



Стратегический анализ в системе экологического менеджмента организаций АПК

Трясцина Нина Юрьевна,
кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономической
безопасности и права РГАУ-
МСХА имени К.А. Тимирязева





Структура темы

- Система экологического менеджмента для обеспечения устойчивого развития.
- Стратегический анализ как инструмент экологического менеджмента.
- Методы стратегического анализа в системе экологического менеджмента.

Система экологического менеджмента для обеспечения устойчивого развития



Экологические проблемы заставили мировое сообщество искать пути их решения. Эти пути заключаются не только в ограничении негативных воздействий предприятий на окружающую среду, но и в разработке и внедрении общих принципов и методов (стандарта) управления качеством окружающей среды, то есть – системы экологического менеджмента.

Экологический менеджмент - это специальная система управления процессом, направленным на сохранение качества окружающей среды, обеспечение нормативных социальных, экологических и экономических параметров.

Целью экологического менеджмента является обеспечение здорового состояния нашей планеты для будущих поколений.

В бизнесе экологический менеджмент определяется как корпоративная стратегия, которая отслеживает, разрабатывает и реализует экологическую политику организации. Это систематический подход, который приобретает должное значение, поскольку потребители ищут экологически чистые продукты и услуги.

Повсеместное внедрение на предприятиях систем экологического менеджмента - это признанный мировым сообществом и наиболее эффективный путь обеспечения экологической безопасности.



Система экологического менеджмента

Система экологического менеджмента (СЭМ) – это современный подход к учету приоритетов охраны окружающей среды при планировании и осуществлении деятельности организации, неотъемлемая составная часть современной системы управления ею. Согласно ГОСТ Р ИСО 14001-2016: СЭМ (environmental management system) - часть системы менеджмента, используемая для управления экологическими аспектами, выполнения принятых обязательств и учитывающая риски и возможности. Система менеджмента представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов, применяемую для выработки политики и установления целей, а также процессов для достижения этих целей. Система менеджмента включает в себя организационную структуру, деятельность по планированию, распределению ответственности, практические решения, процедуры, процессы и ресурсы.

Экологический аспект (environmental aspect) - элемент деятельности организации, ее продукции или услуг, который взаимодействует или может взаимодействовать с окружающей средой. Значимый экологический аспект оказывает или может оказывать значительное воздействие на окружающую среду.

Основные требования, которые предъявляет к организации стандарт ISO 14001 при разработке СЭМ



сводятся к тому, что организация должна выработать экологическую политику, закреплённую в специальном документе; выработать и соблюдать процедуры для определения значимых воздействий на окружающую среду; выработать экологические цели и задачи своей деятельности с учётом значимых экологических воздействий; должна для достижения целей выработать программу создания СЭМ с указанием ответственных за её реализацию, должна быть выделена соответствующая структура, несущая ответственность за разработку, внедрение и функционирование СЭМ, организация должна обеспечить обучение персонала по стандарту, должна осуществлять мониторинг основных параметров деятельности, оказывающей существенное воздействие на окружающую среду, в организации должен проводиться периодический аудит СЭМ.

Стратегический анализ как инструмент экологического менеджмента



По Виханскому О.С., стратегия – это обобщающая модель действий, необходимая для достижения поставленных целей, путем координации и распределения ресурсов компании. Стратегия может быть представлена в описательном виде или в виде комплекса заданий, включающих в себя различные показатели, формулировки и численные значения конкретных результатов работы на каждом этапе развития.





Стратегический менеджмент – это процесс принятия и осуществления стратегических управленческих решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует.

Как и любой процесс управления, стратегическое управление обязательно включает этапы стратегического анализа, стратегического выбора и реализации стратегии.

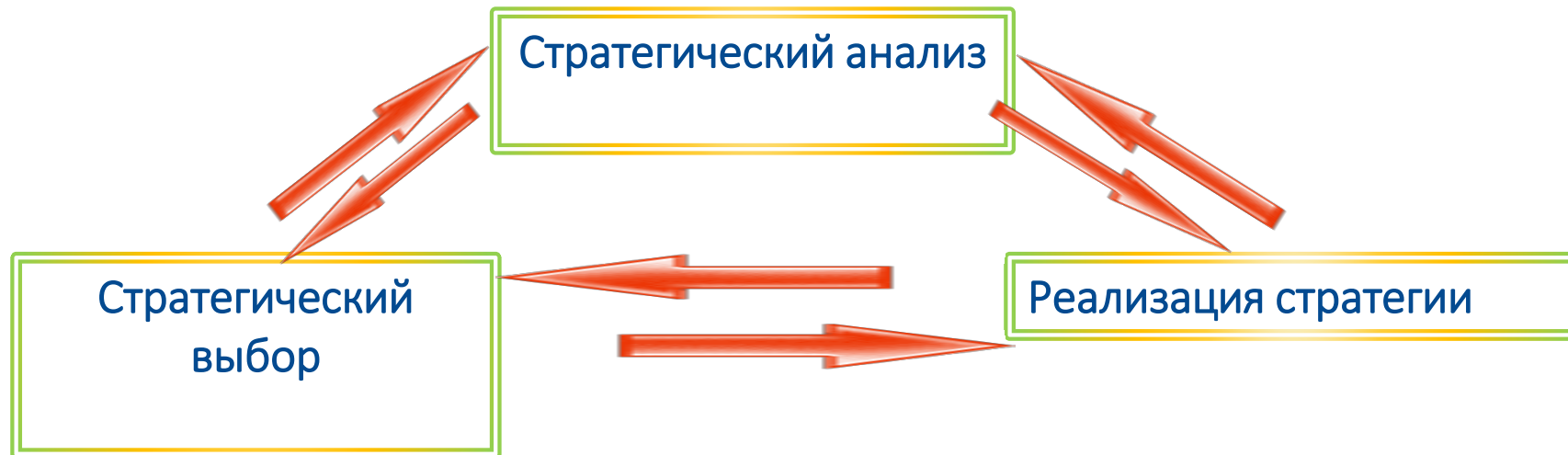


Рисунок 1 - Этапы стратегического менеджмента



Стратегический анализ

- отрасль знаний, связанная с исследованием и оценкой факторов внешней среды и экономического потенциала предприятия в целях определения его текущей рыночной позиции, формулирования и анализа альтернативных стратегий, обоснования перспективных путей развития в условиях высокой неопределенности рыночной среды.

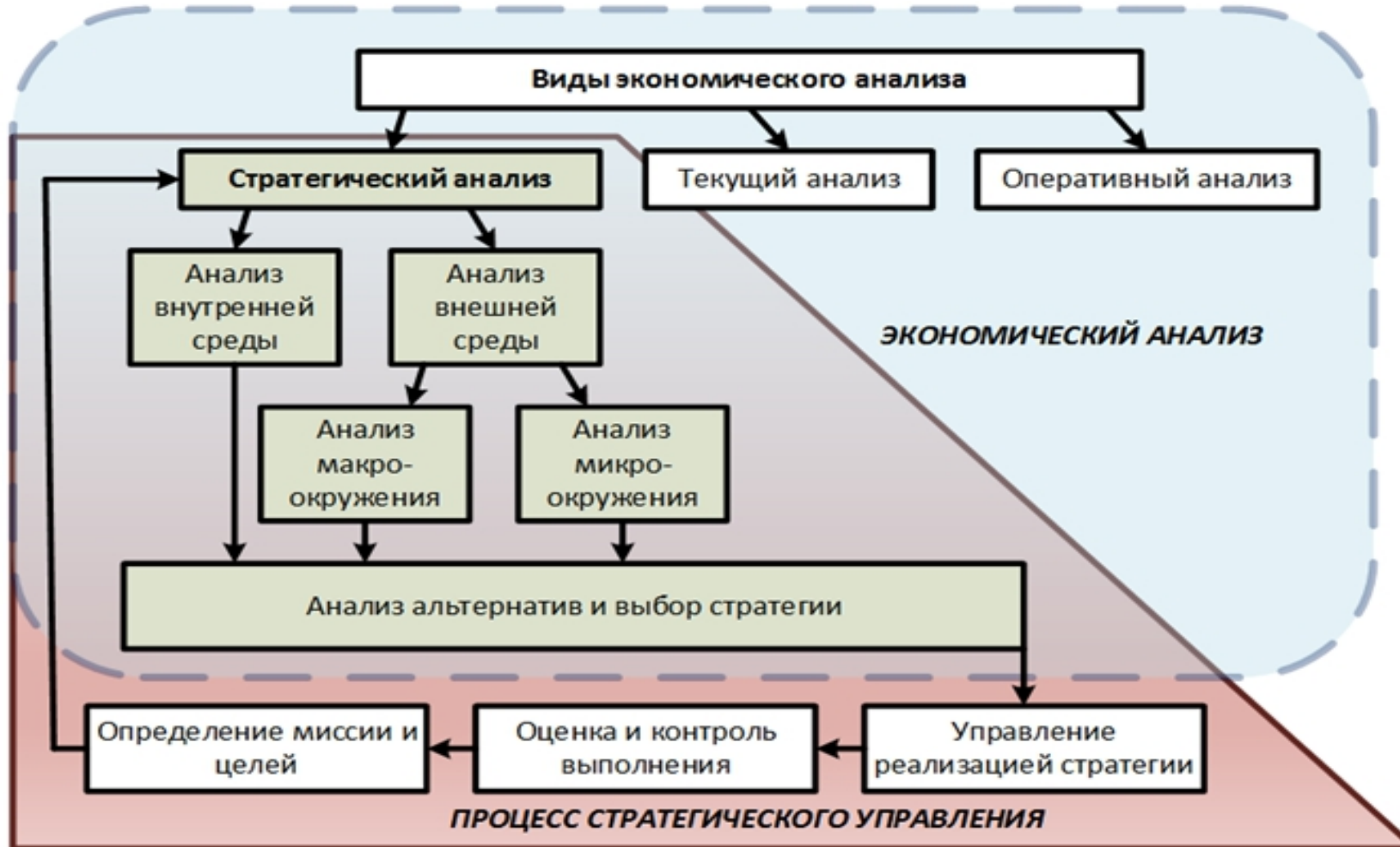
Цель стратегического анализа - подготовка информации для принятия управленческих стратегических решений во всех сферах хозяйственной деятельности.

Значение стратегического анализа экологических факторов в менеджменте



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.

Включение экологически значимых целей в стратегию бизнеса как неотъемлемых его компонентов предъявляют повышенные требования к проведению стратегического анализа экологических аспектов деятельности организаций.



Методы стратегического анализа в системе экологического менеджмента



Система экологического менеджмента представляет собой систему методов по выявлению потенциальных преимуществ предприятия в области охраны окружающей среды, ресурсосбережения, экологической безопасности в конкуренции с другими предприятиями, определению на этой основе долгосрочных целей компании и обеспечению их реализации с помощью определенных мероприятий и инструментов.

Эта система основана на концепции устойчивого развития общества (реализует ее на практике).



Классификация методов стратегического анализа

Группы методов анализа	Подгруппы методов анализа	Методы и приемы анализа
Традиционные (логические)	Стандартные	Методы сравнений
		Группировки
		Табличный метод
	Статистические	Графический метод
		Средних и относительных величин
		Балансовый
Математические и финансово-инвестиционные	Методы математического моделирования	Детерминированный факторный анализ
		Стохастический факторный анализ
		Линейное программирование
	Методы финансовой математики	Имитационное моделирование
		Компаундинг
	Методы оценки эффективности инвестиций	Дисконтирование
		NPV, PI, IRR, DPP
	Методы финансового анализа и бизнес-планирования	Горизонтальный анализ
		Вертикальный анализ
		Финансовых коэффициентов
		Маржинальный анализ
		Анализ модели Дюпон
Рейтинговый анализ		
Анализ рисков		
Методы прогнозирования		
Специальные (стратегические)	Методы анализа организационной среды и позиционирования	SWOT-анализ
		PEST-анализ (STEP-анализ)
		«5x5»
		SNW-анализ
	Методы портфельного матричного анализа	PIMS, GAP-анализ
		Метод анализа Бостонской Консультативной группой (БКГ)
		Метод анализа «МакКинзи»
		Матрица Shell/DPM
		Матрица Ансоффа
		Матрица Абеля
Матрица Томпсона-Стрикленда		



Экологический SWOT-анализ

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.



Экологический SWOT-анализ

- **Сильные стороны:** экологически благоприятные процессы и продукты, наличие «зеленого» имиджа, готовность персонала к соблюдению регламентов и обязательных требования, потенциал НИОКР для «зеленых» продуктов и технологий.
- **Слабые стороны:** не рециклируемые продукты, упаковочные материалы, бутылки и т.п., «грязные» технологии, токсичные отходы.



Экологический SWOT-анализ

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, снабжению ресурсов и издержек.

Угрозы: необходимость в дополнительных инвестициях вследствие ужесточения экологических стандартов, усиление государственного вмешательства и контроля, организация «зелеными» и др. общественными группами протеста, захват конкурентами рыночных секторов «зеленой» продукции, отток квалифицированных кадров вследствие временных рыночных и др. неудач фирм, угроза выживанию компании в среднесрочной перспективе.

На основании выявленных в ходе анализа факторов далее принимаются стратегические решения.



Матрица возможностей

Вероятность использования возможности	Влияние		
	Сильное(С)	Умеренное (У)	Малое (М)
Высокая (В)	Поле ВС	Поле ВУ	Поле ВМ
Средняя (С)	Поле СС	Поле СУ	Поле СМ
Низкая (Н)	Поле НС	Поле НУ	Поле НМ

Матрица угроз



Вероятность реализации угрозы	Возможные последствия			
	разрушение	критическое состояние	тяжелое состояние	«легкие ушибы»
Высокая	ПОЛЕ ВР	ПОЛЕ ВК	ПОЛЕ ВТ	ПОЛЕ ВЛ
Средняя	ПОЛЕ СР	ПОЛЕ СК	ПОЛЕ СТ	ПОЛЕ СЛ
Низкая	ПОЛЕ НР	ПОЛЕ НК	ПОЛЕ НТ	ПОЛЕ НЛ



	Возможности 1. 2. .	Угрозы 1. 2. .
Сильные стороны 1. 2. .	Поле “Сила и Возможности” SO	Поле “Сила и Угрозы” ST
Слабые стороны 1. 2. .	Поле “Слабость и Возможности” WO	Поле “Слабость и Угрозы” WT

По итогам SWOT-анализа составляется матрица стратегических мероприятий



- SO - мероприятия, которые необходимо провести, чтобы использовать сильные стороны для увеличения возможностей компании;
- WO - мероприятия, которые необходимо провести, преодолевая слабые стороны и используя представленные возможности;
- ST - мероприятия, которые используют сильные стороны организации для избежания угроз;
- WT - мероприятия, которые минимизируют слабые стороны для избежания угроз.



Спасибо за внимание!