

**Садеков А.А.**

## **ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ В СОЗДАНИИ РЫНОЧНЫХ СТРАТЕГИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Предприятие, желающее создать эффективную и реалистическую стратегию, должно учитывать в процессе ее формулирования множество различных факторов, влияющих на функционирование и развитие предприятия.

Модель современного экономического развития строится на основе разработанной в рамках ООН концепции «устойчивого развития», предлагающего учет экологического фактора в стратегиях развития как приоритетного. Многие годы предприниматели рассматривали экологическое движение как препятствие для развития бизнеса. Признание и реализация нового подхода к окружающей среде происходило постепенно. В последние годы отношение многих компаний к экологическим проблемам кардинально изменилось. Если ранее даже передовые фирмы считали, что учет экологического фактора снижает их конкурентоспособность, то в 80-е, а особенно в 90-е годы, пришло понимание того, что экологически ориентированное производство становится сферой перспективного развития бизнеса, а в ряде случаев даже единственной альтернативой его выживания.

Главные причины возрастания роли экологического фактора в стратегиях предприятий заключаются в следующем:

- необходимость соблюдения предприятиями постоянно ужесточающихся государственных и международных экологических норм, что, по мнению автора, является главным фактором учета экологического аспекта бизнесом;
- формирование новых ценностей в обществе, направленных на уважительное отношение к природе и здоровью и выражающихся в повышении общественной активности в защиту окружающей среды;
- используемые государством экономические рычаги экологической политики, которые являются одним из наиболее эффективных стимулов повышения экологических характеристик производств;
- забота о репутации предприятия. Меры по улучшению качества окружающей среды выгодно сказываются на репутации компании как с точки зрения потребителей, так и правительства, банков и страховых компаний;
- экология становится средством повышения конкурентоспособности предприятий благодаря снижению издержек производства, совершенствованию новых технологий и формированию рынка экологически чистых товаров и услуг.

Таким образом, при формировании рыночной стратегии предприятия необходимо обеспечить внедрение экологических приоритетов во все сферы и виды деятельности предприятия.

К экологическим факторам относятся:

- законодательные акты об охране окружающей среды;
- уровень загрязнения природной среды;
- недостаток энергетических ресурсов;
- общественное движение в защиту окружающей среды – «зеленые».

Экологические условия хозяйственной деятельности очень важны для разработки стратегии с двух точек зрения. Во-первых, руководство предприятия должно соблюдать законодательство в области охраны окружающей среды при принятии оперативных и стратегических решений. Во-вторых, сама природная среда позволяет активно использовать хозяйственную деятельность в интересах ее охраны, например, путем развития товаров и производственных процессов, служащих совершенствованию охраны природной среды.

Оба эти аспекта требуют внимательного и постоянного отслеживания изменений в области природных основ жизни. Главной целью такого анализа будет правильное с экологической точки зрения и снижающее затраты уменьшение расходования сырья и энергии, а также такая организация производства, которая позволяет, по возможности, максимально беречь окружающую среду. Как известно, хозяйственная деятельность не лучшим образом сказывается на состоянии воздуха, почв и вод.

Важным внешним фактором, влияющим на разработку стратегии предприятия, является введение в Украине в действие с 01.01.1999 г. стандартов серии ISO 14000 [1], касающихся систем управления окружающей средой. Наличие у предприятия системы, соответствующей нормам ISO 14000, означает, по нашему мнению, что оно или отказывается от устаревших технологий, наносящих большой вред природной среде, или же минимизирует этот вред.

Анализ содержания норм ISO 14000 дает основания для вывода, что условием внедрения системы управления окружающей средой ISO 14000 является наличие системы обеспечения качества по нормам ISO 9000 в связи с отчетливым совпадением предлагаемых процедур. А это, как представляется, ведет, в свете международных требований, к созданию интегрированной системы управления качеством и природной средой в предприятии как основы для стратегического планирования.

Еще одним внешним фактором при разработке стратегии предприятия является введение новых инструментов экологического управления, в частности присуждения изделиям экологических знаков. К сожалению, в Украине эта практика пока отсутствует, но уже подготовлен к введению стандарт серии ISO по экологической маркировке. В странах Европейского Союза действует единая система присуждения экологического знака «Е». Основанием для оценки в соответствии со знаком «Е» является весь цикл жизни изделия (отходы, загрязнение почвы, вод, воздуха, шум, потребление энергии, расход природного сырья, влияние на экосистему). состоящий из 5 фаз: проектирование, производство, распределение и упаковка, эксплуатация, утилизация. Все продукты, охваченные системой экологической оценки, делятся на категории, и для каждой категории разрабатываются отдельные критерии оценки. Деление на категории осуществляется с

учетом мнения представителей промышленных и торговых фирм, а также организаций потребителей и охраны окружающей среды.

По нашему мнению, при разработке стратегии предприятия следовало бы учитывать следующие элементы, связанные с присуждением экологического знака:

- изделие в процессе изготовления проходит ряд этапов, начиная с получения сырья и кончая получением конечного продукта. Отдельные этапы чаще всего протекают в различных фирмах. На каждом этапе сырью, полуфабрикатам, изделиям придаются отдельные свойства, влияющие на конечную экологическую оценку изделия. Если один из этапов производства наносит серьезный ущерб природной среде (например, у фирмы-кооперанта), то это негативно сказывается на оценке конечного продукта у производителя. Оценка в соответствии с критерием экологического знака должна учитываться при разработке стратегии и при выведении изделия на рынок производителем конечного изделия.

В качестве внешнего фактора можно считать также попытки определения государственным органами охраны окружающей среды принципов технологий производства, не угрожающих природной среде. Мы предлагаем считать эти технологии технологиями оптимального экологического качества при создании стратегии предприятия.

Из проведенных нами исследований следует, что из известных технологий можно выбрать такие, которые ведут к снижению угрозы окружающей среде. Существует также возможность выбора технологий, позволяющих исключить или ограничить в конечном продукте содержание различных вредных субстанций, имеющих свое происхождение в технологическом процессе. Определение принципов безвредных технологий является серьезной проблемой, так как, с точки зрения управления, технологии являются факторами, недостаточно учитываемыми в существующих моделях стратегического анализа.

По нашему мнению, важным внешним фактором имеющим влияние на стратегию фирмы, являются элементы экологической политики ближнего окружения. Особого внимания заслуживают следующие элементы:

- в соответствии с развивающимися принципами регионализма экологическая политика создается уже на уровне региона;

- существуют образцовые методы создания региональных стратегий охраны окружающей среды с участием представителей местной общественности (они действуют, в частности, в США и Западной Европе);

- создаются рынки страхования от экологического риска.

По нашему мнению, взаимодействие в области выработки стратегии охраны окружающей среды предприятия в связи с региональными стратегиями охраны окружающей среды, являются хорошим примером ситуационного подхода, вытекающего из классических трудов Чандлера [2] и Ансоффа [3]. Ситуационный подход - это, в частности, приспособление подсистем организации к окружению. Отдельные фирмы, действуя в регионе, должны приспособливать свои стратегии охраны среды к региональной стратегии или же влиять на эти стратегии.

На основе анализа существующих тенденций в хозяйственной политике и признаваемых обществом ценностей мы определили роль различных субъектов и общественных групп во внедрении экологической системы «цикла жизни изделия» (рис. 1).



Рис. 1. Роль различных субъектов и общественных групп во внедрении экологической системы «цикл жизни изделия».

Чрезвычайно важным вопросом является влияние культурных факторов и общественного сознания на разработку стратегии предприятия. Организационная культура предприятия, особенно ее руководящих кадров, в существенной степени влияет на выработку стратегии и ее внедрение, а в конечном счете на протекание

процесса стратегического управления.

Мы считаем, что в ближайшее время произойдет заметная переориентация организационной культуры предприятий на проблемы экологии. Возрастающее сознание общества, являющееся в настоящее время элементом внешнего фактора, проявится также в коллективе предприятия как внутренний фактор. Разделяемые работниками экологические ценности будут поддерживать и даже инициировать действия по повышению экологичности товаров и производственных процессов на предприятии. В связи с этим источники конкурентного преобладания, связанные с окружающей средой, следует искать на самом предприятии при разработке стратегии.

Предприятие – это последовательное собрание всех его элементарных функций. Его представление имеет вид цепочки ценностей. Концепция цепочки ценностей, предложенная Портером [4], позволяет выделить основные и вспомогательные функции (рис.2).



Рис. 2. Цепочка ценностей по Портеру

Цепочка ценностей может быть основой для достижения конкурентного преимущества. Каждое звено цепочки ценностей соответствует одной функции, реализуемой в совокупности компетенций предприятия. Эти компетенции обычно делятся на три группы:

- экономические (технология, концепция продукта, производство, в том числе: снабжение, производственные мощности, издержки производства, качество продуктов; маркетинг, в том числе: ассортимент продукции, качество маркетинга, марка продукта, участие на рынке, качество распространения, качество обслуживания). По нашему мнению, в состав экономических компетенций войдут энергосберегающие природоохранные технологии, качество продуктов будет учитывать их экологические свойства и поведение на протяжении всего экологического жизненного цикла в соответствии, например, с экологическим знаком. В производственных затратах будут учтены затраты на экологию на всем протяжении жизненного цикла изделия;

- менеджерские компетенции (финансы, в том числе источники финансирования и управление имеющимися финансовыми средствами и ресурсами, персонал, политика вознаграждения, организация и структуры, процессы принятия решений, процессы контроля, коммуникация). Менеджерские компетенции включают в себя проблемы непрерывного совершенствования экологического качества изделий и процессов, внедрение систем управления окружающей средой;

- психологические компетенции, заключающиеся в способности членов организации овладевать правилами поведения, действующими в ее окружении. Примером таких компетенций может быть, как представляется, договоренность об учете в стратегии предприятия элементов региональной стратегии в области окружающей среды.

Эффективность всей цепочки ценностей можно повышать путем усиления каждого из ее звеньев (оптимизации элементарных функций), а также укрепления связей между звеньями и окружением (межфункциональной координации и внешней координации).

Каждая элементарная функция должна анализироваться отдельно, с указанием источника стратегического преобладания, так как она находится в специфическом конкурентном окружении, имеющем соответствующие барьеры на входе и уровень затрат.

Следует подчеркнуть, что в стратегических решениях, касающихся управления предприятием, необходимо обращать внимание на следующие вопросы:

1. Как связать цели охраны окружающей среды с другими текущими и стратегическими целями функционирования и развития предприятия?

2. Какие из выгодных с точки зрения экологии продукты, услуги, технологии и рынки следует иметь в виду в ближайшие годы?

3. Как реорганизовать организационную структуру предприятия с учетом требований экологии?

Это важнейшие вопросы экологической стратегии, касающейся продукта – рынка – маркетинга. Их нельзя отделить от всей стратегии предприятия.

Большое значение для управления предприятием имеет соблюдение и признание принципов охраны окружающей среды его руководящими кадрами и воздействие на всех занятых.

На предприятиях промышленно развитых стран вводятся специальные должности по вопросам природоохраны и прививаются экологические ценности работникам. Большое значение имеет также составление экобаланса, который дает возможность выяснить:

- в каких организационных ячейках предприятия или для каких продуктов необходимо немедленное введение усовершенствований?
- каким образом можно уменьшить загрязнение окружающей среды?
- в какой степени удалось овладеть планированием начинания (контроль экологических последствий деятельности)?

Учет менеджерами вопросов экологии в управлении может иметь два основания: этическое и экономическое. Этическое основание – это убеждение в возможности принять участие в охране окружающей среды. Экономическое основание – это просто признание того, что только таким путем предприятие может обеспечить себе успех на рынке.

Экологические приоритеты должны учитываться также и при оценке эффективности в процессе принятия решений. Можно выделить 4 подхода к эффективности функционирования и развития предприятия:

1) Ориентированный на цели, когда внимание концентрируется на результатах деятельности предприятия, оцениваемых с точки зрения их реализации. Сутью этого подхода является формулирование целей предприятия и оценка степени их реализации. Общее деление на цели экономические, социальные и развития предприятия следует расширить за счет экологических целей. На предприятии системные выходы определяются в категориях величины производства, роста сбыта, прибыли или участия на рынке. Это взгляд на эффективность функционирования и развития предприятия с точки зрения конечных результатов проводимой деятельности.

2) Ориентированный на внутренний процесс, когда в центре внимания находятся удовлетворение работников и производительность. В этом подходе основой оценки является экономическая эффективность. С этой точки зрения эффективное предприятие должно иметь правильно организованный производственный процесс.

Деятельность отдельных структурных подразделений должна быть хорошо скоординирована, а работники должны иметь высокую мотивацию для реализации заданий. Она касается в основном внутренних дел предприятия и эффективного использования ресурсов. Экологические проблемы охватывают все этапы и факторы производственного процесса. При этом подходе стремятся определить затраты, процесс трансформации и результаты. Разрабатываются различные показатели оценки эффективности предприятия (например срок окупаемости, доля затрат на исследования и развитие в продажной стоимости) с учетом экологических проблем.

Следует подчеркнуть, что экономический расчет как соотношение расходов и результатов не определяет автоматически иерархии целей, преследуемых в экономике. Но он имеет строго определенные функции, которые прежде всего относятся к средствам, т.е. к такому их применению, взаимной видовой и количественной комбинации, чтобы в совокупности добиться максимальной экономии затрат на осуществление определенных целей.

3) Ориентированный на ресурсы, относящийся к оценке способностей предприятия получать ресурсы, необходимые для функционирования и развития. Такое понимание признает за эффективностью функционирования и развития предприятия ведущую роль в привлечении ресурсов. Эффективность в данном случае понимается как способность предприятия получать из окружения ресурсы, соответствующие требованиям экологических норм.

4) Ориентированный на конституирующие сообщества, в которых основную роль играет удовлетворение группы людей, имеющих влияние на функционирование и развитие предприятия. Эта ориентация связана с целями предприятия, касающимися различных областей его деятельности. Конституирующими сообществами являются работники, поставщики, потребители, местные власти, акционеры. Каждое из этих сообществ пользуется другими критериями оценки эффективности функционирования и развития, поскольку имеет различные интересы. Поэтому эффективность предприятия оценивается с точки зрения многообразия критериев. Одними из основных критериев являются экологические критерии.

Каждый из четырех описанных подходов представляет собой определенный важный аспект эффективности и развития предприятия.

Хозяйственная деятельность на предприятии требует реализации целей во всех четырех областях эффективности с особым учетом экологических целей. Экологические требования не всегда согласуются с экономическим расчетом (например с прибылью, с производительностью), поскольку в краткосрочной перспективе они являются дополнительным фактором затрат. Результатом такой двойственности может быть только компромисс, так как невозможно производство без ущерба для окружающей среды.

Таким образом, исследования роли и места экологических факторов в создании рыночных стратегий предприятия свидетельствует о решающем влиянии динамики окружающей среды на стратегическое поведение фирмы. Активно развивающийся в настоящее время ресурсный подход базируется на основе взаимосвязи: ресурсы – конкурентные преимущества – окружающая среда. Исходным пунктом является анализ имеющихся у предприятия ресурсов, в том числе в области экологии.

Исследование показало важность оценки изделия с учетом экологического цикла от производства сырья до утилизации изделия после его полного использования. Учет стратегии охраны природной среды ведет к тому, что во внимание будут приниматься также отходы, стоки и т.д., а не только продукты.

## **Литература**

1. ДСТУ ISO 14001-97, ДСТУ ISO 14004-97, ДСТУ ISO 14010-97, ДСТУ ISO 14011-97, ДСТУ ISO 14012-97.

- К.: Держстандарт, 1997.
- 2. Chandler A.D. Strategy and Structure. - Cambridge, 1962.
- 3. Ансофф И. Стратегическое управление. - М., 1989.
- 4. Карлоф Б.. Деловая стратегия. Концепция, содержание, символы: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1991.