

РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЕКОЛОГІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуто поняття екологізації. Вибрана теоретична основа побудови стратегії екологізації діяльності підприємства. Запропонований порядок розроблення стратегії екологізації діяльності підприємства. Розроблена матриця визначення базової стратегії екологізації діяльності. Виділено та охарактеризовано базові стратегії екологізації діяльності підприємства.

Ключові слова: екологізація, стратегія, підприємство, порядок, матриця, характеристика.

Y. S. POGORELOV, V. V. VAHLAKOVA

Yuri Kondratyuk Poltava National Technical University, Poltava
Donbass State Technical University, Lisichans'k

DEVELOPING THE STRATEGY OF GREENING FOR AN INDUSTRIAL ENTERPRISE ACTIVITY

Aim of the article is to develop proposals for making the strategy of greening for the industrial enterprise activity based on theoretical basis and instruments of making such strategy. The notions of «greening» and «strategy» are considered. The theoretical basis of greening strategy is chosen. The order of making the strategy of greening is proposed. Its stages are described and shared between the levels of enterprise management. The matrix of base greening strategy determination based on criteria of ecological situation on the enterprise and ecological situation in the economy branch is proposed. Four base greening strategies (minimization of negative impact on environment, crisis overcoming, danger reduction and ecological results monetization) are proposed and describes with criteria of urgency, the amount of effort and the amount of money. The strategy of greening for the industrial enterprise is proposed to be developed based on concepts of schools of planning, design and training in strategic management. The created instruments of making the strategy of greening are the order of making the strategy of greening and matrix of base greening strategy determination.

Keywords: greening, strategy, enterprise, order, matrix, characteristics.

Постановка проблеми. У світовому масштабі XXI століття характеризується, серед іншого, тим, що проблеми екології та захисту навколишнього середовища виходять на перший план. Екологічний фактор стає одним з основних при прийнятті економічних рішень як на рівнях регіону та країни, так і в масштабах всієї планети. При цьому необхідним є збалансоване поєднання економіки та екології, яке, з одного боку, дозволить продовжити забезпечення потреб населення та людства в цілому в масштабі світової економіки, а, з іншого боку, дозволить узгодити задоволення таких потреб із об'єктивними можливостями природи та наявністю ресурсів різних видів. Забезпечення екологізації на всіх рівнях економічних відносин – від рівня національного господарства до рівня окремого підприємства – представляє як суто екологічний, так і економічний й соціальний інтерес. Навіть з суто економічної точки зору екологізація економічних відносин, дбайливе ставлення до природних ресурсів, мінімізація витрат природних ресурсів представляє істотний інтерес [4, 5]. Екологізація діяльності підприємства має здійснюватися на стратегічному рівні, що потребує розроблення як окремого інструменту стратегії екологізації діяльності підприємства.

Аналіз досліджень та публікацій. Формування пропозицій щодо розроблення стратегії екологізації діяльності підприємства потребує уточнення розуміння стратегії та змісту екологізації. Існуючі погляди на зміст поняття екологізації подано в табл. 1. Отже, можна зробити проміжний висновок, що екологізація є комплексним поняттям, яке використовується на всіх рівнях економічної активності та проявляє себе у конкретних заходах. На рівні конкретного підприємства з метою забезпечення комплексності управлінського впливу такі заходи мають здійснюватися у межах стратегії екологізації діяльності підприємства.

Поняття стратегії є широковживаним, але при цьому має різні трактування. Так, засновники інструменту збалансованої системи показників Р. Каплан та Д. Нортон пропонують доволі розмите розуміння стратегії, визначаючи її як «набір гіпотез про причини та наслідки» [6]. О.С. Виханський пропонує розуміти стратегію як конкретний довгостроковий план досягнення конкретної довгострокової цілі [3]. Класики стратегічного управління Дж. Томпсон та А.А. Стрікланд пропонують прагматичне розуміння стратегії, визначаючи її як загальну модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії та інструмент менеджера для виконання чітко визначених завдань, як стратегічних, так і фінансових [11, с. 11, 64]. Більш фінансове розуміння стратегії підприємства пропонують Д. Колліс та А. Монтгомері, розглядаючи її як спосіб, яким компанія створює вартість, формуючи та координуючи власні дії на різних ринках [7]. У роботі [9] виділено окремі школи стратегічного управління, в межах кожної з яких стратегія має своє розуміння: стратегія як план, стратегія,

як відповідність між характеристиками підприємства та можливостями зовнішнього середовища, стратегія як результат творчості та інсайта, стратегія як результат бачення керівника, стратегія як позиція у зовнішньому середовищі, стратегія як прийнятий спосіб поведінки, стратегія як реакція підприємства та зовнішні подразники, стратегія як компроміс інтересів тощо. Стосовно екологізації діяльності підприємства відповідна стратегія розглядається як комплекс управлінських рішень і методів, розроблених і вживаних підприємством в цілому і всіма його структурними підрозділами для досягнення екологічної мети і рішення екологічних задач [10, с. 39]. Але суто визначення розуміння стратегії екологізації діяльності підприємства недостатньо для практичного розроблення такої стратегії та її втілення у практику діяльності вітчизняних підприємств.

Таблиця 1

Розуміння екологізації	
Автор/джерело	Розуміння екологізації
[1]	Прояв загальноекологічного підходу до всіх без винятку явищ суспільного буття, як проникнення глобального завдання охорони навколишнього середовища в усі сфери суспільних відносин, що регулюються правом
[2]	Процес неухильного і послідовного впровадження систем технологічних, управлінських та інших рішень, що дозволяють підвищувати ефективність використання природних ресурсів й умов поряд з покращенням або збереженням якості природного середовища (або взагалі середовища життя) на локальному, регіональному та глобальному рівнях
[8]	Процес постійного і послідовного запровадження правових, економічних, технічних, технологічних та управлінських рішень, які дозволяють підвищувати ефективність використання природних ресурсів, поліпшувати чи зберігати якість природного середовища

Метою статті є формування пропозицій щодо розроблення стратегії екологізації діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу. Стратегію екологізації діяльності підприємства пропонується будувати на засадах трьох шкіл стратегічного управління – школи планування, школи дизайну та школи навчання. Вибір декількох шкіл зумовлений тим, що в межах кожної з них найбільш адекватним чином відображається певний аспект стратегії. Зміст стратегії у контексті кожної з таких шкіл детально розкрито в [9], а характеристика стратегії екологізації діяльності підприємства в межах таких вибраних шкіл подана в табл. 1. Отже, говорячи про стратегію екологізації діяльності підприємства, слід підкреслити, що у такій ситуації стратегія розуміється у межах сукупності стратегічних шкіл, що дозволяє, з одного боку, врахувати в такій стратегії конкретні заплановані майбутні дії, з іншого боку, зробити зміст такої стратегії не просто декларативними заходами, а щоденним способом дії всіх працівників підприємства, і при цьому забезпечувати відповідність змісту стратегії за потребами й викликами зовнішнього середовища.

Запропонований порядок розроблення стратегії екологізації діяльності підприємства поданий на рис. 1. Такий порядок представлено у вигляді рівнево-структурної діаграми із виділенням рівнів, на яких здійснюються певні дії, уточненням дій та тих документів, які є наслідками таких дій.

Таблиця 2

**Характеристика стратегії екологізації діяльності підприємства
в межах вибраних для її побудови шкіл стратегічного управління**

Школа стратегічного управління	Розуміння стратегії екологізації діяльності підприємства	Домінантний аспект
Школа планування	Стратегія як план дій	План конкретних заходів у поєднанні із встановленими цілями
Школа дизайну	Стратегія як відповідність між характеристиками підприємства та викликами й можливостями зовнішнього середовища	Відповідь на потреби зовнішнього середовища на основі можливостей та характеристик підприємства
Школа навчання	Стратегія як прийнятий спосіб поведінки	Прийнятий спосіб дії

Пропонується виділити 4 ключових етапи розроблення стратегії екологізації діяльності підприємства: підготовчий; аналіз і оцінювання; розробка; затвердження. Після етапу затвердження відбувається безпосереднє виконання затвердженої стратегії, яке на рис. 1 показано узагальнено із уточненням рівнів такого виконання. Більш докладно характеризуючи кожний з етапів розроблення стратегії екологізації діяльності підприємства, слід сказати таке. На підготовчому етапі відбувається постановка цілей. Визначення екологічних цілей і їх взаємозв'язок є важливим моментом розробки стратегії екологізації діяльності підприємства. Адже від того, які цілі поставлені і як вони поєднуються з цілями підприємства в цілому, буде залежати ефективність подальшої роботи. Екологічні цілі підприємства зазвичай формулюються в узагальненому вигляді з урахуванням одного або декількох пріоритетних напрямків екологічної діяльності підприємства. Для кожної з встановлених цілей, як правило, розробляється низка

показників, в першу чергу кількісних, які дозволяють визначати конкретні кількісно виражені екологічні завдання на будь-який заздалегідь визначений планований період діяльності, а також обґрунтовано оцінювати досягнуті результати. Результатом такого етапу розроблення стратегії екологізації діяльності підприємства є конкретні цілі стратегії, які надаються мідл-менеджменту для подальшої розробки змісту стратегії, якому передують аналіз. На етапі аналізу та оцінювання, який здійснює мідл-менеджмент підприємства у вигляді керівників окремих лінійних та функціональних підрозділів, проводиться аналіз визначається майбутній стан підприємства при слідуванні прийнятій стратегії. Слід підкреслити зазначити, що навіть якщо стратегії екологізації діяльності формально і немає на підприємстві, все одно воно частково діє або не діє в області охорони навколишнього середовища. Отже, завжди можна визначити поточний вплив підприємства на навколишнє середовище внаслідок дій підприємства. Надалі в межах етапу слід визначити розбіжності між прогнозованими і цільовими показниками, оскільки це дозволяє визначити масштаб передбачуваних дій і орієнтовну кількість необхідних ресурсів. На цьому ж етапі доцільно визначити конкурентні переваги, якими володіє підприємство, щодо впровадження стратегії екологізації, слід провести оцінку зовнішнього оточення і оцінку внутрішнього середовища. Використання можливостей підприємства та нейтралізація загроз й складають основу стратегії екологізації діяльності підприємства. Організаційно аналіз та оцінювання здійснюють мідл-менеджмент підприємства та конкретні виконавці. Синтетичний аналіз та загальне оцінювання проводять представники мідл-менеджменту, а конкретні виконавці за аналітичними запитом проводять збирання первісних даних та певний первісний аналіз, результати яких оформляють аналітичними звітами. У свою чергу, представники мідл-менеджменту такі звіти використовують для формування результатів аналізу та узагальнюючих оцінок. На наступному етапі за результатами аналізу й оцінки на підставі поставлених цілей відбувається власне формування стратегії екологізації діяльності у вигляді окремих можливих сценаріїв дій та заходів. Розробку стратегії також здійснюють представники мідл-менеджменту.

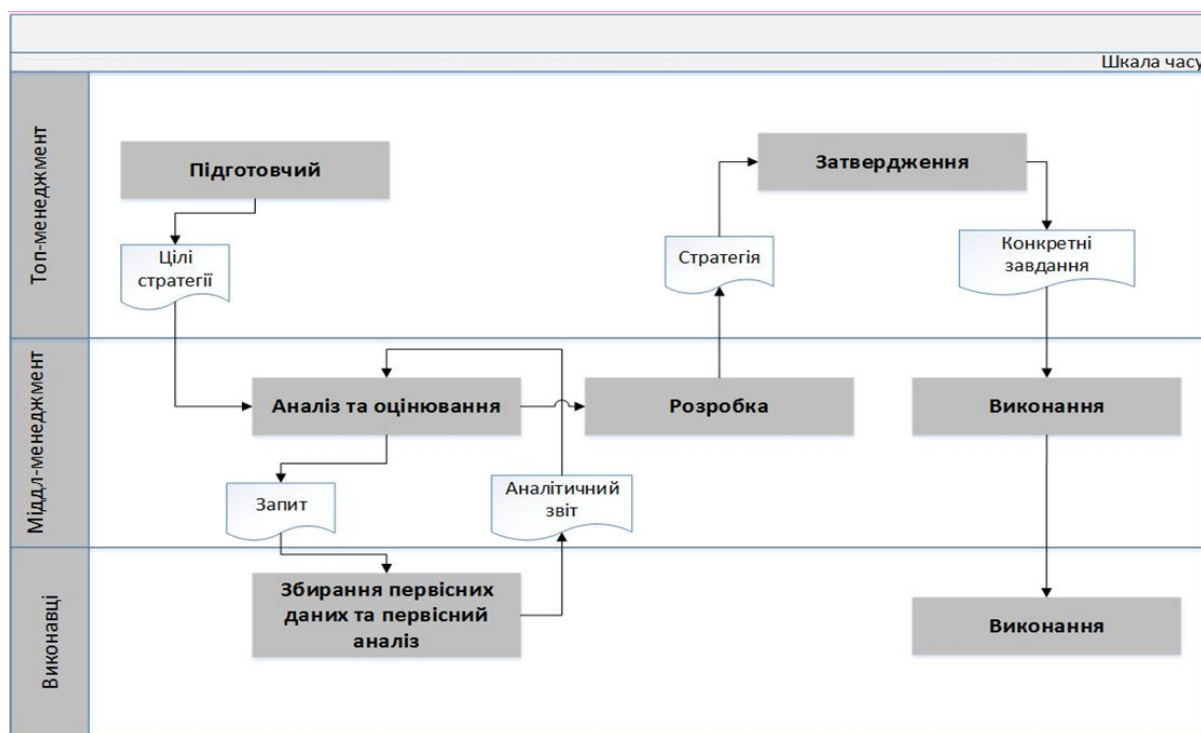


Рис. 1. Порядок розроблення стратегії екологізації діяльності підприємства

Безумовно, конкретний зміст стратегії екологізації діяльності може значно варіювати залежно від особливостей підприємства, наявних ресурсів тощо, але при цьому можна на основі матричного методу запропонувати визначення певних загальних варіантів стратегії екологізації діяльності. Матриця визначення базової стратегії екологізації діяльності підприємства подана на рис. 2.

Для визначення положення підприємства на матриці обрані дві осі: екологічна ситуація на підприємстві і відносна екологічна ситуація в галузі. Для визначення рівня екологічної ситуації на підприємстві та відносної екологічної ситуації в галузі обрані дві оцінки: задовільний і незадовільний стан. Безумовно, така шкала на основі двох оцінок є доволі спрощеною, але для визначення базової стратегії екологізації діяльності таке спрощення виглядає виправданим. Вибір для визначення базової стратегії екологічної ситуації на підприємстві та у галузі зумовлений тим, що особливості впливу на довкілля з боку підприємства не можна розглядати у відриві від галузі, і інтерес представляє не просто характеристика

абсолютного негативного впливу на довкілля, але стан підприємства порівняно із іншими представниками галузі. Наприклад, зрозуміло, що будь-яке металургійне підприємство принципово негативно впливає на довкілля, але цей вплив може бути зменшений шляхом впровадження нових очисних споруд, використання нових технологій тощо. І стан підприємства порівняно із іншими представниками галузі у екологічному аспекті це чітко покаже.

Екологічна ситуація на підприємстві	Задовільна	Зменшення негативного впливу на довкілля	Монетизація екологічних результатів
	Незадовільна	Вихід із кризи	Зменшення небезпеки
		Незадовільна	Задовільна

Екологічна ситуація у галузі

Рис. 2. Матриця визначення базової стратегії екологізації діяльності

Відповідно розподілу за вибраними критеріями (рис. 2), підприємство потрапляє в один з чотирьох квадрантів, якому відповідає певна базова стратегія: зменшення негативного впливу на довкілля, вихід з кризи, зменшення небезпеки та монетизація екологічних результатів. Стисла характеристика таких чотирьох стратегій подана в табл. 3. Безумовно, весь спектр можливих екологічних стратегій підприємства не можна зводити до чотирьох визначених стратегій, але цінність встановлених стратегій полягає в тому, що вони визначають зміст та спрямованість екологічної діяльності підприємства.

Таблиця 3

Характеристика базових стратегій екологізації діяльності підприємства

Базова стратегія	Головна мета	Терміновість реалізації	Кількість зусиль, які можуть бути потрібні	Кількість коштів, які можуть бути потрібні
Зменшення негативного впливу на довкілля	Скоротити поступово та послідовно негативний вплив підприємства на довкілля	Середня	Середня	Середня
Вихід з кризи	Терміново зменшити негативний вплив підприємства на довкілля	Висока	Висока	Висока
Зменшення небезпеки	Терміново скоротити негативний вплив підприємства на довкілля	Висока	Висока	Середня
Монетизація екологічних результатів	Продовжувати екологізацію діяльності підприємства та отримувати додаткові фінансові результати	Середня	Середня	Низька

У разі незадовільної екологічної ситуації у галузі та незадовільної ситуації на підприємстві слід говорити для підприємства про стратегію виходу з кризи, головною метою якої є якнайшвидше скоротити негативний вплив підприємства на довкілля. Ця стратегія є доволі проблемною для реалізації, оскільки за всіма параметрами стратегії, які розглядаються (терміновість реалізації, кількість зусиль, які можуть бути потрібні, кількість коштів, які можуть бути потрібні) ця стратегія має високі оцінки. Під час реалізації такої стратегії можна дещо знехтувати комплексністю, але навіть за рахунок фрагментарних дій важливо скоротити негативний вплив на довкілля з боку підприємства. Комбінування незадовільної екологічної ситуації у галузі та задовільної ситуації на підприємстві створює передумови для вибору стратегії екологізації діяльності зменшення негативного впливу на довкілля, зміст якої полягає у поступовому скороченні негативного впливу на довкілля шляхом як технологічних рішень, так і певних організаційних дій. Така стратегія може бути реалізована поступово, адже терміновість її реалізації є середньою. У більшості випадків зусилля та кошти, які мають бути витрачені на реалізацію такої стратегії, також можуть бути оцінені як середні. Комбінування незадовільної екологічної ситуації на підприємстві та задовільної ситуації у галузі в цілому виправдані робить стратегію зменшення небезпеки, яка полягає у терміновому скороченні негативного впливу на довкілля з боку підприємства. Такі дії мають бути реалізовані якнайшвидше, але при цьому можуть потребувати значних зусиль, хоча кількість коштів для впровадження такої стратегії може бути оцінена як середня. Нарешті, у разі задовільної екологічної ситуації на підприємстві та у галузі в цілому інтерес для підприємства представляє стратегія монетизації екологічних результатів, зміст якої полягає у продовженні екологізації, отримуючи при цьому певні фінансові результати (у вигляді наслідків від конкурентних переваг, чистої продукції, добрих стосунків із громадою тощо). Ця стратегія є тривалою, довгостроковою, вона не потребує значної кількості коштів, а кількість необхідних зусиль є середньою.

Висновки. Вибраний теоретичний базис, сформовані рекомендації щодо розроблення стратегії екологізації діяльності підприємства та конкретні розроблені інструменти можуть бути покладені в основу розроблення стратегії екологізації на підприємства та організації її практичного впровадження.

Література

1. Боголюбов С.А. Экологическое право : [учебн. для ВУЗов] / С. А. Боголюбов. – М. : ИНФРА-М-НОРМА, 1999. – 369 с.
2. Великий економічний словник / ред. А. Азріліян. — 7-е изд. — М. : Інститут нової економіки, 2010. — 1472 с.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление : учебник / О.С. Виханский. — [2-е изд., перераб. и доп.]. — М. : Гардарики, 1999. — 296 с.
4. Глазырина И. П. Природный капитал в экономике переходного периода / И. П. Глазырина. – М. : НИИ-Природа, РЭФИА, 2001. – 204 с.
5. Доманчук Д. П. Економіка і організація охорони навколишнього середовища : [навч. посіб.] / Д. П. Доманчук [и др.]. – Кам'янець-Подільський : Абетка, 2005. – 220 с.
6. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. – [2-е изд., испр. и доп.]. — М. : «Олимп-Бизнес», 2008. — 320 с.
7. Коллис Д. Дж. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход / Д. Дж. Коллис, С. А. Монтгомери. — М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. — 400 с.
8. Менеджмент на транспорте : [учеб. пособ. для студ. вузов] / [Н. Н. Громов, В. А. Персианов, Н. С. Усков и др.] ; под общ. ред. Н. Н. Громова, В. А. Персианова. – 4-е изд., стер. – М. : Изд. центр «Академия», 2008. – 528 с
9. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпэл ; пер. с англ. — СПб : Питер, 2000. — 336 с.
10. Подметина Д. С. Методы формирования экологических стратегий промышленных предприятий [Электронный ресурс] : дис. ... к. э. н. / Д. С. Подметина. – СПб : Санкт-Петербургский гос. инженерно-экономический ун-т, 2005. – Режим доступа : <http://diss.rsl.ru/diss/05/0593/050593039.pdf>.
11. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд ; пер. с англ. — М. : ЮНИТИ, 1998. — 422 с.

References

1. Boholyubov S.A. Ekologicheskoe pravo : [uchebn. dlya VUZov] / S. A. Boholyubov. - M.: INFRA -M - NORMA, 1999 – 369 s.
2. Domanchuk D. P. Ekonomika i orhanizatsiya okhorony navkolyshn'oho seredovyshcha [navch. posib.] / D. P. Domanchuk [y dr.] – Kamyanets'-Podil's'kyu : Abetka, 2005. – 220 s.
3. Hlazyryna Y. P. Pryrodnyy kapytal v ekonomyke perekhodnoho peryoda / I. P. Hlazyryna. – M. : NYA-Pryroda, REFYA, 2001. – 204 s.
4. Velykyy ekonomichnyy slovnyk/ red. A. Azriliyan. — 7-e yzd. — M.: Instytut novoyi ekonomiky, 2010. — 1472 s.
5. Menedzhment na transporte : [ucheb. posob. dlya stud. vuzov.] / [N. N. Hromov, V. A. Persyanov, N. S. Uskov y dr.] ; pod obshch. red. N. N. Hromova, V. A. Persyanova. – 4-e yzd., ster. – M. : Yzd. tsentr «Akademyya», 2008. – 528 s
6. Kaplan R. Sbalansyrovannaya systema pokazateley. Ot stratehyy k deystviyu. / R. Kaplan, D. No-rtton / [2-e yzd., yspr. y dop.] — M.: «Olymp-Byznes», 2008. — 320 s.
7. Vykhanskyy O.S. Stratehycheskoe upravlyeniye: Uchebnyk. / O.S. Vikhanskyy — [2-e izd., pererab. y dop.] — M.: Hardaryky, 1999. — 296 s.
8. Tompson A.A. Stratehycheskyy menedzhment. Yskusstvo razrabotky y realyzatsyy stratehyy / A.A. Tompson, A.Dzh. Stryklend ; Per. s anhl. — M.: YuNYTY, 1998. — 422 s.
9. Kollys D. Dzh. Korporatyvnaya stratehyya. Resursniy podhod. / D. Dzh. Kollys, S. A. Monthomery / — M.: ZAO «Olymp-Byznes», 2007. — 400s.
10. Myntzberg H. Shkoli stratehyy: Per. s anhl. / H. Myntzberg, B. Al'stred, Dzh. Lempell. — Spb: Pyter, 2000. — 336 s.
11. Podmetina D. S. Metody formyrovannya ekologicheskyykh stratehiy promyshlennykh predpryatyy. [Dys. ... k. e. n.] / D. S. Podmetina. – SPb, Sankt-Peterburhskyy hos. inzhenerno-ekonomycheskiy un-t, 2005. URL: <http://diss.rsl.ru/diss/05/0593/050593039.pdf>.

Надійшла 19.12.2014; статтю представляє д. е. н. Погорелов Ю. С.