



Кубанский  
государственный  
университет



# Кафедра ГЕОЭКОЛОГИИ И ПРИРОДОПОЛЬЗОВАНИЯ

# КОРПОРАТИВНЫЙ ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

# Стратегический экологический менеджмент и новая философия успеха предприятия

60-70-е гг. XX столетия менеджеры большинства компаний рассматривали охрану окружающей среды (ООС) либо как периферийную область их интересов, либо лишь как источник угроз.

Защита окружающей среды от загрязнений трактовалась ими как вопрос, требующий внимания в связи с необходимостью отрегулировать взаимоотношения с органами экологического контроля, а также с учетом тех (часто весьма значительных) затрат, которых требовало соблюдение природоохранных норм, регламентов, стандартов и т. п.

Сегодня, в начале XXI столетия, новое поколение менеджеров начинает убеждаться в необходимости кардинального переосмысления отношения бизнеса к экологической проблематике.

Становится все более очевидным, что систематически реализуемые, продуманные и эффективные меры по ООС, ресурсосбережению, снижению экологических предпринимательских рисков находятся в области **стратегических интересов компании**, вполне соответствуя ее целям завоевать и поддерживать конкурентные преимущества.

# *Стратегический менеджмент*

представляет собой систему методов по выявлению потенциалов успеха (как и не успеха) предприятия, по обоснованию на этом фундаменте базисных долгосрочных целей и задач предприятия и обеспечению их реализации.

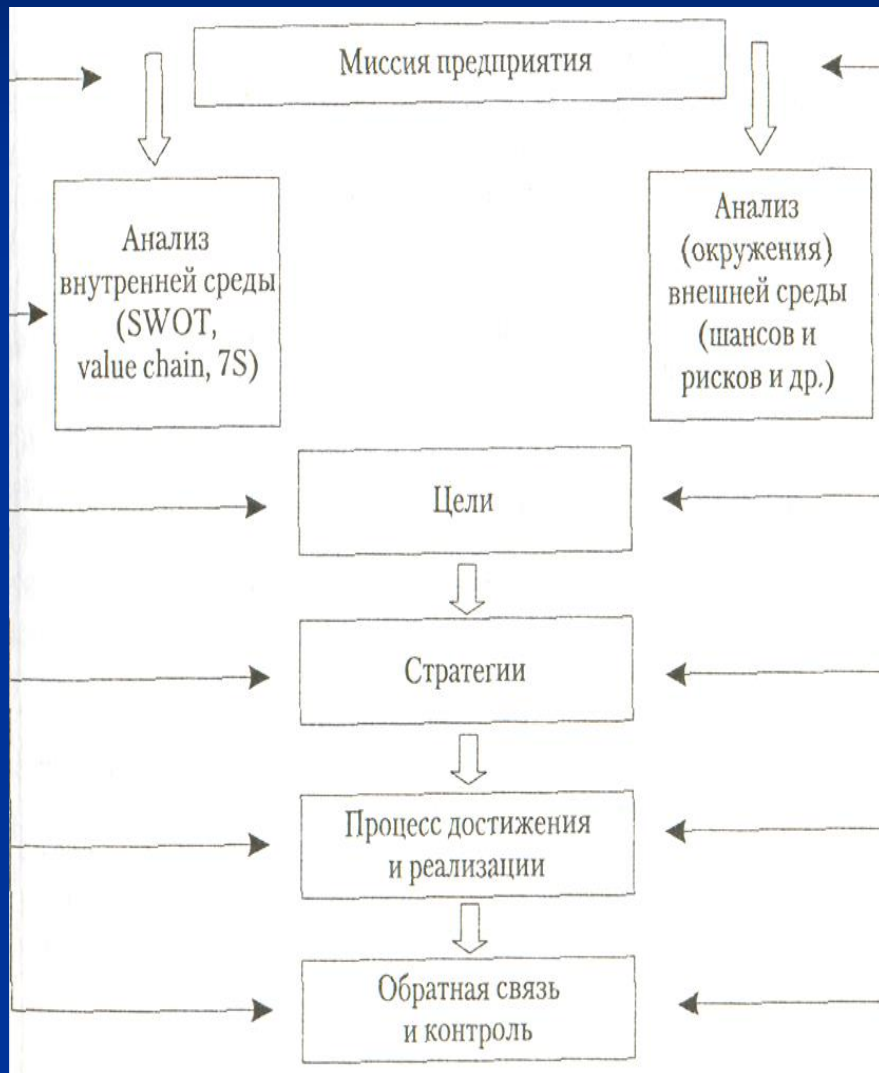
вырабатываемые в его рамках решения призваны обеспечить эффективное долгосрочное взаимодействие предприятия с его окружением (деловые партнеры, покупатели и конкуренты, органов власти), минимизировать предпринимательские риски, укрепить конкурентоспособность предприятия.



# *Стратегический экологический менеджмент*

призван выявить потенциалы экологического характера для успеха предприятия (преимущества в области ООС, ресурсосбережения, обеспечения экологической безопасности в конкуренции с другими предприятиями), а также связанные с его деятельностью экологические риски, определить на этой основе долгосрочные цели компании и обеспечить их реализацию посредством применения продуманной системы мер и инструментов.

# Модель стратегического менеджмента предприятия

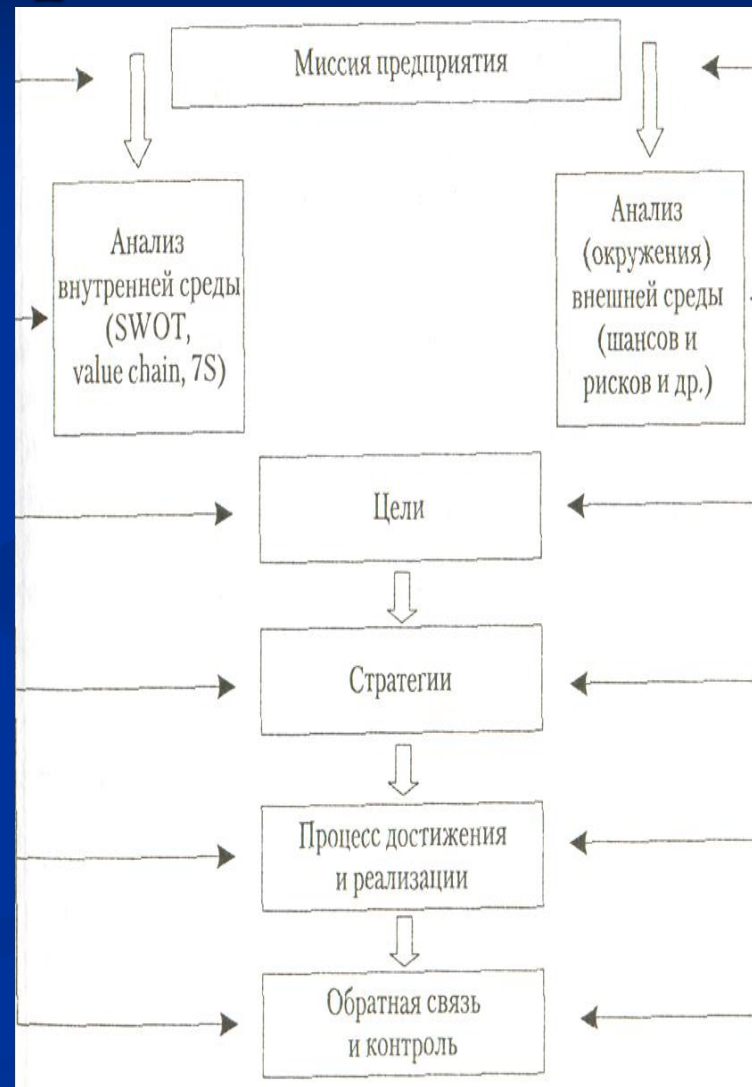


**Формирование СЭМ** предполагает (рис. 1):

- 1) **концептуальную разработку и принятие решения о миссии предприятия** (заявление компании о видении ею своего предназначения, о том, кем она является и какие цели перед собой ставит. И сегодня любая вперед смотрящая компания, реализующая проактивную политику, должна включать в документ о своей миссии экологические параметры ;
- 2) **анализ внешней среды (окружения) и внутреннего потенциала (возможностей) предприятия;**
- 3) **разработку целей и стратегий** предприятия, служащих реализации его миссии

# Возможные методы анализа внутренней среды

- SWOT-анализ (от английского SWOT — Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), т. е. анализ **сильных, слабых** сторон компании, ее **возможностей и угроз**
- «Экологическая цепочка ценности» «ecological value chain»
- Метод 7S.



# СВОТ-анализ

- **Сильные стороны:** экологически благоприятные процессы и продукты, наличие «зеленого» имиджа, готовность персонала к соблюдению регламентов и обязательных требований, потенциал НИОКР для «зеленых» продуктов и технологий.
- **Слабые стороны:** не рециклируемые продукты, упаковочные материалы, бутылки и т. п., «грязные» технологии, токсичные (опасные) отходы, имидж «загрязнителя», персонал не соблюдает регламенты и требования.
- **Возможности:** овладение новыми рынками, разработка и продвижение экологически безопасных продуктов, обеспечение долговременного выживания компании за счет формирования «зеленого» имиджа, обеспечение результативности природоохранных мер путем постановки «высоких» целей по ООС, сбережению ресурсов и издержек.
- **Угрозы:** необходимость в дополнительных инвестициях вследствие ужесточения экологических стандартов, усиление государственного вмешательства и контроля, организация «зелеными» и др. общественными группами компаний протеста, захват конкурентами рыночных секторов «зеленой» продукции, отток квалифицированных кадров вследствие временных рыночных и др. неудач фирмы, угроза выживанию компании в среднесрочной перспективе.

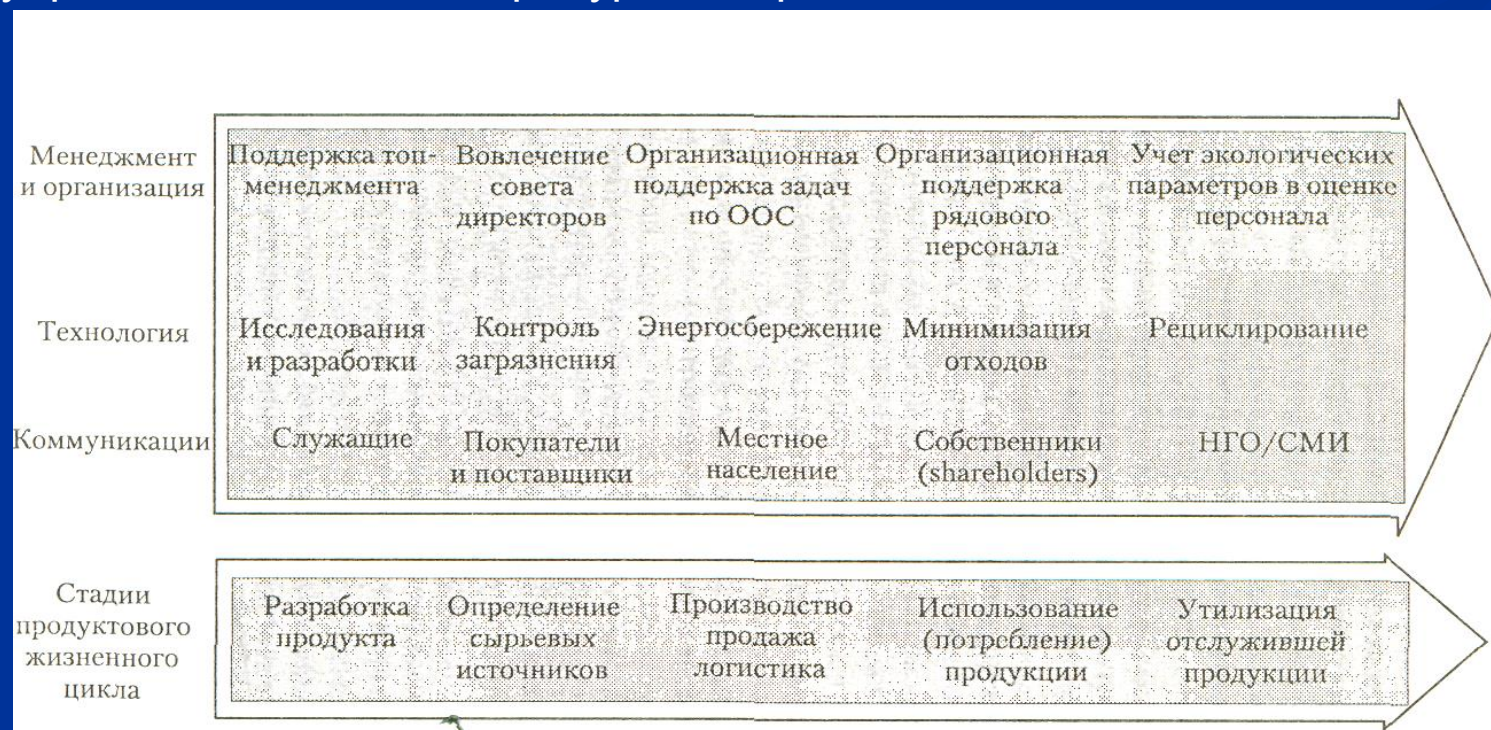


# Экологическая цепочка ценности предприятия

Представляет собой своеобразный микроскоп, посредством которого выявляется и оценивается вклад разнообразных видов деятельности компании в достижение стратегических природоохранных целей.

В последующем вырабатываются рекомендации по рационализации структуры предприятия, включая ликвидацию «малоценных звеньев».

Одна из основных идей этого метода - обеспечить реализацию стратегических задач компании через всю цепочку ценностей, включая как **первичные виды деятельности** (поставки сырья, выполнение работ по производству, обеспечение сбыта продукции, маркетинг и продажи, послепродажное обслуживание), **так и поддерживающие виды** (инфраструктура фирмы, управление людскими ресурсами, развитие технологии и логистики).



# Метод 7 S

- 7 S (*Structure, System, Strategy, Style, Staff, Skill+ Shared values/green ethics*) — это соответственно Структура, Система, Стратегия, Стиль, Персонал, Квалификация, взаимосвязанные с Системой ценностей (экологической этикой), разделяемой персоналом компании.
- Позволяет получить своеобразный внутренний каркас для оценки важнейших составляющих потенциала фирмы под углом зрения реализации экологических и этических принципов, выработанных и принятых компанией



# Методы анализа внешней среды

- Системы экологической информации (экологически релевантных данных)
- Системы раннего распознавания
- «Кривая рассеивания»

# Системы экологической информации

- Выработка и принятие фирмой стратегических решений должны опираться на **систему экологической информации**.
- Для предприятия особенно важно создание инфраструктуры **экологически релевантных данных**.
- Объясняется это тем, что данные относительно загрязнения природной среды, дефицитности ресурсов и т. п. становятся важными для предприятия по мере придания им значения со стороны общества.
- А этот процесс является трудно прогнозируемым.
- Если та или иная экологическая информация становится релевантной, ее надо трансформировать в экономические величины.
- Причем эта информация может выступать в виде **слабых сигналов**.
- Существующие системы учета на предприятиях, ориентированные в основном на прошлое и представленные в денежных величинах, **не способны распознать эти слабые сигналы**.
- Экологическая информация часто выявляется и перерабатывается представителями внешней для предприятия среды.
- Поэтому получение подобной информации о внешней среде, включая политическую, представляет для предприятия особую важность .

Вслед за анализом внутренней и внешней среды и уточнения на этой основе выработанных в ходе принятия предприятием его миссии целей осуществляется переход к разработке **экологической стратегии.**

# Экологические стратегии фирмы

Это центральный элемент экологического менеджмента

Представляет собой связующее звено между нормативной экологической политикой и оперативными экологическими программами

Стратегический менеджмент реализует задачу обеспечения долгосрочной конкурентоспособности фирмы посредством укрепления существующего и формирования нового потенциала эффективности (имидж, компетенции, доля рынка и т. д.)

Базисные стратегии фирмы направлены сегодня преимущественно на снижение затрат, повышение качества продукции, лидерство в скорости поставок и быстроте реагирования на изменение требований рынка.

С возрастанием значения для бизнеса экологических и социальных факторов происходит значительное расширение круга традиционных экономических и технических параметров, которые определяют потенциал ее успеха и которые необходимо учитывать при разработке ее стратегии.

В части ООС форма реагирования на указанные выше изменения может быть двоякой:

1. либо путем **включения** в стратегии фирмы экологических составляющих,
2. либо посредством **разработки** экологической стратегии как самостоятельного документа и инструмента.

В первом случае производственные стратегические программы должны исследоваться на предмет их соответствия экологическим требованиям и в случае необходимости дополняться стратегическими целями по решению приоритетных для компании экологических проблем.

Во втором случае компания может формировать и наращивать стратегический экологический потенциал в качестве самостоятельной целевой установки.

Однако в обоих случаях центральным пунктом должна быть постоянная оптимизация взаимоотношения между экономикой и экологией, увеличение точек соприкосновения между экономическими и экологическими интересами предприятия, его стейк-холдеров и общества в целом.



# Классификация экологических стратегий

В зависимости от степени учета экологических требований и норм стратегии делятся на:

- пассивные - ограничиваются выполнением экологических законов, стандартов, нормативов
- активные - противоречия между экономикой и ООС разрешаются на более глубоком уровне, природоохранные императивы рассматриваются как шанс изменить продукт, технологию, поднять уровень компетенции персонала и т. д.



# Базисные стратегии «зеленых» фирм

- **стратегия достаточности** — добровольное ограничение потребления и соответствующее изменение стиля жизни;
- **стратегия чистого производства**, обеспечивающая минимизацию негативного воздействия на ОПС отдельного предприятия путем радикального изменения технологии (чистое производство), номенклатуры выпускаемой продукции и применяемого сырья и т. п.;
- **стратегия эко-эффективности** — существенное увеличение коэффициента использования сырьевых ресурсов и коэффициента полезного действия всех технологических процессов;
- **стратегия циркулярности** — минимизация отходов и сокращение нагрузки на природу посредством формирования между предприятиями своеобразных **индустриальных снабженческих цепей**, реализующих кругооборот потоков сырья и отходов, который поставлен в соответствие с ассимилирующим потенциалом природы;
- **стратегия кооперирования** — согласованное сокращение отрицательного воздействия на состояние природной среды со стороны целой группы предприятий, кооперирующихся между собой в совместном решении экологических проблем, в ресурсосбережении и минимизации отходов.

# Путь к реализации этих стратегий связан с ориентацией экономических стратегий предприятий на принципы:

- **дематериализации и ресурсосбережения** — значительное сокращение потребления исходных ресурсов на базе осуществления циркулярности в экономических процессах;
- **энергосбережения** — путем сокращения энергоемкости производства и продукции и применения экологически чистых видов энергетических ресурсов и топлива;
- **регионализации** — использование локальных ресурсов, локальных потенциалов регионов, создание региональных согласованных систем производства, потребления и обработки отходов и их вторичного использования;
- **адаптации** — согласование темпов экономического развития со скоростью и ритмами эволюции экологических систем;
- **предосторожности**, служащей предотвращению загрязнения природной среды;
- **минимизации отходов.**

При выработке *производственной экологической стратегии* исходной точкой для установления ее приоритетов является направленность усилий фирмы на четыре поля экологических действий:

- **продукт**, внимание концентрируется на уменьшении отрицательного воздействия на ОПС непосредственно продуктом на протяжении всего его жизненного цикла
- **производство**, сокращение нагрузки на ОПС посредством уменьшения производственных эмиссий, экономии используемых ресурсов и т. п.
- **сотрудники** - поведение и мотивация *сотрудников* как носителей экологических действий
- **коммуникация** - посредством которых возможно установление обратной связи и организация конструктивных диалогов по проблемам и действиям в сфере ООС как внутри предприятия, так и вне его

# От стратегических целей компании к системе

## корпоративного экологического менеджмента

Для того чтобы установки экологической стратегии фирмы были достигнуты, предприятие должно обладать соответствующей *системой корпоративного экологического менеджмента*.

***Корпоративный экологический менеджмент*** - система управления предприятием ООС, ресурсосбережением и экологической безопасностью процессов производства и потребления произведенной продукции посредством:

- установления экологических целей и задач,
- размещения ресурсов,
- распределения обязанностей, ответственности и полномочий (между внутренними подразделениями и среди персонала фирмы),
- организации взаимоотношений со стейк-холдерами,
- а также постоянной оценки соответствующих методов, процедур и процессов