтованого управління

Зокрема, проведено паралель між пріоритетами суспільного розвитку і задоволенням потреб окремого індивіда. Підкреслено, що найвищими в ієрархії вторинних потреб людини є екологічні та культурні потреби. Таким чином, гармонійне існування людини, суспільства і природи можливе лише у випадку ототожнення індивідуальних і суспільних проблем, орієнтованих на збереження

довкілля та інтереси майбутніх поколінь.

В основу науково-методичних підходів щодо вдосконалення соціально-психологічних методів екологоорієнтованого управління нами покладено: по-перше, збільшення ваги соціально-психологічних методів в загальній системі методів екологоорієнтованого управління підприємством (при цьому передбачається також і збільшення ваги всіх методів екологоорієнтованого управління в загальній системі управління підприємством) (рис. 2.4); по-друге, необхідність поєднання соціально-психологічних методів (усвідомлення екологічних проблем співробітниками організації) та економічних і адміністративно-правових методів (створення нових структурних рамок з метою забезпечення ефективного практичного впровадження екологічної свідомості) (рис. 2.5). Зміст ідеї, представленої на рис. 2.5 відповідає принципу скомбінованості двох підходів: “створення нових структурних рамок буде сприяти скороченню екошизофренії, а більш усвідомлене і бережливе ставлення до природи буде сприяти скороченню тиску “демократичного гальма” [162, с. 75]”.

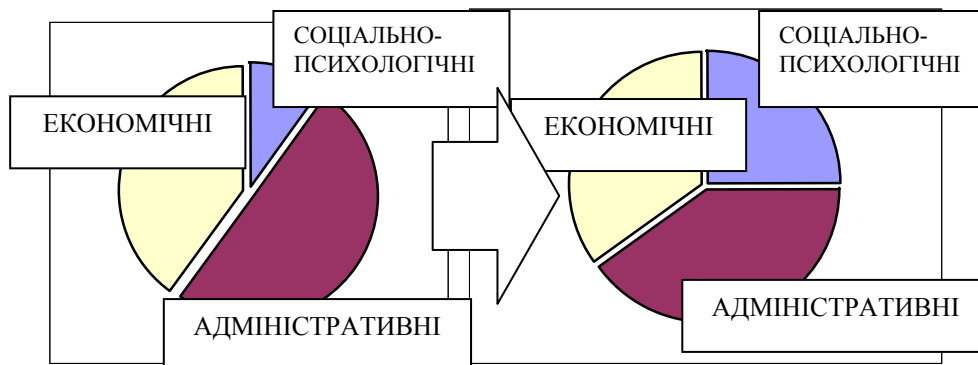


Рис. 2.4 Необхідність збільшення ваги соціально-психологічних методів в загальній системі методів екологоорієнтованого управління підприємством

Одним з найбільш поширених методів екологічного менеджменту, який, як правило, зараховують до соціально-психологічних методів, є екологічна освіта.

Реалізація “Основних напрямів державної політики України у сфері охорони навколишнього середовища, використання природних ресурсів і

забезпечення екологічної безпеки” в числі першочергових заходів передбачає розробку і впровадження програм екологічної освіти, виховання і екоінформованості населення. Зокрема, передбачається введення в дію Закону про екологічну освіту в Україні. В цілях підвищення ролі екоосвіти та ековиховання пропонується: розширити мережу спеціальних еколого-правових закладів, створити нові і реорганізувати діючі наукові еколого-правові центри; розробити нові учбові програми, удосконалювати методику викладання екологічного права; визначити пріоритетні наукові дослідження в екологічній сфері; розповсюдити достовірну екологічну інформацію серед населення всіх регіонів України.

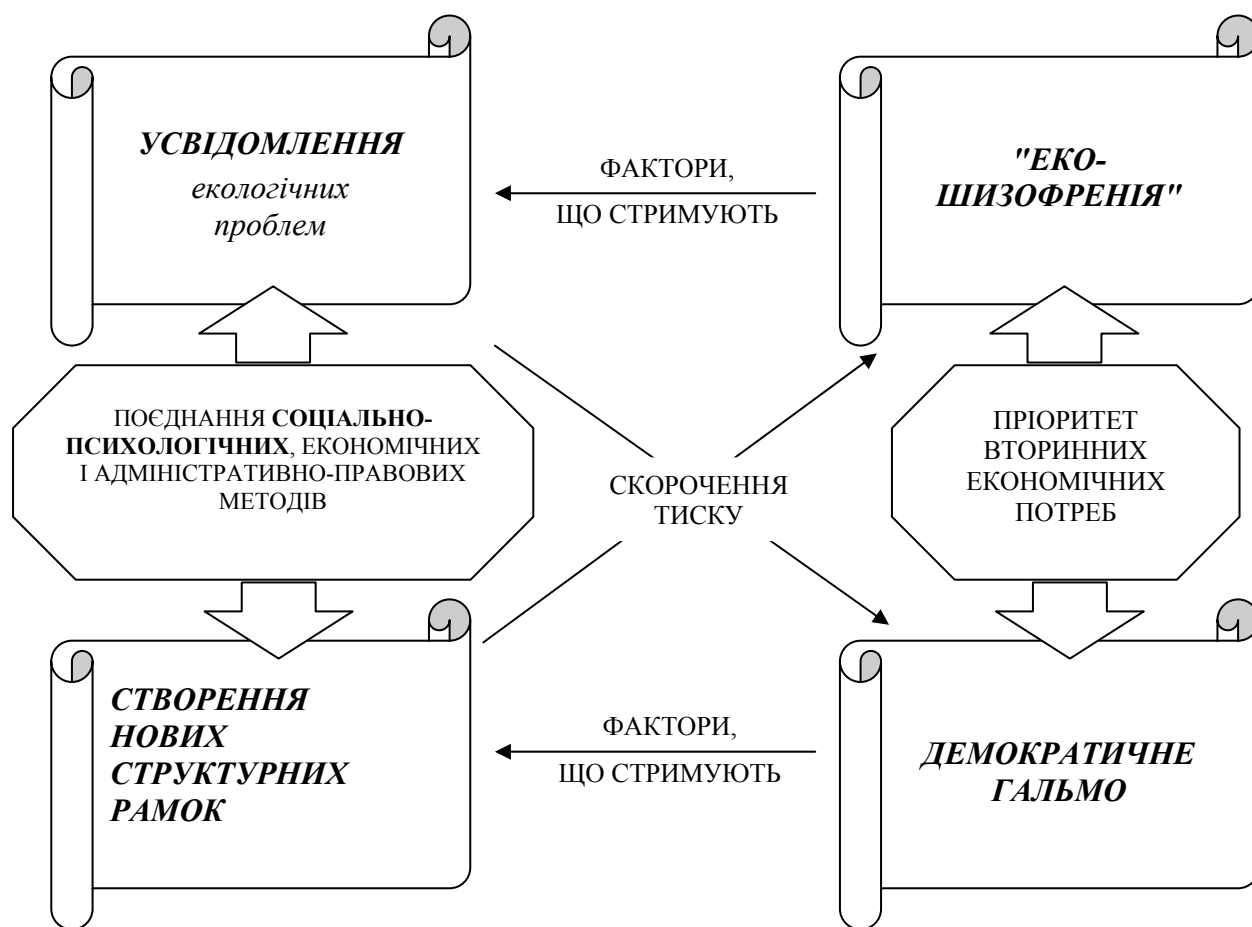


Рис. 2.5 Необхідність поєднання соціально-психологічних, економічних і адміністративно-правових методів екологоорієнтованого управління підприємством

Зарубіжна практика екологічного менеджменту свідчить, що інвестування в екологічну освіту свого населення значно сприяє управлінню охороною

місцевого навколишнього середовища. Наприклад, “екосіті” Фрайбург відрізняється високим рівнем екологічної свідомості своїх громадян [92].

На думку автора роботи [30], екологічна освіта в Україні не знаходить належної підтримки з боку Міносвіти і його учбових установ. В цілому ж з метою підвищення екологічної свідомості в суспільстві пропонуються наступні заходи:

- надання права громадським екологічним організаціям на участь їх представників в проведенні державної екологічної експертизи проектів;
- організація підготовки і публікації щорічних доповідей про стан навколишнього середовища, природокористування і природоохоронну діяльність в Україні в цілому, в областях, містах і районах для широкого розповсюдження серед населення;
- популяризація і створення системи навчання громадської думки з питань охорони навколишнього середовища і природокористування.

Згідно роботі [60, с. 112], одним із головних практичних завдань екологічної психології є розробка наукової основи для системи екологічної освіти в ситуації, коли, з одного боку, спостерігаються перші ознаки народження інформаційної цивілізації, з іншого – стає все більш очевидною неготовність особи, суспільства і суспільних функціональних підсистем (наприклад, системи загальної освіти) адекватно реагувати на швидкозмінну структуру взаємодії та діяльності. Крім того відзначається, що “спостережувана у сьогodнішніх міських дітей (як, втім, і у дорослих) відчуженість від реальності живої природи, від самого себе і зростаюча потреба в ілюзорному бутті є прояв глобальної екологічної кризи на індивідуальному психологічному рівні” [60, с. 118-119].

У зв’язку з цим “...завданням екологічної освіти стає культивування і виховання образного світосприймання і мислення, інтуїтивізму зі збереженням переваг дискурсивно-логічного мислення, чого можна досягти створенням ситуації переживання як умови освоєння будь-якої інформації, що викладається”.

При цьому один із принципів навчання повинен полягати в “індивідуально-особовому” підході, заснованому на тому, що кожна людина працює і успішно спілкується з оточенням на тому рівні, який їй доступний за

віком, інтересами, життєвим досвідом, типом реакції, пам'яті тощо. Це припускає наявність права вибору у того, хто навчається; творча участь не тільки в освоєнні матеріалу, що викладається, але й у формуванні послідовності учбового процесу.

Одним із найбільш ефективних методів соціально-психологічної спрямованості в екоменеджменті, на наш погляд, є так званий екоконсалтинг, який досить розвинений у світі і починає розвиватися в нашій країні. При цьому суб'єктом управління є певна приватна фірма, що займається консультуванням у сфері екологічного менеджменту, а об'єкт управління, – як правило, керівники організації, що звернулася до послуг цієї фірми. Слід зазначити, по-перше, що ініціатором консультування є сама організація, і, по-друге, що результат подібної співпраці може мати як позитивний, так і негативний характер щодо поліпшення якості навколишнього природного середовища. В останньому випадку мається на увазі, що фірма консультує, перш за все, з питань, що найбільш цікавлять більшість сучасних організацій (тобто пріоритет економіки над екологією).

Що стосується того, що саме розуміти під терміном “екологічний консалтинг”, то слід сказати, що не існує якого-небудь чіткого визначення. Найбільш поширене в літературі поняття екологічного консалтингу пов'язане з наданням цілого спектру послуг з інформаційної підтримки діяльності замовника в розробці ним різної документації. До консалтингових послуг в екологічній сфері можна віднести також процедури з проведення екологічної експертизи і екологічного аудиту, розробки і впровадження нових екотехнологій, розробки стратегії управління природоохоронною діяльністю підприємства [30].

Інші автори [163, с. 71] під екологічним консалтингом розуміють вид діяльності, що забезпечує науково-технічну, техніко-економічну і організаційно-правову підготовку і супровід реалізації екологічних програм і проєктів.

Проводячи аналіз соціально-психологічних методів управлінської дії, зокрема, в екологічній сфері, слід підкреслити, що на сьогоднішній день ці методи характеризуються недостатнім рівнем своєї розробленості. В той же час можна констатувати факт, що методи дослідження в сферах соціології та психології вже одержали достатньо сталу форму, і на сучасному етапі їх використання фахівці в

даній сфері вже керуються надійним практичним досвідом, отриманим протягом останніх десятиліть.

Зокрема, в роботі [139, с. 90-101] серед найбільш результативних методів екопсихологічного дослідження називаються польові дослідження масової екологічної свідомості, які є формою або типом “...дослідження соціально-психологічних явищ, пов’язаних з екологічною орієнтацією, поведінкою і діяльністю тих чи інших співтовариств людей в природних умовах мешкання... Це, перш за все, вивчення екоціннісних орієнтацій обмежених в просторі угруповань людей, соціальних або професійних груп, в природних повсякденних турботах, звичайних умовах і рамках життєдіяльності.”

Серед конкретних методів вказаного вище типу дослідження можна назвати анкетування, інтерв’ювання, спостереження, тестування і т.ін. При проведенні соціально-психологічного еколого-управлінського дослідження на одному з промислових підприємств Сумського регіону нами було розроблено та використано відповідні анкета і тест.

При обґрунтуванні необхідності доповнення економічних і адміністративних методів екологоорієнтованого управління відповідно соціально-психологічними методами зазначимо наступне. На разі спостерігається зростання значущості ринкових інструментів в екологічній політиці індустріально розвинених країн. Не викликає ніякого сумніву стимулююча дія на винуватців забруднення навколишнього середовища таких інструментів, як пільгове оподаткування, кредитування, субсидії і т.ін. Проте у багатьох випадках застосування економічних заходів не володіє достатнім стимулюючим ефектом, а виконання командно-адміністративних заходів зустрічає різного роду перешкоди, як управлінського, так і політичного характеру, особливо в нашій країні.

На думку вчених [169], в екологічному управлінні не існує якого-небудь одного ідеального економічного методу. Вибір способу дії залежить від безлічі внутрішніх і зовнішніх чинників, тобто необхідний ситуативний підхід. У кожному окремому випадку повинні враховуватися економічні, політичні, соціальні і культурні ефекти.



На наш погляд, вагомість врахування вказаних ефектів, зокрема, економічної оргкультури, повинна бути дещо вищою, ніж спостерігається на сьогоднішній день. У теоретичному плані це означає, що на сучасному етапі розвитку ринків і організацій вибір методів екологоорієнтованого управління безпосередньо залежить від особливостей організаційної і національної культури тієї чи іншої держави. Будь-який метод економічної, адміністративної або соціально-психологічної спрямованості, є похідний від культури організації. При цьому в останньому випадку з огляду на мотиваційну сутність методів даний взаємозв'язок має найбільш тісний характер.

Темпи формування організаційних культур екологічної спрямованості залежать від декількох чинників. Визначальним, на нашу думку, є чинник часу. Витрата ресурсів на формування вказаних культур, зокрема, соціально-психологічних методів управління, повинна бути пов'язана з вирішенням поточних екологічних задач. Дані методи не вимагають значних фінансових вкладень на відміну від дорогих систем адміністративно-наглядового контролю. Проте їх дія розрахована на довгострокову перспективу, тому наукові розробки досліджуваної проблеми сьогодні можуть собі дозволити держави, що мають в своєму розпорядженні достатній інвестиційний капітал в екологічній сфері.

Як вказують автори роботи [28], історично доведено, що перехід до екологічно орієнтованої моделі розвитку вимагає часу і певного економічного добробуту суспільства. Але вже сьогодні можна створювати передумови екологізації через виховання, освіту, пропаганду, включення питань охорони навколишнього середовища в економічну політику держави.

В рамках даного дослідження ми не ставили за мету глибинний аналіз сутності окремих методів соціально-психологічного характеру, як наприклад соціальні плани, моральні стимули, методи формування колективів і соціально-психологічного клімату в колективі, методи врахування індивідуальних особливостей співробітників організації і тощо. На наш погляд, наразі є недостатньо розробленими та вимагають свого першочергового вивчення принципи формування даних методів. В якості основного з них ми розглядаємо

культуру організацій, причому остання є одночасно і центральним інструментом управління. В екологічній сфері одержали свій розвиток методи соціально-психологічних досліджень, таких як спостереження, опитування, тестування і т.ін.; методи ж соціально-психологічної дії як і раніше залишаються недостатньо розробленими.

В основу методів екологоорієнтованого управління, зокрема, методів соціально-психологічного характеру, повинна бути покладена мотивація екологічно усвідомленої поведінки членів організації. Положення, викладені нами вище, дозволили нам перейти в практичну площину дослідження екологічної свідомості та екологорелевантної організаційної поведінки індивідів. Основні моменти проектування теорій мотивації в площину еколого-економічних відносин знайшли своє відображення в питаннях (деякі з питань представлені у вигляді практичних ситуацій) анкети і створенні тесту, представлених нижче.

За допомогою анкетування і тестування нами проведено дослідження екологічної свідомості співробітників підприємства хімічної галузі промисловості – Шосткинського ВАТ АК “Свема”. Результати дослідження дозволяють зробити висновок про недостатньо високий рівень екологічної свідомості опитуваних, проте про їх готовність до екологорелевантних дій за умови підтримки з боку керівництва підприємства, про пріоритетність екологічних потреб щодо таких потреб як потреба в успіху, владі, причетності і видовищах. Останній з цих результатів має місце при проведенні тестування.

Складання тесту за принципом “шахової таблиці” дозволяє досліднику оцінювати ступінь упевненості тестованого в його відповідях, шляхом порівняння вибраних потреб по горизонталі і вертикалі. З метою зменшення похибки, пов’язаної з невпевненістю індивіда, по кожній з п’яти груп потреб (потреби у владі, потреби в успіху, потреби в причетності, потреби у видовищах, екологічні потреби, – виділення саме цих груп вторинних потреб засновано на основних положеннях класичних мотиваційних теорій і врахуванні менталітету опитуваних і загальної ситуації, в якій вони живуть і працюють) запропоновано по три варіанти відповідних потреб. Порівнюючи кожен з п’ятнадцяти потреб з

чотирнадцятьма іншими, опитуваний в результаті дає якнайповнішу картину своїх переваг. Результати тестування показують, що екологічні потреби, як правило, включені в трійку провідних потреб індивіда.

Окрім аналізу сутності та змісту соціально-психологічних методів у системі методів екологоорієнтованого управління, в дослідженні приділяється окрема увага питанню їх оцінки. Зокрема, автор роботи [171] розглядає наступні критерії оцінки еколого-економічних інструментів: ефективність інструменту, його динамічну стимулюючу дію та екологічну адекватність:

- під *ефективністю* еколого-економічного інструменту розуміється його здатність примушувати забруднювача дотримувати будь-яке задане цільове значення забруднення з мінімальними витратами. Центральним критерієм оцінки є запобігання забрудненню з мінімальними витратами: якщо в процесі захисту навколишнього середовища марно витрачається багато ресурсів, то втрачаються блага, оскільки марно витрачена частина ресурсів вилучається з використання і йде на інше призначення. При аналізі ефективності еколого-економічних інструментів передбачається, що спосіб скорочення забруднень і витрати на це скорочення в незмінному вигляді задані заздалегідь. Тобто йдеться про те, чи може еколого-політичний інструмент спонукати підприємства до використання даного способу в потрібному обсязі;

- у зв'язку з тим, що стан природозахисної технології та її впровадження у виробничу практику не може бути задано заздалегідь, оскільки воно залежить від багатьох величин, зокрема від оформлення еколого-економічних інструментів, виникає питання про їх динамічну *стимулюючу дію*: наскільки розрізняються інструменти за своєю здатністю індукувати створення і впровадження еколого-технічного прогресу. Еколого-технічний прогрес можливий тоді, коли вдається при тих же витратах спромогтися більшого скорочення забруднення або при менших витратах досягти рівного скорочення забруднення;

- під *екологічною адекватністю* еколого-економічного інструменту розуміється його придатність для надійної реалізації якого-небудь конкретного екологічного стандарту в певному регіоні.

У роботі [168, с. 204] вчені пропонують оцінювати інструменти екологічної політики за допомогою наступних критеріїв:

- *ефективність* (здатність досягати екологічні цілі найбільш раціональним, зберігаючим витрати шляхом);
- *справедливість* (відносно розподілу наслідків введення інструментів між різними соціальними групами і суб'єктами господарювання);
- *здатність до реалізації* (включаючи наявність інформаційних джерел і обсяг необхідних даних для обґрунтування і розрахунку, з одного боку, і для контролю за дотриманням – з іншого);
- *гнучкість* перед постійними економічними та іншими змінами;
- *закладеність довгострокових стимулів* (які орієнтують суб'єкти господарювання на пошук якнайкращих природоохоронних рішень, дотримання все більш “високих” екологічних вимог і т.ін.);
- *соціально-політична прийнятність* (ступінь підтримки і згоди на застосування з боку різних шарів суспільства).

Оцінка еколого-економічних інструментів за цими критеріями дозволяє зробити наступні висновки:

*Позитивні моменти:*

- висока ефективність з погляду економії екологічних витрат;
- здатність виробляти стимули, стійкі до скорочення забруднення навколишнього середовища, тим самим і до науково-технічних інновацій;
- посилення гнучкості механізму екологічного управління в цілому, забезпечення умов для самостійного визначення підприємствами стратегії природоохоронної діяльності;
- сприяння через механізм ринкового ціноутворення збереженню дефіцитних природних ресурсів для майбутніх поколінь;

- забезпечення природоохоронної діяльності необхідними джерелами фінансування.

На думку автора роботи [172, с. 163], переваги економічних інструментів екологічного управління наступні:

- вартісна ефективність: зафіксована на певному рівні ставка плати за викиди дає можливість досягти мінімізації загальних витрат (шляхом прирівнювання ставки податку до величини граничних витрат на зменшення викидів);

- формування природоохоронної мотивації: економічні інструменти формують умови, що стимулюють дбайливе ставлення до навколишнього середовища;

- гнучкість поведінки по відношенню, як до владних структур, так і до приватних підприємств; для перших простіше змінювати ставку платежу через систему стимулювання; для других – зберігається свобода вибору організаційно-технічних рішень;

- здатність підвищувати доходи державного і місцевого бюджетів: податки є джерелом доходу, який може або використовуватися на природоохоронні цілі, або просто “осісти” в державному бюджеті;

- збереження ресурсів: плата за використання ресурсів навколишнього середовища – важливий компонент сьогоденних економічних відносин, який вимушує підприємства до економного їх використання, і, таким чином, до збереження для майбутніх поколінь.

*Недоліки:*

- складність точного завдання початкового рівня емісійних платежів і обумовлена цим невизначеність досягнення кінцевого природоохоронного результату;

- висока чутливість до інфляційних процесів, яка вимагає постійного коректування рівня платежів;

- ризик зниження конкурентоспроможності продукції, зокрема на міжнародних ринках, в результаті зависоких сукупних екологічних витрат.

Окрім того, за допомогою даних критеріїв можна оцінювати також й інші методи екологічного управління, зокрема, адміністративні:

*Сильні сторони:*

- оскільки вони встановлені і доведені до підприємств і відомі споживачам, то вони служать достатньо простим і прямо діючим засобом досягнення необхідного рівня якості навколишнього середовища;
- вони зручні для контролю з боку органів екологічного управління.

*Слабкі сторони адміністративних інструментів:*

- недостатня дієвість з погляду стимулювання інновацій і досягнення вищих, ніж їм приписано, природоохоронних меж;
- утруднення для підприємств можливості гнучко реагувати на різні ситуації і творчо ставитися до своїх екологічних зобов'язань.

Проводячи аналогічним чином аналіз переваг і недоліків соціально-психологічних методів екологоорієнтованого управління організацією, заповнимо наступну таблицю (табл. 2.2), в якій представлена відносна оцінка даних методів згідно вище вказаних критеріїв.

*Пояснення до таблиці 2.2:*

Оцінивши три представлені в даній таблиці групи методів екологоорієнтованого управління за кожним із вказаних критеріїв, ми надавали кожній з груп певну оцінку (найвища оцінка – “+++”, найнижча – “+”), виходячи з логічних міркувань, використовуючи рекомендації, запропоновані авторами робіт, представлених вище. Отже, з погляду ефективності всі групи методів одержали однакову середню оцінку (“++”), оскільки питання про досягнення екологічної мети і тим більше відповідні витрати носить надзвичайно складний характер, оскільки важко оцінити наслідки реалізації того чи іншого еколого-економічного заходу щодо всіх учасників, зацікавлених не тільки в поліпшенні навколишнього природного середовища, але і в задоволенні своїх соціальних і економічних потреб; а також певні труднощі пов'язані з часовим чинником визначення екологічних цілей. На наш погляд, даний критерій необхідно конкретизувати в плані розгляду всіх представлених груп методів.

## Оцінка методів екологоорієнтованого управління

<i>Критерій оцінки</i>	<i>Економічні методи</i>	<i>Адміністративні методи</i>	<i>Соціально-психологічні методи</i>
Ефективність	++	++	++
Справедливість	++	+	+++
Здатність до реалізації	+	++	+
Гнучкість	+++	++	+
Закладеність довгострокових стимулів	++	+	+++
Соціально-політична прийнятність	+	+	+++
<i>Більша кількість “+” у комірках відповідає більш позитивній оцінці досліджуваного метода згідно певного критерія</i>			

Відносно критеріїв “справедливість” і “соціально-політична прийнятність” превалюють соціально-психологічні методи, зокрема, враховуючи їх економіко-культурну сторону. Річ у тому, що поняття екологічної справедливості й екологічної етики вже містяться в сутності “культурних” методів управління. В цілому “формування ринкової системи в Україні повинне включати широкий розвиток колективних форм організації господарської діяльності, високий ступінь соціальної участі та розповсюдження неринкових форм досягнення соціальної справедливості” [41, с. 30].

З іншого боку, соціально-психологічні методи екологоорієнтованого управління поступаються двом іншим групам методів за критерієм гнучкості (виключаючи окремі ситуації, як правило, екстремального характеру, коли за допомогою окремого психологічного прийому можна з мінімальними витратами і в найбільш швидкі терміни розв’язати складну еколого-економічну проблему).

Шляхом створення організаційної культури, що включає еколого-економічні аспекти, – найважливіший метод соціально-психологічного характеру, – якнайкраще враховується довгостроковість забезпечення реалізації екологічних цілей, як підприємства, так і суспільства в цілому. Адміністративні методи в

цьому плані є найбільш консервативними, хоча на додаток до соціально-психологічних і економічних методів вони здатні виконувати позитивну роль в будь-якій статичній ситуації, незалежно від епохи проведення екологічної політики. З цього погляду дана група методів виграє в оцінці за критерієм здатності до реалізації (включаючи, насамперед, контроль за виконанням екологічних завдань).

### **2.3. Механізм оцінки ефективності екологічно орієнтованого управління персоналом**

Центральне значення в системі мотиваційних зв'язків екологоорієнтованого управління, природно, належить людському чиннику – персоналу підприємства.

На думку автора роботи [165, с. 314-315], однією з умов ефективного функціонування системи управління персоналом на сучасному етапі є її відповідність стану зовнішнього середовища і культурі організації.

Зовнішнє середовище, в якому функціонує організація, знаходиться в постійному русі – змінюються екологія, техніка і технологія, клієнти, конкуренти, політичний клімат. Схильні до змін і самі люди – діючі і потенційні працівники організації. Система управління персоналом, яка добре поєднувалася із зовнішнім середовищем п'ять років тому, може знаходитися в стані гострого конфлікту з ним сьогодні. Організація повинна постійно контролювати ступінь цієї невідповідності і вносити корективи в свою систему, щоб не допустити кризи. Передвісниками майбутніх змін можуть служити значні технологічні нововведення (такі як інтернет, мобільний зв'язок), соціальні і політичні зміни (проведення виборів президента країни, нове трудове законодавство), зміни в навколишньому природному середовищі (екологічні катастрофи, вичерпання обмежених природних ресурсів). Індикаторами необхідності змін (тобто фактичної невідповідності системи управління персоналом стану зовнішнього



середовища): збільшення плинності кадрів і абсентеїзму, зниження продуктивності, виникнення конфліктів співробітників з адміністрацією та організації з державними органами.

У разі реорганізації методів управління персоналом, зокрема, орієнтованих на екологорелевантні дії, які більше не відповідають стану зовнішнього середовища, керівництво може зіткнутися з іншим конфліктом, породжуваним неприйняттям нових методів організаційною культурою компанії. Такий конфлікт може бути не менш хворобливим і руйнівним за своїми наслідками. Тому відповідність системи управління персоналом організаційній культурі також є необхідною умовою її ефективного функціонування [165, с. 315]

Дослідження екологічної свідомості співробітників ВАТ АК “Свема” (м. Шостка) показує, що останні готові до нових методів, направлених на активну реалізацію екологічної політики організації. Тобто в даному випадку швидше навпаки: зміни в зовнішньому середовищі компанії, що вимагають корекції внутрішньої культури компанії, не знаходять свого відображення у дії керівної ланки підприємства.

Загалом на практиці організації можуть зменшити ризик конфлікту між методами управління, зокрема методами екологічної спрямованості, і організаційною культурою за рахунок [165]:

- врахування організаційної культури на етапі створення методів управління персоналом і використання елементів існуючої організаційної культури, в якості основи для впровадження нових методів;
- роз’яснень необхідності і неминучості змін усім співробітникам організації (створення відчуття кризової ситуації – “далі так жити не можна”);
- пояснення переваг, що нові методи принесуть кожному співробітнику й організації в цілому;
- пробного впровадження нових методів в одному з підрозділів з метою їх відпрацювання й оцінки дії на співробітників;
- цілеспрямованої кампанії по зміні культури організації, яка включає виступи керівників, публікації у внутрішньоорганізаційних виданнях, масові

заходи і т.ін.

Отже, необхідність екологізації персоналу підприємства пояснюється не тільки чинниками зовнішнього, але й внутрішнього організаційного середовища, зокрема внутрішніми екологічними чинниками підприємства. Так, місця складання твердих відходів виробництва, розташованих в межах або в безпосередній близькості від промислового майданчика підприємства, є джерелами забруднення території підприємства, тобто завдають внутрішніх еколого-економічних збитків підприємству. Наслідки цих збитків відчуває на собі, перш за все, персонал підприємства [62, с. 76-77]:

- підвищується загальна захворюваність осіб, що працюють на підприємстві; при цьому слід враховувати те, що підвищена захворюваність осіб, що працюють на підприємстві, обумовлена забрудненням, як на самому підприємстві, так і в місцях їх мешкання;

- підвищується рівень травматизму, викликаний забрудненням виробничого середовища;

- виникає професійна захворюваність, викликана різними видами забруднення виробничого середовища;

- підвищується плинність кадрів через незадоволеність умовами праці;

- знижується індивідуальна продуктивність праці робітників в умовах забруднення виробничого середовища.

Перераховані соціальні наслідки впливають на економіку підприємства за рахунок втрат робочого часу, зниження продуктивності живої праці, збільшення витрат на заходи щодо попередження, усунення і компенсації негативних наслідків забруднення.

Розглянемо основні моменти управління персоналом з погляду відповідних методів екологічної спрямованості.

Автори роботи [168, с. 421-434] в рамках розгляду екологічної орієнтації персонального менеджменту під останнім розуміють “сукупність методів з управління персоналом підприємства, що служать узгодженню економічної і соціальної ефективності на мікрорівні”, які включають:

- 1) визначення потреби в персоналі з урахуванням нових екологічних завдань фірми, підбір відповідних кадрів та їх розстановка;
- 2) підвищення кваліфікації, перепідготовка і кадрове зростання персоналу;
- 3) оцінка результатів праці персоналу;
- 4) керівництво персоналом, включаючи вироблення відповідного стилю керівництва і корпоративної культури;
- 5) стимулювання і мотивація екологічно релевантної поведінки персоналу.

При цьому підкреслюється *подвійність впливу персоналу*, разом з технічним чинником, на екологічний прогрес організації: з одного боку, тільки за допомогою персоналу можливо втілити в життя будь-яку екологічно направлену ідею; з іншого боку, людський чинник часто є причиною виникнення екологічних проблем.

Так, за підрахунками провідної страхової компанії Німеччини “Герлінг”, до половини екологічних аварій відбувається з вини людини, що в свою чергу пов’язано з тим, що:

- 1) екологічна проблематика часто трактується як релевантна лише для вузького кола фахівців і відповідних відділів підприємства, а не як справа всіх співробітників;
- 2) ця проблема розглядається всього лише як технічна або технологічна, без урахування ролі людського чинника;
- 3) навантаження на навколишнє середовище для співробітника на одному робочому місці часто мало відчутні, хоча з позиції екологічного балансу підприємства вони можуть бути вельми істотними;
- 4) часто не враховуються негативні екологічні ефекти адміністративних відділів підприємства і виробництва в цілому, зокрема тому, що засоби масової інформації чинять тиск на підприємство внаслідок його викидів в навколишнє середовище або відходів, що утворюються, але без урахування його загальної екологічної дії.

Але в той же час практичний досвід провідних західних фірм показує, що “...саме співробітники як осередки живого організму “підприємства” визначають, бути чи не бути екологічному менеджменту. Їх мотивація необхідна для перетворення підприємства в самонавчальну організацію, що справляється з майбутніми подібними проблемами і вимогами [168, с. 431].”

Згідно роботі [39], інформування і залучення персоналу до екологічно значимої діяльності неодмінно присутні в екологічній політиці компаній, як зарубіжних, так і вітчизняних. Фрагмент програми, направленої на реалізацію подібних зобов’язань підприємства міг би виглядати таким чином (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Інформування та залучення персоналу в діяльність по охороні навколишнього середовища і раціональному використанню природних ресурсів**

<i>Мета</i>	<i>Задачі</i>	<i>Відповідальність</i>
Збільшувати кількість рекомендацій і пропозицій з боку персоналу щодо попередження та мінімізації впливу на довкілля	1. Визначити відповідальних і створити постійно діючу робочу групу з прийняття пропозицій від персоналу	замісник директора, менеджер з охорони довкілля
	2. Створити спеціальні групи з розгляду рекомендацій і пропозицій у підрозділах підприємства	керівники підрозділів, менеджер з охорони довкілля
	3. Розробити програму мотивації персоналу до діяльності з охорони довкілля і раціонального використання природних ресурсів	менеджер з охорони довкілля
	4. Організувати змагання між підрозділами підприємства з кількості поданих рекомендацій і пропозицій	менеджер з охорони довкілля, екологічна служба, керівники підрозділів

Запропонована на основі викладених вище еколого-економічних і мотиваційних положень схема (рис. 2.6) є синергетичною системою

взаємозв'язків між елементами, що призначена для вирішення складної організаційного, економічного, соціального і технічного завдання управління кадрами при врахуванні екологічних аспектів організації.

Оскільки центральним елементом в досліджуваній системі є людина, то в управлінні цією системою слід виокремити соціальну складову, тобто цілеспрямовану дію (свідому та стихійну) на людину з метою зміни її поведінки. З позицій системного підходу дана властивість обумовлює наявність стохастичного характеру функціонування таких систем [104].

В процесі екологоорієнтованого управління персоналом за допомогою різних методів “переробляються” вхідні ресурси (головні з яких – люди та екологорелевантна інформація про людей) в проміжний результат – поведінку персоналу, а потім в конкретний результат – мету всієї діяльності у сфері екологічно направлено управління персоналом, яка формулюється на основі загальної мети організації.

Згідно рис. 2.6 контролює роботу менеджерів з кадрових питань вище керівництво організації, чия роль в управлінні персоналом підвищується в сучасному світі. Зокрема, останнім часом одержали розвиток такі сфери організаційної діяльності як управління часом, управління конфліктами, управління стресами; широко вивчаються особливості стилів і методів керівництва, а також проблема лідерства, етичні аспекти роботи керівників, зокрема, в екологічній сфері діяльності організації, та ін. Активна участь лінійних керівників в цих аспектах значно підвищить якість роботи з підлеглими. Постановка цілей і оцінка виконання персоналом своїх функцій повинна проводитися всіма членами організації, що припускає розвиток комунікаційних процесів в організації.

Проте, спостереження свідчать про те, що при наближенні до вищих рівнів в адміністративних організаціях “внутрішнє” завдання керівника (його зв'язки з підлеглою йому організацією) поступається за своєю важливістю його “зовнішньому” завданню (його зв'язкам з особами поза цією організацією). Ще

частину його роботи можна віднести до зв'язків з громадськістю і рекламно-пропагандистської діяльності.

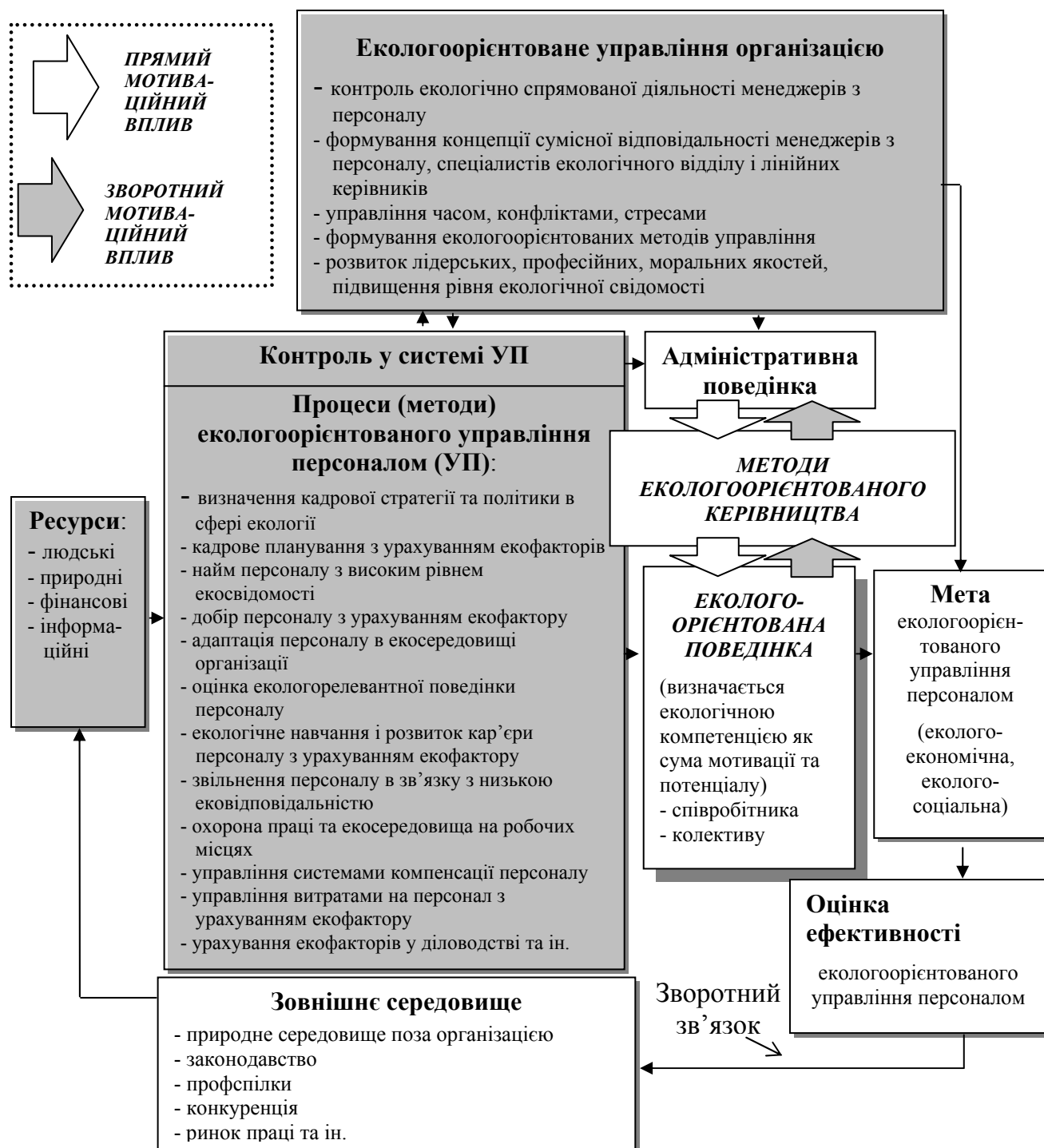


Рис. 2.6 Екологоорієнтоване управління персоналом організації

“На нижчих ієрархічних сходах чітко обкресленим є коло повноважень, в межах якого ухвалюються рішення... На вищих рівнях ієрархії слід виконувати

артистичні й творчі завдання. Слід шукати і порівнювати нові цінності та оцінювати можливості нової адміністративної структури. Необхідно створити саме коло повноважень, в межах якого ухвалюються рішення... На нижчому рівні... вирішуються окремі проблеми” [137, с. 297-298].

Присутність в організації лінійних і функціональних керівників (до останніх належать і співробітники служб управління персоналом і екологічного відділу) містить в собі потенційний конфлікт в їх взаємостосунках. Суперечність між ними і спроби його вирішення знайшли своє відображення в концепції подвійної або сумісної відповідальності – концепції взаємодії менеджерів з персоналу і лінійних керівників, відповідно до якої вони несуть відповідальність за ефективне використання людських ресурсів організації, причому перші вирішують цю задачу за рахунок створення систем управління персоналом, а другі – шляхом використання цих систем в щоденній практиці управління своїми співробітниками [165, с. 62-65].

На наш погляд, в процесі управління персоналом, в екологічній сфері, зокрема, початкова роль належить функції планування, яка носить дедуктивний характер: спочатку визначається загальна мета; потім формуються вимоги до поведінки персоналу, необхідні для досягнення поставленої мети; після цього проектується відповідна технологія і каркас, які впорядковують операції управління персоналом (на рис. 2.6 перераховані етапи здійснюються справа – наліво).

Проте, пряма дія керівництва організації на своїх співробітників опосередкована наявністю економіко-культурних чинників, які мають для членів організації як зовнішній, так і внутрішній характер. Як показано на рис. 2.7., методи екологоорієнтованого керівництва на практиці формуються під впливом адміністративного чинника організації; у концептуальному плані – в рамках різних організаційних і психологічних теорій.

В рамках даного питання слід підкреслити, що “однією з функцій, яку виконують організації, є створення для своїх членів такого психологічного середовища, яке б коректувало їх рішення згідно з цілями організації і

забезпечувало інформацією, необхідною для того, щоб згадані рішення сприймалися належним чином” [137, с. 95].



Рис. 2.7 Формування організаційної екологоорієнтованої поведінки

Слід також зазначити, що соціально-психологічні питання у сфері економічних досліджень, на жаль, поки що одержали недостатній теоретичний розвиток. Так “...бізнесова фірма в економічній теорії представлена блідою, дуже спрощеною і схематизованою абстракцією. Реальна фірма – це щось більше, ніж “підприємець”, який прагне забезпечити максимальні прибутки фірми шляхом відбору відповідних обсягу виробництва і ціни... Теорія нічого не говорить ... про мотивації, які впливають на рішення менеджерів і найнятих робітників і вимушують їх ухвалювати рішення максимізацій... “Підприємець” в економічній теорії ухвалює статичні рішення в умовах незмінного середовища і мало схожий



на реального активного інноватора, який запускає в роботу нові підприємства або вивчає нові напрями роботи” [137, с. 20].

Процес управління персоналом має циклічний характер: досягнення мети постійно оцінюється і коректується, як керівниками, так і підлеглими; зворотний зв'язок замикає цикл, повертаючи процес в його початок – етап надходження ресурсів в систему.

Дія зовнішнього середовища, яке представлене навколишнім природним середовищем і елементами інших систем управління персоналом (наприклад, зміна кадрової політики організацій-конкурентів, або підвищення активності в діях профспілок), здійснюється на всі елементи системи (найвідчутніша ця дія на входах системи), які, власне кажучи, надходять зовні (при цьому вони можуть бути елементами відразу декількох систем; наприклад, людина, яка працює в даній організації, перш за все, є членом суспільства, далі – вона може бути членом профспілки, працювати в іншій прибутковій організації, а також належати до громадських (наприклад, спілка захисту природи) і політичних організацій, які в тій чи іншій мірі впливають на організацію, в якій знаходиться основне місце роботи цієї людини).

Система управління персоналом зі свого боку також впливає на зовнішній світ: разом зі встановленими цілями (наприклад, отримання прибутку при мінімізації екологічних витрат), виникають побічні результати виробничої діяльності (наприклад, забруднення навколишнього природного середовища).

Механізм управління персоналом представлений на схемі 2.6 як комплекс взаємозалежних процесів управління персоналом (визначення загальної стратегії кадрової роботи; планування персоналу, включаючи оцінку потреби в персоналі і його наявності; залучення персоналу; відбір персоналу; оцінка персоналу; підвищення кваліфікації і перепідготовка; управління кар'єрою персоналу; вивільнення персоналу; побудова і організація робіт, зокрема визначення робочих місць, функціональних і технологічних зв'язків між ними, зміст і послідовність виконання робіт, умов праці; визначення політики заробітної плати і соціальних послуг; управління витратами на персонал і керівництво співробітниками та ін., –

з урахуванням екологічного чинника), якими керують фахівці, компетентні у рішенні представлених питань.

Найбільшої уваги з погляду залучення персоналу організації в екологічні аспекти її функціонування, на наш погляд, заслуговують наступні моменти, розглянуті в роботі [168, с. 424-432]:

- при підборі кадрів важливо визначити атрибути їх екологічної кваліфікації. При цьому на першому плані знаходяться так звані ключові кваліфікації (компетенції), володіння якими дозволяє працювати не просто виходячи з вузьких завдань екологічної служби організації, а бачити і вирішувати проблеми з ширших позицій, зокрема з урахуванням сфер діяльності інших підрозділів підприємства. До таких кваліфікацій належать: здатність структурувати складні проблеми, креативність, критичний склад розуму, включаючи здатність сприймати критику, володіння соціальним інтелектом, орієнтація на майбутнє, здатність до комунікації, готовність до постійного підвищення кваліфікації, здатність перемикатися на нові сфери діяльності тощо;

- співробітники організації повинні мати необхідну базу знань, яка включає навчання методам і навикам, потрібним для ефективного і компетентного виконання поставлених перед ними завдань, а також знань про ті дії, які може спричинити їх діяльність, якщо вона здійснюється некоректно (*ISO 14004, п. 4.3.2.5*) [51];

- вимоги підприємства, що пред'являються до співробітників, можуть бути зафіксовані в трудовій угоді, що зобов'язує співробітників відповідально відноситися до охорони навколишнього середовища. До таких вимог може належати й участь персоналу в різного роду програмах перепідготовки і підвищення кваліфікації, включаючи отримання відповідного сертифікату;

- критеріями систематичної оцінки екологічної діяльності всіх працівників компанії можуть бути або результати, що досягаються працівником, або ступінь залучення персоналу в природоохоронну діяльність. У першому випадку враховуються економічні результати (наприклад, зниження витрат в результаті економії енергії, скорочення застосування токсичних відходів і т.п. або зростання

виручки шляхом реалізації відходів на стороні), які досягаються на базі різних екологічних інновацій – технологічних, організаційних і т.ін. У другому випадку оцінюються “чисто” екологічні завдання як наслідок вимог законодавства (наприклад, по формуванню зелених санітарних зон навколо шкідливих виробництв), так і внаслідок самостійного обрання підприємством відповідальної природоохоронної поведінки;

- провідна роль в появі у своїх службовців обізнаності з проблеми навколишнього середовища і в спонуканні їх займатися цими проблемами, роз’яснюючи їм екологічні цінності організації, належить вищому керівництву організації;

- мотивація до постійного поліпшення екологічно направленої поведінки співробітників може зрости, якщо останнім віддається належне в справі досягнення цільових і планових екологічних показників, і їх заохочують вносити пропозиції, які можуть привести до підвищення екологічної ефективності (*ISO 14004, п. 4.3.2.4*).

В роботі [96, с. 266-267] вводиться поняття “екологізація людей” як “постійне відтворення екологічно орієнтованих знань, навиків і переконань”. У плані формування екологічної орієнтації персоналу пропонуються наступні напрями:

- підбір співробітників з певними якостями (прийом фахівців, що не вимагають додаткових витрат для професійної підготовки, володіють широким спектром знань у галузі природокористування; високими моральними якостями; здатністю нестандартно мислити);

- навчання кадрів (в ході навчання повинні отримуватися знання як конкретних напрямів екологізації, так і екологічних аспектів маркетингу);

- екологічний тренінг і перепідготовка (в ході перепідготовки повинні формуватися навички в отримванні вигоди від продажу екологічної продукції; у роботі в умовах екологічних перетворень та інноваційних змін; у мінімізації витрат на досягнення мети екологізації);

- виховання персоналу (метою виховання є формування переконаності в необхідності для суспільства екологізації виробництва; здатності підтримувати і розвивати екологічний імідж організації; готовності працювати в непередбачуваних ситуаціях);
- формування правових норм (визначення відповідальності за екологічні види діяльності);
- регламентація діяльності (формування системи стандартів, заборон, обмежень, дозволів);
- формування системи заохочень і покарань за певні результати екологічної діяльності;
- інформування (зводиться до доведення до персоналу значення мети екологізації, конкретного стану справ на підприємстві тощо);
- контроль (перевірка виконання персоналом екологічних функцій).

Центральним елементом в представленій вище схемі 2.6 є виділення категорії “поведінки” як найважливішої складової системи екологоорієнтованого управління персоналом, з погляду його вивчення з метою ефективної дії на персонал з тим, щоб надати його діяльності екологічної спрямованості.

Поведінка є проміжним результатом діяльності персоналу, кінцевим результатом є виконання персоналом завдань із досягнення загальноорганізаційних цілей, що може бути оцінено за допомогою показника продуктивності персоналу.

В сучасній науці управління використовуються інтегральні характеристики потенціалу співробітників організації, основні з яких наступні: робоча сила, трудовий потенціал, людський капітал. З екологічного погляду потенціал співробітника організації можна визначити як сукупність екологорелевантних характеристик людини, що виникли в результаті матеріальних і духовних вкладень в неї: творчі здібності, здоров'я, екологічна освіта, професіоналізм у сфері охорони природи і раціонального природокористування, моральність і т.ін. Використання цього потенціалу припускає реалізацію відповідних методів екологоорієнтованого управління персоналом організації.

Кількісна оцінка діяльності служби управління персоналом має на увазі використання категорії “ефективність”.

*Ефективність* у загальному вигляді є характеристикою протікання будь-якого процесу і виражає його економічну, соціальну, екологічну й іншу результативність або ступінь досягнення поставленої мети. Як видно з даного визначення, зміст категорії “ефективність” можна одержати зі змісту “мети” протікання процесу.

Оскільки ціль є соціально-економічною категорією, то і ефективність потрібно розглядати з аналогічного погляду.

Суть ефективності, як економічної категорії полягає у вираженні виробничих відносин між учасниками виробництва з приводу створення його результату з мінімальними витратами праці.

*Економічна ефективність* в сфері управління персоналом означає досягнення цілей організації (виробництво товарів і надання послуг) шляхом використання співробітників за принципом економічної витрати обмежених засобів [149, с. 85-86].

Зміст поняття “*соціальна ефективність*” управління персоналом можна виразити як розвиток трудового потенціалу підприємства [5, с. 32]. Соціальна ефективність реалізується у вигляді виконання очікувань, потреб і інтересів співробітників [149, с. 85-86].

Досягнення економічної і соціальної ефективності в області управління персоналом стає можливим за умови досягнення чітко поставлених цілей управління персоналом [149, с. 89-90].

Як видно з наведеного вище підходу, економічна ефективність управління персоналом має на увазі співвідношення ступеня досягнення цілей управління з витратами, що повинні бути мінімізовані. Соціальна ефективність, у свою чергу, припускає задоволення інтересів співробітників, що обумовлює зростання витрат (заробітна плата, соціальне забезпечення і захист та ін.). У зв'язку з цим з'являється проблема визначення оптимального балансу інтересів підприємства між економічними і соціальними цілями управління персоналом. Тобто, з одного

боку, управління персоналом повинне орієнтуватися на ріст ефективності виробництва, що має на увазі максимум результатів з мінімумом витрат (економічна ефективність), з іншого боку задоволення потреб працівників вимагає збільшення витрат на соціальну сферу (соціальна ефективність).

Вирішення зазначеної проблеми оптимального балансу, стає можливим при відповідній організації системи управління персоналом, як механізму реалізації цілей управління. Відповідно, до виявлених соціально-економічних аспектів ефективності управління персоналом, додається необхідність вибору ефективного механізму управління, тобто виникає проблема оцінки ефективності організації управління персоналом.

Розглянемо підходи до оцінки конкретизованої ефективності управління персоналом.

Проблема оцінки ефективності функціонування організаційних систем розглянута в роботі [4]. В ній виділяються два різні методологічні підходи до оцінки ефективності функціонування будь-якої системи.

Перший підхід ґрунтується на зіставленні величини одержаного економічного, соціального, екологічного (або сукупного) ефекту і суми витрат, що зумовили цей ефект (оцінка результативності функціонування системи).

Другий підхід полягає у співвідношенні кінцевого корисного результату, що утворився в процесі функціонування тієї або іншої системи, до наперед заданого відповідно до поставленої мети результату (оцінка ступеня досягнення мети функціонування системи) [4, с. 266-267].

Для застосування *першого методологічного підходу* потрібне визначення змісту, суті, складу і структури як одержуваного ефекту, так і загальної суми витрат (ефективність, як відомо, визначається співвідношенням ефекту до витрат).

Характер і зміст структури витрат і ресурсів, що використовуються, в управлінні персоналом повинні враховувати всі витрати і ресурси, що витрачаються підприємством на виробничі фактори “праця” або “персонал”. На

думку авторів [5, с. 37], при складанні структури витрат на управління персоналом слід враховувати:

- витрати на оплату праці (валова заробітна плата і премії), що відображають витрати на отримання економічного ефекту від управління персоналом;

- соціальні витрати підприємства, що відображають отримання соціального ефекту;

- витрати на розвиток персоналу; даний вид витрат слід виділити окремо, оскільки з одного боку інвестиції в розвиток персоналу можна розглядати як задоволення потреби виробництва в кадрах, а з іншого боку, як задоволення потреби працівників в освіті і самовдосконаленні;

- витрати на кадрову службу, що відображають витрати на організацію управління персоналом;

- витрати на роботу з персоналом за спеціальними, короткостроковими проектами; залежно від змісту проекту даний вид витрат може бути віднесений до економічного, соціального або організаційного ефекту.

Крім визначення структури витрат на управління персоналом, слід визначити економічний зміст, склад і структуру економічного ефекту управління персоналом.

На думку авторів [5, с. 37], ефект функціонування системи управління персоналом повинен враховувати всі три компоненти категорії “ефективність”: економічну, соціальну, організаційну.

*Економічний ефект* повинен відображати економічну сутність процесу задоволення потреби виробництва в персоналі. Таким вираженням є праця працівників, яка “споживається” виробництвом. Отже, економічний ефект управління персоналом може бути виражений через продуктивність праці. Остання може бути визначена як співвідношення обсягу продукції (послуг), виробленої за певний проміжок часу в натуральних одиницях, до витрат праці, виражених в сумарних витратах робочого часу за аналізований проміжок часу [18, с. 91].

*Соціальний ефект* від управління персоналом повинен виражати ступінь задоволеності потреб персоналу, які можуть бути визначені, наприклад, згідно класичної ієрархії потреб А. Маслоу.

Для визначення ступеня задоволення потреб працівників необхідно ввести систему показників ступеня їх задоволення. Можуть бути використані наступні види показників [5, с. 38-39]:

1) показники ступеня задоволення потреб існування працівника (працівників):

- заробітна плата, одержувана працівником в сумі з соціальними виплатами (послугами);

- ступінь задоволеності працівника житлом;

2) показники ступеня задоволення потреб взаємостосунків працівників:

- плинність кадрів в організації, підрозділі;

- аналіз структури причин звільнення;

- показник соціальної напруженості в колективі;

3) показники ступеня задоволення потреб зростання працівників:

- інтенсивність навчання, підготовки і перепідготовки працівників;

- обсяг рацпропозицій, внесених працівником.

*Організаційний ефект* повинен виражати суть організаційної ефективності системи управління персоналом. Отже, при визначенні організаційного ефекту повинна бути врахована ступінь готовності системи управління персоналом до досягнення соціально-економічного ефекту, тобто ступінь організаційної готовності системи управління персоналом до функціонування. При цьому вираженням організаційної ефективності може служити інтегральний результат функціонування системи управління персоналом, в якості якого може бути прийнята соціально-економічна ефективність управління персоналом.

Повертаючись до розгляду проблем визначення соціально-економічної ефективності управління персоналом, слід зазначити, що оскільки оцінка ефективності повинна бути виражена певною величиною, то як знаменник, так і чисельник відносин ефекту до витрат повинні бути кількісно виражені. Через це



при вживанні першого методологічного підходу до аналізу ефективності управління персоналом як економічний, так і соціальний ефект повинні бути виражені у вартісній формі.

Для вирішення задачі розрахунку величини одержуваного ефекту можуть бути застосовані методи прямого і непрямого рахунку [4].

Метод непрямого рахунку припускає розрахунок вартісної оцінки ефекту проводити опосередковано, через одержувані результати діяльності оцінюваного об'єкту. Для розрахунку ефекту управління персоналом на основі застосування даного методу необхідне визначення споживних вартостей результатів процесу управління – соціальних і економічних.

Якщо для розрахунку величини економічного ефекту даний метод цілком застосовний, оскільки в результаті управління працею співробітника формується конкретна споживна вартість, то для розрахунку соціальної ефективності вживання даного методу ускладнене. Причиною складності розрахунку соціального ефекту на основі методу непрямого рахунку є те, що в задоволенні потреб працівників управління персоналом здійснює лише управління наданням працівнику комплексу існуючих певних пільг. При цьому врахувати внесок цього комплексу в створення споживної вартості працівником не представляється можливим.

У зв'язку з цим цікавим є метод прямого рахунку величини економічного ефекту. Його суть при розрахунку соціально-економічного ефекту управління персоналом зводиться до оцінки “ринкової” вартості працівників, які є об'єктами управління, тобто до оцінки величини капіталовкладень в працівників.

Розглянемо *другий методологічний підхід* до оцінки ефективності організації управління персоналом – порівняння одержаного кінцевого корисного результату із заздалегідь заданим результатом, для оцінки ступеня досягнення поставленої мети.

На думку авторів [5, с. 40], співвідношення фактично одержаних результатів діяльності системи управління персоналом з результатами, передбаченими плановими завданнями, діючими нормативами і з цільовими

установками функціонування системи управління персоналом характеризуватиме ступінь досягнення поставленої мети, а, отже, і одержаний соціально-економічний або організаційний ефект, тобто даний підхід дозволяє в чисельній формі виразити ефективність організації управління персоналом.

В даному підході усувається проблема співвідношення величин економічного і соціального ефекту організації управління персоналом, оскільки ступінь досягнення виробничих, соціальних або організаційних цілей управління може бути представлена безрозмірними величинами.

З погляду авторів [5, с. 40], головними вимогами до розробки механізму оцінки ефективності функціонування будь-якої системи є об'єктивність і достовірність, її сукупний, інтегральний характер, кількісна визначеність. У зв'язку з цим підхід до розрахунку величини соціально-економічного ефекту шляхом вираження ступеня досягнення поставлених цілей безрозмірними величинами є найвідповіднішим даним вимогам.

Зміст поняття “*екологічна ефективність*” управління персоналом, у свою чергу, можна визначити як досягнення екологорелевантної мети організації (поступовий перехід на маловідхідні технології, виробництво екологічно чистих товарів) шляхом використання екологоорієнтованого потенціалу співробітників.

Досягнення економічної, соціальної та екологічної ефективності у сфері управління персоналом стає можливим за умови досягнення чітко поставленої мети управління персоналом.

Як видно з приведеного вище підходу, економічна ефективність управління персоналом припускає співвідношення ступеня досягнення мети управління з витратами, які повинні бути мінімізовані. Соціальна ефективність, у свою чергу, припускає задоволення інтересів співробітників, що обумовлює підвищення витрат (заробітна плата, соціальне забезпечення і захист та ін.). Екологічна ефективність визначається шляхом співвідношення екологорелевантних результатів, досягнутих співробітниками організації, і екологічних витрат на персонал (відповідні системи навчання, компенсації, розвитку кар'єри тощо). У зв'язку з цим з'являється проблема визначення

оптимального балансу інтересів підприємства між економічними, екологічними і соціальними цілями управління персоналом. Тобто, з одного боку, управління персоналом повинне орієнтуватися на зростання ефективності виробництва, що припускає максимум результатів за мінімуму витрат (економічна ефективність), з іншого боку задоволення потреб працівників вимагає збільшення витрат на соціальну сферу (соціальна ефективність). Екологічна ефективність є специфічною категорією, що враховує в рівній мірі інтереси організації (досягнення екологічної мети при зростанні економічного прибутку) та інтереси співробітників (задоволення екологічних потреб, а також пов'язаних з екологоорієнтованою діяльністю економічних потреб окремих індивідів).

Вирішення даної проблеми оптимального балансу можливе за відповідної організації системи управління персоналом як механізму реалізації цілей управління. Відповідно, до виявлених соціально-економічних аспектів ефективності управління персоналом додається необхідність вибору ефективного механізму управління, тобто з'являється проблема оцінки ефективності організації управління персоналом.

Отже, ефективність управління персоналом організації можна розглядати з економічного, соціального, екологічного та організаційного погляду.

З метою розуміння формування механізму оцінки організаційної (еколого-соціальної та еколого-економічної) ефективності управління персоналом, нами розглянуто взаємозв'язок еколого-економічної та еколого-соціальної цілей управління людськими ресурсами організації (рис. 2.8).

Рівень організації демонструє досягнення оптимуму взаємозв'язку економічної та соціальної цілей шляхом встановлення балансу між всіма групами методів екологоорієнтованого управління персоналом. На рівні індивіда, зображеного за принципом побудови моделі Портера-Лоулера, можна прослідити позитивний взаємозв'язок між еколого-економічним та еколого-соціальним результатом. Таким чином, доведена необхідність комплексного впровадження соціально-психологічних методів у системі екологоорієнтованого організаційно-

економічного механізму управління підприємством, з метою підвищення показників ефективності як еколого-соціальних, так і еколого-економічних.



Рис. 2.8 Взаємозв'язок еколого-економічної та еколого-соціальної цілей управління персоналом організації

Механізм оцінки організаційної ефективності екологоорієнтованого управління персоналом представлено на рис. 2.9.

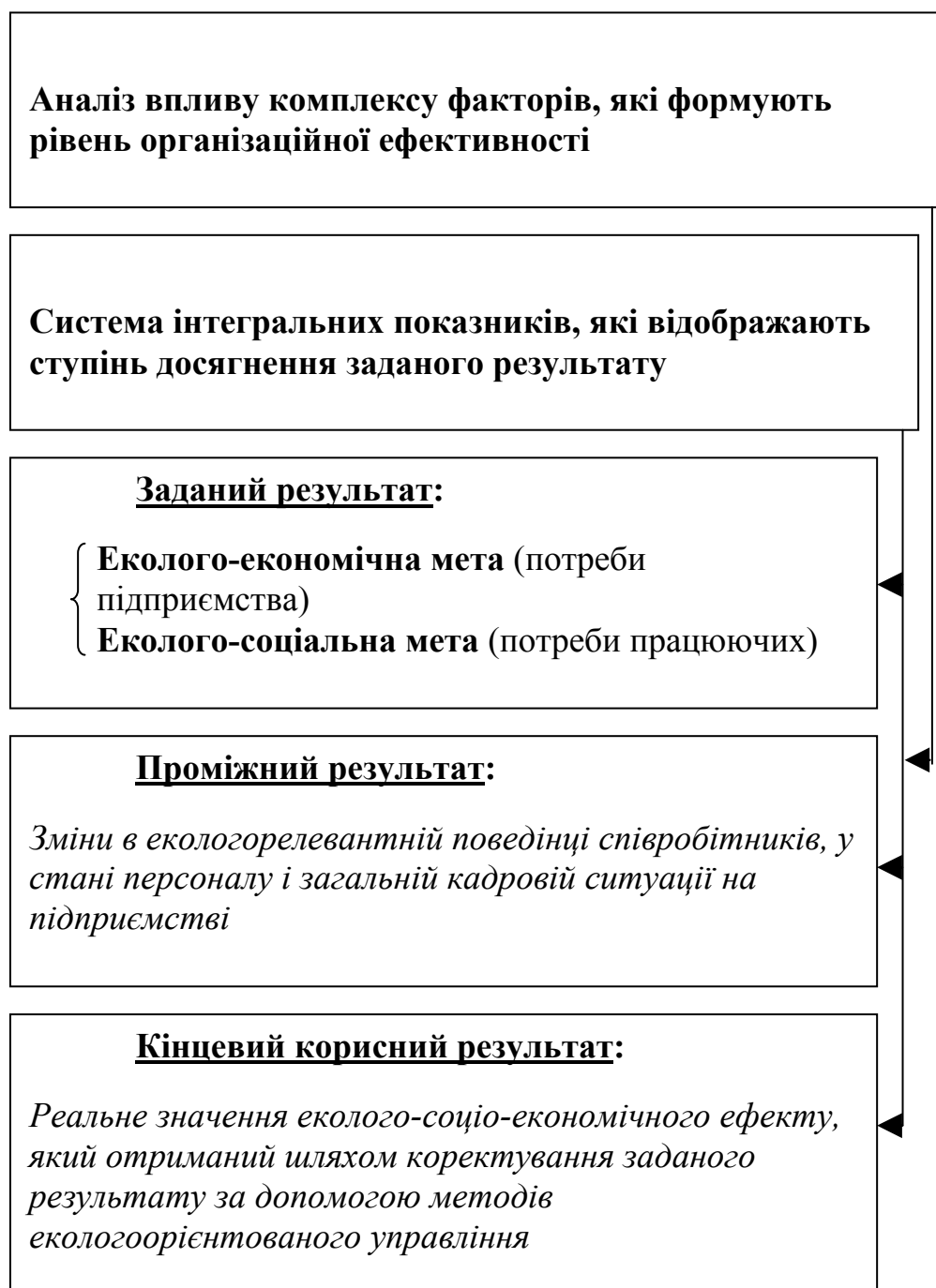


Рис. 2.9 Механізм оцінки організаційної ефективності еколого-орієнтованого управління персоналом

Даний механізм складається як з аналізу впливу комплексу факторів, які формують рівень організаційної ефективності, так і з системи інтегральних показників, які відображають ступінь досягнення заданого результату. Такий підхід відповідає методологічним принципам визначення організаційної ефективності шляхом порівняння запланованого та отриманого результатів. Вибір

цього підходу ґрунтується на необхідності використання комплексних показників, які поєднують оцінювання одночасно економічних, соціальних, екологічних і організаційних факторів, що пояснюється неможливістю проведення відповідної прямої оцінки.

### **Висновки до другого розділу**

1. За концептуальну основу формування соціально-психологічних методів екологоорієнтованого управління в дослідженні прийнято збалансований розвиток чотирьох складових: екологічної, економічної, соціальної та культурної.

Згідно проведеного дослідження, сутність і специфіка соціально-психологічних методів екологоорієнтованого управління підприємства (організації) полягає в їх спрямованості на формування, використання і задоволення екологічних потреб співробітників організації. При цьому під екологічними потребами у роботі пропонується розуміти людські нужди і бажання, які безпосередньо пов'язані з навколишнім природним середовищем; екологічними потребами названі первинні потреби людини, такі як потреби у повітрі, воді, їжі і т.ін.; екологічними бажаннями – вторинні потреби людини відносно навколишнього до неї середовища, такі як потреба у спогляданні природного ландшафту, потреба у відпочинку на морському узбережжі тощо.

2. У роботі здійснено аналіз переваг і недоліків методів екологоорієнтованого управління організацією, на основі якого проведено відносну оцінку даних методів згідно з критеріями: ефективність, справедливість, здатність до реалізації, гнучкість, закладеність довгострокових стимулів, соціально-політична сприйнятність.

З погляду ефективності всі три групи методів отримали однакову середню оцінку, оскільки питання про досягнення екологічних цілей і тим більше про відповідні витрати носить надзвичайно складний характер, що пояснюється складністю проведення оцінки наслідків реалізації того чи іншого екологічно спрямованого заходу відносно всіх учасників, зацікавлених не тільки в

покращенні якості довкілля, але й у задоволенні власних соціальних і економічних потреб.

Відносно критеріїв “справедливість” і “соціально-політична прийнятність” превалюють соціально-психологічні методи, зокрема, з огляду на їх культурний бік. Довгостроковість забезпечення реалізації екологічних цілей підприємства в найкращий спосіб досягається за створення найважливішого методу соціально-психологічного характеру – організаційної культури, яка містить у собі й екологічні аспекти. Зазначено, що адміністративні методи в цьому плані є найбільш консервативними, хоча у доповнення до соціально-психологічних і економічних методів вони здатні відігравати позитивну роль у будь-якій статичній ситуації.

3. У роботі розроблено систему екологоорієнтованого управління персоналом, яка є синергетичною системою взаємозв'язків між відповідними елементами і призначена для вирішення складного організаційного, економічного і соціального завдання управління кадрами при врахуванні екологічних аспектів організації. Остаточним результатом дії досліджуваної системи є досягнення оптимуму між еколого-економічною та еколого-соціальною цілями екологоорієнтованого управління персоналом підприємства.

4. Механізм управління персоналом досліджено як комплекс взаємозалежних процесів. Функціонування даного механізму з фрактального погляду (синергетична структура у своєму поділі є самоподібною) подібне до роботи системи екологоорієнтованого управління підприємством в цілому. З погляду поліцентричності адміністративна поведінка управлінського персоналу формується під подвійним (вертикальним і горизонтальним) впливом.

5. Доведено, що методи екологоорієнтованого керівництва є засобом перетворення адміністративної в організаційну екологічно спрямовану поведінку персоналу підприємства. При цьому відбувається циклічний процес прямого та зворотного мотиваційного впливу на індивіда і трудовий колектив у цілому.

Основні матеріали другого розділу опубліковані в працях [79; 88; 121; 123].

## РОЗДІЛ ІІІ

### НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ЕКОЛОГООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

#### 3.1. Активізація мотиваційної функції еколого-економічних інструментів обмежувального характеру

При розгляді зовнішніх структурних рамок екологоорієнтованої діяльності підприємств проведемо аналіз, перш за все, лімітів, або так званих податків (з термінології західної екологічної науки), які домінують в практичній екологічній політиці не тільки України, але й інших європейських країн. Це найбільш простий і в той же час ефективний спосіб регулювання державою якості навколишнього середовища, оскільки він носить прямий характер. Податки мають різні форми; як правило, окремому підприємству встановлюються нормативи гранично допустимих викидів, що дає можливість контролювати забруднення безпосередньо на його джерелі. Крім того, така форма стимулює підприємство знаходити менш витратні методи необхідного скорочення викидів з метою максимізації прибутку.

При кризових екологічних ситуаціях і за наявності високотоксичних шкідливих речовин податкова політика є особливо сприятливою, оскільки заборона забруднення або ж виробництва приводить до абсолютного запобігання виникненню збитку.

Прямому принципу податкового регулювання протистоїть непрямий принцип зборів. При цьому здійснення діяльності, що забруднює навколишнє середовище, не запобігається безпосередньо, вона просто стає дуже дорогою для забруднювача. Ставки плати за забруднення (у формулі 3.1 – параметр  $A$ ) повинні відповідати величині питомих екологічних збитків від забруднення кожного окремого типу:

$$\Pi = \sum_{j=1}^m K_{c1j} \cdot K_{c2j} \cdot A_j \cdot m_j, \quad (3.1)$$



де  $\Pi$  – плата за розміщення відходів даним підприємством, грн;

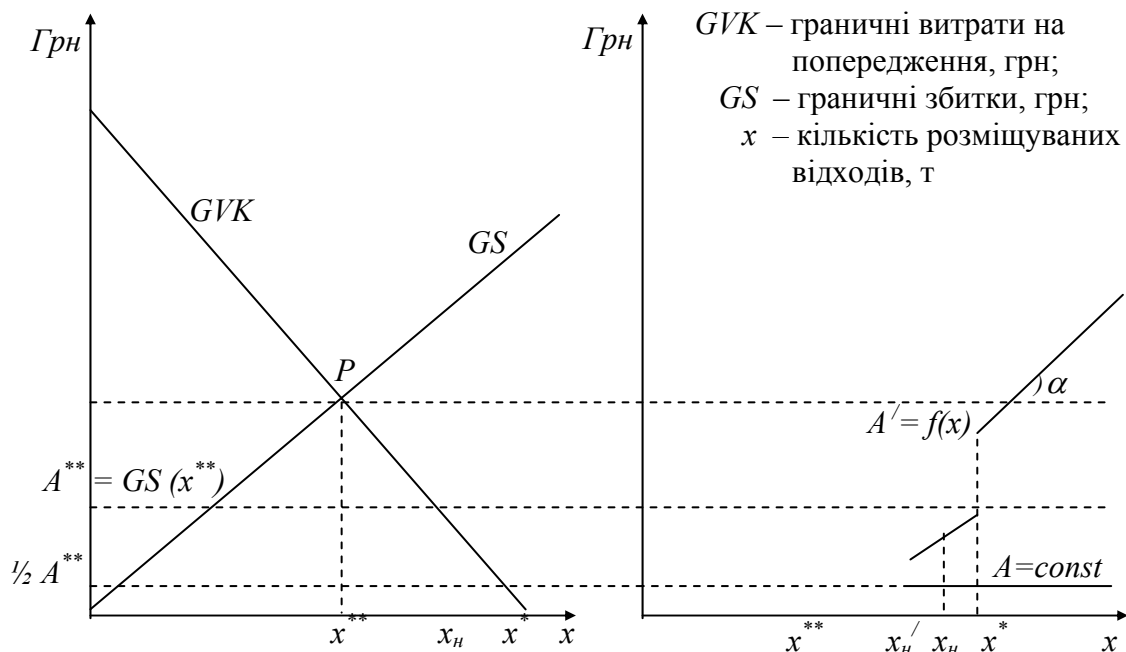
$m_j$  – маса  $j$ -го відходу, що складається, т/рік;

$A_j$  – норматив плати за складування  $j$ -го виду відходів у відповідності з класом небезпеки, грн/т;

$K_{c1j}$  – коефіцієнт, що враховує віддаленість місця складування  $j$ -го відходу від границі міської території;

$K_{c2j}$  – коефіцієнт, що враховує характер складування відходів.

В ідеальному випадку, згідно теорії А. Пігу, податкова ставка відповідає зовнішнім граничним витратам, які виникають при соціально оптимальній ситуації (рис. 3.1 – точка  $P$ ) [101]. Проте існують труднощі з інформуванням держави про функцію граничних витрат, а також із вимірюванням і оцінкою збитків. У зв'язку з цим ставки встановлюються на рівні, що відповідає на даний момент державній політиці. Розглянемо докладніше на прикладі обмежувальних заходів, направлених на зниження розміщення в навколишнє середовище твердих відходів ВАТ “Суміхімпром”.



Взаємозв'язок податку Пігу і ставки збору за розміщення відходів

Залежність ставки за розміщення від кількості відходів

Рис. 3.1 Взаємозв'язок лімітів і ставки за розміщення відходів у навколишньому середовищі

Спочатку визначення нормативу плати за розміщення твердих відходів передбачалося здійснювати на основі витрат, необхідних муніципалітету і підприємствам для здійснення заходів, направлених на безпечне складування відходів. Проте, враховуючи складне фінансовий стан підприємств, питома ставка була знижена, що зрештою привело до того, що на даному підприємстві співвідношення між попереджувальними природоохоронними заходами і платежами склало 6:1 [77]. Тому не дивно, що відходи накопичуються (запаси фосфогіпсу за період з 1985 по 2000 рр. зросли у відвалах більш ніж на 20%, залізного купоросу – більш ніж на 15 %), а надходження до бюджету від екоподатків знижуються.

В цілому інформація про екологічні платежі, платежі за природні ресурси і поточні витрати на охорону природи на ВАТ “Сумихімпром” за 1996-2002 рр. представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Звіт про екологічні платежі, платежі за природні ресурси і поточні витрати на охорону природи на ВАТ “Сумихімпром” (тис. грн.)**

№ п/п	Стаття витрат	1996	1998	1999	2000	2001	2002
1	Платежі за викиди в межах ліміту, в т.ч.:	157,24	548,00	553,00	459,00	487,00	424,00
	- в атмосферне повітря	132,9	132,00	145,00	195,00	188,00	144,00
	- у водні об'єкти	17,09	13,00	15,00	17,00	23,00	25,00
	- за розміщення відходів	7,3	393,00	384,00	235,00	265,00	247,00
	- платежі за викиди в атмосферне повітря від рухомих джерел		10,0	9,00	12,00	11,00	8,0
2	Платежі за природні ресурси, в. т.ч.:	2060,70	3323,00	3653,00	3948,00	4845,00	4829,00
	- за водные ресурси	16,05	77,00	189,00	801,00	481,00	541,00
	- за землю	2044,65	3246,00	3464,00	3147,00	4364,00	4288,00
3	Середньорічна вартість виробничих фондів природоохоронного призначення	5666,0	11301,00	10350,0	9875,00	10201,0	9750,00
4	Поточні та капітальні витрати на охорону довкілля	12923,10	2092,00	310,00	15309,0	1839,00	1181,00

Екологічні платежі підприємства в даний час складаються з трьох видів: платежі за викиди, скидання і розміщення відходів в межах і понад встановлені ліміти; платежі за порушення природоохоронного законодавства; плата за природні ресурси. За даними за 1996 рік структура цих платежів склала відповідно 7,1%, 0%, 92,9%, а їх сума – 2218 тис. грн. [62]. У 2002 р. загальна сума вказаних платежів склала 5253 тис. грн., а частка платежів 8,1%, 0%, 91,9% відповідно (табл. 3.1). Як бачимо, хоча загальна сума платежів і зростає, тенденція відносно частки вказаних платежів зберігається.

На сьогоднішній день одне з головних завдань в природоохоронній політиці в Україні полягає в створенні для неї надійнішої прибуткової бази. У зв'язку з цим ми пропонуємо підвищити ставку  $A$  до величини, адекватної даній політиці.

Розглянемо рисунок 3.1. Якщо сьогодні підприємство розміщує відходи в кількості  $x_n$ , що відповідає нормі, то плата не залежить від кількості забруднення і здійснюється по ставці на рівні приблизно  $1/6A^{**}$  (виходячи з наведених вище даних для даного підприємства, з деякою часткою умовності: при строгому підході слід було б знати понесені граничні витрати на запобігання забрудненню в цілому для всіх суб'єктів відповідних шкідливих речовин в даному регіоні). Тому необхідно підняти ставку до рівня  $1/2A^{**}$  в точці  $x_n$ ; при дотриманні виплат в установленому порядку бюджетні надходження значно збільшаться.

Встановивши з часом жорсткіший норматив  $x'_n$ , відповідно буде понижена і ставка. На наш погляд, дану тенденцію необхідно враховувати і в поточному періоді, тобто при рівні нормативу  $x_n$ . Тоді ставка збору стає величиною, залежною від кількості  $x$ . Цим форма збору як інструменту трансформується швидше за податкову політику і носить не тільки фіскальний, але і стимулюючий характер, причому як негативний, так і позитивний. За кожен нерозміщену тону нижче за норму, зміщуючись до точки  $x^{**}$ , Що стосується негативного стимулу, то його ефект посилюється тим фактом, що за перевищення лімітів збори за забруднення вилучаються з прибутку підприємства. В точці  $x_n$  зображено розрив, що відповідає коефіцієнту кратності збору за понадлімітне розміщення. Кут  $\alpha$

прямої  $A' = f(x)$  відображає рівень жорсткості природоохоронної політики: при його зростанні підприємство, що здійснює понадлімітне забруднення, оподатковується більшим податком.

Отже, вдосконалення таких інструментів, як лімітація і збори за забруднення навколишнього природного середовища, ми бачимо в створенні тіснішого взаємозв'язку між ними і в подальшому розвитку функції стимулювання.

Важливу роль на сьогоднішній день в рамках екологічної політики виконують також власне податкові інструменти. До головної особливості податкового еколого-економічного інструментарію відноситься те, що засоби, що збираються таким шляхом, надходять до бюджетних рахунків і йдуть на фінансування екологічних проблем. Податки екологічної спрямованості стягуються або окремо (тобто передбачені спеціальні статті), або у складі інших податків.

На наш погляд, в контексті перетворення цієї форми інструментів, що підтверджує також аналіз екологічних податків, необхідно, перш за все, створення балансу протилежних стимулів: пільгових і дискримінуючих.

Тут необхідно звернути увагу на те, що позиція багатьох керівників, що ухвалюють рішення в рамках екологічно орієнтованого управління, наприклад, з приводу вибору тієї чи іншої маловідхідної технологічної системи, виходить, перш за все, з економічного критерію. Екологічний критерій часто просто ігнорується, зокрема, внесення зборів за розміщення твердих відходів розглядається лише як елемент фіскальної політики. Тому функція стимулювання повинна враховувати в якнайповнішій мірі даний мотиваційний чинник. Для цього необхідно інтегрувати економічні інтереси з інтересами екологічними так, щоб керівник розглядав пошук шляхів зниження обсягу утворення й складування відходів як спосіб поліпшення результату виробничої діяльності – збільшення чистого прибутку.

Щодо дослідження матричних екологічних структур підприємства, то тут погляди перетинаються з ідеєю інтегрованого підходу до охорони навколишнього

середовища, про яку сказано вище. Тобто, на наш погляд, побудова матричної структури можлива при активному екологічному менеджменті організації, коли питання природокористування і охорони навколишнього середовища в поточній і стратегічній діяльності підприємства прирівнюються до його економічних інтересів.

В цілому матричну екологічну структуру підприємства можна представити таким чином (рис. 3.2). Головна мета запропонованої нами структури – підвищити роль існуючих на великих промислових підприємствах відділів охорони природи. По-перше, необхідно збільшити чисельний склад співробітників даних підрозділів (наприклад, на Шосткинському ВАТ АК “Свема” наразі персонал відділу охорони природи налічує всього дві особи), а також підвищити якість роботи фахівців. По-друге, необхідно розбити відділ охорони природи на внутрішні підрозділи, як за ознакою видів відходів, що утворюються, так і за ознакою споживання підприємством ресурсів і енергії. По-третє, слід доповнити функції природоохоронних служб функціями так званого екологічного контролінгу, які включають аналіз, планування і координацію, регулювання, реалізацію, моніторинг і контроль.

Розглянемо докладніше функціонування відділу охорони природи в рамках запропонованої нами екологічної матричної структури організації. На рис. 3.2 в комірці “S” здійснюється маркетинговий процес продукту або проекту Г. При цьому проводиться аналіз споживання ресурсів і енергії на виробництво даного продукту, а також досліджується склад і кількість відходів, що утворюються. Фахівець з даного відділу відповідає за етап маркетингу продукту Г, підпорядковуючись при цьому одночасно керівнику виробничого підрозділу (у якому випускається продукт Г), функціональному керівнику (в даному випадку з відділу маркетингу), а також своєму безпосередньому керівнику з відділу охорони природи.

Таким чином, запропонована нами екологічна структура, створена на базі існуючих на підприємствах відділів охорони природи, функції яких слід значно розширити, а персональний склад доповнити фахівцями в різних сферах

діяльності підприємства, дозволить здійснювати еколого-економічне управління на кожному з етапів виробництва різної продукції, використовуючи при цьому комплексний облік і аналіз споживання ресурсів і забруднення навколишнього природного середовища.

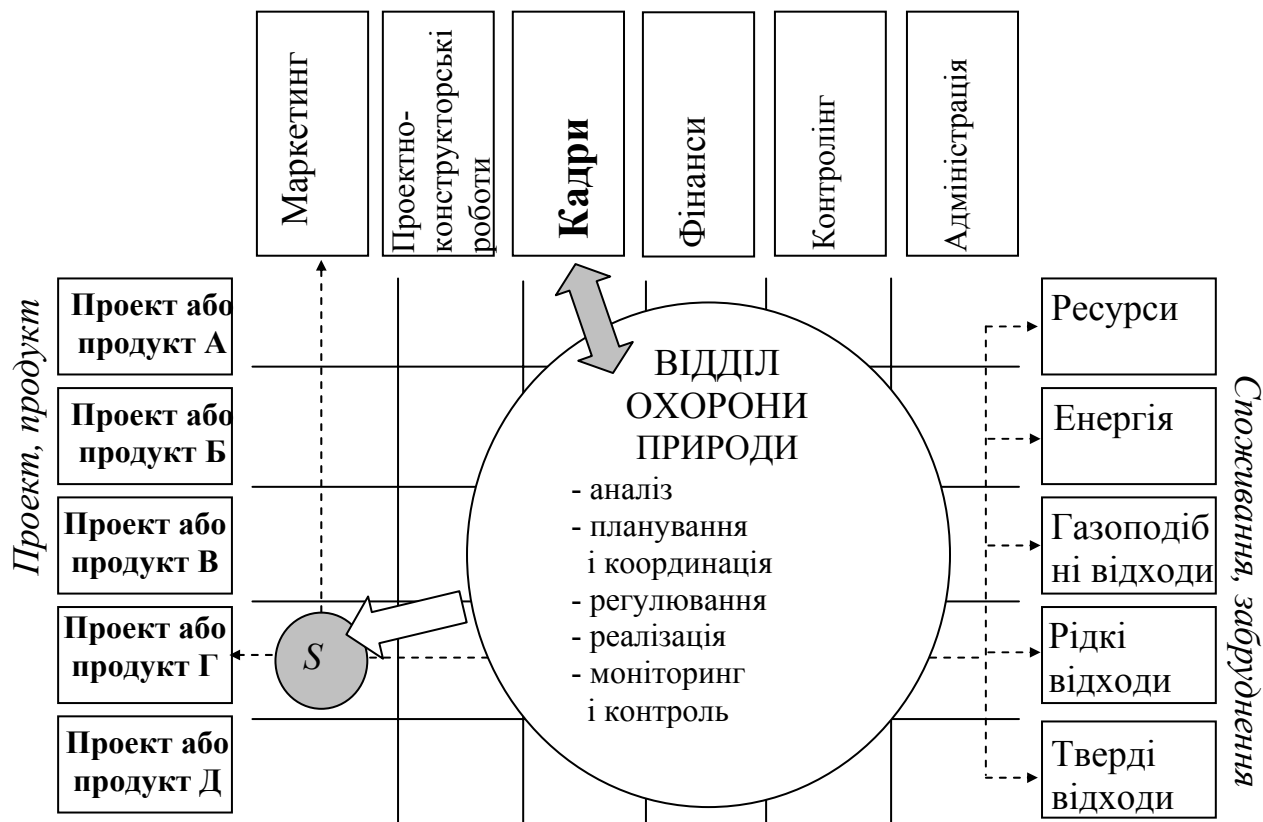


Рис. 3.2 Матрична екологічна структура підприємства (поєднання адитивно-функціонального та інтегрованого підходів)

Зрозуміло, функціонування подібної багаторівневої структури буде можливим тільки при безпосередній участі у вирішенні еколого-економічних питань всіх виробничих і функціональних підрозділів підприємства. Тобто, це означає, що зображені на рисунку 3.2 служби повинні бути наділені відповідними повноваженнями і стимулами, що зацікавляють їх в здійсненні природоохоронних заходів і веденні постійної екологоорієнтованої діяльності. А це в свою чергу підтверджує необхідність одночасного застосування в еколого-економічній діяльності підприємстві як адитивно-функціонального, так й інтегрованого підходів.

Аналіз організаційних структур найбільших хімічних підприємств Сумського регіону – ВАТ “Сумхімпром” і Шосткинського ВАТ “АК “Свема”, показав, що в даних організаціях існує переважно адитивно-функціональний підхід до вирішення екологічних проблем. На даних підприємствах створені відділи охорони навколишнього середовища, які функціонують як самостійні структурні підрозділи. Кожний з них очолюється начальником відділу, який є підлеглим безпосередньо заступнику директора з виробництва.

Дослідження показало, що співробітники екологічних відділів на даних підприємствах виконують в основному формальні функції, направлені в основному на вирішення конфліктних ситуацій, пов’язаних із виконанням вимог, що висувуються зовнішніми органами екологічного управління. Слід сказати, що в роботі цих відділів спостерігається і позитивна сторона, зокрема, дані структурні підрозділи контролюють на підприємствах виконання природоохоронного законодавства. Проте, в цілому доцільно збільшення кола відповідальності і самостійності відділів охорони природи, підвищення професіоналізму фахівців з вирішення екологічних проблем на даних підприємствах. Паралельно з цим екологічні аспекти повинні поступово інтегруватися у всі структурні підрозділи, включатися до кола обов’язків усіх категорій персоналу організації. Поки ж питання підвищення ефективності природокористування і поліпшення якості навколишнього середовища на цих підприємствах розв’язуються на рівні вищого керівництва з передачею вузьких повноважень відділам охорони природи.

У зв’язку з цим на першому етапі екологізації управління на підприємствах “Сумхімпром” і “Свема” ми пропонуємо відповідні оргструктури, які мають “перехідний” характер, і орієнтовані у перспективі до інтегрованого типу екологоорієнтованого управління (додаток А).

Слід зазначити, що якщо ВАТ “Сумхімпром” вже пройшло стадію реструктуризації, поступово нарощує свої потужності і є одним з найбільших в регіоні промислових підприємств, на якому ведеться постійна природоохоронна робота; то ВАТ “АК “Свема”, яке два десятиліття тому було однією з найбільших

в Європі компаній хімічної промисловості, сьогодні функціонує в умовах виживання, коли не виплачується заробітна плата робітникам, а охорона навколишнього середовища знаходиться в жалюгідному стані.

Тому на ВАТ “Сумихімпром” на сьогоднішній момент необхідна активна інтеграція екологічних аспектів у внутрішньоорганізаційне середовище, особлива увага при цьому повинна бути приділена функції мотивації природоохоронної діяльності всередині підприємства. У випадку з ВАТ “АК “Свема” необхідний, перш за все, облік в планових розрахунках проведення процесів реструктуризації екологічних чинників, зокрема, питання створення і розміщення структурних екологічних одиниць. Але і в тому, і в іншому випадку оптимальним, на наш погляд, вирішенням проблеми створення ефективної структури екологічного управління є інтеграція системи екоменеджменту в загальноорганізаційні внутрішні елементи при адекватному врахуванні дій чинників зовнішнього середовища, і одночасно створення інформаційно-аналітичних підрозділів на базі існуючих відділів охорони природи (підрозділів екологоорієнтованого контролінгу персоналу).

Необхідність залучення співробітників всіх відділів організації до екологічної або будь-якої іншої загальноорганізаційної діяльності витікає з основного результату експерименту, проведеного з групою керівного персоналу однієї великої промислової компанії в США, який полягає в тому, що “... кожен працівник сприймає ті аспекти ситуації, які конкретно торкаються діяльності і цілей його відділу” [137, с. 304]. І далі: “... в організації практично немає рішень, ухвалення яких було б завданням однієї особи. Навіть якщо кінцева відповідальність за проведення певних заходів лягає на певну конкретну особу, ми завжди визначаємо, вивчаючи спосіб, згідно якому ухвалювалося це рішення, що його різні складові ведуть шляхом офіційних і неофіційних каналів зв’язку до безлічі осіб, які брали участь у формуванні передумов його ухвалення” [137, с. 310].

Отже, запропоновані нами трансформації структури екологоорієнтованого управління на підприємстві торкаються більше якісної, ніж кількісної сторони



проблеми. По-перше, екологічні аспекти активізуються в цілях організації, завданнях її функціональних і лінійних підрозділів, в діяльності кожного члена організації шляхом проведення відповідної екологічної політики в організації і стимулювання екологорелевантної поведінки її членів.

По-друге, підвищується професійний рівень фахівців відділу охорони природи та відділу кадрів, головним чином в плані поліпшення аналітичної частини роботи і якості збору і обробки екологорелевантної інформації. Тобто до числа співробітників даної служби повинні входити професіонали у сфері екологічного контролінгу, який включає аналітичну роботу з інформацією (збір, обробка, ведення управлінської звітності), аналіз поточної екологічної ситуації в організації, планування природоохоронних заходів, контроль і регулювання протікання природоохоронної роботи в цілому, обговорення і консультування керівництва в частині поліпшення якості навколишнього середовища і процесів природокористування, пов'язаних із функціонуванням підприємства, а також традиційну роботу відділів охорони природи, зокрема, моніторинг стану природоохоронної діяльності в організації. Зрозуміло, що цього можна досягти також шляхом розширення повноважень, проведення відповідної кадрової роботи і адекватної функції стимулювання діяльності екологічної служби підприємства.

### **3.2. Інтегрування методів екологоорієнтованого мотивування персоналу в загальній системі управління підприємством**

Оптимізація методів екологоорієнтованого менеджменту персоналу не можлива без інтегрування в єдину систему організаційних процесів: наймання персоналу, нормування праці, управління компенсацією, управління кар'єрою, контролінг персоналу, розвиток оргкультури персоналу. Головне завдання підсистеми розвитку організаційної культури – оптимізація протиріччя між соціально-психологічними та еколого-економічними аспектами мети управління персоналом, через спрямування інтересів організації, її колективу та окремих

співробітників за одним напрямком, – шляхом “зрівняння” загальної оргкультури з культурою окремих членів організації.

На нашу думку, з погляду оптимізації співвідношення доходів організації та витрат на її персонал, в стратегічному плані максимізувати ефективність управління персоналом, а отже й ефективність діяльності організації в цілому, можна за рахунок синергетичного ефекту, отриманого внаслідок поєднання соціально-психологічних і економічних методів екологоорієнтованого менеджменту персоналу. Зокрема, відносно незначне збільшення витрат на розвиток оргкультури в поєднанні з одночасною оптимізацією структури витрат на людські ресурси, дозволить у довгостроковій перспективі забезпечити високий рівень екологорелевантної компетенції персоналу, що надасть організації значних конкурентних переваг, зміцнення позицій на ринку і, відповідно, зростання прибутків, пов'язаних з екологоорієнтованою діяльністю [120].

Окремі аспекти роботи системи екологоорієнтованого управління персоналом та її інтегративну діяльність ми пропонуємо оцінювати за допомогою наступних показників:

1. Інтегральний показник якості екологоорієнтованого відбору персоналу, що розраховується як середньозважений показник:

$$K_1 = \frac{CP + KЗ + ПЗ}{3 \times 100 \%}, \quad (3.2)$$

де  $CP$  – середній рейтинг участі в екологоорієнтованій діяльності співробітниками підрозділу підприємства, що прийняті на роботу, %;

$KЗ$  – відсоток кар'єрного зростання серед нових співробітників, що приймають участь в екологоорієнтованій діяльності, %;

$ПЗ$  – відсоток співробітників, що приймають участь в екологоорієнтованій діяльності, які були прийняті та залишились працювати, %.

2. Коефіцієнт якості нормування персоналу, залученого до екологоорієнтованої діяльності

$$K_2 = \frac{\frac{Ч_\phi}{H_\phi}}{\frac{P_\phi}{100}}, \quad (3.3)$$

де  $Ч_\phi$  – фактична чисельність персоналу, залученого до екологоорієнтованої діяльності (збільшення даного показника означає передусім збільшення витрат на персонал), чол.;

$H_\phi$  – норма чисельності персоналу, залученого до екологоорієнтованої діяльності (відповідає плановим показникам діяльності підприємства), чол.;

$P_\phi$  – рейтинг якості роботи персоналу, залученого до еколого-економічної діяльності підприємства (середньозважений показник у розрахунку на одного співробітника) (максимально 100).

3. Показник якості системи екологоорієнтованого управління компенсацією:

$$K_3 = \frac{B_\kappa}{D}, \quad (3.4)$$

де  $B_\kappa$  – збільшення екологічної частки витрат на компенсацію за даний період, грн;

$D$  – збільшення еколого-економічного ефекту діяльності підприємства за даний період, грн.

В рамках аналізу організаційно-економічного механізму стимулювання раціонального природокористування на ВАТ “АК “Свема” слід зазначити, що станом на початок 2004 р. на даному підприємстві здійснюється лише преміювання за економію матеріальних ресурсів (до 50% від суми зекономлених ресурсів), що пов’язано із загальним кризовим станом підприємства, про що свідчить насамперед невивплата заробітної плати. У роботі вказано, що в сумі нарахованої заробітної плати, в тому числі й преміальних, слід зараховувати й екологічну складову, що на ВАТ “АК “Свема” не робиться.

У доповнення до преміювання за результатами роботи у дисертації пропонується ввести на підприємстві визначену плату за екологічно спрямовані знання і компетенції і тим самим заохочувати нарощення екологічного потенціалу

організації. Вказано, що елементом такого нововведення може бути плата співробітникам організації за відвідування лекцій по основам прирокористування та охорони довкілля, або плата за вміння співробітника розраховувати поряд із економічним ефектом екологічний ефект від проведення того чи іншого природоохоронного заходу. В підсумку запропонована у роботі форма компенсації призведе до появи на підприємстві екологів і економістів-аналітиків, здатних виробляти альтернативні варіанти вирішення поточних і перспективних еколого-економічних проблем.

4. Інтегральний показник якості планування кар'єри персоналу, залученого до еколого-економічної діяльності:

$$K_4 = (1 - K_{nl}) \times КП \times P, \quad (3.5)$$

де  $K_{nl}$  – коефіцієнт плинності кадрів, залучених до процесу екологізації (плинність розглядається як процес, діаметрально протилежний процесу підвищення кар'єри);

$КП$  – коефіцієнт виконання плану підвищення екологоорієнтованої кваліфікації персоналу (кваліфікацію взято за основу при аналізі якісної сторони кар'єрного зростання);

$P$  – показник еколого-економічного ефекту.

5. Інтегральний показник зростання еколого-економічної компетенції персоналу:

$$K_5 = (\frac{1}{2}Z + \frac{1}{2}M)_f / (\frac{1}{2}Z + \frac{1}{2}M)_n, \quad (3.6)$$

де  $Z$  – здатність реалізовувати екологічно спрямовані завдання;

$M$  – мотивованість до реалізації екологічно спрямованих завдань;

(відповідно:  $f$  – фактична,  $n$  – планова).

6. Інтегрування представлених вище показників ( $K_1, K_2, K_3, K_4, K_5$ ) у єдиній системі екологоорієнтованого контролінгу персоналу (рис. 3.3). Дана система

включає процеси регулювання, контролю, оцінки персоналу, аналізу альтернативних можливостей формування і використання потенціалу членів організації, що здійснює екологічно орієнтовану діяльність, тощо.

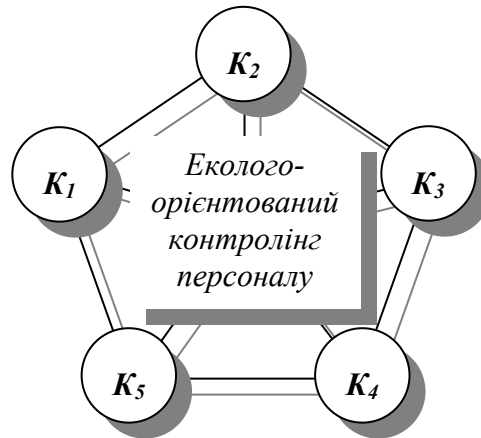


Рис. 3.3 Система інтегральних показників екологоорієнтованого контролінгу персоналу

На прикладі експериментального “екологічного гуртка якості”, до складу якого було зараховано 25 співробітників відділів управління інформаційними технологіями та нарахування заробітної плати ВАТ “АК “Свема”, протягом 2003-2006 рр. було проведено дослідження якості екологоорієнтованого контролінгу персоналу, окремі результати якого представлено нижче. При цьому слід підкреслити, що отримані числові значення показників мають приблизний характер, що пояснюється, насамперед, початковим характером інтегрування екологізації в процеси виробництва та управління на досліджуваному підприємстві та відсутністю чіткого виокремлення екологорелевантних завдань і заходів.

1. *Інтегральний показник якості екологоорієнтованого відбору персоналу.*

За даними отриманої інформації, рейтинг участі в екологоорієнтованій діяльності співробітниками вказаного гуртка (які умовно можна розглядати як “прийняті на роботу”) сягає 85% (100% – виконання всіх запланованих екологорелевантних завдань). Високий показник пояснюється тим, що ці працівники мають вищу економічну освіту, володіють комплексом управлінських знань, але порівняно недостатній досвід роботи в еколого-економічній сфері цих

співробітників заважають їм підвищити свій рейтинг до більш високого рівня. Окрім того, актуальними залишаються деякі питання мотивації співробітників, зокрема, проблема відсутності прозорої планомірної схеми кар'єрного зросту, пов'язаного з екологоорієнтованою діяльністю.

Зокрема, відсоток кар'єрного зростання серед цих співробітників ( $KЗ$ ) сягає 4% (з 25-ти співробітників тільки 1 просунувся кар'єрними сходами).

$$KЗ = (1/25) \times 100\% = 4\%.$$

Протягом досліджуваного періоду 2004-2006 рр. залишились працювати в гуртку 18 з 25-ти співробітників, тобто  $ПЗ = (18/25) \times 100\% = 72\%$ .

Таким чином,

$$K_I = (85 + 1 + 72) / 3 = 53\% = 0,53.$$

Отримана величина інтегрального показника якості екологоорієнтованого відбору персоналу значно менша за одиницю (ідеальний показник). Слід підвищувати ефективність роботи системи відбору персоналу, зокрема, вдосконалювати процес планування кар'єри, основні аспекти якого повинні бути прозорими вже на етапі розгляду нових кандидатів при залученні до екологоорієнтованої діяльності. В більш широкому розумінні йдеться про необхідність створення підприємством за загальноорганізаційними принципами власної програми розвитку кар'єри співробітників, яка б включала, перш за все, чіткі схеми екологоорієнтованих кар'єрограм. В цьому випадку розкриття потенціалу робітників буде найбільшою мірою відповідати їх очікуванням в сфері еколого-економічної діяльності.

*2. Коефіцієнт якості нормування персоналу, залученого до екологоорієнтованої діяльності.*

Нормування чисельності спеціалістів пов'язано з визначенням тривалості функціональних робіт. Обсяг функціональних робіт можна визначити як суму часу на виконання всіх функцій протягом робочого дня. Для нормування творчих робіт, таких як виконання екологорелевантних завдань, слід вводити коефіцієнт

елемента творчості, який залежить від специфіки праці та чисельно більший за одиницю.

В нашому випадку за період 2004-2006 рр. в середньому фактично працювало  $Ч_{\phi}=20$  чол., нормативна чисельність:  $Н_{\phi}=25$  чол. Рейтинг якості екологорелевантної роботи персоналу  $Р_{я}=85$  (даний рейтинг співпадає зі значенням рейтингу в попередньому розрахунку, оскільки в новоствореній «екологічній групі» всі співробітники є відібраними). Тоді

$$K_2=(20/25)/(85/100)=0,94<1.$$

Це означає, що досягається дещо менший результат, ніж слід було очікувати від витрат у зв'язку зі зменшенням кількості персоналу необхідної кваліфікації. Загалом можна говорити про досить якісну організацію процесу нормування персоналу, що займається екологоорієнтованою діяльністю на підприємстві. Але із розгортанням останньої значно зросте кількість персоналу, залученого до виконання еколого-економічних завдань і, відповідно, ускладниться робота з їх нормуванням.

*3. Показник якості системи екологоорієнтованого управління компенсацією.*

За період 2004-2006 рр. показник збільшення екологічної частки витрат на компенсацію в нашому випадку змінився приблизно в +2,3 рази. Тоді як показник еколого-економічного ефекту (оскільки неможливо з достатньою точністю встановити роль «екологічної групи» в досягненні кінцевих загальноорганізаційних цілей, в якості даного показника ефекту умовно прийнято: отримання чистих доходів на виробництві з маловідходними технологіями) зріс лише в +1,7 рази. Тобто,

$$K_3=2,3/1,7=1,35.$$

Така тенденція не відповідає позитивному економіко-математичному змісту даного показника: динаміка цього показника має спадати за умови зростання доходів. Крім того, повністю відсутній резерв збільшення екологічної частки витрат на компенсацію ( $1,7-2,3<0$ ). Це говорить про неефективність політики підприємства щодо залучення персоналу до еколого-економічної

діяльності з погляду формування відповідних компенсаційних пакетів та планування екологічних витрат на персонал.

Аналіз загальної тенденції зміни екологічної частки витрат на персонал на ВАТ “Сумихімпром” і “АК “Свема” свідчить про їх незначне збільшення на рівні 5-8% у структурі заохочувальних виплат у фондах оплати праці на підприємствах.

*4-5. Інтегральний показник якості планування кар'єри персоналу, залученого до еколого-економічної діяльності, інтегральний показник зростання еколого-економічної компетенції персоналу.*

Неможливо розрахувати: не було поставлено на планову основу процес підвищення екологоорієнтованої кваліфікації та, відповідно, підвищення здатності до виконання екологорелевантних завдань персоналу.

Плинність у досліджуваній групі за період 2004-2006 рр. складає:  $1-(18/25)=28\%$ , що пов'язано, насамперед, із непродуманою системою мотивації екологоорієнтованої діяльності та загальними негативними тенденціями вивільнення персоналу на підприємстві.

З погляду формування методів екологоорієнтованого управління персоналом, відповідних процесам, представленим на рис. 2.6, можна виділити наступні, на наш погляд, найбільш ефективні в сучасних умовах загальні методи управління людськими ресурсами, які можуть також успішно застосовуватися в екологічній сфері організації:

- методи залучення персоналу:
  - безпосереднє вербування співробітників в учбових закладах. У плані залучення співробітників з високими моральними якостями виступи вищих керівників, що представляють організацію у вищих учбових закладах, повинні супроводжуватися показом відеофільмів екологічної тематики, демонстрацією екологічно чистої продукції, що випускається даним підприємством і т.ін. Після презентації проводять співбесіди з тими, хто виявив цікавість, з метою оцінки їх потенціалу в еколого-економічній діяльності організації. Цей метод є дуже результативним для залучення певного типу кандидатів – молодих фахівців, що володіють базовою екологічною освітою;



- опосередковане вербування персоналу з високою екологічною свідомістю через формування іміджу організації, шляхом проведення презентацій екологічної діяльності організації, які можуть привернути випадкових перехожих або осіб, що живуть неподалеку, звичайно з числа тих, хто шукає додаткові заробітки в сфері, пов'язаній з охороною навколишнього природного середовища. Або за допомогою організації ярмарків вакансій, в основному призначених для людей, що бажають змінити роботу, а також свят і фестивалів, на які випадково можуть зазирнути і висококваліфіковані працівники, що цікавляться саме екологічною сферою даної організації;

- самостійний пошук і відбір кандидатів з високим рівнем екологічної свідомості, за допомогою засобів масової інформації. При цьому для організації успішних рекламних кампаній по залученню відповідних категорій персоналу важливо правильно вибрати відповідний засіб масової інформації з урахуванням потреби в кадрах і відповідно витрат;

- більшість організацій вважають за краще проводити набір в основному всередині своєї організації. Просування по службі і навчання своїх працівників обходиться дешевше. Крім того, це підвищує їх зацікавленість, покращує моральний клімат і підсилює прихильність працівників до підприємства. Згідно теорії очікування відносно мотивації можна вважати, що якщо працівники вірять в існування залежності їх службового зростання від ступеня ефективності роботи, то вони будуть зацікавлені в більш продуктивній праці. Можливим недоліком підходу до вирішення проблеми виключно за рахунок внутрішніх резервів є те, що в організацію не приходять нові люди зі свіжими поглядами, що може привести до ігнорування інноваційних процесів, зокрема, у сфері природокористування;

- одним із методів залучення персоналу є також звернення до своїх працівників з проханням порекомендувати на роботу їх друзів або знайомих. Цей метод привабливий, по-перше, низькими витратами, а, по-друге, досягненням досить високого ступеня сумісності кандидатів з організацією за рахунок їх тісних контактів з її представниками. Його недоліки пов'язані з “неформальністю”:

рядові співробітники не є професіоналами у сфері відбору кандидатів, не завжди володіють достатньою інформацією про робоче місце, винагороди і т.ін., часто необ'єктивні відносно потенціалу і моральних якостей близьких їм людей;

- у сучасних західних фірмах на сьогодні все більше розповсюджується вторинний найм, тобто набір в тимчасові підрозділи і творчі групи. Зокрема, прикладом таких творчих груп можуть бути екологічні гуртки або гуртки якості, в яких виробляються також й альтернативні рішення екологічних проблем організації;

- методи первинного відбору персоналу:

- аналіз анкетних даних (або аналіз біографічних даних) припускає, що біографія людини є досить надійним індикатором її потенціалу успішно виконувати певні виробничі функції, зокрема участь в природоохоронних заходах. При використанні цього методу відділ людських ресурсів проводить аналіз інформації, що міститься в заповнених кандидатами анкетах, порівнюючи фактичні дані з власною моделлю. Наявність такої моделі (чітко визначених критеріїв відбору) є необхідною умовою проведення справедливо для кандидатів і ефективного для організації первинного відбору. Відсутність чітких критеріїв значно знижує ефективність відбору, оскільки рішення ухвалюється на основі суб'єктивної думки співробітника, що опрацьовує анкети і часто не володіє достатніми знаннями специфіки даного виду діяльності і, відповідно, вимог, що пред'являються до кандидата;

- за допомогою тестів можна оцінити швидкість і точність виконання роботи, стійкість уваги, акуратність, уміння швидко орієнтуватися, старанність, особисті схильності, придатність претендента до вирішення конкретних проблем, виконання роботи на запропонованому місці, професіоналізм, наявність інтересу до майбутньої роботи, ступінь розвитку найбільш важливих для неї якостей, рівень розумових здібностей, схильність до навчання, інтереси, тип особистості, швидкість мислення, пам'ять, темперамент, ділові якості і навички, здатність до управління людьми, комунікабельність, швидкість реакції, лідерські завдатки, чесність;

- методи відбору персоналу:

- співбесіди – дотепер є найбільш широко вживаним методом відбору кадрів. Навіть працівників неуправлінського складу рідко приймають на роботу без хоч би однієї співбесіди. Підбір керівника високого рангу може потребувати десятків співбесід, що займають декілька місяців. Разом з тим, дослідження виявили цілий ряд проблем, що знижують ефективність співбесід як інструменту відбору кадрів;

- метод відбіркових випробувань, які допомагають передбачити, наскільки ефективно зможе кандидат виконувати конкретну роботу. Один із видів відбіркових випробувань передбачає вимір здібності виконання завдань, пов'язаних з передбачуваною роботою. Як приклад можна навести демонстрацію вміння працювати з комп'ютером. Інший вид випробувань передбачає оцінку психологічних характеристик, таких як рівень інтелекту, зацікавленість, енергійність, відвертість, впевненість у собі, емоційна стійкість і увага до дрібниць;

- методи центрів оцінки персоналу при його відборі в організацію – оцінюється здібність до виконання пов'язаних з роботою завдань методами моделювання. Один із методів, так звана вправа “в корзині для паперів”, ставить кандидата в роль керівника гіпотетичної компанії. Протягом трьох годин він повинен ухвалювати рішення – як відповідати на листи, пам'ятні записки, як реагувати на різну інформацію. Він повинен ухвалювати рішення, спілкуватися у письмовій формі з підлеглими, наділяти повноваженнями, проводити наради, встановлювати пріоритети і т.ін. Іншим методом є імітація зборів організації без головуючого. Кандидатів оцінюють за такими характеристиками, як уміння виступати, наполегливість, навички міжособових відносин. До інших методів відбіркових центрів відносяться: виконання заданої ролі, психологічні тести за визначенням рівня інтелекту, офіційні інтерв'ю;

- методи компенсації праці персоналу:

- метод почасової оплати праці, розмір якої за період часу залежить тільки від виду вимог, що пред'являються до працівника на даному робочому місці. При

цьому виходять з того, що в робочий час співробітник добивається в середньому нормальних результатів. Почасова оплата орієнтується, отже, тільки на ступінь складності праці, визначений шляхом розрахунку цінності праці або якимось іншим;

- метод відрядної оплати праці, при якій розцінки визначаються виходячи зі встановлених розрядів роботи, тарифних ставок (окладів) і норм вироблення (норм часу). Відрядна розцінка визначається шляхом ділення почасової (денної) тарифної ставки, яка відповідає розряду роботи, що виконується, на почасову (денну) норму виробки. При врахуванні екологічного чинника в трудовій діяльності застосування тільки цього або попереднього методів не відображатиме весь характер виконання робіт у сфері охорони природи і природокористування, а, отже, не сприятиме адекватному стимулюванню природоохоронної діяльності;

- метод преміальної оплати – застосовується там, де кращі результати праці співробітників можуть бути визначені простим підрахунком, наприклад, при управлінні і експлуатації сучасних виробничих маловідхідних установок, де застосовуються премії за якість праці, раціональне використання і економію ресурсів і т.ін.;

- метод надання пільг – окрім заробітної плати організація надає своїм працівникам різні додаткові пільги, такі як сплачені відпустки, оплата лікарняних, страхування здоров'я і життя, а також пенсійне забезпечення. До інших видів пільг відносяться позики зі зниженою процентною ставкою на навчання дітей співробітників, дитячі установи, надання сплачених юридичних послуг, програми фізичного оздоровлення, сплачені творчі відпустки після певної кількості років роботи, оплачувані путівки в екологічно чисті місця відпочинку тощо;

- метод виплати надбавок і доплат. Надбавки виплачуються за професійну майстерність, тривалий безперервний стаж, високу індивідуальну кваліфікацію і продуктивність, виконання особливо важливих робіт, класність, знання іноземної мови і т.ін. Іноді надбавки можуть виплачуватися за високі моральні якості співробітників, а також їх внесок у розвиток організаційної культури, зокрема з погляду екологічного чинника організації.

- методи нетрадиційної компенсації:

- метод участі співробітників у прибутку – такої форми оплати праці, за якої розмір оплати в кожен період часу більш за все залежить від певних особливих якостей найманого працівника і від розміру прибутку, який отримало підприємство за відповідний період. Якщо участь у прибутку надає право повністю або частково знову вносити її у власне підприємство, то, виходячи з цього, виникає участь у капіталі. Мотиви участі в прибутку мають багатоаспектний характер: сприяння розширеному утворенню власності, плата за тривалу роботу в організації, покращення мотивації до праці, турбота про робочі місця, лояльність до організації;

- метод виплати комісійних або системи стимулювання продажів. В основі стимулювання співробітників відділу реалізації лежить простий принцип – встановлення прямої залежності між розміром винагороди і обсягом продажів. Методи визначення комісійних наступні: фіксована грошова сума за кожен продану одиницю (орієнтує на реалізацію максимального числа одиниць продукції і використовується, коли компанія прагне збільшити завантаження виробничих потужностей); фіксований відсоток від маржі за контрактом (співробітники відділу продажів прагнуть реалізувати продукцію за найбільшою ціною за одиницю, щоб досягти максимально високої маржі (різниця між продажною ціною і витратами)); фіксований відсоток від обсягу реалізації у момент надходження грошей за контрактом на рахунок організації, яка здійснює продажі та ін. При реалізації екологічно чистої продукції виплата комісійних повинна перевищувати рівень, встановлений при звичайних торгових операціях компанії;

- метод систем плати за знання і компетенції, основоположним принципом яких є винагорода працівника за оволодіння додатковими навиками або знаннями, а не потенційний внесок займаної ним посади в досягнення мети організації (основний принцип традиційної системи).

Для організації, що впроваджує систему оплати за знання, виключно важливим завданням є визначення тих “знань” (навиків, кваліфікацій, умінь), за володіння якими вона збирається винагороджувати працівників. Основою для їх

вибору служить оцінка стратегічних завдань розвитку і тих гуманітарних характеристик, які потрібні для їх реалізації. Саме на їх заохочення і розвиток направлена система заробітної плати.

Якщо набір критичних “знань” для рядових співробітників, результати яких піддаються кількісному вимірюванню, визначити досить просто, то набагато більш складно визначити подібний набір для керівників різних рівнів, екологів, інженерів, дослідників та інших фахівців, зайнятих неструктурованою діяльністю, що припускає високий ступінь свободи і творчості. Спробою вирішити цю проблему стало використання систем плати за компетенції.

Компетенції в найзагальнішому вигляді є якості або навички людини, які дозволяють виконувати певні професійні функції. Компетенції є характеристикою людини, а не посади, тому переносяться з одного робочого місця на інше разом із співробітником.

Головна перевага систем плати за знання і компетенції полягає в тому, що вони орієнтують співробітників на придбання нових навичок, професій, знань, що забезпечує постійне підвищення якості людських ресурсів організації. У той же час слід пам'ятати про потенційні проблеми, які можуть виникнути з впровадженням плати за знання. По-перше, перегляд базових окладів відповідно до нових принципів може привести до значних змін в рівні компенсації окремих працівників (як у бік підвищення, так і пониження), що пов'язано з ризиком викликати гострий конфлікт в колективі. По-друге, дана система нейтральна до результатів роботи окремого співробітника, підрозділу і всієї організації, оскільки вона винагороджує його потенціал (знання і навички), а не результати. Частково подолати ці недоліки можна за рахунок поєднання плати за знання (для визначення базового окладу) з методами змінної заробітної плати (премії, участь в прибутку і т.ін.). І, нарешті, визначення ступеня розвитку (наявності) у співробітників певних навичок, знань і, особливо, компетенцій є досить складним і не завжди абсолютно об'єктивним процесом. Тому необхідне ретельне опрацювання набору критичних навичок, а також методів і критеріїв

визначення наявності цих навиків і надання вичерпної інформації кожному оцінюваному співробітнику.

Перераховані вище переваги та інші основні моменти даного методу дозволяє виділити його як основу для компенсації праці екологоорієнтованої діяльності персоналу, яка характеризується творчими, інноваційними, індивідуалістичними та іншими ознаками;

- індивідуальні методи навчання персоналу:

- метод інструктажа на робочому місці – є недорогим та ефективним засобом розвитку простих технічних навиків, тому він так широко використовується на всіх рівнях сучасних організацій;

- метод самостійного навчання – найбільш простий вид навчання: для нього не потрібен ні інструктор, ні спеціальне приміщення, ні певний час – той, хто навчається вчиться там, тоді і оскільки йому зручно. Основною межею такого виду навчання є його індивідуальний характер. Той, хто навчається може визначати темп навчання, число повторень, тривалість заняття, тобто контролювати важливі параметри процесу навчання, що є заданими при інших методах. В той же час індивідуальний характер позбавляє самостійне навчання однієї з найважливіших умов ефективності – зворотного зв'язку. Розвиток персональних комп'ютерів і мультимедіа дозволяє значною мірою подолати цей недолік.

Навчання еколого-економічним принципам ефективно на самостійній основі, оскільки дана сфера характеризується індивідуалістичними ознаками (відносини “людина – природа”). З метою забезпечення високого рівня стимулювання даного типу навчання необхідна мотивація до спрямування свідомості індивіда в екологічне русло (екологічне виховання); з іншого боку – в процесі навчання розвиваються моральні, зокрема гуманістичні, екологоспрямовані якості людини;

- метод ротації як різновид самостійного навчання, при якому співробітник тимчасово переміщається на іншу посаду з метою придбання нових навиків. Ротація широко застосовується підприємствами, що вимагають від працівників

полівалентної кваліфікації, тобто володіння декількома професіями. Ротація здійснює позитивний вплив на мотивацію співробітника: допомагає долати стрес, що викликається одноманітними виробничими функціями, розширює соціальні контакти на робочому місці. З метою збільшення екологорелевантної частки в поведінці співробітника організації останнього слід час від часу знайомити з функціями природоохоронного відділу, зрозуміло, за адекватну винагороду;

- групові методи навчання персоналу:

- метод проведення лекцій – старий і найбільш традиційний метод навчання, який застосовується у випадках, коли учні не знають даного питання. Лекції є неперевершеним засобом викладу великого обсягу учбового матеріалу в короткий термін, що дозволяє розвинути безліч нових ідей протягом одного заняття. Обмеженість лекцій як засобу професійного навчання пов'язана з тим, що слухачі є пасивними учасниками того, що відбувається. В результаті практично відсутній зворотний зв'язок, інструктор не контролює ступінь засвоєності матеріалу і не може внести корективи в хід навчання;

- метод обговорення й аналізу практичних ситуацій, гіпотетичних або реальних – дозволяє до певної міри подолати недолік пасивної участі слухачів лекцій. В основі даного методу лежить дискусія, групове обговорення, в якому учні виконують активну роль, а інструктор направляє і контролює роботу. Для успішного використання методу обговорення практичних ситуацій від учнів потрібен певний рівень професіоналізму і теоретичних знань, які повинні бути розвинені на робочому місці або за допомогою інших методів навчання;

- метод проведення ділових ігор є досить корисним з погляду вироблення практичних, управлінських і поведінкових навиків. Проте, вони менш ефективні для засвоєння теоретичних знань і оволодіння новими професіями, зокрема, в екологічній сфері даний метод рідко застосовується, що пояснюється також неопрацьованістю відповідних ігрових сценаріїв;

- метод показу – є метод навчання, при якому інформація надається за допомогою теле- і відеотехніки, слайдів, плакатів тощо. У сфері екологічної діяльності організації даний метод в даний час є одним з найбільш популярних.



Якщо на ВАТ “Сумихімпром” систематично витрачаються певні кошти на підготовку та навчання персоналу, в тому числі, проводяться лекції екологічної спрямованості, відповідні тести (додаток Б), то на ВАТ “АК “Свема” у зв’язку зі складним фінансовим становищем цього підприємства кадрова політика тимчасово не включає проведення комплексних програм з навчання персоналу, однак проводяться одиничні експерименти в цьому напрямі;

- методи оцінки персоналу:

- метод атестації – процес оцінки ефективності виконання співробітником своїх посадових обов’язків, здійснюваної його безпосереднім керівником. Головне призначення атестації – не контроль виконання, а виявлення резервів підвищення рівня віддачі співробітника. Атестація дозволяє керівництву мати постійний облік просування співробітника по службі або відсутність такого просування і служить основою для рекомендацій, направлених на виправлення та усунення його слабких сторін;

- метод стандартних оцінок – найбільш старий і найбільш поширений метод атестації персоналу. Керівник заповнює спеціальну форму контрольного листа, яка вимагає, щоб особа, що проводить атестацію, не тільки оцінювала співробітника, але також пояснювала свої підстави для оцінки. Характеристиками, які повинні піддаватися оцінці, як правило, є наступні: якісна і кількісна сторони роботи, бажання працювати разом, ініціатива, надійність, особисті якості, відношення до техніки безпеки, кмітливість, знання роботи, здатність планувати та вміння керувати. На нашу думку, в стандартний список оцінюваних характеристик співробітника слід внести екологічні показники, такі як ступінь участі в екологічній діяльності організації, участь в екологічному навчанні, загальне ставлення до внутрішньоорганізаційного екологічного середовища;

- порівняльні методи оцінки персоналу – при їх використанні керівник порівнює роботу одного співробітника свого підрозділу з результатами інших співробітників. При цьому виділяються в процентному виразі групи працівників від кращих – до гірших. Як і методи стандартних оцінок, порівняльні методи

відрізняються простотою і володіють недоліком суб'єктивності. Крім того, ці методи – досить жорстка форма оцінки, використання якої може спричинити за собою тертя всередині підрозділу;

- метод управління за допомогою постановки цілей (*MBO – Management by Objectives*) – найбільш популярний сьогодні метод, що застосовується на додаток до традиційної атестації. Цей метод починається з визначення ключових цілей співробітника на певний період (рік або шість місяців). Таких цілей повинно бути небагато, вони повинні відображати найбільш важливі завдання діяльності співробітника на наступний період і бути конкретними, вимірними, значущими тощо. Після закінчення атестаційного періоду співробітник і керівник оцінюють виконання кожної мети, як правило, у відсотках, і всього особистого плану співробітника (набору цілей). Вирішальний голос при ухваленні остаточного рішення належить, зрозуміло, керівнику;

- нетрадиційні методи оцінки:

- метод “360° атестації” – співробітник оцінюється своїм керівником, своїми колегами і своїми підлеглими. Конкретні механізми атестації можуть бути різними (всі атестовані заповнюють одну й ту ж форму оцінки, кожна категорія заповнює особливу форму, атестація колегами і підлеглими проводиться за допомогою комп'ютера і т.ін.), проте суть цього методу чітко відображена в його назві, а саме – отримання всесторонньої оцінки співробітника. У плані оцінки екологоорієнтованої діяльності індивіда даний метод застосовний у разі високого ступеня інтегрованості екологічних чинників в організації, коли має місце залучення в дану сферу всіх членів організації;

- психологічні методи оцінки – є своєрідним різновидом нетрадиційних методів атестації. Професійні психологи за допомогою спеціальних тестів, співбесід, вправ оцінюють наявність і ступінь розвитку певних характеристик у співробітника. На відміну від традиційної атестації оцінюються не результати (ефективність роботи на посаді), а потенціал співробітника. Психологічні методи дозволяють отримувати високий ступінь точності та деталізації оцінки, проте значні витрати, пов'язані з необхідністю залучення професійних психологів,

обмежують область їх застосування. В сучасних організаціях ці методи використовуються в основному для визначення співробітників з лідерським потенціалом – майбутніх керівників.

На нашу думку, залучення досвідчених психологів було б ефективно при проведенні методів спостереження за поведінкою, зокрема екологорелевантної, співробітників. Особи, що здійснюють оцінку за допомогою цих методів, разом із фахівцями-психологами, відзначають на шкалі кількість випадків, коли працівник поведився тим чи іншим специфічним чином раніше. Подібне спостереження доцільно проводити як безпосередньо за окремим співробітником, так і за його поведінкою в колективі. Обмеженнями тут є матеріальні витрати й етична сторона питання (наскільки відкритим повинне бути спостереження).

### **3.3. Оцінка взаємозалежності між екологоорієнтованою компетенцією персоналу та результатами еколого-економічної діяльності підприємства**

Розглянуті вище положення лягли в основу дослідження екологорелевантної мотивації співробітників одного з підприємств Шосткинського промислового вузла – ВАТ “АК “Свема”, яке проводилося в 2003-2004 рр. Основні моменти проектування теорій мотивації в площину еколого-економічних відносин знайшли своє відображення в питаннях (деякі з питань представлені у вигляді практичних ситуацій) анкети і створенні відповідного тесту (додаток В).

Кількісні та якісні характеристики опитуваних наступні: загальне число опитуваних – 72 чол.; середній вік – 36 років; статевий склад: 40% – чоловіки, 60% – жінки; сімейний стан – 90% у шлюбі; середній стаж роботи – 15 років; місце роботи: відділ управління інформаційними технологіями, відділ нарахування заробітної плати.

Даний контингент, на наш погляд, є особами, що, як правило, не відчують нужди в задоволенні своїх елементарних первинних потреб. Це було

враховано нами при складанні питань на тему екологічної свідомості і екологічних потреб. Зокрема, останні розглянуті в основному як вторинні, тобто йдеться про зацікавленість людей в якіснішому навколишньому середовищі по відношенню до того, яке існує в їх місті і на підприємстві, де вони працюють. Існуючий же стан екології на даній території оцінюється нами як відносно якісний для даної місцевості, оскільки рівень забруднення останніми роками значно знизився внаслідок спаду виробництва і зменшення числа пересувних джерел забруднення середовища.

Отже, результати анкетування представимо в наступному вигляді (відповідно черговості основних питань в анкеті):

- Яка, на Ваш погляд, екологічна ситуація (загальний стан навколишнього природного середовища, зокрема чистота атмосферного повітря, водоймищ, ґрунтів тощо) у Вашому місті?

*Відповідь:* на мій погляд, в моєму місті дуже багато промислових підприємств. Проте, з огляду на те, що на даний момент виробництво припинилося, екологічна ситуація дещо покращилася. Зараз екологічна ситуація в моєму місті мене влаштовує більше, ніж в той час, коли підприємства працювали на повну потужність. Економічна ж ситуація влаштовує менше, – 95% опитуваних.

- Як Ви ставитесь до того, що Ви працюєте на підприємстві, яке забруднює навколишнє природне середовище Вашого міста?

*Відповідь:* потрібно щось робити, якось змінювати екологічну ситуацію, що склалася. Проте я не бачу, як би я міг/могла вплинути на процеси, що відбуваються на підприємстві, де я працюю, – 58% опитуваних.

*Відповідь:* мене не стосуються загальноміські проблеми. Зокрема, екологічні проблеми повинні вирішувати спеціально створені для цього служби, – 34% опитуваних.

- Як Ви ставитесь до того, що територія підприємства, де Ви працюєте, забруднюється викидами шкідливих речовин?

*Відповідь:* мене це турбує, проте ситуація в місті нічим не краща. Я цілком звик/звикла до існуючої екологічної ситуації на підприємстві, де я працюю, – 92% опитуваних.

- Із зростанням обсягу випуску продукції на Вашому підприємстві, ймовірно, збільшиться і забруднення навколишнього природного середовища (викиди шкідливих речовин в атмосферу, розміщення твердих відходів на поверхні ґрунту і т.ін.). Як Ви ставитесь до цього?

*Відповідь:* негативно. На мій погляд, збільшенню виробництва повинна передувати модернізація технологій з урахуванням екологічного чинника, – 55% опитуваних.

*Відповідь:* позитивно. На мій погляд, зростання виробництва спричинить за собою збільшення заробітної плати, – 41% опитуваних.

- Чи погодитесь Ви витратити свій час і зусилля на те, щоб поліпшити екологічну ситуацію (наприклад, поліпшення якості повітря або води) у Вашому місті (на підприємстві)?

*Відповідь:* ні, у мене немає на це часу і бажання, – 96% опитуваних.

- Наскільки важливе для Вас чисте навколишнє середовище? До яких інших Ваших потреб Ви б прирівняли можливість жити і працювати в екологічно чистому середовищі?

*Відповідь:* чисте навколишнє середовище дуже важливе для мене, але існуючий його стан мене цілком влаштовує. Важливі для мене (виберіть з нижчеперерахованого і підкресліть): придбати престижніше і зручніше житло, можливість купувати дорожчі продукти харчування, відчувати себе в безпеці у будь-який час доби в своїй квартирі, на роботі або в місті, можливість придбавати дорожчий і зручніший одяг, - 40% опитуваних.

*Відповідь:* чисте навколишнє середовище дуже важливе для мене. Його існуючий стан мене не влаштовує. Проте я не збираюся міняти місце проживання і роботи, – 26% опитуваних.

*Відповідь:* чисте навколишнє середовище дуже важливе для мене. Його існуючий стан мене не влаштовує. Я готовий/готова виплачувати міській владі

певний відсоток з моїх доходів на гарантоване поліпшення екологічної ситуації, – 25% опитуваних.

- Чи вважаєте Ви екологічний стан на Вашому робочому місці (чистота повітря, можливість користуватися чистою водою і т.ін.) достатнім для нормальної роботи? Як це відображається на результативності Вашої праці?

*Відповідь:* ні, не вважаю достатнім, але це ніяк не позначається на результативності моєї роботи, – 98% опитуваних.

- Що з нижчеперерахованого Ви вважатимете за краще, якщо матеріальна винагорода від Вашої участі буде однаковою (підкресліть Ваш варіант відповіді): бути організатором соціологічного опитування, брати участь в екологічній акції, брати участь в організації науково-практичної конференції, бути керівником гуртка якості, представляти продукцію підприємства на виставці.

*Відповідь:* брати участь в екологічній акції – 67% опитуваних.

*Відповідь:* представляти продукцію підприємства на виставці – 35% опитуваних.

- Чи станете Ви брати участь в екологічному проекті (наприклад, проектування і запуск повітроочисної установки), якщо винагорода (грошова або інша, в якій Ви зацікавлені) обіцяна після того, як будуть одержані позитивні результати (наприклад, зниження концентрації в повітрі шкідливих речовин)?

*Відповідь:* ні, не стану брати участь. У будь-якій справі мене, перш за все, цікавить гарантована компенсація витрачених мною зусиль, надана мені відразу після виконаної мною роботи, – 46% опитуваних.

*Відповідь:* цим повинні займатися фахівці – 42% опитуваних.

- Припустимо, Вам і Вашим колегам (або колезі) доручили виконання важливого заходу, що стосується поліпшення якості повітря (наприклад, заміна застарілої установки на нову, яка споживає значно менше кисню) у відділі (цеху), де Ви працюєте. Після виконання завдання Ви вважаєте, що частка Вашої участі і витрачених зусиль перевищує частку Ваших колег, оскільки Ви залишалися після роботи. Керівництво компенсувало Вам позаурочний час, і Ви заробили більше Ваших колег. Але результатами загальної праці (можливість дихати чистішим

повітрям), де Ваш внесок більший за інших, користуватимуться в рівній мірі всі члени колективу. Чи справедливо це?

*Відповідь:* не справедливо. Керівництво повинне було оцінити не тільки час, витрачений мною, а також проявлене мною уміння, навички і бажання в швидші терміни вирішити важливу екологічну проблему, – 92% опитуваних.

- Чи існують певні екологічні цінності, норми відносин, правила поведінки на підприємстві (у колективі), де Ви працюєте?

*Відповідь:* не знаю – 74% опитуваних.

*Відповідь:* ні, не існують – 25% опитуваних.

- Як Ви ставитесь до того, щоб у Вас на роботі або в школі, де вчаться Ваші діти, читався курс екології (що включає питання екологічної освіти і виховання) нарівні з традиційними предметами?

*Відповідь:* мені здається, дітям буде корисна окрема екологічна дисципліна. Для себе я вважаю подібний курс даремним, навіть якщо він читатиметься в робочий час, – 40% опитуваних.

*Відповідь:* позитивно. Це потрібний предмет, як для мене, так і для моїх дітей, – 36% опитуваних.

- Як часто Ви чуєте про забруднення навколишнього природного середовища (повітря, води, ґрунту) на Вашому підприємстві (у колективі)?

*Відповідь:* час від часу – 54% опитуваних.

- Як часто Ви стикаєтеся з інформацією, що має відношення до охорони навколишнього природного середовища і природокористування (письмові та усні розпорядження, різного роду документація), на вашому місці роботи?

*Відповідь:* практично не стикаюся – 47% опитуваних.

*Відповідь:* час від часу – 37% опитуваних.

- Що загального, на Ваш погляд, між екологією і економікою?

*Відповідь:* екологія залежить від економіки, але економіка ніяк не залежить від екології, – 71% опитуваних.

- Рішенню яких проблем загальносвітового масштабу, на Ваш погляд, потрібно віддавати пріоритетне значення?

*Відповідь:* економічних (збільшення рівня доходу в країнах з нерозвинутою економікою і економікою, що розвивається) – 21% опитуваних.

*Відповідь:* проблем злочинності – 17% опитуваних.

*Відповідь:* демографічних (наприклад, необхідність скорочення народжуваності в Китаї і зростання її в Україні) – 15% опитуваних.

*Відповідь:* екологічних (наприклад, зменшення промислових викидів в атмосферу, або посилення контролю безпеки на атомних станціях) – 10% опитуваних.

• Як Ви оціните Ваш внесок в оздоровлення навколишнього природного середовища на сьогоднішній день? Що Ви можете запропонувати для вирішення екологічних проблем?

*Відповідь:* я нічого поки не зробив/не зробила для поліпшення екологічної ситуації в Україні. І це мене не турбує, – 60% опитуваних.

Тепер представимо результати проведеного нами тестування. В цілому постановка тесту була орієнтована на людей, які стоять перед вибором вторинних потреб, згрупованих нами таким чином:

- *потреба в розвагах* (потреба у відвідуванні концертів, шопінгу, участі у святах);
- *потреба у владі* (потреба у впливі на думку інших, у використанні праці інших, у керівництві людьми);
- *потреба в причетності* (потреба в престижній роботі, престижній квартирі, престижному авто);
- *потреба в успіху* (потреба в кар'єрному рості, у власному бізнесі, у визнанні літературного таланту);
- *екологічна потреба* (потреба в чистому повітрі, чистій воді, в чистому місці відпочинку).

Зрозуміло, подібне розмежування носить умовний характер: представлені потреби взаємопов'язані та можуть переходити одна в одну. Проте, кожна з представлених п'ятнадцяти потреб (по три потреби в кожній з п'яти груп) теоретично може порівнюватись з іншою, і в кожному з порівнянь, як правило,



спостерігається однозначний пріоритет. Тестування показало, що відхилення результатів, просумованих по вертикалі, від результатів, просумованих по горизонталі, складає близько 4%. Це свідчить про досить усвідомлений вибір опитуваними того чи іншого варіанта при порівнянні потреб. Як правило, відхилення спостерігались при порівнянні однорідних потреб, тому величина неспівпадань результатів не вплинула на ранжування груп потреб.

В цілому за наслідками тестування екологічні потреби посіли перше місце, яким віддали свою перевагу 68% опитуваних. У середині групи “екологічні потреби” структура переваг наступна: потреба в чистому повітрі – 52%, потреба в чистій воді – 37%, потреба в чистому місці відпочинку – 11%. Таким чином, можна зробити висновок про те, що серед опитуваних екологічні потреби є домінуючими щодо інших вторинних потреб. Тобто в плані екологізації виробничої та інших сфер життєдіяльності в нашій державі не потрібно створювати екологічні потреби, оскільки вони вже існують. Проте, результати анкетування констатують факт проблеми у формуванні екологічної свідомості індивідів, що пов’язане з наявністю істотних недоліків як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищах окремих організацій.

Повертаючись до результатів анкетування, відзначимо ряд основних висновків:

- люди усвідомлюють необхідність покращення екологічної ситуації, як на підприємстві, де вони працюють, так і в місті, де розташоване їх підприємство. Проте вони не прагнуть і не готові до активних екологічно направлених дій. Це пов’язано з відсутністю підтримки з боку підприємства, а також необхідністю задоволення інших первинних потреб, що залежить від економічної ситуації в країні;
- екологічні проблеми не є першочерговими серед інших актуальних загальнонаціональних проблем. Крім того, більшість опитуваних не ототожнює себе із загальнодержавною екологічною ситуацією. На наш погляд, причина цього криється, передусім, в загальнонаціональних культурних чинниках;

- сучасні екологічні умови на робочому місці не впливають на продуктивність праці; люди звикли до “екології” свого робочого місця;
- проведення будь-якої екологічної акції співробітники не вважають трудомісткою задачею, ймовірно, асоціюючи її з чисто формальними заходами;
- практично половина опитуваних надає перевагу покращенню свого матеріального становища (у вигляді підвищення заробітної плати), – навіть якщо це пов’язано із погіршенням якості довкілля. Все ж більшість опитуваних усвідомлює необхідність екологічно збалансованого економічного розвитку;
- будь-якій праці, незалежно від моральних, в тому числі екологічно усвідомлених, принципів, повинна гарантуватись своєчасна компенсація, пропорційна витраченим зусиллям робітників;
- конкретні екологічні задачі оцінюються співробітниками як творчі та загальноорганізаційні. Тому винагорода повинна відповідати внеску кожного з учасників еколого-економічних проектів;
- в розумінні робітників підприємства на останньому відсутні будь-які екологічні цінності, покладені в основу організаційної культури як однієї з найважливіших її складових;
- більшість опитуваних позитивно ставляться до екологічної освіти в школах, проте лише деякі бажають самі навчатись у даному напрямі;
- на підприємстві в цілому і на окремих робочих місцях, зокрема, недостатня увага приділяється процесам екологічного інформаційного забезпечення, що безумовно, негативно позначається на екологічній політиці підприємства і з рештою – на природоохоронній ситуації на даному підприємстві;
- існують певні пробіли у розумінні людьми еколого-економічних проблем, зокрема, необхідна популяризація серед робітників принципу зворотного впливу екології на економіку (принцип “бумеранга”).

Виходячи з цього, пропонуємо в якості рекомендацій менеджерам і спеціалістам у сфері охорони довкілля та природокористування, як даного підприємства, так і йому подібних, наступне:

- розвивати еколого-економічну культуру підприємства і окремих співробітників шляхом формування та здійснення відповідних цілей і політики, встановлення адекватних норм і правил поведінки, моральних принципів, цілісної екологічної свідомості окремих індивідів і колективів;

- популяризувати та стимулювати природоохоронну діяльність за допомогою інформаційних ресурсів;

- ставити робітникам чітко сформульовані задачі в еколого-економічній сфері діяльності та своєчасно і в повному обсязі компенсувати їх виконання, використовуючи комплексне врахування очікувань робітників;

- винагороджувати працю учасників еколого-економічних проектів у відповідності з принципом справедливості, згідно з яким робітник оцінює отриману ним винагороду, порівнюючи свій внесок із внеском колег;

- застосовувати індивідуальний підхід до визначення екологічних потреб і компетенцій робітників підприємства;

- не дивлячись на занижені екологічні потреби робітників на їх робочих місцях, підвищувати якість навколишнього середовища на промислових площадках (але не за рахунок збільшення зовнішніх еколого-економічних збитків) з метою зменшення захворюваності на підприємстві, викликаній, насамперед, забрудненням повітря;

- навчати робітників роботі в еколого-економічній сфері діяльності, використовуючи матеріальне стимулювання всіх форм екологічної освіти, за допомогою якої нарощуються загальноорганізаційні знання та компетенції;

- встановлювати та підтримувати зв'язки, направлені на розвиток еколого-економічних відносин з відповідними громадськими та державними організаціями.

Отже, в результаті проведеного теоретичного та практичного дослідження мотиваційних теорій управління, спроектованих в площину еколого-економічних відносин, зокрема, аналізу екологічної свідомості співробітників вітчизняної промислової організації, були зроблені відповідні висновки і запропоновані рекомендації з удосконалення соціально-психологічних методів

екологоорієнтованого управління підприємством, в основу яких була встановлена ідея організаційної еколого-економічної культури.

У роботі запропонований індекс усвідомлення екологоорієнтованої компетенції співробітників організації, яка визначається як поєднання здатності (потенціалу) і мотивованості до ефективної екологічно спрямованої діяльності (формула 3.7). Алгоритм визначення та розрахунку індексу усвідомлення екологоорієнтованої компетенції подано в додатку Г.

$$\left\{ \begin{array}{l} I_{yeok} = 1/2Z + 1/2M \\ -1 < I_{yeok} < +1 \\ P_{cp} = P_{zcp} + P_{вcp} \end{array} \right. , \quad (3.7)$$

де  $I_{yeok}$  – індекс усвідомлення екологоорієнтованої компетенції співробітників;

$Z$  – здатність реалізовувати екологічно спрямовані завдання;

$M$  – мотивованість до реалізації екологічно спрямованих завдань;

$P_{cp}$ ,  $P_{zcp}$ ,  $P_{вcp}$  – рівень структурних рамок еколого-економічної діяльності підприємства, відповідно: загальних, зовнішніх і внутрішніх рамок.

В плані більш повної оцінки ми пропонуємо доповнити даний показник оцінкою характеру зовнішніх і внутрішніх організаційних рамок, в яких відбуваються зміни в організації еколого-економічних і соціально-психологічних процесів на підприємстві (рис. 3.4).

Приклад розрахунку індексу усвідомлення екологоорієнтованої компетенції співробітників показано в табл. 3.2. Проведення даних розрахунків ґрунтується на результатах управлінського соціально-психологічного дослідження (проведеного у 2003-2004 рр. на підприємстві “Свема” у м. Шостка Сумської обл.) і розробці відповідних методичних засад [126].

На основі отриманих розрахунків отримано попередній характер залежностей між усвідомленням екологоорієнтованої компетенції (як суми здатностей і мотивованості) та структурними рамками (внутрішніми і зовнішніми) екологоорієнтованого управління підприємством (рис. 3.5), а також між поєднанням усвідомлення екологоорієнтованої компетенції та структурних рамок ( $P_{cp}$ ) і еколого-економічним показником діяльності підприємства (рис. 3.6). При

цьому індексом “1” позначались показники для підприємства “Свема”, індексом “2” – для ВАТ “Сумихімпром”. Друга цифра в індексі “1” або “2” означає відповідно: рівень зовнішніх структурних рамок  $P_{зсп}$  і рівень внутрішніх структурних рамок  $P_{всп}$ . Знак “+” означає врахування лише позитивних оцінок із табл. 3.2 і, відповідно, “-” – негативних оцінок. В якості еколого-економічного показника діяльності підприємства взято відносний показник – рівень забруднення підприємством навколишнього середовища в розрахунку на вартісну одиницю випуску продукції за період забруднення ( $Z_{зовн}$ ): для  $I_2 \sim 4,2$ ;  $I_1 \sim 5,8$ .

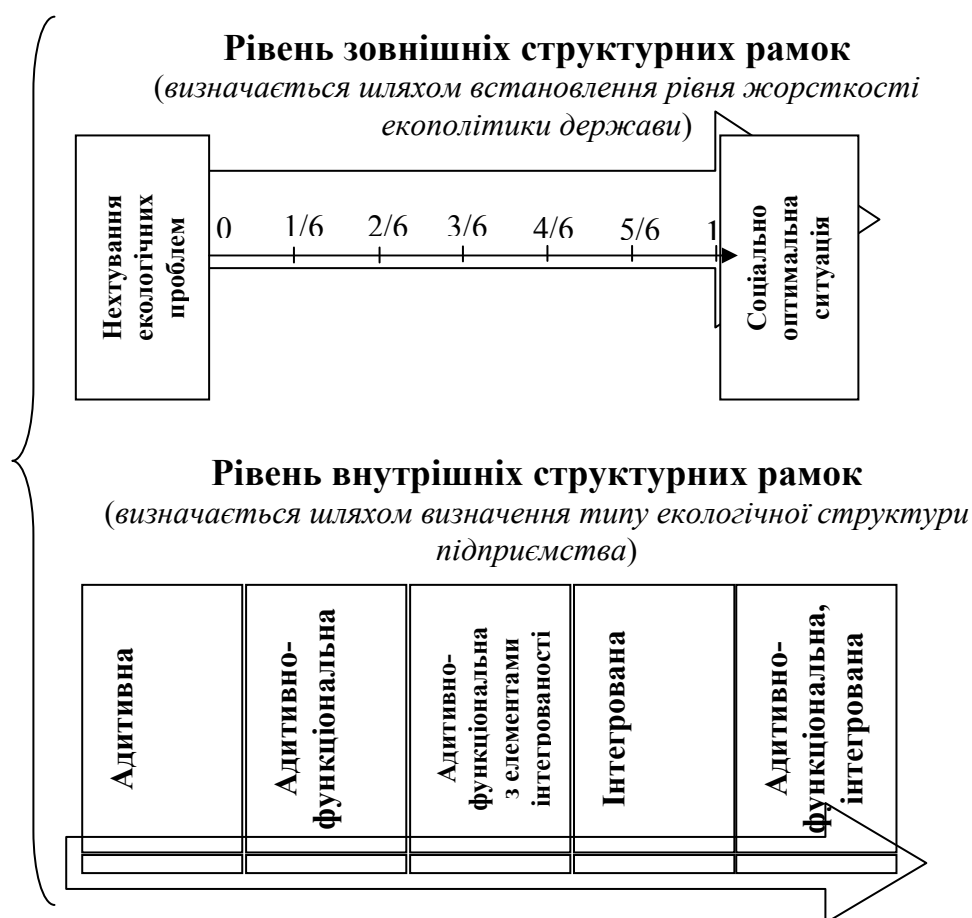


Рис. 3.4 Поєднання усвідомлення екологоорієнтованої компетенції (як суми здатностей і мотивованості) та нових структурних рамок екологоорієнтованого управління

**Розрахунок індексу усвідомлення екологоорієнтованої компетенції  
співробітників ВАТ “АК “Свема”**

Здатність			Вага	Мотивованість			Вага
Показник	Оцінка, %			Показник	Оцінка, %		
	+	-			+	-	
Рівень екологічних потреб	68		0,3	Усвідомлення елементів екокультури організації		62	0,3
Реалізована здатність вирішувати екозадачі		60	0,1	Ініціативність по відношенню до екопроблем: - міських - організаційних		96 63	0,05 0,05
Адаптація до усталеного негативного екостану на підприємстві		92	0,1	Готовність платити відсоток за гарантоване покращення довкілля	25		0,05
Усвідомлення необхідності модернізації виробництва з урахуванням екофакторів	55	41	0,1	Пов'язування результатів роботи з негативною "екологією" на робочому місці		98	0,05
Робота з еколого релевантною інформацією: - офіційною - неофіційною	19 27	47	0,1 0,1	Очікування винагороди за загальноорганізаційні екозаходи: - гарантованої - справедливої	46 92		0,1 0,2
Наявність теоретичних екознань		71	0,1	Бажання виконувати екозаходи за умови однакової компенсації відносно інших заходів	67		0,2
Бажання навчатись	36	40	0,1				
Інтегральний показник, з урахуванням ваги	0,34	-0,35	1	Інтегральний показник, з урахуванням ваги	0,37	-0,31	1
Загальний	-0,01			Загальний	0,06		
$I_{\text{еок}} = -0,01 * 0,5 + 0,06 * 0,5 = 0,025$							

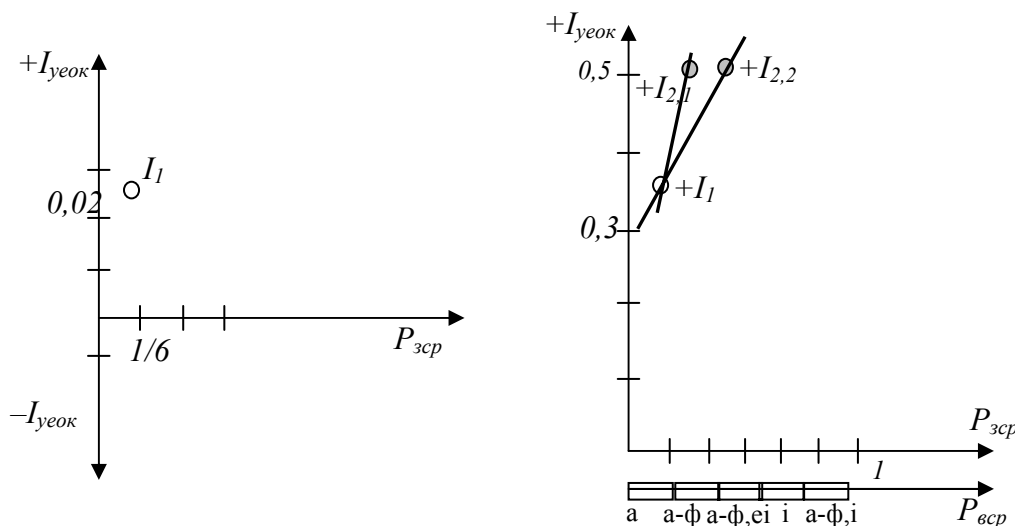


Рис. 3.5 Залежності між усвідомленням екологоорієнтованої компетенції та новими структурними рамками (внутрішніми і зовнішніми) екологоорієнтованого управління підприємством

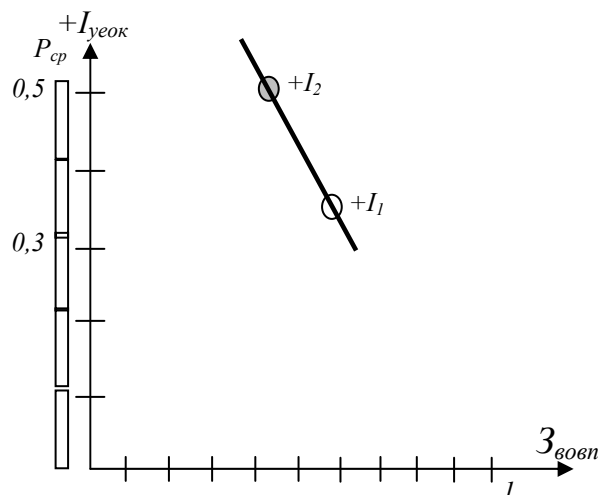


Рис. 3.6 Залежність між поєднанням усвідомлення екологоорієнтованої компетенції та нових структурних рамок екологоорієнтованого управління підприємством і результатом еколого-економічної діяльності підприємства

Таким чином, виходячи з отриманих результатів можна зробити висновок про низький рівень організаційної ефективності функціонування системи екологоорієнтованого управління персоналом на підприємстві “Свема”, оскільки в ідеальному випадку показник ефективності порівнюється до “1”. Ситуація на ВАТ “Сумхімпром” дещо позитивніша, але тільки у відносному значенні. Загалом, підкреслимо, що проведена нами оцінка організаційної ефективності ґрунтувалась на аналізі роботи підприємства в цілому і використанні одного

комплексного показника (індексу екологоорієнтованої компетенції співробітників) ефективності, що дозволяє говорити про проміжковий характер результатів дослідження, визначення загальних тенденцій у вирішенні проблеми управління кадрами і, відповідно, необхідність подальших розробок у даному напрямку, і, в першу чергу, стосовно встановлення більш чіткого взаємозв'язку між соціально-психологічними і економічними аспектами ефективності.

Отже, основним результатом в представленому дослідженні є розробка одного з елементів (комплексних показників) оцінки організаційної (соціально-психологічної та економічної) ефективності екологоорієнтованого управління персоналом, індексу усвідомлення екологоорієнтованої компетенції співробітників організації, який в поєднанні з показниками внутрішніх і зовнішніх структурних рамок екологічно спрямованої діяльності підприємства дозволяє визначати рівень орієнтованості підприємства на вирішення екологічних проблем.

### **3.4. Визначення синергетичного ефекту від оптимізації мотиваційного інструментарію екологоорієнтованого управління підприємством**

В широкому сенсі мотивація більш ніж інші функції претендує на ототожнення з власне управлінням. В класифікації функцій управління, що на сьогоднішній день мають назву класичних, А. Файоль не називав мотивацію. На наш погляд, мотивація означає не нову функцію, а характеристику інших класичних функцій. Специфіка мотивації полягає у спонуканні до досягнення організаційної мети. Ключове слово тут мета. Тобто коли ми говоримо про мотивацію, то обов'язково йдеться про процес, що на пряму пов'язаний із досягненням мети: як позитивні, так і примусові мотиватори. Якщо ми поглянемо на інші функції, то також побачимо зв'язок із метою, але пасивний (планування, організація), або післядію (контроль). Окрім того мотивація дозволяє мінімізувати витрати підприємства на досягнення цілей: розуміння і використання мотивів членів організації раціоналізує витрати.



Підвищена увага до ключової ролі мотивації пов'язана також зі зміною зовнішнього середовища. Останнє стало більш сприятливим для окремих індивідів, які вже виконували завдання і відповідно досягали організаційних цілей з урахуванням своїх потреб. Мотивація враховує зовнішні зв'язки і має відношення до будь-яких зв'язків, що впливають на вибір будь-якого члена організації.

Мотиваційний інструментарій – це методи, що враховують те, що примушує індивіда або групу обирати певний порядок дій. По суті мотивація – це те ж управління, але ускладнене соціально-психологічними моментами, протидією індивідуальних і загальноорганізаційних цілей та інтересів. Раніше мотивація не вивчалась, оскільки людина розглядалась як машина, що здатна за відновлення втраченої фізичної енергії нормовано працювати.

Зрозуміти природу мотивації можна із синергетичного погляду: зі збільшенням взаємозв'язків у системі управління підприємством покращується її робота. Взаємозв'язки, як виробничого так і управлінського характеру, породжують синергетичний ефект. Мотивація ж є чи не найскладнішою системою взаємозв'язків, що мають саму різну природу і охоплюють усіх людей даної організації. При ігноруванні незрозумілих взаємозв'язків ми свідомо втрачаємо потенційні результати.

Методи управління спрямовані або на потенціал людини або на її мотивацію. В першому випадку йдеться про аспекти, що не обов'язково пов'язані з усвідомленням людиною своїх дій. Наприклад, формування фізичного здоров'я працівників, або підвищення їх професійних знань. Але сам потенціал також (свідомо або підсвідомо) впливає на вибір індивідом своїх дій.

За допомогою теорії фракталів синергетика пояснює необхідність залучення кожного члена організації до будь-яких проблем організації. Оскільки останній є подібним до організації як групи людей. Аналогічно підсистема управління персоналом є подібною до системи управління організацією. Тому ідея екологоорієнтованого контролінгу персоналу дозволяє найбільшою мірою враховувати цю подібність, що виражається в ототожненні цілей управління

персоналом і загальноорганізаційних цілей і пропонувати на основі принципу зворотного зв'язку альтернативних цілей.

На наш погляд, взаємозв'язок еколого-економічної ефективності та витрат на формування мотиваційного інструментарію екологоорієнтованого управління підприємством можна пояснити синергетичною моделлю з фрактальної геометрії [45, 150, 182]. Мультифрактали, зображені на рис. 3.7, не дозволяють впевнено передбачати еколого-економічний розвиток, але вони створюють більш реалістичну картину досліджуваного процесу.

Алгоритм визначення еколого-економічного синергетичного ефекту з використанням фрактального підходу подано в додатку Д.

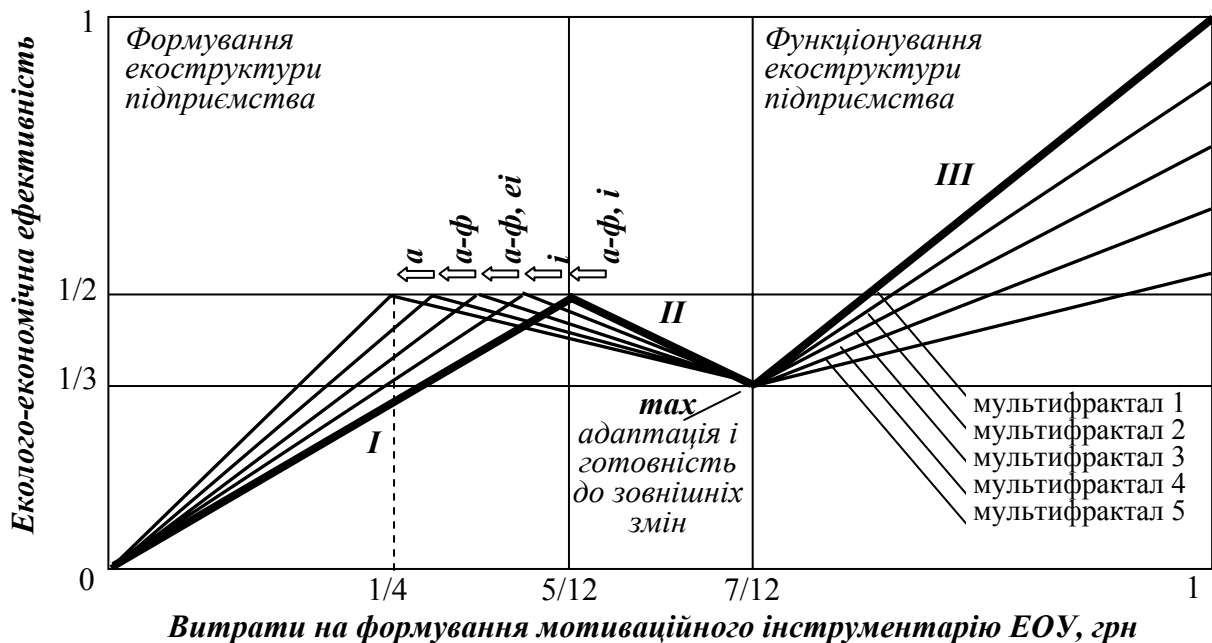


Рис.3.7 Залежність еколого-економічного ефекту від витрат на формування мотиваційного інструментарію екологоорієнтованого управління (ЕОУ)

Застосування саме фрактального підходу пояснюється сутністю та специфікою мотивації. Мотивація – те, що дозволяє поєднати різні за силою впливу інструменти екологоорієнтованого управління в єдиній синергетичній системі. Мотивація дозволяє пояснити, чому підприємства, що функціонують в рівних зовнішніх умовах, по-різному ведуть свою еколого-економічну діяльність.

Отже, мотивація є центральним синергетичним чинником інтегрування методів екологоорієнтованого управління (тобто фрактальним критерієм порівняння окремих методів і системи методів загалом).

На рис. 3.7 вісь абсцис відповідає витратам протягом довгострокового інвестування (12 років). Вісь ординат – ефекту, отримання якого обмежується державною екополітикою, рівень жорсткості якої встановлюється через 3 роки (вісь  $x - 1/4$ ) на позначці  $1/2$  (вісь  $y$ ). Жорсткість відповідає сутності податку Пігу та має найвищий рівень у точці (1,1), коли підприємство повністю компенсує екологічні збитки від своєї діяльності. Початок відліку (0,0) відповідає умовам, в яких знаходяться сьогодні вітчизняні підприємства. (Дослідження проводиться на прикладі підприємств хімічної промисловості Сумського регіону). Цільовий орієнтир протягом 12-ти років – досягнення якомога оптимальнішої ситуації еколого-економічної діяльності.

На рис. 3.7 найбільш “спокійна” ламана (мультифрактал 1) відповідає адитивно-функціональній, інтегрованій екоструктурі (а-ф, і), оскільки ця структура має найбільше синергетичних ознак. Інші структури і, відповідно, мультифрактальні ламани мають певне відхилення від стану найбільшої пристосованості до змін зовнішнього середовища. найвразливішою і найменш гнучкою структурою є адитивна (а) структура, що є на сьогодні найбільш поширеною на досліджуваних підприємствах.

На відрізку *I* рис. 3.7 більший кут нахилу відповідає більш екстенсивному виробництву, пов’язаному із забрудненням довкілля. На відрізку *III* – навпаки, йдеться про більш інтенсивне виробництво.

Підвищення ефективності (вісь  $y$ ) на відрізку *I* та *III* пояснюється тим, що вісь  $x$  характеризує позитивну мотивацію досліджуваного процесу. На етапі спаду *II* – реакція підприємства на негативну мотивацію з боку екополітики.

Шляхом визначення площ фігур, отриманих на рис. 3.8, можна визначити величини еколого-економічного ефекту, отриманого внаслідок формування та використання мотиваційного інструментарію ЕОУ. При цьому отримання синергетичного ефекту пояснюється результатами аналізу структури відповідних витрат, представлених у таблиці 3.3: для мультифракталу 1 – 0,45; для мультифракталу 5 – 0,35. (Інвестиційні умови для кожного з представлених 5-ти проектів є рівними). Як бачимо, для проекту 5 (структура *a*) втрачені можливості

складають 22% (0,45 прийнято за “1”); без урахування зовнішнього еколого-економічного ефекту, який отримують треті особи внаслідок зменшення забруднення навколишнього середовища.

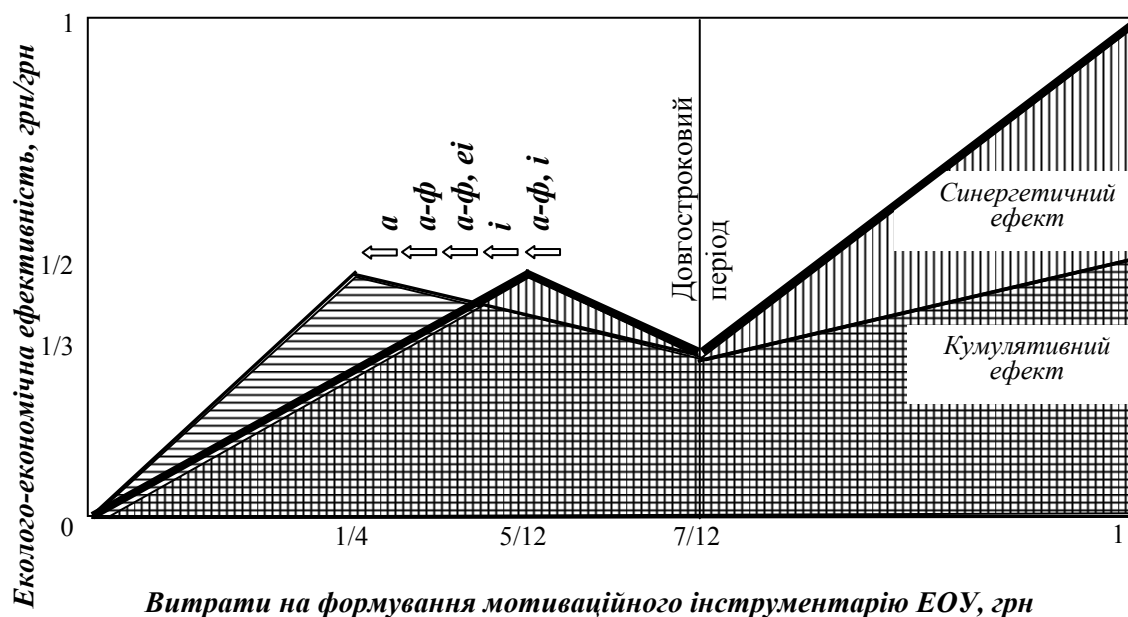


Рис. 3.8 Визначення величини еколого-економічного ефекту від формування мотиваційного інструментарію ЕОУ

Для отримання більш реальної картини зобразимо досліджуваній процес у вигляді мультифрактальної кривої (рис. 3.9). На жаль, важко встановити точну залежність для даної кривої, оскільки вона має стохастичний характер. Детермінованість процесу залежить від обраного проміжку часу та кількості досліджених підприємств. Реальну картину можна зобразити на вже отриманому досвіді. Аналіз досвіду західних економістів свідчить саме про мультифрактальний характер еколого-економічних процесів.

Підвищена увага до екоструктури в даному дослідженні пояснюється тим, що оцінюється саме організаційний ефект, що поєднує еколого-економічний і еколого-соціальний ефекти. І саме за структурою можна говорити про організацію як ефективну функцію. У нашому випадку йдеться про інтеграцію екологічної та кадрової підсистем управління в традиційній екологічній структурі підприємства.

## Порівняння інвестиційних сценаріїв екологоорієнтованої діяльності

Показники еколого-економічного ефекту/ витрат	Тип екологічної структури підприємства				
	1. Адитивно-функціональна, інтегрована	2. Інтегрована	3. Адитивно-функціональна з елементами інт-ті	4. Адитивно-функціональна	5. Адитивна
Еколого-економічний ефект, млн. грн	0,45	0,43	0,41	0,39	0,35
Зведені витрати на формування мотиваційного інструментарію ЕОУ, млн. грн	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
в тому числі:					
- витрати, прямо пов'язані з мотиваційним впливом :	0,50	0,45	0,40	0,30	0,25
в тому числі:					
- позитивним (заробітна плата, преміювання, соціальне забезпечення, розвиток оргкультури тощо)	0,45	0,35	0,30	0,15	0,10
- негативним (витрати на контроль, екологічні податки)	0,05	0,10	0,10	0,15	0,15
- витрати, непрямо пов'язані з мотиваційним впливом:	0,50	0,55	0,60	0,70	0,75
в тому числі:					
- витрати, що спричиняють і забезпечують мотиваційні процеси (витрати на придбання основних фондів, сировини та матеріалів і т.ін.)	0,30	0,40	0,45	0,60	0,70
- витрати на створення гігієнічних умов праці (витрати на поточний ремонт обладнання та приміщень, озеленення території тощо)	0,10	0,10	0,10	0,05	0,05
- витрати на формування трудового потенціалу (навчання, перекваліфікація, набір персоналу і т.ін.)	0,10	0,05	0,05	0,05	0,05

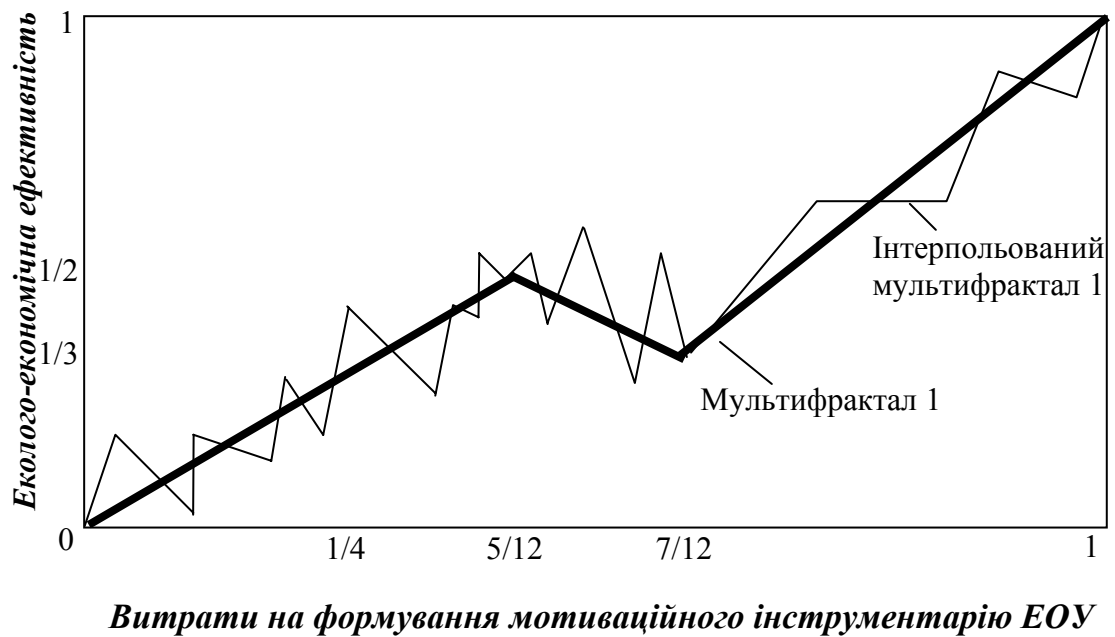


Рис. 3.9 Інтерполяція мультифрактальної кривої залежності еколого-економічної ефективності від витрат на формування мотиваційного інструментарію ЕОУ

При цьому ми оцінюємо функціонування екоструктури як за внутрішніми показниками контролінгу персоналу, так і за зовнішнім – еколого-економічний ефект діяльності підприємства. В останньому випадку з'являється можливість визначити вагу підсистеми управління персоналом у досягненні загальноорганізаційного еколого-економічного ефекту – шляхом аналізу структури витрат на формування мотиваційного інструментарію екологоорієнтованого управління підприємством.

### Висновки до третього розділу

1. У роботі проведено аналіз еколого-економічних інструментів обмежувального характеру, таких як ліміти й збори за забруднення навколишнього середовища, на прикладі розміщення промислових відходів. У роботі доведено, що ставки зборів слід установлювати відповідно до величини питомих екологічних збитків від забруднення кожного окремого типу. При цьому в ідеалі згідно теорії А. Пігу ставка збору за розташування відходів має

відповідати зовнішнім граничним витратам, які виникають при соціально оптимальній ситуації.

2. У роботі розроблено індекс усвідомлення екологоорієнтованої компетенції співробітників організації, яка визначається як поєднання здатності (потенціалу) і мотивованості до ефективної екологічно спрямованої діяльності. У дослідженні даний показник посилюється оцінкою характеру зовнішніх і внутрішніх організаційних рамок, в яких відбуваються зміни в організації еколого-економічних і соціально-психологічних процесів на підприємстві.

Проведено розрахунок індексу усвідомлення екологоорієнтованої компетенції співробітників, що ґрунтується на результатах управлінського соціально-психологічного дослідження і розробці відповідних методичних засад. На основі отриманих розрахунків отримано попередній характер залежностей між усвідомленням екологоорієнтованої компетенції (як суми здатностей і мотивованості) та новими структурними рамками (внутрішніми і зовнішніми) екологоорієнтованого управління підприємством, а також між поєднанням усвідомлення екологоорієнтованої компетенції та нових структурних рамок і еколого-економічним показником діяльності підприємства.

3. В роботі доведено, що взаємозв'язок еколого-економічної ефективності та витрат на формування мотиваційного інструментарію екологоорієнтованого управління підприємством можна пояснити синергетичною моделлю з фрактальної геометрії, яка створює більш реалістичну картину досліджуваних процесів.

4. У дослідженні доведено, що оптимізація методів екологоорієнтованого менеджменту персоналу не можлива без інтегрування в єдину систему відповідних організаційних процесів. Згідно з цим розроблено методичні засади щодо формування системи показників, які оцінюють якість екологоорієнтованих відбору, нормування, компенсації, планування кар'єри, компетенції, контролінгу персоналу.

Основні матеріали третього розділу опубліковані в працях [118; 119; 120; 122; 125; 126].

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретичні узагальнення та подано авторське розв'язання наукової проблеми – подальший розвиток теоретичних і науково-методичних підходів до економічного обґрунтування мотиваційного інструментарію екологічно орієнтованого управління підприємством. Virішення цієї проблеми дозволяє застосовувати комплексний підхід до прийняття управлінських рішень і реалізації системи методів, спрямованих на вирішення мотиваційних проблем у сфері екологоорієнтованого управління підприємством.

Результати дослідження дозволили зробити такі висновки:

1. На основі аналізу положень загальної організаційної науки, екологічного менеджменту в рамках економіки природокористування, а також дослідження системи взаємозв'язків природних та культурних мотиваційних чинників, у дисертації запропоновані теоретичні підходи до визначення сутності категорії методу екологоорієнтованого управління в широкому та вузькому тлумаченнях.

У роботі запропоновано класифікувати методи екологоорієнтованого управління за принципом максимального наближення до їх універсалізації, згідно з яким сутність усіх методів з погляду суб'єктів управлінського впливу є організаційною. При цьому розширення аналізу методів управління підприємством введенням екологічної та культурної складових, з одного боку, ускладнює їх дослідження; з іншого – посилює їх практичну дію з погляду отримання синергетичного ефекту: внаслідок урахування та використання більшої кількості взаємозв'язків різнорідного характеру та їх схожості за мотиваційним критерієм.

2. У дисертації вдосконалено визначення сутності поняття “екологоорієнтовані соціально-психологічні методи управління”. Підкреслено спрямованість цих методів на врахування насамперед екологічних потреб персоналу в аспектах їх формування, використання і задоволення. Найголовнішими з даних методів визнано розвиток індивідуальної та колективної



екологічної свідомості та екологічної культури підприємства. Доведено, що мотиваційна специфіка соціально-психологічних методів через ускладнення їх екологічним імперативом надає їм переваг в оцінці за критеріями екосправедливості, закладання довгострокових стимулів розвитку і соціально-політичної сприйнятності у порівнянні з екологоорієнтованими адміністративними та економічними методами управління.

3. У роботі розроблено теоретичні положення щодо формування системи екологоорієнтованого управління персоналом підприємства, що має синергетичні ознаки. Зокрема, мотиваційний механізм цієї системи спрямований на забезпечення прямих і зворотних зв'язків між адміністративною та організаційною екологорелевантною поведінкою на підприємстві. На практиці функціонування цієї системи передбачає поєднання адитивно-функціонального та інтегрального підходів до екологоорієнтованого управління персоналом, що має на меті врахування всієї сукупності економічних, екологічних і соціальних чинників, що впливають на підвищення якості довкілля, в якому функціонує підприємство.

4. Проведено аналіз мотиваційної функції екологоорієнтованого управління в її широкому тлумаченні, що враховує наслідки дії як внутрішнього, так і зовнішнього організаційних середовищ підприємства. Зокрема, в роботі вдосконалено науково-методичні підходи до трансформації еколого-економічних інструментів впливу на діяльність підприємства, таких, як лімітування та збори за забруднення довкілля відходами виробництва. При цьому доведено, що спрямування зовнішньої екологічної політики на активізацію функції стимулювання екологоорієнтованого управління підприємством повинно відбуватися за допомогою як негативних, так і позитивних мотиваторів. Їх інтегрування пропонується здійснювати на основі встановлення залежності величини ставки плати за забруднення навколишнього середовища від граничних темпів зміни кількості забруднення.

5. У дисертаційному дослідженні розроблено систему формалізованих показників здатності та мотивованості до реалізації екологоорієнтованої

поведінки; запропоновано метод визначення комплексного показника усвідомлення екологоорієнтованої компетенції персоналу, що визначається як сума цих показників з урахуванням питомої ваги кожного з них. На основі проведеного оцінювання зазначеної компетенції співробітників підприємства хімічної галузі зроблено висновок про необхідність і запропоновано рекомендації щодо подальшого формування його організаційної культури та системи мотивації екологічно орієнтованої діяльності.

6. У дослідженні доведено доцільність створення інформаційної бази для прийняття альтернативних екологоорієнтованих управлінських рішень з урахуванням людського чинника підприємства. Набули подальшого розвитку методичні положення до визначення системи інтегральних показників: якості відбору персоналу, що враховує середній рейтинг участі в екологоорієнтованій діяльності; якості системи управління компенсацією, що враховує збільшення екологічної частки витрат на компенсацію; якості планування кар'єри та нормування персоналу, залученого до еколого-економічної діяльності; зростання екологоорієнтованої компетенції персоналу; екологоорієнтованого контролінгу персоналу – на основі аналізу комплексу взаємозв'язків між еколого-соціальними та еколого-економічними чинниками управління персоналом.

7. У дисертації набули подальшого розвитку методичні засади до визначення синергетичного ефекту від збільшення витратної частини формування соціально-психологічної складової системи екологоорієнтованих методів управління на основі фрактального економіко-математичного підходу, що, на відміну від існуючих засад, обґрунтовують економічну доцільність довгострокового інвестування на розвиток оргкультури та синергетичних мотиваційних взаємозв'язків у системі екологоорієнтованого управління підприємством, а також оцінюють відносну вагу ролі інструментів прямого мотиваційного впливу в досягненні еколого-економічної мети підприємства.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Актуальные проблемы охраны окружающей среды: экономические аспекты / Под ред. Н.Г. Чумаченко, Л.А. Белашова. – К.: Наукова думка, 1979. – 320 с.
2. Алексеев Н. Эволюция систем управления предприятием // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – № 2. – С. 76-82.
3. Анатомия кризисов / А.Д. Арманд, Д.И. Люри, В.В. Жерихин и др. – М.: Наука, 1999. – 238 с.
4. Антропов В.А. Организация управления подготовкой кадров промышленности. – Екатеринбург: УГТУ, 1995. – 308 с.
5. Антропов В.А., Пиличев А.В.. Современные проблемы управления персоналом предприятий. – Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2001. – 47с.
6. Балацкий О.Ф. Экономика чистого воздуха. – К.: Наукова думка, 1979. – 296 с.
7. Баранцев Р.Г. Открытым системам – открытые методы // Синергетика и методы науки. – СПб.: Наука, 1998. – С. 28-40.
8. Бачинський Г.О., Беренда Н.В., Бондаренко В.Д. Основи соціоекології: Навч. посібник / За ред. Г.О. Бачинського. – К.: Вища школа, 1995. – 238 с.
9. Берг А.И., Бирюков Б.В. Кибернетика и научно-технический прогресс // Кибернетика и научно-технический прогресс (к 75-летию академика А.И. Берга). – М.: Знание, 1968, С. 28-48.
10. Берталанффи Л. Общая теория систем – критический обзор // Исследования по общей теории систем / Под ред. В.Н. Садовского, Э.Г. Юдина. – М.: Сов. радио, 1969. – С. 28.
11. Бичко І.В. та інші. Філософія. Курс лекцій: Навч. Посібник. – К.: Либідь, 1991. – 456 с.
12. Блауберг И.В., Садовский В.Н., Юдин Э.Г. Философский принцип системности и системный подход // Вопросы философии, 1978. – № 8. – С. 39-52.

13. Богданов А.А. Тектология. Всеобщая организационная наука, в 2-х т. – М.: Экономика, 1989.
14. Богут М.И. История философии в кратком изложении. – М: Мысль, 1991. – 590 с.
15. Бойетт Д.Г., Бойетт Д.Т. Путеводитель по царству мудрости. Лучшие идеи мастеров управления // [www.management.com.ua](http://www.management.com.ua).
16. Бронштейн А.М., Литвин В.А., Русин И.И. Экологизация экономики: методы регионального управления. – М.: Наука, 1990. – 117 с.
17. Буркинский Б.В., Степанов В.Н., Харичков С.К. Природопользование: основы экономико-экологической теории. – Одесса: ИПРЭЭИ НАН Украины, 1999. – 350 с.
18. Вайсман Р.С. Связь межличностных отношений с групповой эффективностью деятельности // Вопросы психологии. – 1977. – № 4. – С. 23-29.
19. Вайцзеккер Э., Ловинс Э., Ловинс Л. Фактор четыре. Затрат-половина, отдача-двойная. Новый доклад Римскому клубу: Пер. с англ. – М.: Academia, 2000. – 400 с.
20. Василькова В.В. Порядок и хаос в развитии социальных систем: (Синергетика и теория социальной самоорганизации). – СПб.: Лань, 1999. – 480 с.
21. Веклич О. Совершенствование инструментов экологического управления в Украине // Экономика Украины. – 1998. – № 9 – С. 65-73.
22. Вернадский В.И. Размышления натуралиста. Кн. 1. Пространство и время в неживой и живой природе. – М.: Наука, 1975. – 175 с.
23. Вернадский В.И. Химическое строение биосферы земли и ее окружение. – М.: Наука, 1965. – 324 с.
24. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 1998. – 496 с.
25. Возняк В. Общественное развитие и экология: взаимосвязь, противоречия, кризисы // Вопросы экономики. – 1995. – № 2. – С. 129-138.
26. Вомперский С. Проблемы устойчивого природопользования // Экономист. – 1998. – № 6. – С. 94-97.

27. Временные методические рекомендации по определению платежей за загрязнение природной среды. – М.: Госкомприроды СССР, 1980. – С. 16.
28. Галушкина Т.П., Харичков С.К. Экологический менеджмент в Украине: реалии и перспективы. – Одесса: ИПРЭЭИ НАНУ, 1998. – 107 с.
29. Галушкина Т. Экологический менеджмент в Украине // Экономика Украины. – 1999. – № 6. – С. 78-83.
30. Галушкина Т.П. Экономические инструменты экологического менеджмента (теория и практика). – Одесса: ИПРЭЭИ НАН Украины, 2000. – 280 с.
31. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. – М.: Изд. группа Норма-инфра. – М., 1998. – 340 с.
32. Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х.-мл. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 662 с.
33. Гизатуллин Х.Н., Троицкий В.А. Концепция устойчивого развития: новая социально-экономическая парадигма // Обществ. науки и современность. – 1998. – № 5. – С. 124-130.
34. Гніденко О.А. Мотивація ефективної праці в сільськогосподарських підприємствах: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.09.01 / Інститут економіки НАН України. – Київ, 2000. – 21 с.
35. Государственно-правовое управление качеством окружающей среды / Аракелян М.Р., Белый И.Л. и др.; Под ред. Сурилова А.В. – К.; Одесса: Вища школа, 1983. – 190 с.
36. Грабинський І.М. Еколого-економічна система України: порівняльний аналіз. – Львів: НТШ, 1997. – 240 с.
37. Гречановська І.Г. Економіко-екологічні важелі у ринкових відносинах // Вісник соціально-екологічних досліджень Одес. держ. екон. ун-ту. – Вип. 2. – Одеса: АТЗТ ІРЕНТТ, 1998. – С. 295-301.
38. Гринів Л.С. Екологічно-збалансована економіка: проблеми теорії. – Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2001. – 240 с.

39. Гусева Т.В., Хачатуров А.Е. и др. Добровольная экологическая деятельность: неиспользуемые возможности. – М.: Эколайн, 1999 // [www.ecoline.ru](http://www.ecoline.ru).

40. Данилишин Б. М., Дорогунцов С. І., Міщенко В. С. та ін. Природно-ресурсний потенціал сталого розвитку України. – К.: РВПС України, 1999. – 716 с.

41. Данилишин Б.М., Шостак Л.Б. Устойчивое развитие в системе природно-ресурсных ограничений. – К.: СОПС Украины НАНУ, 1999. – 367 с.

42. Данилишин Б.М. Эколого-экономические проблемы обеспечения устойчивого развития производительных сил. – К.: СОПС НАНУ, 1996. – 258 с.

43. Данилишин Б. Сучасні тенденції регулювання процесів природокористування в Україні // Економіка України. – 1994. – № 11. – С. 59-62.

44. Данилко В.К. Екологічні збори та поточні витрати на охорону природи: статистичний аналіз // Статистика України. – 2003. – № 1. – С. 53-57.

45. Данилов Ю.А. Фрактальность // Знание – сила, 1993, № 5. – С. 24-31.

46. Джаин И.О. Оценка трудового потенциала: Монография. – Сумы: ИТД “Университетская книга”, 2002. – 250 с.

47. Джонсон Р., Каст Ф., Розенцвейг Д. Системы и руководство – М.: Сов. радио, 1971. – 647 с.

48. Дорогунцов С.І., Ральчук О.М. Управління техногенно-економічною безпекою у парадигмі сталого розвитку: Концепція системно-динамічного вирішення. – К.: Наукова думка, 2001. – 173 с.

49. Дорогунцов С., Федорищева А., Ральчук О. Сталий розвиток в управлінні еколого-економічними системами // Економіка України. – 2001. – № 1. – С. 74-83.

50. Друкер П. Эффективное управление. – М.: ФАИР-Пресс, 2003. – 288 с.

51. ДСТУ ISO 14001-97. Системи управління навколишнім середовищем. Склад та опис елементів і настанови щодо їх застосування. ДСТУ ISO 14004-97. Системи управління навколишнім середовищем. Загальні настанови щодо принципів управління, систем та засобів забезпечення. ДСТУ ISO 14010-97. Настанови щодо екологічного аудиту. Загальні принципи. ДСТУ ISO 14011-97.

Настанови щодо екологічного аудиту. Процедури аудиту. Аудит систем управління навколишнім середовищем. ДСТУ ISO 14012-97. Настави щодо екологічного аудиту. Кваліфікаційні вимоги до аудиторів з екології. – К.: Державні стандарти України. Видання офіційне, 1997. – 227 с.

52. Евтушенко В.А. Концепция устойчивого эколого-экономического развития: этапы становления и проблемы реализации // Праці Другої міжнародної третьої всеукраїнської наукової конференції студентів та молодих учених “Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання”. – Частина 3. – Донецьк: ДонНУ, 2002. – С. 210-212.

53. Евтушенко В.А. Методологические проблемы эколого-экономических отношений // Развитие экономической теории в условиях трансформационного кризиса. Научная конференция, посвященная памяти А.П. Мамалуя. Ч.3. – Х.: ХГУ, 1996. – С. 48–49.

54. Евтушенко В.А. Теория общественного выбора и несовершенство общественного сектора // Вестник Харьковского государственного университета: экономическая серия. – Выпуск 398. – Х.: ХГУ. – 1997. – С. 152-160.

55. Економічне регулювання охорони природи / П.І. Лапечук, А.В. Чупіс, О.Л. Кашенко, М.Х. Шершун. – К.: Урожай, 1994. – 160 с.

56. Жильцов Е.Н. Экономика общественного сектора и некоммерческих организаций. – М.: Изд-во МГУ, 1995. – 185 с.

57. Закон Украины “Об охране окружающей природной среды”. – Харьков: Экологическое законодательство Украины, 1997. – С. 4-58.

58. Закон України “Про відходи” // Відомості Верховної Ради, 1998. – № 36-37, с. 242.

59. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: Навчальний посібник. – Суми: ВТД “Університетська книга”, 2003. – 278 с.

60. Калмыков А.А. Введение в экологическую психологию. Курс лекций. – М.: Изд-во МНЭПУ, 1999. – 128 с.

61. Карагодов И. Экономический менеджмент природопользования // Бизнес-информ. – 1998. – № 19. – С. 3-7.
62. Кислый В.Н., Лапин Е.В., Трофименко Н.А. Экологизация управления предприятием: Монография. – Сумы: ВТД “Университетская книга”, 2002. – 233 с.
63. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов по специальности “Менеджмент”. – М.: Издательская группа НОРМА-ИНФРА-М, 1999. – 528 с.
64. Князева Е.Н., Курдюмов С.П. Основания синергетики. – СПб.: Алетейя, 2002. – 414 с.
65. Кодекс законів про працю України з постатейними матеріалами / За ред. В.М. Вакуленка, О.П. Товстенка. – 1040 с.
66. Колесник М. Менеджмент (конспект лекций). – М.: ПРИОР, 1999. – 192 с.
67. Колпаков В.М. Методы управления: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 1997. – 160 с.
68. Копнин П.В. Диалектика как логика и теория познания. – М.: Наука, 1973. – 322 с.
69. Котляков В.М. Проблема устойчивого развития природы и общества на этапе переходной экономики // Геогр. аспекты перехода к устойчивому развитию стран СНГ. – К.; М.: МААН, 1999. – С. 9-14.
70. Коуз Р. Фирма, рынок и право/ Пер. с англ. Б. Пинсклер; Под науч. ред. Р. Левит. – Нью-Йорк: Телекс, 1991. – 192 с.
71. Круглова Н.Ю. Хозяйственное право. – Г.: Русская деловая литература, 1997. – 608 с.
72. Кудрявцева О.В. Основы экологического аудита // Вестник Московского университета. – Сер. 6: Экономика – 2000. – № 4. – С. 79-101.
73. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. – К.: “Академвидав”, 2003. – 416 с.
74. Курс для высшего управленческого персонала / Под ред. проф. В.И. Терещенко. – М.: Экономика, 1971. – 807 с.



75. Кухар В. “Порядок денний на ХХІ століття” для України // Вісник НАНУ. – 1998. – № 7-8. – С. 7-15.

76. Лазарева А.Г. Экономические инструменты природоохранной политики (обзор) // Проблемы управления экономикой: Реф. сборник. – Вып. 19-20. – М., 1994. – С. 161-189.

77. Лапин Е. В. Энергоресурсосбережение и охрана окружающей среды на ОАО “Сумыхимпром” // Вестник СумГУ. – 1999. – № 3 (14). – С. 7-12.

78. Лисовицкий В.Н. История экономических учений. – Х.: ООО “Р.И.Ф.”, 2002. – 320 с.

79. Лукьянихин В.А., Петрушенко Н.Н. Экологический менеджмент: принципы и методы: Монография / Под науч. ред. В.А. Лукьянихина. – Сумы: ИТД “Университетская книга”, 2004. – 408 с.

80. Лук'янихін В.О. Екологічний менеджмент у системі управління збалансованим розвитком: Монографія. – Суми: ВТД “Університетська книга”, 2002. – 314 с.

81. Лукьянихин В.А., Кузьменко С.В., Петрушенко Н.Н., Федорченко К.А. Применение принципов управления в системе “предприятие – окружающая среда” // Материалы 1-й междунар. научно-практ. конф. “Современные проблемы управления” (30 ноября – 01 декабря 2001 г.). – Киев: “Политехника”, 2001. – С. 79-80.

82. Лук'янихін В.О., Лук'янихіна О.А. Застосування загальної теорії систем до управління природокористуванням // Вісник СНАУ. Серія “Економіка та менеджмент”. – 2002. – № 6 (52). – С. 166-174.

83. Лукьянихин В.А., Лукьянихина Е.А. Средства и методы экологического менеджмента // Вестник СНАУ. Серия “Экономика и менеджмент”. – 2001. – вып. № 2. – С. 206-208.

84. Лук'янихін В.О., Петрушенко М.М., Федорченко К.О. Індикатори екологізбалансованого розвитку міста: розробка та використання // Вісник СумДУ. Серія “Економіка”. – 2003. – вип. № 3-4. – С. 187-194.

85. Лук'янихін В.О., Петрушенко М.М., Федорченко К.О. Теоретико-методологічні та екологічні аспекти управління якістю в сучасних організаціях // Друга всеукр. наук. конф. “Проблеми управління якістю” (18 березня 2004 г.). – Київ: Міжнародний проект “Естафета якості”, 2004.

86. Лук'янихін В.О., Петрушенко М.М., Федорченко К.О. Екологічний менеджмент як елемент загальної системи управління якістю доквілля // Матеріали 4-ї Міжнар. міждисциплін. наук.-практ. конф. “Сучасні проблеми гуманізації та гармонізації управління”. – Харків: Укр. Асоціація “Жінки в науці та освіті”, 2003. – С. 302-303.

87. Лукьянихин В.А., Тархов П.В., Петрушенко Н.Н. Тенденции развития мотивации в мире и в Украине // Весник СумГУ. Серия “Экономика”. – 2002. – № 7 (40). – С. 139-144.

88. Лукьянихин В.А., Петрушенко Н.Н. Экологические аспекты формирования современных принципов и методов управления персоналом // Третья ежегод. всеукр. науч. конф. “Экологический менеджмент в общей системе управления” (23 апреля 2003 г.). – Сумы: СумГУ, 2003. – С. 105-108.

89. Лукьянихин В.А. Формирование экологической политики в Украине // Весник СумГУ. Серия “Экономика”. – 2002. – №10 (43). – С. 22–30.

90. Макаров С.В., Гусева Т.В. Экологический менеджмент. – М.: Эколайн, 1998 // <http://www.ecoline.ru/mc/books/man/index.html>.

91. Мандельброт Б. Мультифрактальная прогулка по Уолл Стрит // <http://www.хаос.ru/index.php>.

92. Мельник Л.Г. и др. Заочный курс экологического менеджмента для работников городских самоуправлений России и Украины (пилотный проект). – TACIS, ICLEI, 1995. – I-III том.

93. Мельник Л.Г. Фундаментальные основы развития. – Сумы: ИТД “Университетская книга”, 2003. – 288 с.

94. Мельник Л.Г. Экологическая экономика. – Сумы: Издательство “Университетская книга”, 2001. – 350 с.

95. Мельник Л., Мельник О. Экономическая точка опоры экологизации общественного производства // Экономика Украины. – 1998. – № 7. – С. 64-69.
96. Мельник Л.Г. Экологическая экономика: Учебник. – Сумы: “Университетская книга”, 2001. – 350 с.
97. Мельник Л.Г., Ярош Н.В. Экономическое стимулирование малоотходных технологий // Тез. докл. всес. совещ. “Мало- и безотходные технологии в энергетике как средство защиты окружающей среды и повышения эффективности топливоиспользования”, окт. 1984. – М. – С. 33-34.
98. Мельник Л.Г., Ярош Н.В. Эффективность безотходных технологий // Вестник Харьк. политехн. ин-та. – 1981. – вып. 9. – № 184. – С. 61-64.
99. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1998. – 704 с.
100. Микешина Л.А. Стиль и метод научного познания. – Проблемы методологии науки и научного творчества. – Л.: Изд-во Ленингр. Ун-та, 1977. – 57 с.
101. Мищенко В. Экоресурсные платежи в Украине // Экономика Украины. – 1998 г. – № 10. – с.59-63.
102. Национальный доклад о состоянии окружающей природной среды в Украине. – К.: Министерство охраны окружающей природной среды Украины, 1992. – 94 с.
103. Національна доповідь про стан навколишнього природного середовища в Україні. – К.: Міністерство охорони навколишнього природного середовища та ядерної безпеки України, 1998 р. – 161 с.
104. Негойцэ К. Применение теории систем к проблемам управления / Пер. с англ. В.Б. Тарасова. М.: “Мир”, 1981. – 180 с.
105. Некос В.Е. Основы общей экологии и неэкологии. Часть 2: Учеб. пособие. – Харьков, 1998. – 156 с.
106. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Менеджмент організацій: Навч. посібник. – К.: ТОВ “УВПК “ЕксОб”, 2001. – 392 с.
107. Нестерова Д.В. Экономический рост: проблемы управления и

гуманізації. – Екатеринбург: УрГУ, 1992. – 195 с.

108. Никитина И.А. Эффективность систем управления персоналом. – СПб.: СПбГИЭА, 1998. – 119 с.

109. Ньюстром Дж., Дэвис К. Организационное поведение / Перевод с англ. – СПб: “Питер”, 2000. – 448 с.

110. Общий и специальный менеджмент: Учебник/ Общ. ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. – М.: Изд-во РАГС, 2001. – 568 с.

111. Олдак П.Г. Равновесное природопользование: Взгляд экономиста. – Новосибирск: Наука, 1983. – 128 с.

112. Основи екології та соціоекології: Навч. посібник / За ред. М. Назарук. – Львів: За вільну Україну, 1997. – 210 с.

113. Оуэн. О.С. Охрана природных ресурсов: Пер. с англ. – М.: Колос, 1997. – 416 с.

114. О формировании региональных рыночных систем регулирования качества окружающей природной среды / К.Г. Гофман, Л.В. Дунаевский и др. // Экономика и математические методы. – 1991. – Т. 27. – Вып. 5. – С. 891-904.

115. Паавола Й. Основы экономики окружающей среды: Пер. с фин. – М.: Б.и., 1999. – 296 с.

116. Павлов Т. Теория отражения. – М.: Госполитиздат, 1948. – 584 с.

117. Паламарчук О.М. Регіональна соціоекологія: моделі об'єктів, закономірності, зв'язки // Матеріали Першої всеукр. конф. “Теоретичні та прикладні аспекти соціоекології”: В 2 т. – Львів, 1996. – Т. 1. – С.189-191.

118. Петрушенко М.М. Економіко-синергетичний ефект від формування та використання мотиваційного інструментарію екологоорієнтованого управління підприємством // Матеріали Сьомої щорічної всеукраїнської наукової конференції “Екологічний менеджмент у загальній системі управління” (24-25 квітня 2007 р.). – Суми: СумДУ, 2007. – С. 76-79.

119. Петрушенко М.М., Лук'янихіна О.А. Індекс усвідомлення екологоорієнтованої компетенції як елемент механізму оцінки організаційно-

економічної ефективності управління персоналом // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. – 2005. – № 10 (82). – С. 31-39.

120. Петрушенко М.М. Оптимізація методів функціонування системи екологоорієнтованого менеджменту персоналу // Труды П'ятої міжнар. наук.-практ. конф. “Дослідження та оптимізація економічних процесів “Оптимум – 2006”. – Харків: НТУ “ХП”, 2006. – С. 262.

121. Петрушенко М.М. Соціально-психологічні методи в системі екологоорієнтованого управління організацією // Матеріали Третьої міжнар. науково-практ. конф. “Методологія та практика менеджменту на порозі ХХІ століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти”. – Полтава: ПУСКУ, 2006. – С. 27-28.

122. Петрушенко Н.Н. Анализ эколого-экономических инструментов ограничительного характера в Украине // Вестник СумГУ. Серия “Экономика”. – 2002. – № 10 (43). – С. 67-73.

123. Петрушенко Н.Н. Использование трудового потенциала организации: методы экологоориентированного управления персоналом // Материалы Всеукр. научно-практ. конф. “Проблемы оценки экономического потенциала предприятия и механизм использования его показателей”. – Сумы: СумГУ, 2004. – С. 54-56.

124. Петрушенко Н.Н., Кузьменко С.В. Модель управления твердыми отходами на предприятии химической промышленности // Материалы Всеукр. науч. конф. “Управление развитием социально-экономических систем: глобализация, предпринимательство, устойчивый экономический рост”. Ч. 3 / Ред. кол. Ступин О.Б., Александров И.А. и др. – Донецк: ДонНУ, 2000. – С. 36-38.

125. Петрушенко Н.Н. Методы экологоориентированного управления персоналом и экологическая структура организации // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. – 2004. – № 9 (68). – С. 189-199.

126. Петрушенко Н.Н. Проецирование мотивационных теорий управления в плоскость эколого-экономических отношений // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. – 2005. – № 2 (74). – С. 48-55.

127. Петрушенко Н.Н. Социально-психологический контекст эколого-экономических оценок // Вестник СумГУ. Серия “Экономика”. – 2003. – № 6 (52). – С. 158-165.
128. Пигу А. Экономическая теория благосостояния: Пер. с англ.: В 2 т. – М.: Прогресс, 1985. – Т. 1. – 511 с.
129. Пилипчук Н., Колмакова В. Роль экологических фондов в период перехода к рыночной экономике // Экономика Украины. – 1998. – № 2. – С. 73-79.
130. Потравный И.Н., Захожай В.Б. Ресурсосбережение и охрана окружающей среды. – К.: Урожай, 1990. – 240 с.
131. Пригожий И., Стенгерс И. Порядок из хаоса: Новый диалог человека с природой. – М.: Прогресс, 1986. – 431с.
132. Природа фирмы: Пер. с англ. – М.: Дело, 2001. – 360 с.
133. Ракитов А.И. Философские проблемы науки: Системный подход. – М.: Мысль, 1977. – 270 с.
134. Реймерс Н.Ф. Экология (теория, законы, правила, принципы и гипотеза). – М.: Журнал “Россия Молодая”, 1994. – 367 с.
135. Рюмина Е.В. Концепция экологически устойчивого развития применительно к макроэкономическому уровню // Экономика и мат. методы. – 1995. – Т. 31. – Вып. 3. – С. 125-131.
136. Садовский В.Н. Системный подход и общая теория систем: статус, основные проблемы и перспективы развития. – М.: Наука, 1980. – 275 с.
137. Саймон Г. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції: Пер. з англ. вид. – К.: АртЕк, 2001. – 392 с.
138. Синякевич І. Економічні інструменти екополітики: теорія і практика // Економіка України. – 1999. – № 10. – С. 78-83.
139. Скребець В.О. Екологічна психологія: Навч. посібник. – К.: МАУП, 1998. – 144 с.
140. Словарь иностр. слов / Под ред. О.С. Мельничука. – К.: Глав. ред. УСЭ, 1977. – 775 с.

141. Снакин В. В. Экология и охрана природы. Словарь-справочник / Под ред. академика А.Л. Яншина. – М.: Academia, 2000. – 384 с.
142. Социализм и природа / М.Я. Лемешев, В.А. Анучин, К.Г. Гофман. – М.: Мысль, 1982. – 222 с.
143. Спиркин А. Г. Основы философии: Учебное пособие для вузов. – М.: Политиздат, 1988. – 592 с.
144. Стадницький Ю.І. Економічні основи управління оздоровленням довкілля (методологія і практика). – Львів: ДУ “Львівська політехніка”, 1999. – 260 с.
145. Статистичний щорічний Сумської області за 2001 рік. – Суми, 2002. – 628 с.
146. Статистичний щорічник України за 2001 рік / За ред. О.Г. Осауленка. – К: Державний комітет статистики України, 2002. – 625 с.
147. Стиль и методы руководства: Сборник / Сост.: Г.Х. Попов, Г.Л. Подвойский. – М.: Моск. Рабочий, 1985. – 208 с.
148. Суслов И.П. Методология экономического исследования. – М.: Экономика, 1983. – 216 с.
149. Сухарський В.С. Менеджмент. – Тернопіль.: ТОВ “Гал-Друк”, 2001. – 340 с.
150. Тарасенко В.В. Фрактальная логика. – М: Прогресс-Традиция, 2002. – 155с.
151. Уемов А.И. Системный подход и общая теория систем. – М.: Мысль, 1978. – 272 с.
152. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 669 с.
153. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под науч. ред. проф., д-ра Р.Марра, д-ра Г.Шмидта. – М.: Изд-во МГУ, 1997. – 480 с.
154. Управление проектами / Под ред. В.Д. Шапиро. – СПб.: “ДваТри”, 1996. – 610 с.

155. Управление – это наука и искусство: А. Файоль, Г. Емерсон, Ф. Форд. – М.: Республика, 1992. – 351 с.
156. Форрестер Дж. Мировая динамика. – М.: Наука, 1978. – 168 с.
157. Хабарова Е.И. Альянс экологии и менеджмента // Экология и жизнь. – 2000. – № 4. – С. 24-30.
158. Хентце Й., Каммель А. Проблемы культуры управления многонациональными предприятиями/ Проблемы теории и практики управления. Международный журнал. – 1995. – № 1. – С. 64-68.
159. Хилько М.І. Екологічна політика. – К.: Абрис, 1999. – 363 с.
160. Холл Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты. – СПб.: Питер, 2001. – 512 с.
161. Шауер Т., Радермахер Ф. Равенство и разнообразие века информации: Пер. с нем. изд. – Universitätsverlag Ulm GmbH, 2003. – 86 с.
162. Шауер Т., Радермахер Ф. Устойчивое информационное общество: идеи и проблемы: Пер. с нем. изд. – Universitätsverlag Ulm GmbH, 2003. – 78 с.
163. Шевчук В.Я., Саталкін Ю.М., Навроцький Н.М. та ін. Модернізація виробництва: системно-екологічний підхід. Посібник з екологічного менеджменту. – К.: СИМВОЛ-Т, 1997. – 245 с.
164. Шейко В.М., Кушнарєнко Н.М. Організація та методика науково-дослідницької діяльності: Підручник. – К.: Знання-Прес, 2002. – 295 с.
165. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Управленско-практическое пособие. – М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1998. – 352 с.
166. Шмален Г. Основы и проблемы экономики предприятия: Пер. с нем./ Под ред. проф. А.Г. Поршнева. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 512 с.
167. Щедровицкий Г.П. Принципы и общая схема методологической организации системно-структурных исследований и разработок. – М.: Наука, 1981. – С. 193-227.
168. Экологический менеджмент / Н. Пахомова, А. Эндрес, К. Рихтер. – СПб.: Питер, 2003. – 544 с.



169. Экономика природопользования / Под ред. Л. Хенса, Л. Мельника, Э. Бунна. – К.: Наукова думка, 1998. – 480 с.
170. Экономические основы экологии / В.В. Глухов, Т.В. Лисочкина, Т.П. Некрасова и др. – СПб: Спец.Литература, 1995. – 280 с.
171. Эндрес А. Экономика окружающей среды. Введение: Пер. с нем. – К.: Лыбидь, 1995. – 168 с.
172. Юнь В.О. Возможные направления реорганизации природоохраны в России (опыт применения экономических инструментов в развитых странах) // Проблемы прогнозирования. – 1993. – № 3. – С. 160-169.
173. Юркевич Д. Формула силы компании // Менеджмент и менеджер. – 2002. – № 4. – С. 15-20.
174. Якобсон Л.И. Государственный сектор экономики: экономическая теория и политика. – М.: ГУ ВШЭ, 2000. – 367 с.
175. Barnard C. The function of the executive. – Cambridge: Harvard University Press, 1938. – 247 p.
176. Braun S., Bauer K. Stichwort: Öko-Management. – München: W. Heyne Verlag, 1993. – 95 S.
177. Coase R.H. The firm, the market and the law. – Chicago: University of Chicago Press, 1988. – 178 p.
178. Coase R.H. The problem of social cost // The Journal of law and economics. – 1960. – № 3. – P. 1-44.
179. Ebeling W. Chaos, Ordnung und Information: Selbstorganisation in Natur und Technik. Leipzig, 1989. – 98 p.
180. Haken H. Synergetics as a Bridge between the Natural and Social Science // Evolution, Order, and Complexity. London. – N.Y.: Routledge, 1996. – 184 p.
181. Laurent Calvert, Adlai Fisher and Benoit B. Mandelbrot. The Multifractal Model of Asset Returns // Discussion papers of the Cowles Foundation for Economics. – Yale University: Cowles Foundation, 1997. – № 114-1166. – С. 12-27.
182. Mandelbrot B.B. The Fractal Geometry of Nature. – San Francisco: Freeman, 1982. – 210 p.

183. Peters, T.J., Waterman R.H. In search of excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. – New York: Harper and Row, 1982. – 268 p.

184. Siebert H. Economics of the Environment: Theory and Policy. – Berlin, Heidelberg, New York, London, Paris, Tokyo: Springer-Verlag, 1992. – 291 p.



Рис. А.1 Організаційна структура екологоорієнтованого управління ВАТ АК “Свема” (проект)



Рис. А.2 Організаційна структура екологоорієнтованого управління ВАТ “Суміхімпром” (проект)

## ДОДАТОК Б

### Програма екологоорієнтованого навчання персоналу ВАТ «Сумихімпром»

#### ПРОГРАМА

**навчання персоналу ВАТ «Сумихімпром», що залучається до розширеної сфери впливу Системи управління навколишнім середовищем, вимогам міжнародного стандарту EN ISO 14000:2004**

#### **А. Вихідні дані Програми**

##### **А.1. Мета навчання по Програмі:**

Навчити персонал підприємства, який залучається до розробки та впровадження системи управління навколишнім середовищем:

- вимогам стандарту EN ISO 14001:2004;
- принципам, на яких ґрунтується система управління навколишнім середовищем;
- методам організації робіт зі створення, впровадження та підтримки системи управління навколишнім середовищем.

##### **А.2. Методична та матеріальна база Програми**

###### 1. Стандарти:

- EN ISO 14001:2004 “Системи менеджменту навколишнього середовища – Вимоги та посібник з застосування”;
- EN ISO 14004:2004 “Системи управління навколишнім середовищем. Загальні вказівки для керівництва за принципами, системами та засобами забезпечення функціонування”;
- EN ISO 14050:1998 “Управління навколишнім середовищем. Словник”.

###### 2. Навчальні матеріали:

- Курс навчання “Вимоги стандарту EN ISO 14001:2004 Системи менеджменту навколишнього середовища – Вимоги щодо застосування”; слайди до курсу навчання.

###### 3. Проектор для демонстрації слайдів, шкільна дошка, навчальний клас.

##### **А.3. Вид навчання за Програмою:** теоретичне та практичне навчання.

##### **А.4. Особа, що проводить навчання за Програмою:**

Особа, яка має практичний досвід роботи в галузі систем менеджмента якості і систем управління навколишнім середовищем.

##### **А.5. Особа, яка проводить перевірку знань персоналу після навчання за Програмою:**

Кваліфікована комісія (не менше 3-х чоловік)

##### **А.6. Метод перевірки знань персонала після навчання за Програмою:**

Тестування згідно з розробленими тестами.

##### **А.7. Критерії оцінки знань осіб, що навчалися:** вказано в тестах.

##### **А.8. Оформлення результатів навчання:** протокол засідання кваліфікаційної комісії.

*Таблиця Б.1*

#### Навчальний план Програми

№ теми	Назва теми	Тривалість (години)
1	Вступ до стандартів серії ISO 14000	1
2	Принципи та елементи системи екологічного менеджменту	
3	Визначення	
4	Вимоги системи екологічного менеджменту (ISO 14001:2004)	3,0
5	Відповідність між ISO 14001:2004 та ISO 9001:2000	0,5
6	Розробка, впровадження та підтримка системи екоменеджменту	
7	Тестування	
<b>ВСЬОГО</b>		<b>5,0</b>

## ДОДАТОК В

### Фрагменти форм екопсихологічного управлінського дослідження екологоорієнтованої компетенції персоналу ВАТ “АК “Свема”

#### АНКЕТА

*Вашій увазі пропонується декілька питань екологічного і економічного характеру. При відповіді на ці питання ми цінуємо, перш за все, Вашу особисту думку. На кожне питання може бути один або декілька варіантів відповідей*

1. *Яка, на Ваш погляд, екологічна ситуація (загальний стан навколишнього природного середовища, зокрема чистота атмосферного повітря, водоймищ, ґрунтів) у Вашому місті?*
  - а) я не цікавлюся екологічними проблемами, і вони мене не турбують;
  - б) на мій погляд, в моєму місті забагато промислових підприємств. Проте, з огляду на те, що на даний момент виробництво припинилося, екологічна ситуація дещо покращилась. Зараз загальна ситуація в моєму місті (економічна і екологічна) мене влаштовує більше, ніж в той час, коли підприємства працювали на повну потужність;
  - в) екологічна ситуація в моєму місті постійно погіршується;
  - г) екологія мого міста мене цілком влаштовує;
  - д) свій варіант відповіді: \_\_\_\_\_.
  
2. *Як Ви ставитесь до того, що Ви працюєте на підприємстві, яке забруднює навколишнє природне середовище Вашого міста?*
  - а) мене не стосуються загальноміські проблеми. Зокрема, екологічні проблеми повинні вирішувати спеціально створені для цього служби;
  - б) так і повинно бути: підприємства виробляють необхідну для людей продукцію, що неминуче пов'язано із забрудненням навколишнього середовища, – це нормально;
  - в) я не відчуваю на собі відповідальності за забруднення довкілля підприємством, на якому я працюю. Я займаю певну посаду, виконую свої безпосередні функції, і забруднення навколишнього середовища від мене ніяк не залежить;
  - г) потрібно щось робити, якимось змінювати екологічну ситуацію, що склалася. Проте я не бачу, як би я міг/могла вплинути на виробничі та організаційні процеси, що відбуваються на підприємстві, де я працюю;
  - д) свій варіант відповіді: \_\_\_\_\_.
  
3. *Наскільки важливе для Вас чисте довкілля? До яких інших Ваших потреб Ви б прирівняли можливість жити та працювати в екологічно чистому навколишньому середовищі?*
  - а) чисте довкілля дуже важливе для мене, проте існуючий його стан мене цілком задовольняє. Важливіше для мене (виберіть із нижчеперерахованого та підкресліть): моя кар'єра, можливість досягнути успіху, отримати керівну посаду, визнання колективом, моя сім'я;
  - б) чисте довкілля дуже важливе для мене, проте існуючий його стан мене цілком задовольняє. Важливіше для мене (виберіть із нижчеперерахованого та підкресліть): придбати більш престижне та зручне житло, можливість купувати більш дорогі продукти харчування, почувати себе в безпеці в своїй квартирі, на роботі чи в місті, можливість купувати більш дорогий і зручний одяг;
  - в) чисте довкілля дуже важливе для мене. Його існуючий стан мене не задовольняє. При можливості я зміню місце проживання та роботи;
  - г) чисте довкілля дуже важливе для мене. Його існуючий стан мене не задовольняє. Я готовий/готова сплачувати міській владі певний відсоток із моїх доходів на гарантоване покращання екологічної ситуації;
  - д) свій варіант відповіді: \_\_\_\_\_.

4. Чи вважаєте Ви екологічний стан на Вашому робочому місці (чистота повітря, можливість користуватись чистою водою тощо) достатнім для нормальної роботи? Яким чином це відображається на результативності Вашої праці?
- а) так, вважаю достатнім, проте якщо він стане ще кращим, моя праця стане ще результативнішою;
  - б) так, вважаю достатнім. Але його покращання не відобразиться на результативності моєї праці;
  - в) ні, не вважаю достатнім, і це впливає на результативність моєї праці;
  - г) ні, не вважаю достатнім, але це ніяк не впливає на результативність моєї праці;
  - д) свій варіант відповіді: \_\_\_\_\_.
5. Чи станете Ви приймати участь в екологічному проекті (наприклад, проектування повітроочисної установки), якщо винагорода (грошова або інша, в якій Ви зацікавлені) обіцяна після того, коли будуть одержані позитивні результати (наприклад, зниження концентрації в повітрі шкідливих речовин)?
- а) так, стану приймати участь. Окрім можливості отримання винагороди я зможу бути причетним/причетною до благородної мети оздоровлення навколишнього природного середовища;
  - б) ні, не стану приймати участь. У будь-якій справі мене насамперед цікавить гарантована компенсація витрачених мною зусиль, надана мені відразу після виконаної мною роботи;
  - в) можливо, приймав/приймала б участь, якщо винагороду розділити, скажімо, на дві частини, одну з яких виплатили б за мою працю і витрачений час, а другу, – залежно від результатів роботи;
  - г) свій варіант відповіді: \_\_\_\_\_.
6. Чи існують певні екологічні цінності, норми відносин, правила поведінки на підприємстві (у колективі), де Ви працюєте?
- а) ні, не існують;
  - б) так, керівництво постійно пропагує серед службовців і працівників підприємства прагнення до пошуку шляхів зниження забруднення навколишнього природного середовища;
  - в) так, кожен співробітник може у будь-який час звернутися до керівництва з раціоналізаторськими пропозиціями щодо поліпшення екологічної ситуації на території підприємства, і це заохочується;
  - г) так, екологічно чисте і маловідходне виробництво – основна мета нашого підприємства;
  - д) так, створюються гуртки якості, в яких вирішуються також питання охорони навколишнього природного середовища і раціонального природокористування;
  - е) так, в моєму колективі часто обговорюються питання охорони навколишнього природного середовища і пропонуються різні рішення екологічних проблем;
  - ж) свій варіант відповіді: \_\_\_\_\_.
7. Як часто Ви стикаєтесь з інформацією, що має відношення до охорони навколишнього природного середовища і природокористування (письмові та усні розпорядження, різного роду документація), на Вашому місці роботи?
- а) постійно (щодня);
  - б) час від часу;
  - в) практично не стикаюся;
  - г) свій варіант відповіді: \_\_\_\_\_.

## ТЕСТ

**на визначення ролі екологічних потреб  
у загальній структурі потреб співробітника підприємства**

Кожна з представлених в тесті потреб розглядається в тривалому періоді. Наприклад, під потребою «участь у святах» розуміється, що Ви віддаєте перевагу протягом Вашого життя різним святам, ніж яким-небудь іншим потребам. Кожне з п'ятнадцяти словосполучень Вам необхідно порівняти з кожним із решти чотирнадцяти словосполучень. Наприклад, словосполучення «власний бізнес» (з вертикальної колонки – першого стовпця таблиці) Ви порівнюєте з рештою словосполучень, написаних по горизонталі (у першому верхньому рядку таблиці). У відповідних комірках рядка «власний бізнес» Ви ставите «1» (якщо Ви віддаєте перевагу словосполученню «власний бізнес») або «0» (якщо Ви віддаєте перевагу потребі, якій відповідає інше словосполучення).

Наприклад:

Таблиця В.1

**Приклад розв'язання тесту**

	Вплив на думку інших	Чиста вода	Відвідування концертів	Власний бізнес	Престижна робота	Чисте місце відпочинку	Визнання Вашої книги	Престижна квартира	Використання праці інших	Участь у святах	Чисте повітря	Престижний автомобіль	Керівництво людьми	Здійснення покупок	Ділова кар'єра
3. Відвідування концертів															
4. Власний бізнес	1	1	1	–	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0
5. Престижна робота															

В даному прикладі потреба у власному бізнесі більш пріоритетна, ніж потреби: у впливі на думку інших, чистій воді, відвідуванні концертів, чистому місці відпочинку, престижній квартирі, участі в святах, чистому повітрі, престижному автомобілі, здійсненні покупок (у таблиці, в стовпцях, відповідних цим потребам поставлено «1» в рядку «власний бізнес»). Але потреба у власному бізнесі поступається в пріоритетності таким потребам, як: престижна робота, визнання Вашої книги, використання праці інших, керівництво людьми і ділова кар'єра (у таблиці в стовпцях, що відповідають цим потребам, поставлено «0» в рядку «власний бізнес»).





## ДОДАТОК Г

### Алгоритм визначення та розрахунку індексу усвідомлення екологоорієнтованої компетенції

#### ЕТАП 1

#### Теоретико-методичне обґрунтування

Поряд із кваліфікацією та компетентністю, що не враховують у повній мірі поведінкові та мотиваційні чинники роботи працівника, останнім часом в теорії управління людськими ресурсами підприємства широке поширення одержало поняття *компетенцій*, що поєднують здібності і мотивацію співробітника й описують його поведінку в рамках організації.

*Компетенція персоналу* – критерій оцінки ефективності використання на підприємстві людських ресурсів, що враховує на відміну від критерію компетентності в рівній мірі здатність до виконання поставлених завдань і зацікавленість працівників у роботі.

*Екологоорієнтована компетенція* – сукупність здатностей (потенціал) і мотивованості персоналу до екологічно орієнтованої діяльності на підприємстві (в організації) (рис. Г.1).

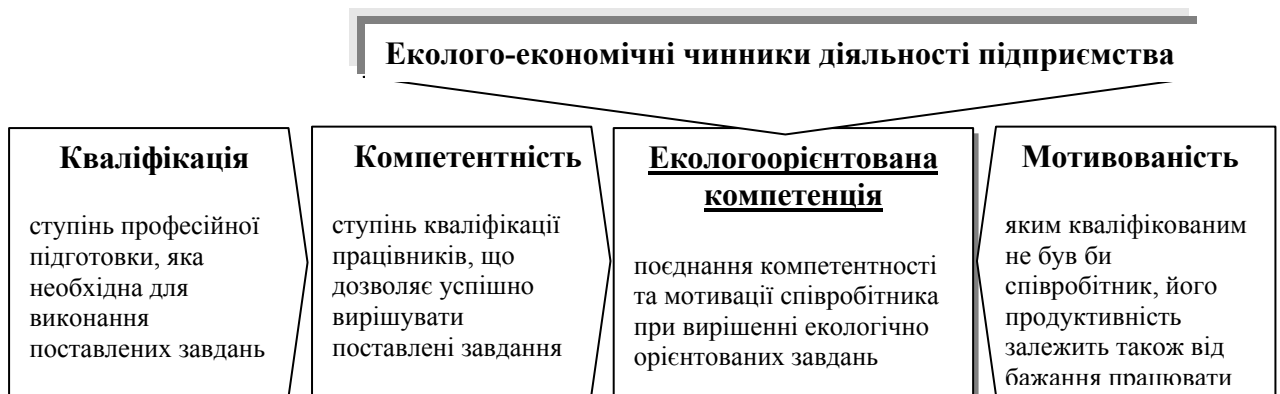


Рис. Г.1 Компетенція як поєднання компетентності (здатностей) і мотивованості персоналу

*Усвідомлення екологоорієнтованої компетенції* – передбачає оцінку індивідом, що працює в організації, своїх екологічно орієнтованих потенціалу та мотивованості (оцінюється шляхом екопсихологічного анкетування та тестування персоналу).

*Екологоорієнтована діяльність* – сукупність дій, спрямованих на комплексне врахування чинників навколишнього природного середовища, виконання екологічних завдань, досягнення екологічних цілей.

*Екологорелевантна поведінка* – дії, що мають пряме або непряме відношення до екологічних чинників або аспектів функціонування підприємства (організації). На відміну від екологоорієнтованої діяльності не має чітко визначених цільових критеріїв стосовно здійснення будь-якого впливу на навколишнє середовище.

*Екопсихологічний підхід* в сфері управління підприємством – спрямований на дослідження екологічної свідомості, екологічної культури, створення та використання екологічних потреб працюючих у напрямку досягнення еколого-економічної мети функціонування підприємства.

## ЕТАП 2

### Проведення екопсихологічного управлінського дослідження усвідомлення співробітниками організації екологоорієнтованої компетенції

До методів екопсихологічного управлінського дослідження відносять:

- спостереження (розроблення програми виявлення відхилень або повторення дій в екологоорієнтованій або екологорелевантній діяльності персоналу);
- анкетування (розроблення анкетних форм, що містять питання для всесторонньої оцінки екологічних чинників впливу на персонал і підприємство в цілому);
- тестування (розроблення тестів, наприклад, на виявлення екологічних потреб);
- можливості поєднання вищевказаних методів (розроблення комплексного екопсихологічного управлінського дослідження).

Обрання групи осіб, з якими буде проведено опитування. Проведення анкетування, тестування.

## ЕТАП 3

### Формалізація показників здатності та мотивованості співробітників до екологоорієнтованої діяльності

Відповідно до проблемних питань, поданих в анкеті, формуємо систему показників екологоорієнтованої компетенції (Термін “усвідомлення” має місце з огляду на те, що методом екопсихологічного дослідження нами обрано опитування, результати якого відображають рівень саме усвідомлення опитуваними еколого-економічних проблем) – табл. Г.1.

Таблиця Г.1

### Виявлення одиничних оціночних показників екологоорієнтованої компетенції. Отримання оцінок по показникам за результатами опитування

№ питання	Зміст питання в анкеті	Показник	Відповіді, у % опитуваних	
			Позитивні	Негативні
1	2	3	4	5
1	Як Ви ставитесь до того, що територія підприємства, де Ви працюєте, забруднюється викидами шкідливих речовин?	Адаптація до усталеного негативного екостану на підприємстві		92
2	Зі зростанням обсягу випуску продукції на Вашому підприємстві, ймовірно, збільшиться і забруднення навколишнього природного середовища. Чи потрібна попередня модернізація технологій з урахуванням екологічного чинника?	Усвідомлення необхідності модернізації виробництва з урахуванням екофакторів	55	41
3	Чи погодитесь Ви витратити свій час і зусилля на те, щоб поліпшити екологічну ситуацію у Вашому місті?	Ініціативність щодо вирішення міських екологічних проблем		96

1	2	3	4	5
4	Чи погодитесь Ви витратити свій час і зусилля на те, щоб поліпшити екологічну ситуацію на Вашому підприємстві?	Ініціативність щодо вирішення організаційних екологічних проблем		63
5	Я готовий/готова виплачувати міській владі певний відсоток з моїх доходів на гарантоване поліпшення екологічної ситуації	Готовність платити відсоток за гарантоване покращання довкілля	25	
6	Чи вважаєте Ви екологічний стан на Вашому робочому місці достатнім для нормальної роботи? Як це відображається на результативності Вашої праці?	Пов'язування результатів роботи з негативною "екологією" на робочому місці		98
7	Що з нижчеперерахованого Ви вважатимете за краще, якщо матеріальна винагорода від Вашої участі буде однаковою: брати участь в екологічній акції, ...	Бажання виконувати екозаходи за умови однакової компенсації відносно інших заходів	67	
8	Чи станете Ви брати участь в екологічному проекті, якщо винагорода обіцяна після того, як будуть одержані позитивні результати?	Очікування гарантованої винагороди за загальноорганізаційні екозаходи	46	
9	Керівництво повинне оцінювати не тільки витрачений час, а також проявлене уміння, навикі і бажання в швидші терміни вирішити важливу екологічну проблему	Очікування справедливої винагороди за загальноорганізаційні екозаходи	92	
10	Як Ви ставитесь до того, щоб у Вас на роботі або в школі, де вчаться Ваші діти, читався курс екології нарівні з традиційними предметами?	Бажання навчатися в сфері екології	36	40
11	Як часто Ви стикаєтесь з інформацією, що має відношення до охорони навколишнього природного середовища і природокористування, на вашому місці роботи?	Робота з офіційною екологорелевантною інформацією	19	47
12	Як часто Ви чуєте про забруднення природного середовища на Вашому підприємстві?	Робота з неофіційною екологорелевантною інформацією	27	
13	Що загального, на Ваш погляд, між екологією і економікою?	Наявність теоретичних екознань		71
14	Як Ви оціните Ваш внесок в оздоровлення навколишнього природного середовища на сьогоднішній день?	Реалізована здатність вирішувати екозадання		60
15	Чи існують певні екологічні цінності, норми відносин, правила поведінки на підприємстві, де Ви працюєте?	Усвідомлення елементів екокультури організації		62
16	Результати тестування	Рівень екологічних потреб	68	

## ЕТАП 4

**Поєднання одиничних показників в інтегральних показниках. Метод розрахунку комплексного показника усвідомлення екологоорієнтованої компетенції**

Експертним шляхом, на основі врахувань теоретичних положень екопсихологічного управлінського підходу та засад екологічної економіки, встановлюємо вагові коефіцієнти до кожного з наведених вище показників. Методом попарного порівняння присвоюємо кожному з показників ранг (від 1 до 6. Найвищий ранг – 1-й, найнижчий – 6-й). Показник, який отримав в результаті процедури порівнянь найбільше переваг, отримує 1-й ранг.

В таблиці Г.2 одиничні показники згруповані за двома критеріями: мотивованості та здатностей (потенціалу).

Таблиця Г.2

**Визначення коефіцієнтів вагомості за рангами одиничних показників мотивованості та здатностей до екологоорієнтованої діяльності**

Здатність (потенціал)			Мотивованість		
Показник	ранг	вага	Показник	ранг	вага
Рівень екологічних потреб	1	0,3	Усвідомлення елементів екокультури організації	1	0,3
Реалізована здатність вирішувати екозадачі	5	0,1	Ініціативність по відношенню до екопроблем: - міських - організаційних	6 6	0,05 0,05
Адаптація до усталеного негативного екостану на підприємстві	5	0,1	Готовність платити відсоток за гарантоване покращення довкілля	6	0,05
Усвідомлення необхідності модернізації виробництва з урахуванням екофакторів	5	0,1	Пов'язування результатів роботи з негативною "екологією" на робочому місці	6	0,05
Робота з еколого релевантною інформацією: - офіційною - неофіційною	5 5	0,1 0,1	Очікування винагороди за загальноорганізаційні екозаходи: - гарантованої - справедливої	5 3	0,1 0,2
Наявність теоретичних екознань	5	0,1	Бажання виконувати екозаходи за умови однакової компенсації відносно інших заходів	3	0,2
Бажання навчатись	5	0,1			
Інтегральний показник, з урахуванням ваги		1	Інтегральний показник, з урахуванням ваги		1

Виходячи з того, що сума коефіцієнтів вагомості кожного з двох інтегральних показників повинна бути рівною «1», при цьому повинна витримуватися співрозмірність показників за двома вказаними критеріями між собою, – 1-му рангу відповідає вагомість 0,3; 2 – 0,25; 3 – 0,2; 4 – 0,15; 5 – 0,1; 6 – 0,05.

При цьому ми бачимо, що вага інтегрального показника здатностей рівна вазі інтегрального коефіцієнта мотивованості. Виходячи з цього, формулу розрахунку комплексного показника – індексу усвідомлення екологоорієнтованої компетенції (Індексу), можна спростити, присвоївши інтегральним показникам коефіцієнти вагомості  $\frac{1}{2}$ .

$$\text{Отже, Індекс} = \frac{1}{2}(\text{здатність}) + \frac{1}{2}(\text{мотивованість}).$$

## ДОДАТОК Д

### Алгоритм визначення еколого-економічного синергетичного ефекту з використанням фрактального підходу

#### ЕТАП 1

##### Теоретико-методичне обґрунтування

Поняття «*фрактал*» і «*фрактальна геометрія*» з'явилися в кінці 70-х, із середини 80-х рр. у математичних колах як синергетичний науковий напрям. Слово «*фрактал*» утворено від латинського *fractus* і в перекладі означає «*складений з фрагментів*». Воно було запропоновано Бенуа Мандельбротом в 1975 році для означення нерегулярних, але самоподібних структур, які він досліджував (*The Fractal Geometry of Nature*) [182]: "*Фракталом називається структура, що складається з частин, які в певному розумінні подібні до цілого*". Одним із основних властивостей фракталів є самоподібність. В самому простому випадку невелика частина фракталу містить інформацію про весь фрактал.

В роботах Мандельброта використані наукові результати інших вчених, що працювали в період 1875-1925 рр. в тій же галузі (Пуанкаре, Фату, Жюліа, Кантор, Хаусдорф). Але тільки наприкінці 20-го століття вдалось об'єднати їх роботи в єдину систему.

Вибір саме фрактальних кривих для опису взаємозалежностей у сфері екологоорієнтованого управління підприємством, яка охоплює багатоаспектну, різну за своєю природою діяльність (організаційну, соціально-психологічну, економічну, екологічну, культурну) пояснюється тим, що лінійні математичні моделі не враховують всієї сукупності взаємозв'язків і можливих ефектів у системах з різномірними елементами. Розвиток нелінійних математичних методів, зокрема, фрактального підходу, дозволяє на сучасному етапі дослідження економічних відносин отримувати результати, що враховують раніше приховані ефекти.

Для фракталів і мультифракталів уже існує достатнє математичне обґрунтування. Фрактали в економічній синергетиці застосовуються для опису ринкового середовища, наприклад, динаміки цін на фінансовому ринку. Проте дослідники [91, 180, 181] вказують на можливість застосування фрактальної геометрії в будь-якій площині економічних відносин, особливо коли йдеться про їх сполучення з відносинами іншого роду, наприклад, екологічними.

#### ЕТАП 2

##### Геометричне зображення еколого-економічних процесів фрактальним методом

Фрактал – геометрична форма, яка може бути розділена на частини, кожна з яких – зменшена версія цілого. В економіці ця концепція – не абстракція, а теоретичне переформулювання практичного досвіду того, що динаміка результатів економічної діяльності підприємств зовні схожі, незалежно від масштабу часу та початкового втручання держави. В нашому випадку йдеться про забезпечення екологічних нормативів. Спостерігач еколого-економічних процесів не може сказати по зовнішньому вигляду графіка, відносяться дані до довгострокових, річних чи інших часових змін. Ця якість визначає діаграми як фрактальні криві та робить доступними потужні інструменти з математичного і комп'ютерного аналізу.

Щоб створити *мультифрактал* із *уніфракталу*, ключовою дією є подовження або скорочення горизонтальної вісі часу так, щоб частини генератора були або розтягнені, або зжаті. В той же час вертикальна вісь ефективності може залишатись незмінною. На рисунку Д.1

перша частина уніфракталу *генератора* (генератор – сукупність точок, до яких сходяться всі інші точки на графіку) прогресивно скорочена, при цьому збережено простір для подовження другої частини. Після такого регулювання генератори стали мультифрактальними (від M1 до M4). Ринкова діяльність прискорюється в інтервалі часу, поданому в першій частині генератора і уповільнюється в інтервалі, який відповідає другій частині (за віссю  $x$ ).

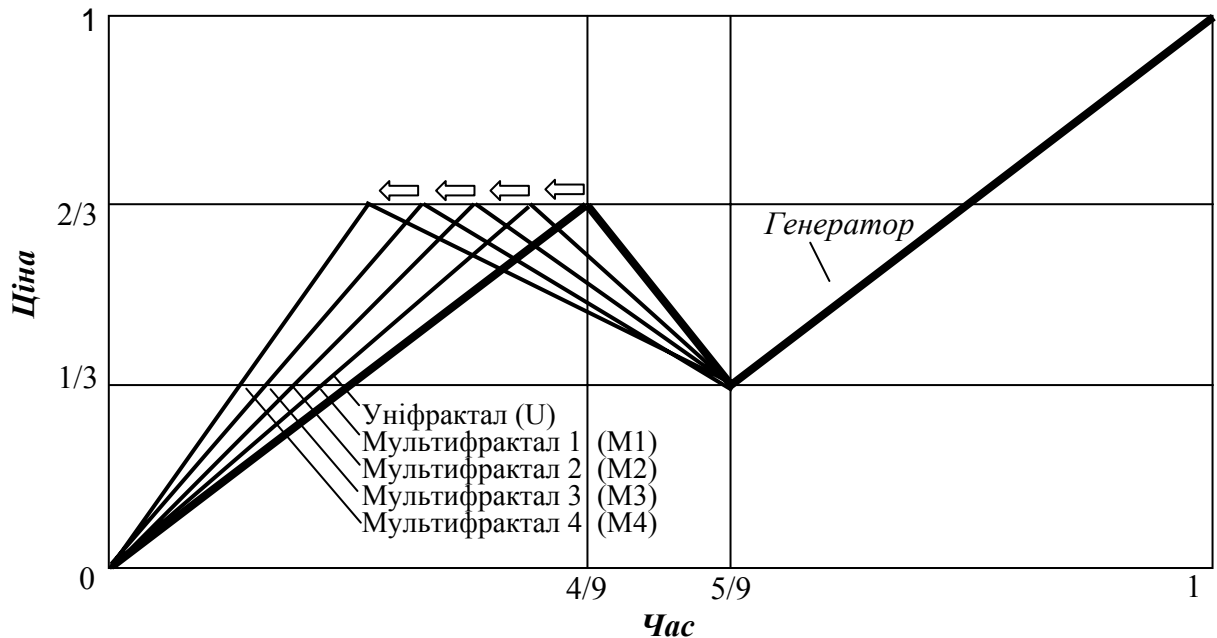


Рис.Д.1 Побудова мультифрактальних кривих (на прикладі динаміки цін на фінансовому ринку за Б. Мандельбротом)

Уніфрактальний графік (U) відповідає спокійним ринкам. При переході вниз від M1 до M4 кожен графік все більш відхиляється від моделі U.

На практичному рівні фрактальний генератор може бути побудований на основі статистичних ринкових даних. Фактична модель не просто розглядає те, що ринок робив учора або минулого року. Фактично, це більш реалістичний опис ринкових коливань. Графіки, створені генераторами, відповідно до вказаної моделі можуть моделювати альтернативні сценарії, що ґрунтуються на минулій ринковій діяльності.

### ЕТАП 3

#### Визначення еколого-економічного синергетичного ефекту за площею фігур, обмежених мультифрактальними кривими

Економіко-математичний зміст визначення еколого-економічного синергетичного ефекту за площею фігур, обмежених мультифрактальними кривими полягає в наступному (рис. Д.2). Розглянемо чотирикутник, висотою якого є відрізок, що відповідає величині ефективності  $E$ . Його основою є відрізок  $\Delta B$ , що відповідає величині витрат, які здійснюються протягом незначного періоду часу ( $\Delta B \rightarrow \min$ ). Площа цього чотирикутника наближається до площі відповідного прямокутника, верхня сторона якого є частиною мультифракталу 1 і при  $\Delta B \rightarrow \min$  є паралельною вісі  $x$  і визначається як добуток  $E \times \Delta B$  і рівна величині еколого-економічного ефекту. Тоді площу п'ятикутника, обмеженого вісями  $x$ ,  $y$  та мультифрактальною кривою 1, можна знайти як суму чотирикутників, на які можна поділити вказаний п'ятикутник. В такий спосіб ми отримуємо величину сумарного еколого-

економічного ефекту протягом усього вказаного періоду формування та функціонування екоструктури підприємства.

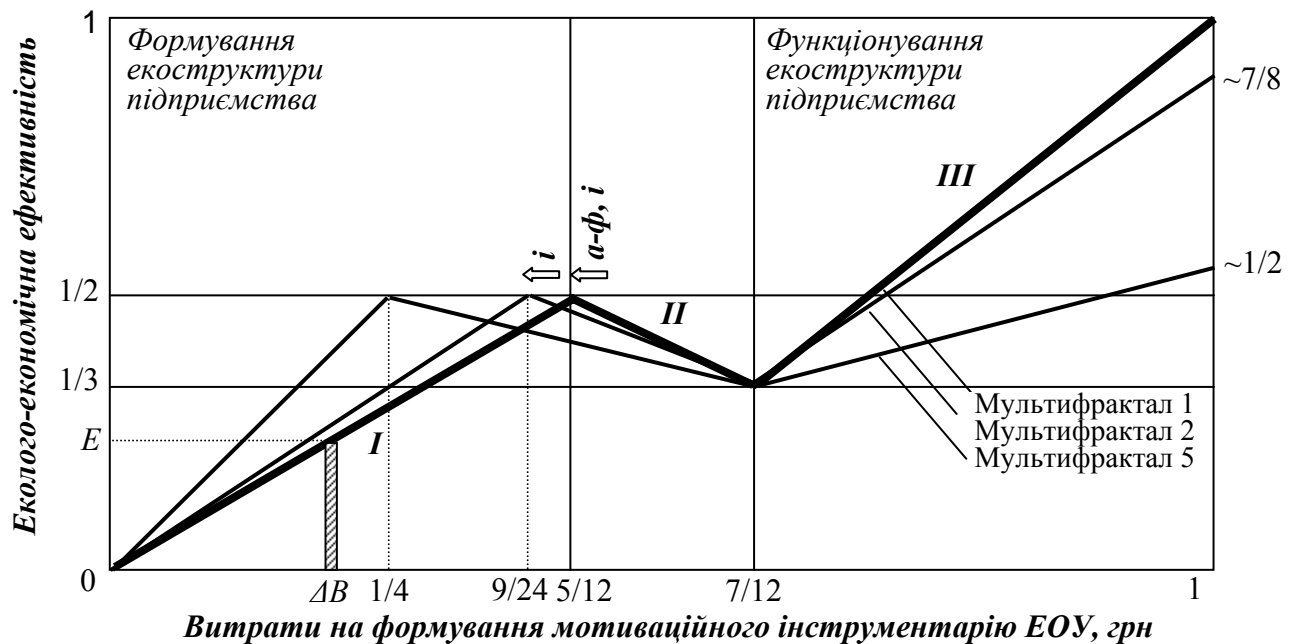


Рис.Д.2 Побудова геометричних фігур, обмежених фрактальними кривими з метою визначення числового значення еколого-економічного ефекту

Практично площу фігури, що обмежена мультифракталом 1, можна знайти як суму фігур:

- трикутника з вершинами (0,0), (5/12, 1/2), (5/12, 0);
- трикутника з вершинами (5/12, 1/3), (5/12, 1/2), (7/12, 1/3);
- чотирикутника з вершинами (5/12, 1/3), (5/12, 0), (7/12, 1/3), (7/12, 0);
- трикутника з вершинами (7/12, 1/3), (1, 1), (1, 1/3);
- чотирикутника з вершинами (7/12, 0), (7/12, 1/3), (1, 0), (1, 1/3).

$$S_1 = (1/2 \times 5/12)/2 + (1/2 - 1/3) \times (7/12 - 5/12)/2 + 1/3 \times (7/12 - 5/12) + (1 - 7/12) \times (1 - 1/3)/2 + 1/3 \times (1 - 7/12) = 0,45.$$

Розглянемо мультифрактал 2. В площині I спостерігається зміщення в бік зменшення витрат мультифрактальної кривої 2 по відношенню до кривої 1 на величину  $(5/12 - 1/4)/4 = 1/24$  (знаменник обчислюється як  $n-1$ , де  $n$  – кількість типів екоструктур підприємства).

Проте в площині II вже спостерігається незначне зниження ефективності, що є наслідком слабшої адаптації до зовнішніх змін, насамперед, до встановлення державою більш жорсткого нормативу.

В площині III по закінченні довгострокового періоду відбувається зниження ефективності на величину наближену до  $1/8$   $[(1 - 1/2)/4]$  з метою спрощення розрахунків площ досліджуваних фігур.

Отже, площу фігури, що обмежена мультифракталом 2, можна знайти як суму фігур:

- трикутника з вершинами (0,0), (9/24, 1/2), (9/24, 0);
- трикутника з вершинами (9/24, 1/3), (9/24, 1/2), (7/12, 1/3);
- чотирикутника з вершинами (9/24, 1/3), (9/24, 0), (7/12, 1/3), (7/12, 0);
- трикутника з вершинами (7/12, 1/3), (1, 7/8), (1, 1/3);
- чотирикутника з вершинами (7/12, 0), (7/12, 1/3), (1, 0), (1, 1/3).



$$S_2 = (1/2 \times 9/24)/2 + (1/2 - 1/3) \times (7/12 - 9/24)/2 + 1/3 \times (7/12 - 9/24) + (1 - 7/12) \times (7/8 - 1/3)/2 + 1/3 \times (1 - 7/12) = 0,43.$$

Аналогічно для мультифракталів, поданих у даному дослідженні були отримані площі, що відповідають величинам відповідних еколого-економічних ефектів:

$$S_3 = 0,41$$

$$S_4 = 0,39$$

$$S_5 = 0,35.$$

#### ЕТАП 4

#### Порівняння альтернатив екологоорієнтованого розвитку підприємства і вибір оптимальної з них

Фрактальний підхід дозволяє обирати напрям екологоорієнтованого розвитку підприємства в залежності від періоду (коротко-, середньо-, довгострокового) відповідно до того чи іншого варіанту структурування витрат на формування мотиваційного інструментарію екологічно орієнтованого управління підприємством. Політика здійснення витрат відповідає певному типу екологічної структури підприємства на континуумі “адитивно-функціональна – інтегрована” структура. При цьому підприємство має можливість в тій чи іншій мірі адаптуватися та приготуватися до обмежень з боку державного регулювання природокористування та охорони навколишнього середовища. Саме ці чинники лежать в основі прийняття управлінських рішень з приводу обрання тієї чи іншої стратегії та відповідного інвестування розвитку еколого-економічної діяльності підприємства.