



ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ СТРАТЕГИЯ лесопромышленного предприятия



С. В. Степанов,

проф., д.э.н.,

Московский государственный университет леса

Устойчивое управление лесами, экологическая политика, экологический менеджмент и маркетинг, экологический аудит и контроллинг, «зеленое» бизнес-планирование, экологическая маркировка, экологический знак и другие эконокации все в большей степени становятся неотъемлемыми атрибутами международной корпоративной стратегии в лесном секторе. Можно привести такой пример. При оформлении документов на получение «западного кредита» экономическое обоснование занимает примерно одну треть их объема. Все остальное — анализ различных вопросов, касающихся охраны труда, обеспечения промышленной и экологической безопасности, прозрачности происхождения и всего движения лесопродукта от заготовителя к потребителю.

Движущей силой этих нововведений стали новые инструменты в области управления. Первым из них явилась концепция всеобъемлющего качества (Total Quality Management), принципы которой в 90-х гг. XX в. были закреплены в международных стандартах серии ISO 9000. Вслед за стандартами в области качества были разработаны и приняты:

- схема экологического менеджмента и аудита для промышленных предприятий Европы (EMAS);
- серия международных стандартов в области экологического менеджмента ISO 14000;
- требования к системе менеджмента в области охраны здоровья и безопасности персонала (OMSAS 18001).

Эти документы не являются обязательными: исполнение их требований — добровольный выбор предприятия. Тем не

менее все большее число лесопромышленных компаний во многих странах мира использует их для повышения эффективности управления и развития доверительных взаимоотношений с заинтересованными сторонами. В последнее время явно обозначилась тенденция к объединению всех перечисленных стандартов, схем и нормативов, регулирующих экологические вопросы, в *интегрированную систему менеджмента лесопромышленного предприятия*.

Компания (предприятие) сама выбирает (разрабатывает) систему экологического управления (менеджмента). Однако, чтобы ее лесопродукция имела доступ на мировые рынки, эта система должна быть сертифицирована на соответствие «третьей стороной». Следует отметить, что практически все значимые европейские, североамериканские и азиатские лесопромышленные компании за последние десятилетия создали и сертифицировали системы экологического управления. Это свидетельствует о том, что следование экологической политике и сертификация стали одним из основных *рыночных инструментов*, регулирующих деятельность лесопромышленников.

В Российской Федерации в 1998 г. в качестве государственных стандартов приняты: ISO 14000, 14004, 14010, 14011. В соответствии с ГОСТ ИСО 14001–98 «Система управления окружающей средой» — это часть общей системы административного управления. Она охватывает организационную структуру, планирование, ответственность, методы, процедуры, процессы и ресурсы, необходимые для разработки, внедрения, реализации, анализа и поддержания экологической политики. Основой системы управления окружающей средой является «спираль постоянного улучшения», что предполагает ее непрерывное совершенствование с целью снижения негативного воздействия человека на окружающую среду. Указанный стандарт определяет также и основные этапы разработки, внедрения, оценки и корректировки

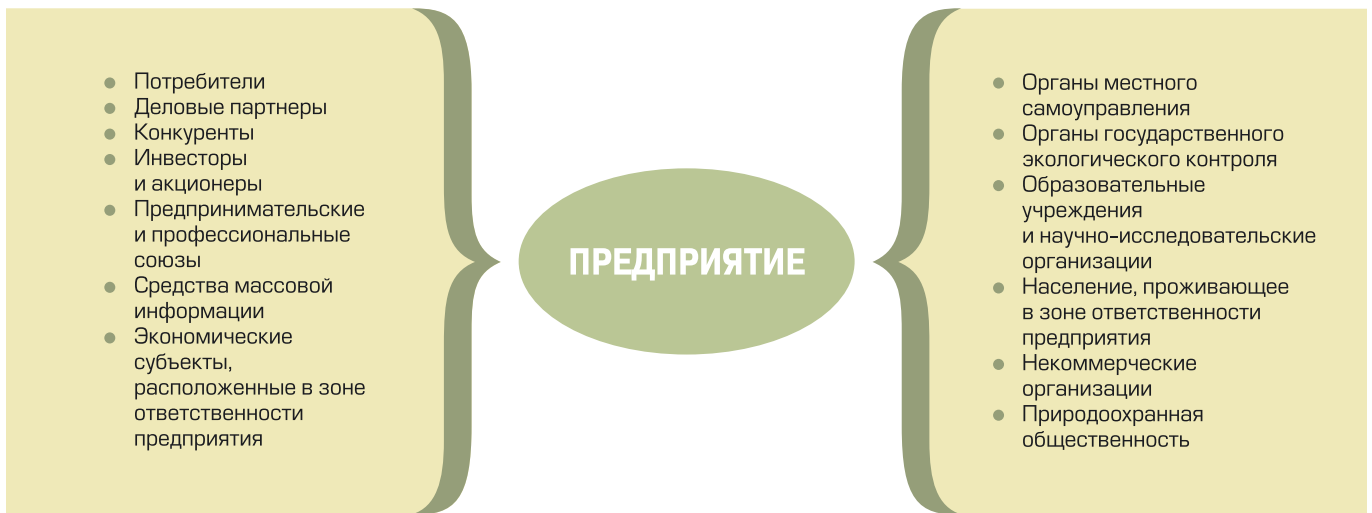


Схема 1. Внешняя среда лесопромышленного предприятия

системы экологического менеджмента на лесопромышленном предприятии.

В качестве дополнительных стимулов и мотивов для экологической сертификации предприятий могут рассматриваться такие факторы, как улучшение системы управления, экономия энергии и ресурсов за счет более оптимальных логистических схем, увеличение оценочной стоимости (капитализация) основных фондов предприятия, позиционирование предприятия на «зеленом рынке», выстраивание экобренда — комплекса положительных впечатлений о предприятии у всех заинтересованных сторон.

Все перечисленные инновации носят глобальный характер, повлекут за собой качественные изменения в спросе и предложении на лесную продукцию и, соответственно, требуют принятия стратегических решений в лесном бизнесе.

В данной статье рассматриваются основные термины и понятия, связанные с вопросами экологической стратегии и политики лесопромышленных предприятий, а также дается характеристика преимуществ внедрения и рисков недооценки ее значения.

Социальная и экологическая ответственность лесной промышленности. Экологическая стратегия лесопромышленного предприятия

По оценкам западных экспертов, Россия нуждается в инвестициях на охрану окружающей среды до 2005 г. в размере \$ 350 млрд. Понятно, что для страны с переходной экономикой финансирование экологических программ в полном объеме нереально. Прибыльность производства на сегодняшний день является более важной задачей, чем улучшение состояния окружающей среды. Поэтому необходим альтернативный эколого-экономический подход к решению природоохранных задач.

Сегодня лесная промышленность решает проблемы устойчивого роста и достижения динамического равновесия. Идет поиск оптимальных путей экономического развития не только отдельного предприятия, но и государства в целом. Природа и общество налагают на лесопромышленное производство определенные ограничения, которые выражаются в степени развития отношений лесопользования, уровне технической оснащенности лесозаготовок и лесопереработки, изменениях форм собственности, а также в сложившейся

структуре производства и конъюнктуре мировых лесных рынков, объемах доступных лесных ресурсов, ограниченности ресурсов биосферы и т.д.

Экологическое благополучие лесопромышленного предприятия влияет на всю систему взаимоотношений с заинтересованными сторонами, т.е. представителями его внешней среды (схема 1).

Лесопромышленники несут ответственность перед обществом не только за обеспечение экономической эффективности, занятости населения, получение прибыли, соблюдение действующего законодательства, но и за сохранение окружающей среды. Поэтому они должны направлять часть своих усилий и ресурсов на решение экологических проблем, на разработку экологической стратегии.

Экологическая стратегия представляет собой комплексный план осуществления миссии и философии предприятия и достижения его хозяйственно-экономических целей, она призвана решить конфликт (противоречие) между его экономическими и экологическими интересами. Эта стратегия направлена на достижение конкретных преимуществ предприятия и его продукта при максимально возможном снижении или предупреждении негативных воздействий на окружающую среду на протяжении всего жизненного цикла продукции.

Экологическая стратегия включает в себя следующие этапы:

- разработка экологической политики;
- определение экологических целей и задач;
- разработка программы экологического менеджмента;
- внедрение экологического маркетинга;
- разработка системы показателей для оценки экологических результатов деятельности (экологический аудит).

Экологическая политика — заявление (декларация) предприятия о своих намерениях и принципах, связанных с его общей результативностью. Служит основанием для действия и установления экологических целей и задач.

Современная экологическая политика основывается на упреждающей деятельности, разработке механизмов регулирования качества окружающей среды и гарантирования экологической безопасности. Это достигается путем интеграции систем экологического менеджмента и аудита и экономической деятельности лесопромышленного предприятия.

Экологическая политика определяет уровень экологической ответственности и масштаб обязательств по сохранению окружающей среды, в соответствии с которыми будут оцениваться все последующие действия предприятия. Она должна быть понятна всем работникам лесопромышленного предприятия и получить их поддержку. Кроме того, экологи-



ческая политика должна быть открыта для поставщиков, коммерческих партнеров, потребителей, общественных организаций и населения. Таким образом, сфера ее распространения простирается как на внутреннюю, так и на внешнюю среду предприятия.

Экологическая цель (экоцель) — общая экологически значимая цель деятельности, установленная предприятием, вытекающая из его экологической политики и описанная количественно в тех случаях, когда это возможно.

Примеры экоцелей:

- последовательное снижение издержек, связанных с потерями и нерациональным использованием основных и вспомогательных материальных ресурсов, а также с природоохранными платежами;
- систематическое увеличение прибыли за счет переработки и использования собственных отходов и предоставления соответствующих услуг предприятиям региона;
- регулярная демонстрация и использование экологической состоятельности предприятия во внешней экономической деятельности;
- последовательное развитие системы собственных экологических стандартов предприятия, дополняющих и ужесточающих требования экологического законодательства.

Экологическая задача — детализированное требование к результативности экологической деятельности предприятия, выраженное количественно там, где это возможно. Вытекает из экологических целей.

Экологический менеджмент — часть общей системы менеджмента. Включает в себя такие компоненты, как организационная структура, планирование, распределение ответственности, практическая деятельность, процедуры (приемы), процессы и ресурсы, необходимые для разработки, внедрения, достижения целей экологической политики, ее пересмотра и корректировки.

Экологический менеджмент направлен на сближение целей охраны окружающей среды и максимизации прибыли. В этом случае политика лесопромышленного предприятия строится исходя из долгосрочной перспективы существования не только его самого, но и общества в целом.

Широко применяемые в настоящее время международные стандарты ISO, FSC и PEFC устанавливают требования к системам экологического менеджмента с тем, чтобы дать лесопромышленникам инструмент для разработки *долгосрочной экологической политики* и определения задач сокращения негативного воздействия на окружающую среду. Эти стандарты применимы практически на любом предприятии и могут быть использованы для достижения следующих целей:

- внедрение и обеспечение устойчивого функционирования и повышения эффективности системы экологического менеджмента;
- обеспечение соответствия разработанной самим предприятием и открыто декларируемой экологической политики;
- демонстрация такого соответствия заинтересованным сторонам (прочим организациям, потребителям, партнерам, населению);
- получение сертификата соответствия и официальная регистрация (если таковая предусмотрена) системы экологического менеджмента специально уполномоченными органами;
- самостоятельная оценка деятельности и степени ее соответствия международным стандартам в области экологического менеджмента.

Экологический маркетинг — функция менеджмента, сопряженная с изменениями как внутренней среды лесопромышленного предприятия: его структуры, политики (а так-



© WWF России

же целей и задач), технологий, кадров и т.д., — так и взаимоотношений его с внешней средой (например, в области лесоснабжения появляются новые требования и к поставляемым лесоматериалам, и к самим поставщикам). Для того чтобы обеспечить устойчивый сбыт произведенной лесопродукции, необходимо внимательно относиться к поставщикам (прежде всего к их имиджу), используемой ими технике, технологиям заготовки, налаживать каналы сбыта, а также вести активную совместную работу по решению приоритетных экологических задач (например, оптимизация транспортных потоков). Репутация экологически ориентированного лесопромышленного предприятия в значительной степени зависит от того, кто является его деловым партнером.

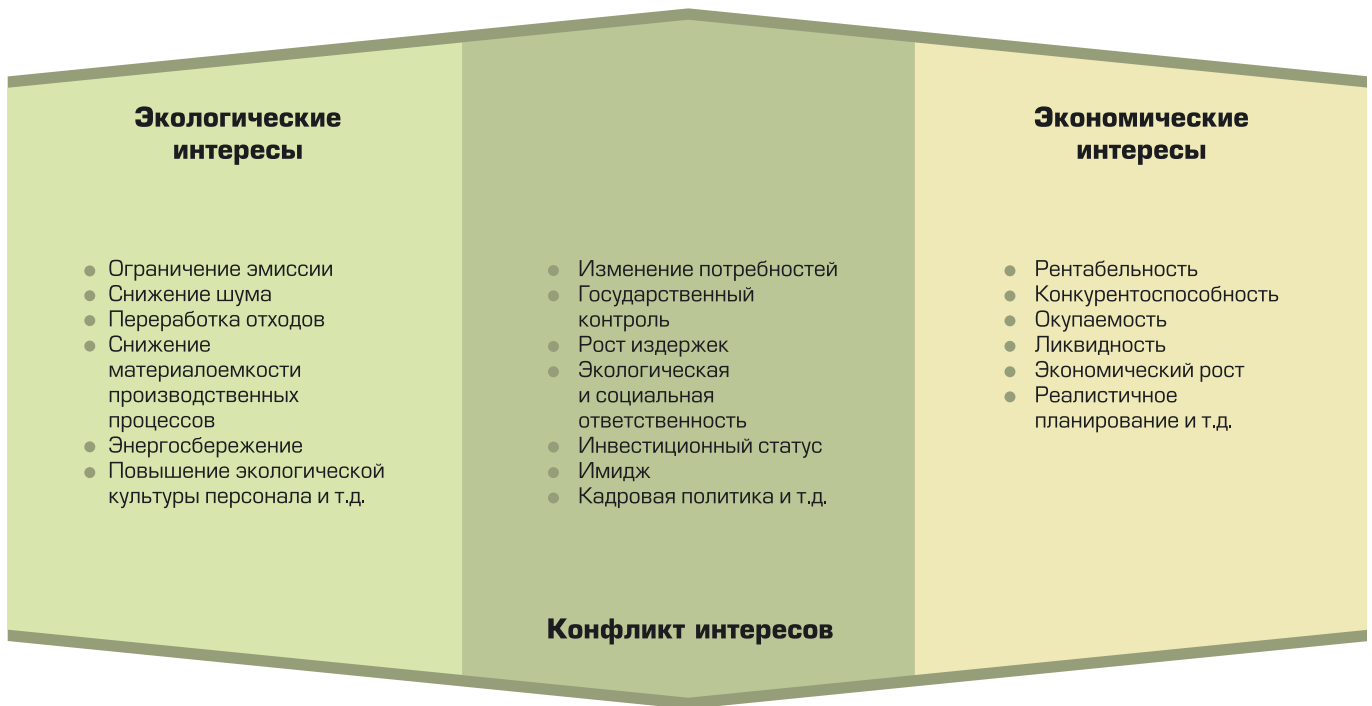


Схема 2. Экологическая стратегия лесопромышленного предприятия

В целом же экологическая составляющая лесопродукта на всех стадиях его жизненного цикла становится все более значимым фактором. Экологический маркетинг предполагает принятие предприятием общественной ответственности и обеспечение им баланса интересов экономики и охраны окружающей среды.

Экологический аудит — систематический документально оформленный процесс верификации объективно получаемых свидетельств аудита. Осуществляется с целью определения соответствия отдельных (конкретных) видов экологической деятельности критериям аудита и сообщения заказчику его результатов. Целью аудита является содействие лесопромышленникам в определении их экологической политики, приоритетных мероприятий (в том числе предупредительных), направленных на соблюдение установленных экологических требований, а также создание механизма реализации эффективного регулирования природопользования и обеспечения устойчивого развития.

Проведение экологического аудита необходимо в следующих случаях:

- смена собственника;
- процедура банкротства предприятия;
- запрос на получение кредита (отечественного и зарубежного);
- создание СП или проведение совместных мероприятий;
- разработка программы уменьшения воздействия предприятия на окружающую среду;
- подготовка программы вторичного использования отходов;
- предварительная подготовка предприятия для работы в условиях нового, более жесткого природоохранного законодательства.

Разработка экологической стратегии предполагает детальный анализ внешней среды, результаты которого сопоставляются с внутренним потенциалом лесопромышленного предприятия с целью выяснения его возможностей и внешних угроз. В качестве определяющих факторов рассматриваются:

- законодательные и иные экологические требования, соблюдение которых является обязательным для предприятия (включая и налоговое законодательство);

- государственная политика в отношении окружающей среды (программы содействия исследованиям, целевые субсидии и т.д.);
- международные экологические тенденции (инициативы), особенно на важных для предприятия лесобумажных рынках;
- собственное экологические инициативы предприятий;
- позиция общественных экологических организаций, в том числе гражданские инициативы;
- поведение деловых партнеров, потребителей, а также конкурентов;
- научно-технические исследования и разработки (внешняя технологическая среда): разработка новой, а также новое применение традиционных техники и технологий, в том числе в смежных областях и т.д.

Такой анализ облегчает руководству предприятия принятие управленческих решений. Исследование и постоянный контроль тенденций развития указанных факторов требуют активного информационного обеспечения, ориентированного на интересы предприятия, и учета сильных и слабых сторон его внутренней среды.

Экологическая стратегия лесопромышленного предприятия объединяет стратегию в области экологически ответственного лесопользования со стратегией его экономического развития, тем самым смягчая конфликт экономических и экологических интересов, максимально сближая их, и становится правилом «хорошего тона» в бизнесе (схема 2).

Экологизация производства повышает эффективность управления, улучшает экономические результаты, создает положительный имидж предприятия. Именно в этом залог долголетия лесной промышленности.

Больше экологии — меньше издержек

До сих пор среди лесопромышленников широко распространено предубеждение, что экологически ответственное поведение связано с повышенными затратами. Это в значительной степени обусловлено доминированием так называемых технологий «на конце трубы» («end-of-pipe-technologies»), когда охрана окружающей среды сводится к установке различного рода фильтров, очистных сооружений и т.п. Современный интегрированный подход к этим проблемам характеризу-



ется тем, что экологически направленные изменения производственного процесса, как правило, осуществляются путем снижения потребления материалов и энергии на единицу продукции и сопровождаются экономией на затратах.

Улучшение экологических характеристик лесопроductа приводит к сегментации производства, позиционированию товара на экологически чувствительных рынках, повышает его конкурентоспособность и обеспечивает устойчивое развитие отрасли.

Возникающие дополнительные издержки несут потребители, а выгоды распределяются в пользу общества.

К преимуществам внедрения экологического менеджмента на предприятиях лесной промышленности можно отнести следующие:

- экологическая деятельность начинает соответствовать основным целям руководства предприятия;
- систематически снижаются производственные и эксплуатационные расходы, образуется меньше отходов, теряется меньше энергии и ресурсов, уменьшаются издержки, связанные с воздействием предприятия на окружающую среду;
- повышается конкурентоспособность предприятия на внутреннем и внешнем рынках;
- предприятию легче выполнять возрастающие требования природоохранного законодательства;
- банки охотнее инвестируют средства в предприятия с хорошо функционирующей системой экологического менеджмента;
- клиенты, рыночные партнеры и др. предпочитают иметь дело с теми предприятиями, на которых функционирует система экологического менеджмента;
- создается более благоприятный имидж предприятия;
- предприятие получает дополнительные шансы быть признанным на международном уровне и на мировых рынках;
- используются дополнительные возможности предотвращения развития чрезвычайных экологических ситуаций

и аварий на предприятии, которые могут привести к существенному загрязнению окружающей среды, финансовым потерям, банкротству и т.д.

Рассмотрим несколько категорий преимуществ экологизации производства.

1. Преимущества, достигаемые путем целенаправленной минимизации эмиссии, экологических рисков и потребления ресурсов по всей цепочке создания добавленной стоимости продукта:

- снижение издержек вследствие снижения потребления энергии, воды, сырья и материалов;
- снижение издержек за счет уменьшения потерь, повышения качества продукции, уменьшения брака;
- использование более экологически чистых материалов;
- отказ от использования невозобновляемого сырья и материалов;
- переориентация производственных процессов на малоотходные технологии производства с целью минимизации образования отходов и их переработки;
- сокращение транспортных расходов путем более детальной проработки логистических схем с позиции подходов экологического менеджмента;
- четкое соблюдение установленных предписаний и норм в области природопользования и охраны окружающей среды с целью минимизации платежей за пользование и избежания наложения санкций в случае их нарушения;
- улучшение состояния рабочих мест, промышленных площадок санитарно-защитной зоны, снижение экологических рисков для персонала и повышение производительности труда;
- порядок в складском хозяйстве, размещении и удалении отходов и т.д.;
- экономия на затратах за счет предупреждения внештатных, аварийных ситуаций и уменьшения экологических рисков;



- использование льгот, предусмотренных законодательством для экологически активных предприятий (например, ускоренная амортизация);
- участие в международных и внутригосударственных программах поддержки и развития экологического менеджмента и охраны окружающей среды;
- повышение эффективности управления: обучение менеджеров предприятия на семинарах по экологическому менеджменту (в том числе совместно с деловыми партнерами по бизнесу) и т.д.

2. У предприятия, активно внедряющего экологический менеджмент, появляются *преимущества, связанные с использованием рыночного потенциала (рыночные преимущества)*. Забота о состоянии окружающей среды, декларируемая в экологической политике предприятия, повышает привлекательность его продукции в глазах потенциальных покупателей, что сказывается на увеличении рыночной доли и оборота. Повышается эффективность маркетинга и рекламы. Предприятие получает дополнительные конкурентные преимущества, а в ряде случаев экологизация производства позволяет ему выйти на новые рынки. Необходимо помнить и о том, что, внедряя экологический менеджмент, предприятие создает и новые продукты и услуги, например природосберегающие технологии, которые также могут быть объектом продажи и источником дополнительной прибыли. Как показывает практика, это направление в последнее время достаточно быстро развивается.

3. *Улучшение имиджа предприятия в области охраны окружающей среды.* Говоря о преимуществах экологически благополучного имиджа, основанного на экологической ответственности и состоятельности, необходимо иметь в виду следующее:

- во-первых, благодаря внедрению экологического менеджмента и экологизации производства предприятие создает невидимый, неосязаемый капитал — «good will» — «проявление доброй воли» — в глазах общественности и партнеров по бизнесу. Это способствует установлению доверительных отношений не только с общественными и государственными контролирующими органами в области охраны окружающей среды, но и с рыночными партнерами, потребителями, жителями и т.д.;
- во-вторых, создавая и поддерживая положительный экологический имидж, руководство предприятия получает возможность улучшить мотивацию персонала и продемонстрировать свою привлекательность как потенциального работодателя.

Внедрение экологического менеджмента и экологизация производственных процессов требуют активного участия персонала в реализации конкретных программ, обсуждении имеющихся проблем, выработке и принятии решений, что позволяет раскрыть и реализовать внутренний потенциал каждого участника производства.

Таким образом, интегрирование природоохранных задач и традиционных хозяйственных целей, экологизация производственных процессов и организация управления в соответствии с принципами и подходами экологического менеджмента способствуют максимально полному использованию потенциала предприятия, всех факторов производства для его долговременного успешного функционирования.

Риски недооценки экологической ориентации лесного бизнеса

В условиях глобальной конкуренции ни одно предприятие не может рассчитывать на выживание, не говоря уже об успехе, если его продукция не будет соответствовать

стандартам, которые устанавливают мировые лидеры лесной промышленности.

На сегодня для отечественного лесного сектора характерны недопонимание и недооценка происходящих в мире качественных изменений в подходах к решению экологических проблем, вплоть до полного их игнорирования либо крайнего упрощения и сведения к формальному выполнению ряда общих требований. До сих пор среди руководителей высшего звена отечественных лесопромышленников преобладает отношение к экологическому менеджменту как к дополнительной, ничем не оправданной статье расходов. Предпочтение отдается краткосрочным экономическим результатам в ущерб экологическим программам и задачам, имеющим стратегическое значение. В результате лесопромышленники «добровольно» подвергают себя дополнительным рискам. Во-первых, это относится к росту затрат, потому что рано или поздно предприниматели все равно столкнутся со значительными проблемами, решать которые придется на основе экологической политики. И во-вторых, повышается риск потери ряда конкурентных преимуществ.

Подобная позиция неизбежно привела к упущенным экономическим возможностям и прямым потерям как для отдельных лесопромышленных предприятий, так и лесного сектора в целом. Пример тому — увеличение числа прямых и косвенных ограничений (и соответственно потерь) для российских лесопромышленников на международных товарных и финансовых рынках. Достаточно вспомнить ограничения по древесным плитам из России в ЕС. Во многих случаях это вызвано отсутствием декларирования и демонстрации намерений, планов и результатов деятельности предприятий в области экологической политики и менеджмента в соответствии с международными экологическими стандартами.

Как следствие недооценки существенных изменений в подходах к решению экологических проблем формируется негативный экологический имидж российских лесопромышленников и их продукции на международных товарных, финансовых и инвестиционных рынках, что ведет к материальному и моральному ущербу. Предъявление одного лишь сертификата соответствия без демонстрации эффективно функционирующей системы экологического менеджмента и тем более результатов ее практического использования усиливает общественное недоверие к предприятию и в целом ухудшает его экологический имидж.

Сегодняшняя ситуация на рынке заставляет лесопромышленников заниматься сертификацией в соответствии с экологическими стандартами, развиваются и механизмы общественного регулирования, позволяющие предупредить широкомасштабную имитацию и фальсификацию деятельности в области экологической политики. Ассоциация экологически ответственных лесопромышленников, заинтересованная в экологических аспектах деятельности лесных предприятий, уделяет внимание вопросам экологической ответственности и экологической состоятельности отечественных лесопромышленников. Она искренне заинтересована в формировании благоприятного экологического имиджа своих членов и получения ими соответствующих экономических преимуществ и льгот.

Подводя некоторый итог, хочется особо подчеркнуть, что экологическая стратегия должна разрабатываться с учетом требований всех заинтересованных групп и при участии специалистов различных уровней управления. Экостратегия лесопромышленных предприятий самым непосредственным образом зависит от их специфики. Поэтому желательно, чтобы каждое предприятие само формировало свою экологическую политику, исходя из особенностей бизнеса и организационной структуры.

