



**ДЕРЖАВНА ЕКОЛОГІЧНА АКАДЕМІЯ
ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ ТА УПРАВЛІННЯ**



Методика и практика внедрения процессно-ориентированных систем экологического менеджмента

**Тупкало В. Н. доктор технічних наук, професор,
Машков О.А. доктор технічних наук, професор,
Щукин А. Н.**

Эколого - ориентированное предприятие – это предприятие инновационное развитие которого направлено на изменение технологии производства продукции, организационной структуры и управления в целом с целью уменьшения или предотвращают его негативного воздействия на окружающую среду.

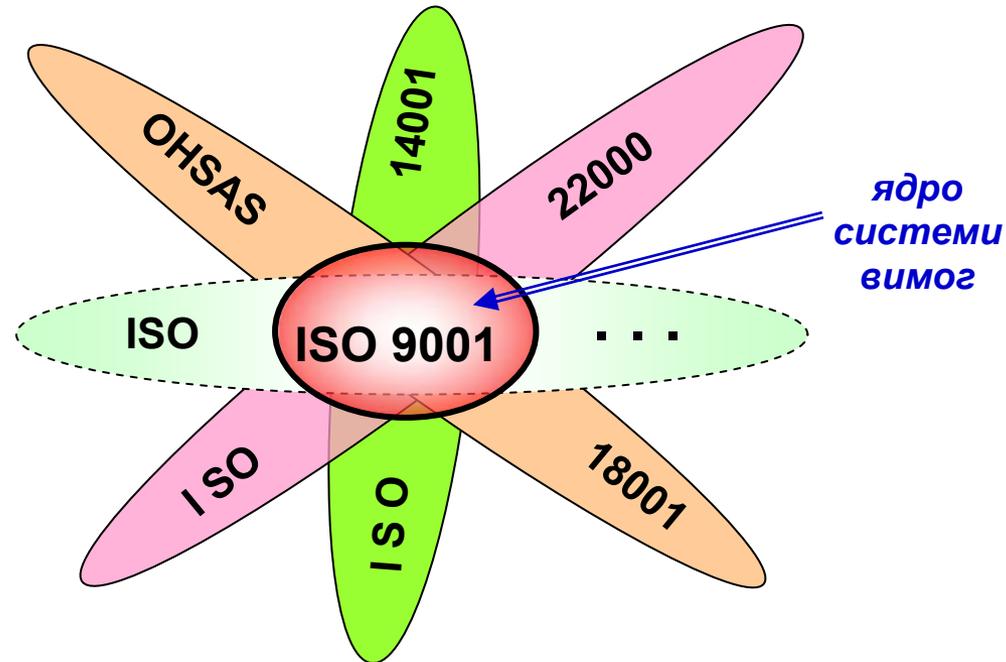
➤ Система экологического менеджмента является частью общей системы менеджмента эколого – ориентированного предприятия, которая обладает четкой организационной структурой и целью является достижение принятой экологической стратегии посредством реализации программ по охране окружающей среды.

ПРИМ. Система менеджмента предприятия включает в себя организационную структуру, планирование, сферы ответственности, практические методы, процедуры, процессы и ресурсы.

➤ Нормативной базой развития эколого – ориентированного предприятия сегодня является стандарт ISO 14001. В свою очередь, данный стандарт основан на концепции процессного подхода к управлению согласно требований стандарта ISO 9001.

Следовательно, в современных рыночных условиях хозяйствования для эколого – ориентированных предприятий все более безальтернативным становится процессный подход к управлению по реализации экологической политики.

Модель інтегрованої системи вимог міжнародних стандартів для забезпечення високої якості управління та розвитку підприємства в цілому



ISO 9001 «Системи управління якістю. Вимоги»

Стандарти за напрямками забезпечення якості менеджменту:

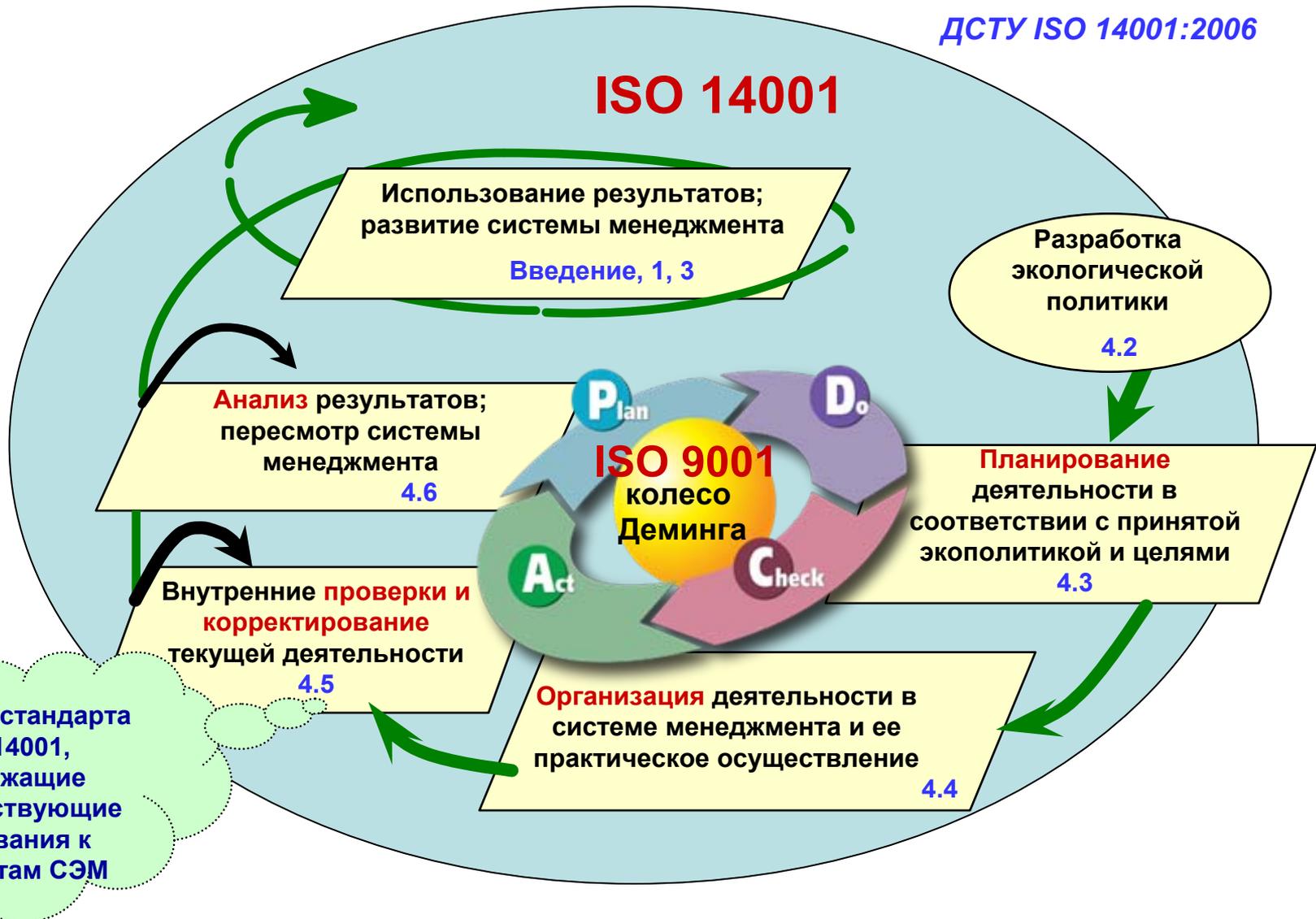
OHSAS 18001 - міжнародний стандарт по опису розробки та впровадження систем управління охороною здоров'я та безпекою праці на підприємстві

ISO 14001 - міжнародний стандарт, що визначає вимоги до системи екологічного менеджменту

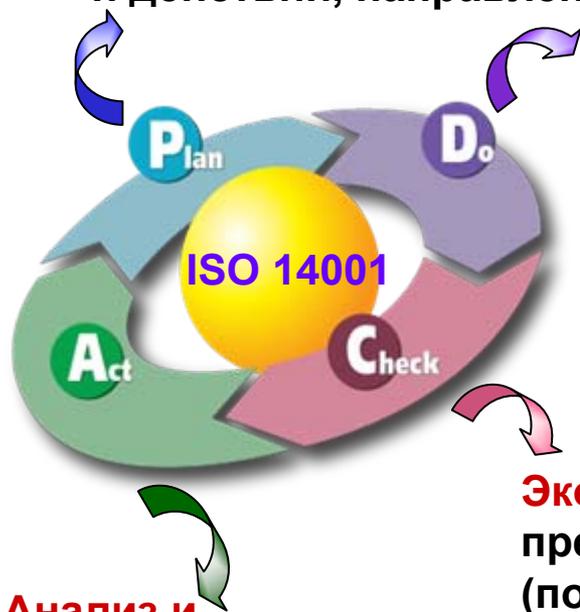
ISO 22000 - міжнародний стандарт вимог і правил до менеджменту безпеки харчових продуктів для будь-яких підприємств - учасників продуктового ланцюга

Система экологического менеджмента (экоменеджмента)

ДСТУ ISO 14001:2006



Планирование экологической деятельности – упорядочение и систематизация возможных многочисленных мероприятий и действий, направленных на достижение экологических целей.



Организация внутренней и внешней экологической деятельности – осуществлении запланированных и незапланированных (дополнительных) действий и мероприятий, направленных на минимизацию потребления материальных и энергетических ресурсов и сбросов загрязняющих веществ (выбросов, отходов, использования особо опасных веществ и материалов и т.д.).

Экологический контроль - выявления отклонения работы предприятия от запланированных экологических норм (показателей).

Анализ и оценка результатов

экологической деятельности - процесс обеспечения управленческих решений, относящихся к экологической результативности предприятия, путем сбора, оценки и анализа данных по установленным критериям (показателям) экологической результативности, подготовки отчетности и обмена информацией между центрами управленческой ответственности предприятия.



Организации, в которой отсутствует система экологического менеджмента, сначала следует с помощью анализа определить свое истинное положение относительно окружающей среды. Целью анализа должно стать рассмотрение всех экологических аспектов организации в качестве основы для создания системы экологического менеджмента.

Анализ должен охватывать четыре ключевые области

(ISO 14001, А.1 Общие требования):

- идентификацию экологических аспектов, в том числе и тех, что связаны с нормальными условиями эксплуатации, ненормальными условиями эксплуатации (включая останов и пуск), а также катастрофы и аварийные ситуации;
- идентификацию применимых законодательных и других принимаемых организацией требований;
- изучение существующих практических методов и процедур экологического менеджмента, включая и те, что связаны со снабженческой деятельностью и привлечением подрядчиков;
- оценку предыдущих катастроф и аварийных ситуаций.

Экологический менеджмент на предприятии – это регулярная деятельность, призванная уменьшить воздействие предприятия на окружающую среду.



НЕТ количественных критерие – НЕТ управления !!!



Стандарт ISO 14001 не устанавливает конкретных критериев экологической эффективности.

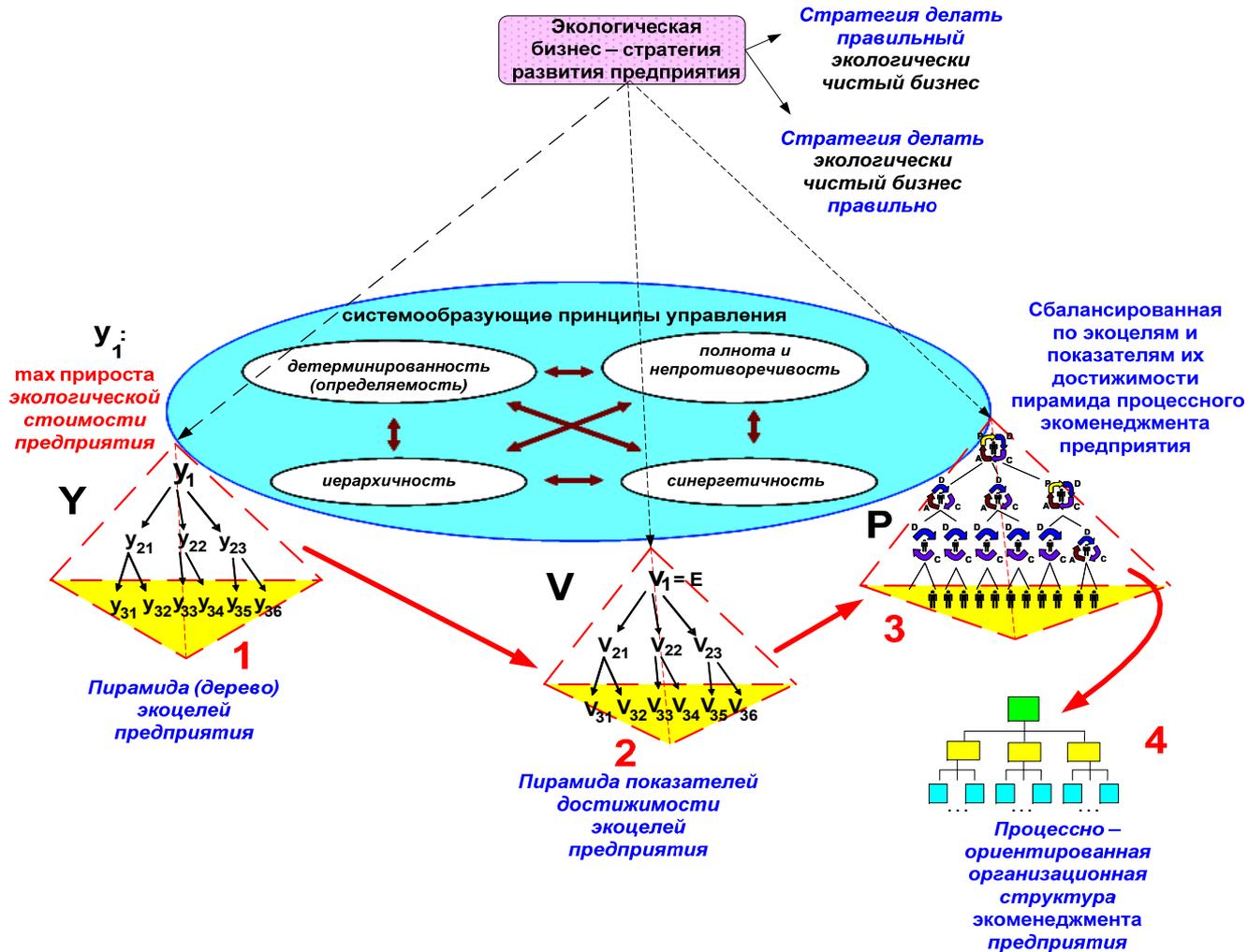
Степень применения требований стандарта будет зависеть от таких факторов, как: *экологическая политика организации, характер ее деятельности, продукции или услуг, а также месторасположение и условия, в которых она функционирует.* В «Приложении А» настоящего стандарта содержится информативное руководство по использованию требований.

Бизнес эффективность эколого – ориентированного предприятия

При концепции **стоимость-ориентированного подхода** к оценке эффективности экологического менеджмента все показатели предлагается **условно разделить на 4 группы:**

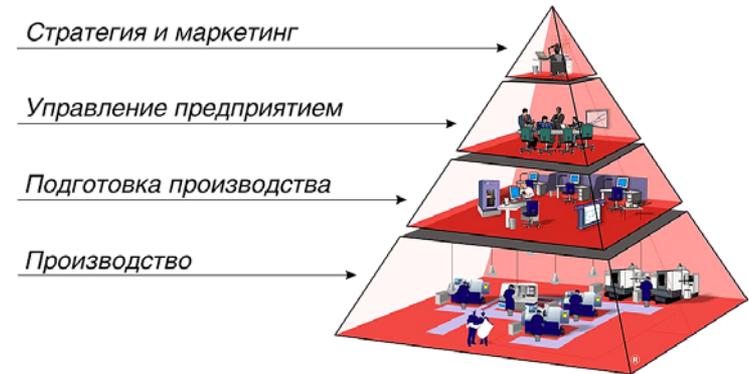
- 1) показатель, отражающий **стратегическую эффективность** экологической деятельности, – **прирост экологической стоимости - представляет собой часть общей стоимости предприятия (стоимости его собственного капитала), формируемой в результате экологической деятельности предприятия и демонстрирующей уровень его экологической устойчивости. Трудоёмкость работ по определению данной части корпоративной стоимости оправдывается получением возможности объективно оценить результативность экологической деятельности предприятия и определить её вклад в создание общей стоимости бизнеса;**
- 2) показатели, отражающие эффективность операционной экологической деятельности (демонстрируют результаты деятельности предприятия по удовлетворению интересов покупателей относительно экологических характеристик реализуемой продукции, переработке отходов и продаже попутной продукции, снижению экологических издержек и повышению экологической производительности);
- 3) показатели, отражающие эффективность инвестиционной экологической деятельности (показывают доходность инвестиционных проектов, осуществляемых с целью экологизации производства и повышения корпоративного экологического имиджа);
- 4) показатели, отражающие эффективность финансовой экологической деятельности (демонстрируют результаты работы по привлечению различных источников финансирования экологической деятельности предприятия и управлению экологическими активами).

Технология практической реализации системы экоменеджмента предприятия (технология TML)



Базовые системообразующие принципы организации менеджмента

«Иерархичность» - в системе «Предприятие» порядок взаимодействия между ее уровнями структурного представления представлен в порядке от высшего к нижнему. Каждый уровень выступает как управляющий по отношению ко всем нижележащим и как управляемый, подчиненный, по отношению к верхним. Каждый уровень специализируется на выполнении определенной функции;



«Детерминированность» - принцип предполагает наличие в системе однозначных причинно-следственных связей как в статике, так и в динамике, система функционирует по заранее заданным правилам



«Полнота и непротиворечивость» («целостность») - принцип предусматривает, что правильная система должна быть полная (достаточное количество элементов (компонент) и связей между ними для выполнения своих функций и достижения своих целей) и непротиворечивая (не должно быть противоречивых целей во всей системы)

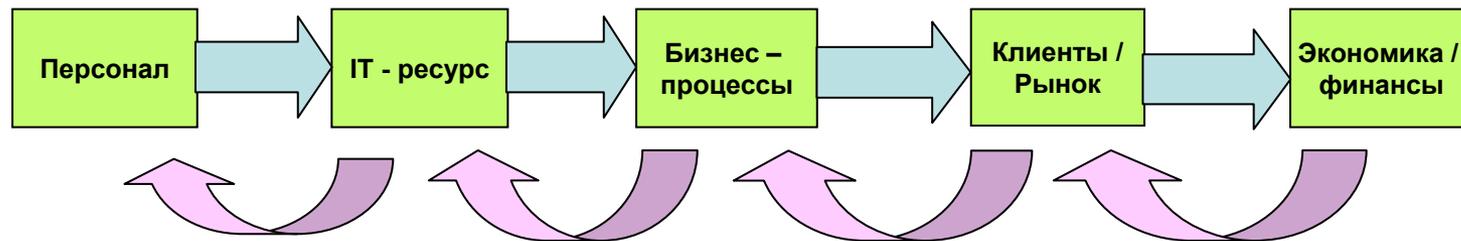


«Синергичность» - принцип предусматривает, что целое (система) дает возможность получить больший результат, чем простая сумма эффектов его отдельных частей, что позволяет рассматривать систему в виде эффективной структуры из составляющих ее компонентов



**Причинно-следственные связи между стратегически значимыми направлениями
экоменеджмента предприятия
(стратегическими бизнес - координатами управления)**

ПРЯМАЯ ЦЕПОЧКА: Только высококвалифицированный и замотивированный персонал, использующий современный информационно - технологический ресурс (IT – ресурс) в своей операционной деятельности, способен реализовать эффективную экоориентированную систему управленческих и технологических бизнес – процессов взаимодействия с субъектами рынка (поставщиками, клиентами) по цепочке создания потребительской экоценности, что в свою очередь предопределяет устойчивое конкурентоспособное соотношение цена / экокачество продаваемых товаров и в конечном итоге обеспечит желаемую (планируемую) динамику и величину прибыли на вложенный капитал собственников (акционеров, инвесторов) предприятия.



ОБРАТНАЯ ЦЕПОЧКА : причины неудовлетворительных значений финансово-экономических показателей следует искать в блоке «Клиенты/Рынок», неудовлетворенность клиентов означает наличие проблем в блоке «Бизнес-процессы / IT - ресурс», а корни проблем с бизнес-процессами находятся в блоке «Персонал».

Экологическая стратегия предприятия – система экополитик взаимодействия внутренней и внешней бизнес – сред предприятия, т.е. совокупность основных принципов, намерений и обязательств предприятия, создающая основу для разработки собственных экологических целей и задач (ISO 14001. Definitions. 3.9. Environmental policy).



Стратегия чистого производства – обеспечивает минимизацию негативного воздействия на окружающую среду путем радикального изменения технологии, номенклатуры выпускаемой продукции и применяемого сырья.

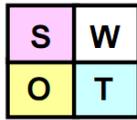
Стратегия циркулярности – минимизация отходов и снижение нагрузки на окружающую среду путем реализации кругооборота потоков сырья и отходов.

какой экопродукт и кому продаем сегодня, какой экопродукт, кому и сколько будем продавать завтра

какие цены на экопродукт для нас являются конкурентоспособными

где и как продаем экопродукты сегодня, где и как будем продавать экопродукты завтра (каналы сбыта: прямой и/или дистрибьюция?)

как мы себя рекламируем сегодня, как мы будем заявлять о себе рынку завтра



показатели «покрытия» и «присутствия»

стратегия жизненного цикла компании (делать правильный бизнес)

стратегия правильного управления компанией (делать бизнес правильно)



КАК правильно УПРАВЛЯТЬ внутренней операционной деятельностью

SBC - процессный менеджмент



КАК правильно ВЗАИМОДЕЙСТВОВАТЬ с внешней бизнес - средой

4P

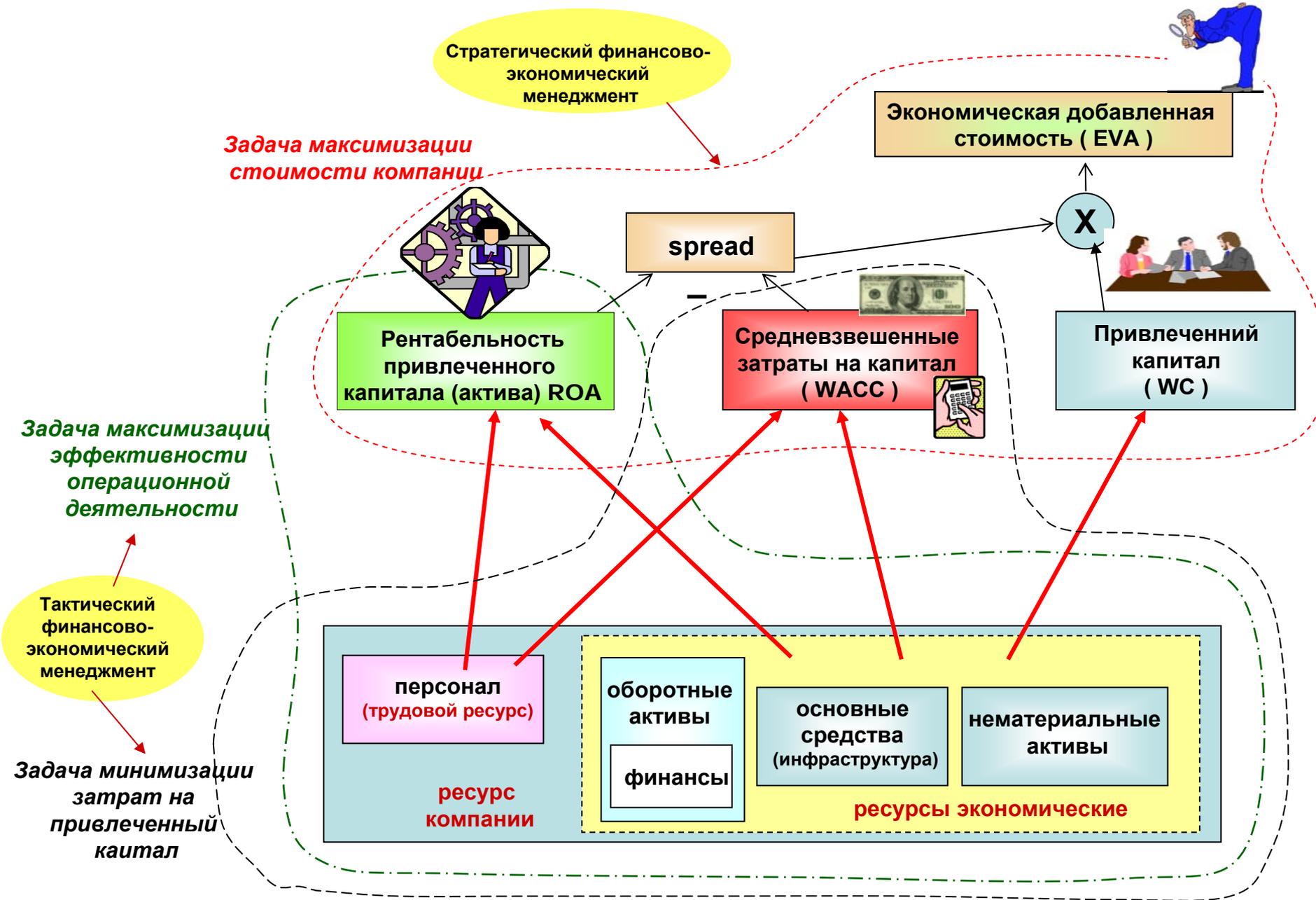


EVA

Маркетинг – Микс (ММ) System of Business Coordinates (SBC)		1 2 3 4				
		Product	Price	Place	Pr	
Экономика / финансы		1	P ₁₁	P ₁₂	P ₁₃	P ₁₄
Рынок	Поставщики	2	P ₂₁	P ₂₂	P ₂₃	P ₂₄
	Клиенты	3	P ₃₁	P ₃₂	P ₃₃	P ₃₄
Организа- ционное развитие	Система бизнес-процессов	4	P ₄₁	P ₄₂	P ₄₃	P ₄₄
	IT – ресурс	5	P ₅₁	P ₅₂	P ₅₃	P ₅₄
	Персонал	6	P ₆₁	P ₆₂	P ₆₃	P ₆₄



Комплекс системных (стратегических) задач управления предприятием по созданию экологически ориентированной ценности бизнеса





Спасибо за внимание!