

Л. А. Мочалова, Канд. экон. наук, доц.
М. Н. Игнатьева, д-р экон. наук, проф.
Уральский государственный горный университет, Екатеринбург

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОРПОРАТИВНОГО ЭКОЛОГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

В статье характеризуется методология экологического менеджмента, заложенная в системе стандартов ISO 14000, и обосновываются направления ее совершенствования. Рассматриваются сферы управления устойчивым развитием предприятия, приводится модель системы экологического менеджмента на предприятии согласно требованиям стандарта ISO 14001, раскрывается влияние экологического менеджмента на устойчивость и конкурентоспособность предприятия, дается сравнительная характеристика подходов к организации экологического риск-менеджмента на предприятии.

Рыночная экономика, в условиях которой развиваются современные предприятия, – это экономика частной инициативы. Ее развитие обеспечивается реализацией частных интересов, которые связаны, как правило, со стремлением получить большую прибыль, и противоречат идеям социальной и экологической справедливости. Однако объединению целей поиска справедливости и зарабатывания денег способствует продаваемый продукт или услуга. Это означает, что побудить бизнесмена – владельца капитала – развивать социальные и экологические программы могут потребители, способствующие возникновению понимания того, что деятельность предприятия напрямую зависит от общества, интересы и потребности которого следует удовлетворять.

Давление «невидимой руки» рынка, о которой писал А. Смит, заставляет современные предприятия рассматривать устойчивое развитие в качестве одной из основополагающих концепций своей деятельности, разрабатывать и последовательно реализовывать стратегию повышения конкурентоспособности на основе корпоративной ответственности, регламентирующей хозяйственную деятельность в экологической, экономической, социальной и институциональной областях. При этом в авторском понимании *устойчивое развитие предприятия* испытывает влияние природы, социума, экономики и институтов, предполагает рациональное использование

ресурсов, обеспечение приемлемого уровня рисков, удовлетворение потребностей всех заинтересованных сторон (инвесторов, потребителей, местного населения) и в конечном итоге проявляется в величине рыночной капитализации предприятия (рис. 1). Под *корпоративной ответственностью* (авторский вариант широко используемого термина «корпоративная социальная ответственность») подразумеваются добровольные инициативы предприятия, выходящие за рамки законодательства, являющиеся его нематериальным активом и серьезно влияющие на акционерную стоимость.

Предполагается, что реализация концепций корпоративной ответственности и устойчивого развития на предприятиях становится возможной при осуществлении экологического менеджмента, целевым ориентиром которого выступают воздействия, оказываемые их хозяйственной деятельностью на окружающую среду: выбросы в атмосферу и сбросы в водоемы, потребление сырья и энергии, экологические последствия от произведенных предприятием продуктов и т. д. *Корпоративный экологический менеджмент* представляет собой инициативную и результативную деятельность хозяйствующих субъектов, направленную на достижение их собственных экологических целей, проектов и программ, разработанных на основе принципов экоэффективности и экосправедливости¹.

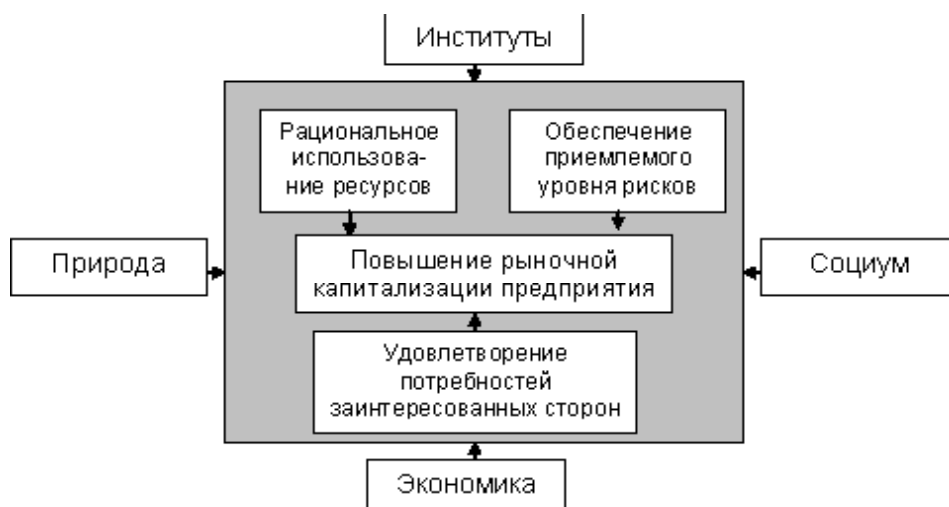


Рис. 1. Сферы управления устойчивым развитием предприятия

Экосправедливость на уровне предприятия означает цивилизованность предпринимательства, проявляющуюся в сознательном использовании основ современной экологической культуры и экологической этики, ответственном отношении к деятельности по предотвращению и ликвидации последствий отрицательного воздействия на окружающую среду, внесении весомого вклада в достижение устойчивого развития. Экоэффективность в свою очередь предполагает осуществление деятельности по снижению воздействия на природу наиболее рациональным путем, сберегающим затраты и повышающим прибыль предприятия.

Методология корпоративного экологического менеджмента просматривается в ряде международных и национальных стандартов, среди которых можно выделить британский стандарт BS 7750, ирландский стандарт IS 310, канадский стандарт CSA Z750-94-A, европейский стандарт EMAS (Схема экологического менеджмента и аудирования) и международные стандарты ISO 14000. Особого внимания заслуживают стандарты ISO 14000, которые охватывают

такие проблемные области экологического менеджмента, как система экологического менеджмента, экологический аудит и экологическая оценка, экологическая маркировка и декларирование, оценка экологической результативности, оценка жизненного цикла продукции и услуг и терминология. Они определяют конкретные практические действия на уровне отдельных хозяйствующих субъектов по внедрению и функционированию *системы экологического менеджмента (СЭМ)*, представляющей собой часть общей корпоративной системы менеджмента и включающей организационную структуру, планирование деятельности, распределение ответственности, практическую работу, а также процедуры, процессы и ресурсы для разработки, внедрения, оценки достигнутых результатов реализации и совершенствования экологической политики, целей и задач. Из рис. 2 видно, что в основе СЭМ лежит спираль – повторяющийся цикл, направленный на постоянное совершенствование системы в целом (данный цикл известен под названием «петля качества», или «цикл Деминга», или «PDCA цикл»; PDCA цикл – аббревиатура от слов play, do, check, action – спланируй, сделай, проверь, скорректируй). Постоянное совершенствование является главным требованием стандарта ISO 14001; под ним подразумевается процесс развития, ори-

¹ Макаров С. В. Экологический менеджмент. Часть 2. Современные механизмы экологического регулирования / С. В. Макаров, Т. В. Гусева // Материалы сайта организации «Эколайн» <http://www.ecoline.ru>.

ентированный на достижение лучших показателей во всех экологических аспектах деятельности предприятия, то есть там, где это практически достижимо в соответствии с его экологической политикой. Кроме того, для СЭМ характерна ярко выраженная обратная связь, практически отсутствующая в формальном экологическом управлении.

Анализ результатов проведенных исследований показывает, что внедрение и функционирование СЭМ на предприятии позволяет получить ряд существенных выгод, среди которых следует выделить следующие: создание и укрепление благоприятного имиджа предприятия, основанного на экологической ответственности и экологической состоятельности; привлечение внимания инвесторов, получение преимуществ и льгот при инвестициях; появление дополнительных возможностей для повышения эффективности маркетинга и рекламы, проводимых в целях воздействия на потребителей и повышения конкурентоспособности производимой продукции и услуг; признание предприятия международными организациями и международной общественностью; членство в международных экологических союзах предпринимателей, а также других ассоциациях и

организациях, сотрудничество с которыми способствует укреплению позиций предприятия; появление дополнительных возможностей для укрепления и расширения позиций предприятия на международных товарных и финансовых рынках; использование преимуществ территориального и национального экологического лидерства; создание дополнительных возможностей для развития и укрепления отношений с представителями органов государственного экологического контроля, населением, общественными экологическими организациями; увеличение рыночной стоимости предприятия; подготовка к сертификации и сертификация на соответствие требованиям стандарта ISO 14001.

Однако создание СЭМ на предприятии требует больших усилий и значительных материальных, финансовых и трудовых затрат, связанных с необходимостью консультаций у внешних экспертов; дополнительным образованием специалистов; созданием отдела экологического менеджмента (введением новой должности менеджера-эколога); разработкой и ведением дополнительной внутренней документации; созданием дополнительных средств экологического мониторинга; разработкой,

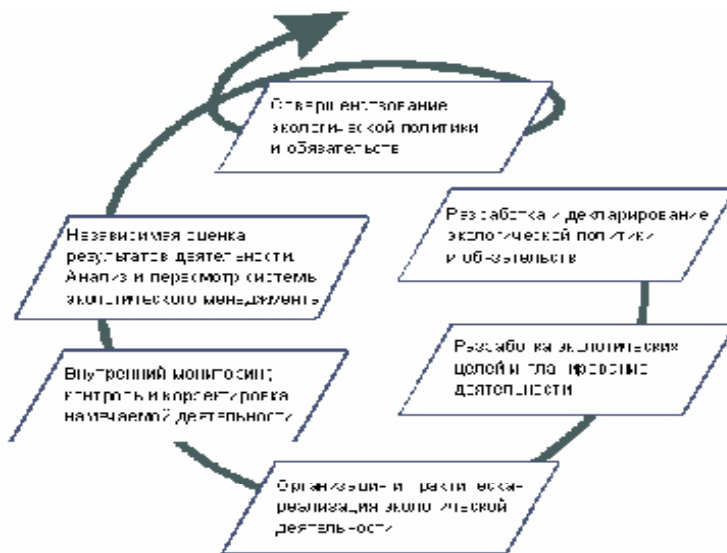


Рис. 2. Модель системы экологического менеджмента на предприятии согласно требованиям стандарта ISO 14001

демонстрацией и распространением разнообразных информационных материалов о достигнутых результатах деятельности предприятия в области экологического менеджмента; подготовкой, тиражированием и распространением годовой инициативной экологической отчетности; организацией и ведением экологической страницы в сети Интернет; установлением контактов и развитием отношений со всеми заинтересованными в экологических аспектах деятельности предприятия сторонами и др.²

СЭМ выступает естественным продуктом эволюции открытых систем, базирующихся на соблюдении принципов системно-

сти, комплексности, ситуационного и процессного подходов. Ее функционирование стабилизирует развитие корпоративной деятельности, повышает ее интегральную эффективность и в конечном итоге способствует практической реализации концепции устойчивого развития в условиях предприятия. Проведенное сопоставление методологии устойчивого развития и методологии корпоративного экологического менеджмента демонстрирует их тесную взаимосвязь и взаимозависимость (табл. 1). Это объясняет необходимость расширения методологии корпоративного экологического менеджмента за счет всех сфер управления устойчивым развитием предприятия. Рис. 3 наглядно демонстрирует, как экологический менеджмент, выступая частью общего менеджмента предприятия, может влиять на его устойчивость и конкурентоспособность, а также устойчивость и конкурентоспособность социально-эколого-экономических систем более высокого уровня.

² Методические рекомендации по внедрению и развитию системы экологического менеджмента на предприятиях в соответствии с требованиями международного стандарта ISO 14001 / М. Н. Игнатъева, Л. А. Мочалова [и др.] Екатеринбург : УФ ЦПРП, 2000. 131 с.

Таблица 1

Взаимосвязь методологии устойчивого развития и методологии корпоративного экологического менеджмента

Составляющие методологии устойчивого развития	Составляющие методологии корпоративного экологического менеджмента
Идея (сущность) и принципы	Экологическая политика предприятия
Стратегия	Стратегия экологического менеджмента
Цели и задачи	Экологические цели и задачи
Индикаторы	Экологические показатели
Формирование организации, стимулирующей деятельность по устойчивому развитию	Организация экологического менеджмента
Практическая реализация принципов путем осуществления конкретных экономических, социальных и экологических мероприятий	Практическая реализация программы экологического менеджмента путем осуществления конкретных экологических мероприятий
Контроль за реализацией целей и задач	Мониторинг по достижению целей и задач экологического менеджмента
Пересмотр подходов к реализации стратегии	Пересмотр экологической стратегии и политики предприятия

При этом можно с уверенностью констатировать, что решение таких задач, как «рациональное использование ресурсов предприятия» и «удовлетворение потребностей заинтересованных сторон» первоначально заложено в методологии экологического менеджмента, основанного на принципах экоэффективности и экосправедливости. С целью же «обеспечения приемлемого уровня риска предприятия» методология экологического менеджмента должна быть дополнена элементами *концепции риск-менеджмента*. Данная необходимость объясняется еще и тем, что, по сути, в стандартах по экологическому менеджменту описывается модель стратегического менеджмента в экологической сфере, предполагающая разработку, реализацию и контроль корпоративной экологической стратегии и политики. А поскольку стратегия – это движение к цели, хаотично меняющей координаты, в условиях динамически меняющихся ограничений (неопределенности), управление качеством окружающей среды в долгосрочном периоде должно основываться на теории риска.

Экологический риск предприятия – это возможность для предприятия как экологического объекта не достичь цели, поставленной его менеджерами, по причине неблагоприятного воздействия факторов экологической среды. Термины «экологический объект» и «экологическая среда» введены К. А. Олейником³. Экологический объект – это объект, находящийся под воздействием факторов экологической среды, которая в свою очередь складывается из элементов биосферы (окружающей природной среды), техносферы (окружающей техногенной среды), социосферы (эколого-социальной среды).

Появление экологического риска является объективной неизбежностью, обусловленной неопределенностью окружающей среды и ограниченностью ресурсов (материальных, финансовых, трудовых и др.) предприятия. Неопределенность окружающей среды при этом выражается в следующих формах: 1) неполноте и недо-

стоверности информации, поступающей из экологической среды; 2) ограниченной способности менеджеров воспринимать и перерабатывать экологическую информацию; 3) случайности появления неблагоприятных экологических событий в процессе деятельности менеджера; 4) противодействии заинтересованных сторон (конкурентов, государственных органов, потребителей, местного населения и др.).

Профессор Г. С. Токаренко⁴ утверждает, что существуют различные точки зрения на риск-менеджмент. В преломлении к экологической сфере их сравнительная характеристика выглядит так, как представлено в табл. 2. Практика показывает, что наиболее распространенными подходами в организации экологического риск-менеджмента на предприятии являются: второй, рассматривающий экологический риск как один из аспектов риск-менеджмента, и третий, определяющий экологический риск как сферу экологического менеджмента. Однако не менее обоснованными являются первый и четвертый подходы, отражающие разнообразие наблюдаемых тенденций в развитии менеджмента: начиная с универсальности, многоаспектности любой управленческой деятельности на предприятии, заканчивая полной специализацией менеджеров по определенным сферам деятельности. Поэтому при организации системы экологического риск-менеджмента на предприятии целесообразно учитывать по возможности все представленные подходы, а именно: включать в должностные обязанности всех менеджеров предприятия требование по учету при принятии решений всех возможных экологических рисков, координировать их деятельность в данной сфере со стороны отдела экологического менеджмента и отдела по управлению рисками, а также передавать ряд функций по управлению экологическими рисками сторонним специализированным организациям.

Концепция риск-менеджмента способствует реализации такой важной функции экологического менеджмента, как

³Олейник К. Экологические риски хозяйственной (предпринимательской) деятельности: сущность, основные виды /К. Олейник // Управление риском. 2000. № 3. С. 42 – 44.

⁴Токаренко Г. С. Система риск-менеджмента компании / Г. С. Токаренко // Финансовый менеджмент. 2006. № 2. С. 132 – 144.

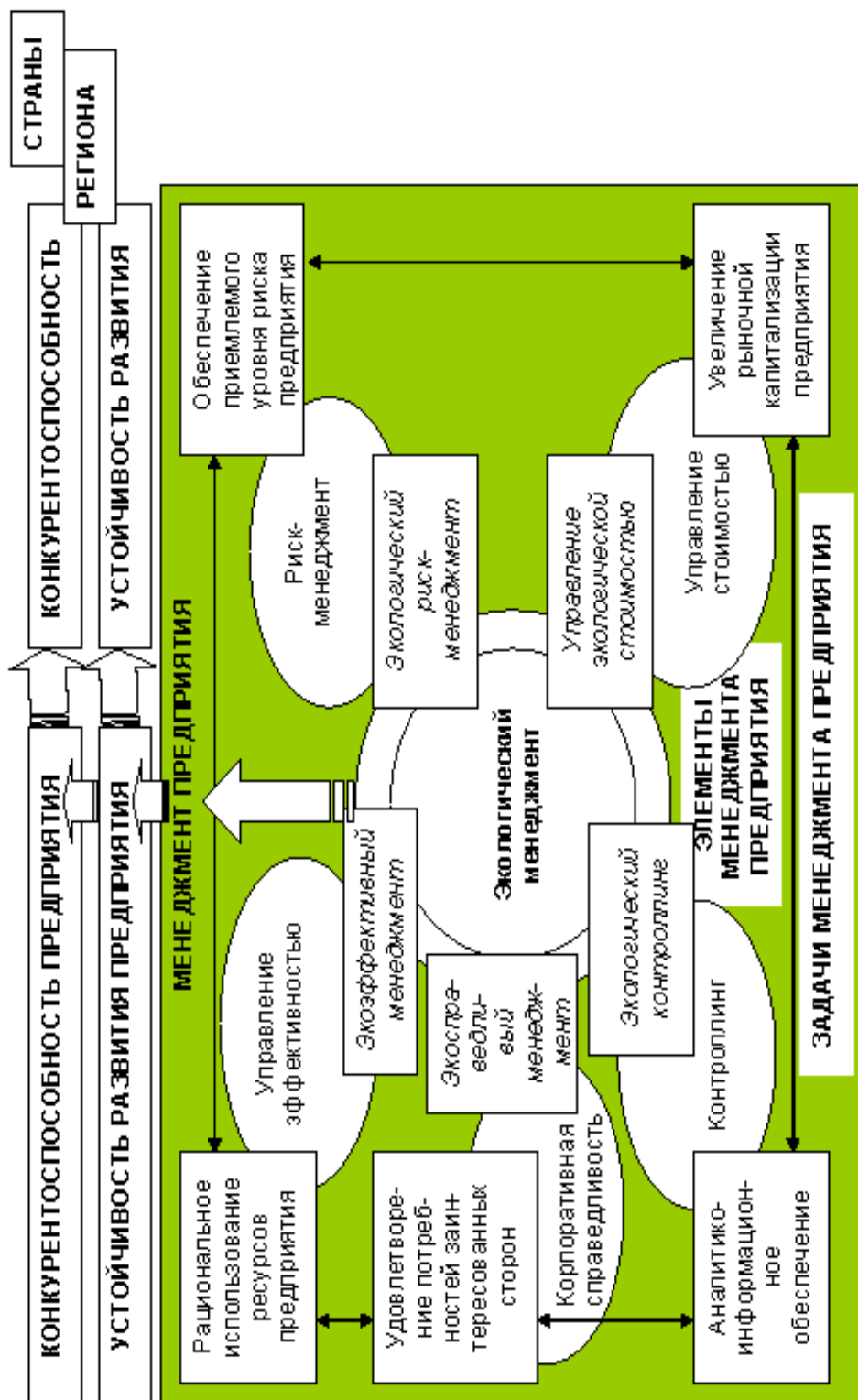


Рис. 3. Влияние экологического менеджмента на устойчивость и конкурентоспособность предприятия и других социально-эколого-экономических систем

Таблица 2

Сравнительная характеристика подходов к организации экологического риск-менеджмента на предприятии

Подход к экологическому риску	Отношение к экологическому риску-менеджменту	Сфера ответственности	Сфера распространения
Экологический риск – это один из аспектов управленческой деятельности	Управление экологическим риском входит в служебные обязанности любого менеджера предприятия	Ответственность за управление экологическим риском возлагается на руководителей и менеджеров предприятия	Отдельные предприятия реального сектора экономики
Экологический риск – это один из аспектов риск-менеджмента	Управление экологическим риском входит в служебные обязанности менеджеров в пределах их компетенции	Ответственность за управление экологическим риском возлагается на отдел управления рисками	Значительная часть средних и крупных предприятий
Экологический риск – это один из аспектов экологического менеджмента	Управление экологическим риском входит в служебные обязанности менеджеров в пределах их компетенции	Ответственность за управление экологическим риском возлагается на отдел экологического менеджмента	Значительная часть средних и крупных предприятий
Экологический риск – это бизнес-продукт	Управление экологическим риском – это сфера деятельности профессионалов – риск-менеджеров	Ответственность за управление экологическим риском возлагается на специализированные фирмы	Банки, инвестиционные и страховые компании, биржи

управление экологически чистым производством в части принятия решения о целесообразности реализации тех или иных экологических мероприятий, в особенности капиталоемких экологических инвестиционных проектов. Кроме того, она могла бы внести большой вклад в формирование системы контроля по внедрению и реализации стратегии экологически чистого производства на всех стадиях жизненного цикла продукции (добыча сырья, создание и эксплуатация продукции, утилизация и захоронение отходов) посредством учета и оценки всех возможных воздействий на окружающую среду. В свою очередь уровень корпоративных экологических рисков зависит от результативности экологического менеджмента предприятия. Поэтому органично дополняющие и обогащающие друг друга методология корпоративного экологического менеджмента и методология риск-менеджмента должны напрямую увязываться друг с другом и способствовать устойчивым развитием предприятия,

ориентированным на будущее.

Расширение методологии экологического менеджмента за счет инструментария риск-менеджмента, учитывающего финансово-экономические последствия корпоративной экологической деятельности, способствует увеличению рыночной капитализации (стоимости) предприятия. Это очень важная деталь с той точки зрения, что в ситуации развита рыночной экономики именно правило максимизации богатства собственников (акционеров) компании должно быть определяющим для его менеджеров при принятии управленческих решений, а не правило максимизации прибыли, как принято считать специалистами. Объяснением этому служит то, что в отличие от вероятностных величин прибыли, текущую рыночную стоимость компании можно определить точно, и поэтому правило максимизации богатства акционеров в условиях неопределенности будущих доходов и расходов компании может ясно определить основную задачу менеджеров.

Выступая в качестве инструмента управления будущим предприятия, *концепция управления стоимостью предприятия* получила свою популярность в развитых странах и продолжает свое триумфальное шествие по странам с переходной экономикой и развивающимся странам. Стержень идеологии управления стоимостью (англ. «value based management») – выбор правила максимизации стоимости предприятия в качестве генеральной корпоративной задачи и твердая убежденность в возможности целенаправленного и систематического управления процессом ее решения. В качестве первоочередных действий всех менеджеров предприятия в данных условиях выступает разработка и реализация стратегий, дающих максимально возможный вклад в рост стоимости предприятия. Все другие цели (удовлетворенность потребителя, доля рынка, мировая известность) при таком подходе являются промежуточными, лишь отражая степень влияния различных групп, претендующих на долю в результатах деятельности предприятия. Они либо трансформируются в задачу максимизации стоимости, либо служат ограничениями на пути решения этой задачи⁵.

С точки зрения управления стоимостью важно выстроить всю систему факторов, воздействуя на которые можно добиваться роста стоимости предприятия. Все факторы стоимости предприятия можно поделить: на внешние, хотя и возникающие независимо от волеизъявления менеджеров предприятия, однако в определенной степени прогнозируемые и управляемые (например ценовая политика, уровень конкуренции в отрасли, надежность поставщиков, нормативные акты, издаваемые государством, общеэкономическая ситуация в стране и др.), и внутренние, связанные с действиями менеджеров и отраслевой спецификой предприятия (например состояние производственных мощностей, кадровый

⁵ Сивец С. Концепция управления стоимостью предприятия // Материалы сайта <http://www.job.bkt.ru>; Управление стоимостью предприятия – основная задача эффективного собственника / С. Сивец // Материалы сайта Боди 3. <http://www.binfo.ru>; Боди 3. Финансы ; Пер. с англ. /З. Боди, Р. Пертон. М. : Вильямс, 2003. 592 с.

потенциал, маркетинг и др.). В силу того, что экологическая сфера деятельности предприятия приобретает с точки зрения его прибыльности и увеличения стоимости все большее значение, перечень внутренних факторов его стоимости авторы предлагают дополнить фактором «уровень развития корпоративного экологического менеджмента».

В свою очередь в качестве интегрального критерия оценки эффективности корпоративного экологического менеджмента следует рассматривать увеличение/уменьшение стоимости предприятия. Уверенность в этом значительно увеличивается при учете того, что применение методики оценки эффективности функционирования систем экологического менеджмента на промышленных предприятиях является довольно трудоемким процессом, включающим пять этапов, подразумевающих использование различных критериев оценки: оценка соответствия требованиям экологического законодательства страны; оценка соответствия общим формальным требованиям стандарта ISO 14001; качественная оценка соответствия расширенным требованиям стандарта ISO 14001; оценка динамики изменения основных количественных показателей экологической деятельности предприятия; качественная оценка деятельности предприятия в области экологического менеджмента. Множественность критериев оценки эффективности экологического менеджмента распыляет силы менеджеров и приводит к потере главного ориентира их деятельности. Рассмотрение в качестве основного критерия эффективности экологического менеджмента стоимость предприятия может позволить сконцентрировать усилия менеджеров по увеличению экологической состоятельности предприятий и обеспечению устойчивости их развития.

Естественно, что совершенствование методологии корпоративного экологического менеджмента путем введения инструментария управления экологической составляющей стоимости предприятия является довольно сложной и трудоемкой задачей. Однако определенные наработки в данной области имеются. Во-первых, разработаны и рассчитываются фондовые

индексы ответственности, учитывающие кроме всего прочего уровень экологической устойчивости предприятий⁶. Во-вторых, выполнены научные работы по выделению количественного вклада каждого фактора стоимости в процесс приращения рыночной стоимости предприятия.

Интеграции методической и инструментальной базы при поддержке основных направлений и функций экологического менеджмента на предприятии может способствовать *концепция контроллинга*, подразумевающая формирование совокупности организационных, математических и информационных моделей и инструментов, обеспечивающих наиболее оптимальное управление социально-эколого-экономической системой, каковой является предприятие. По представлениям американских исследователей, контроллинг – это равноправная среди прочих управленческая функция в системе менеджмента. Контроллинг в экологической сфере деятельности предприятия называется *экологическим контроллингом*. Выполняя функцию поддержки экоменеджмента путем подготовки и текущей актуализации информационной картины, экоконтроллинг представляет в системе экологического менеджмента обратную связь, обеспечивающую мето-

дическую и инструментальную базу для поддержки планирования, организации, регулирования, контроля, а также оценки ситуации для принятия управленческих решений в экологической сфере деятельности предприятия⁷.

Таким образом, совершенствование методологии экологического менеджмента в соответствии с рекомендациями авторов связано с расширением его базовых основ, заложенных в системе стандартов ISO 14000, за счет инструментария концепции риск-менеджмента, концепции управления стоимостью и концепции контроллинга. Все это способствует развитию экологического менеджмента предприятия, включающего, помимо экоэффективного и экосправедливого менеджмента, экологический риск-менеджмент, управление экологической стоимостью и экологический контроллинг, которые в своей совокупности обеспечивают экологическую устойчивость деятельности предприятия, повышают его общую устойчивость и конкурентоспособность.

⁶ Костин А. Е. Корпоративная социальная ответственность и устойчивое развитие: мировой опыт и концепция для России / А. Е. Костин // Менеджмент в России и за рубежом. 2005. № 3. С. 112 – 121; Социальные индексы в экономике // Материалы сайта <http://www.indexbrand.ru>.

⁷ Мочалова Л. А. Экологический менеджмент на предприятии / Л. А. Мочалова / Деп. в ВИНТИ 18 августа 2001 г., №1834-В2001. Екатеринбург: Урал. гос. горно-геол. акад., 2001. 157 с.