

## РОЛЬ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ В УПРАВЛЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

В данной статье показано, что для успешного взаимодействия с экологическими факторами необходим новый подход к формированию стратегии предприятия путем включения в нее экологических составляющих. Даны основные определения понятия стратегии предприятия. Выявлены причины, по которым российским предприятиям необходимо иметь свою специфику в вопросе стратегического подхода.

**Ключевые слова:** экологическая стратегия, разработка стратегии, окружающая природная среда, стратегический подход.

Для успешного взаимодействия с экологическими факторами необходим новый подход к формированию стратегии фирмы путем включения в нее экологических составляющих. Для решения данного вопроса предприятию необходима соответствующая экологическая стратегия.

Для определения понятия «экологическая стратегия» необходимо проследить, что подразумевается под стратегией предприятия. Экономической науке известно множество определений стратегии, каждое из которых подчеркивает значимость ее выработки для правильного курса действий в сложной и непредсказуемой предпринимательской среде.

Один из основоположников стратегической теории конкурентной борьбы М. Портер считает, что «стратегия – это создание уникальной и выгодной позиции, предусматривающей определенный набор видов деятельности» [1, с. 276]. Зарубежные исследователи М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури предлагают следующее определение: «Стратегия – детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей» [2, с. 341]. По мнению И. Ансоффа, стратегия – это «инструмент, который может помочь в условиях нестабильности» [3, с. 219]. Б. Карлофф видит стратегию как «обобщающую модель действий, необходимую для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов компании» [4, с. 133].

Отечественный автор В.Н. Тренив под стратегией понимает «приоритетное направление деятельности предприятия, которое формулируется на основе существующего поля проектов» [5, с. 117]. О.С. Виханский считает, что стратегия – это «долгосрочное, качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям» [6, с. 162]. Э.А. Уткин определяет стратегию как «направления и способы использования средств для поставленной цели» [7, с. 249]. По мнению Р.А. Фатхутдинова, стратегия – это «программа, план,

---

\* © Морозова О.В., 2011

Морозова Ольга Викторовна (morozova\_83@mail.ru), кафедра международной и мировой экономики Самарского государственного технического университета, 443100, Российская Федерация, г. Самара, ул. Молодогвардейская, 244.

генеральный курс субъекта управления по достижению им стратегических целей в любой области деятельности» [8, с. 184].

Экологическая стратегия представляет собой связующее звено между нормативной экологической политикой и оперативными экологическими программами [8, с. 196]

В большинстве приведенных определений можно выделить три ключевых момента стратегии: во-первых, стратегия – это план (действия, программа, курс), во-вторых, она предусматривает распределение ресурсов, в-третьих, стратегия направлена на достижение какой-либо цели.

В целом следует отметить, что экологическая стратегия направлена на четыре поля экологических действий – продукт, производство, сотрудники и коммуникация. В центре производственного анализа находится сокращение нагрузки на окружающую природную среду путем уменьшения производственных эмиссий и экономии используемых ресурсов. В области продукта внимание концентрируется на уменьшении отрицательного воздействия на окружающую природную среду непосредственно продуктом на протяжении всего его жизненного цикла. Поведение и мотивация сотрудников как носителей экологических действий являются предметом следующего поля действия. Предприятие может использовать также различные стратегии коммуникаций, посредством которых осуществляются коммуникация и обратная связь по проблемам и действиям в сфере охраны окружающей среды как внутри предприятия, так и вне его.

Решение в отношении экологической стратегии предприятия должно приниматься исходя из двух перспектив. С одной стороны, необходимо исследовать экологическое содержание производственных стратегических программ и дополнять их экологической стратегией. С другой стороны, нужно создавать и использовать стратегический экологический потенциал (в смысле эффективного экологического позиционирования). Центральным пунктом экологической стратегии, на наш взгляд, должны являться постоянное оптимальное использование и увеличение точек соприкосновения между экономикой и охраной окружающей среды.

Экологическая проблема в экологической стратегии должна быть представлена всегда, по крайней мере, формально наравне с элементами стратегии повышения конкурентоспособности (конкурентной стратегией). Поэтому, согласно подходу М. Портера [1, с. 395], экологическая стратегия имеет три составляющие (параметра): экология, затраты и дифференциация.

Область интересов экологической стратегии распространяется не только на предприятие как таковое, но и на общий экологический жизненный цикл продукта. Следовательно, экологические стратегии призваны интегрировать экологические аспекты и аспекты стратегии сохранения конкурентоспособности, чтобы найти, по возможности, больше точек соприкосновения между ними. Тем самым экологические стратегии служат достижению конкурентных преимуществ, необходимых для обеспечения долгосрочного функционирования предприятия, при максимально возможном снижении экологических проблем на протяжении всего экологического жизненного цикла продукта (т. е. жизненного цикла продукта, оцененного с точки зрения охраны окружающей среды).

Три равноправные составляющие экологической стратегии демонстрируют интегрированный характер экономико-экологической оптимизации [1, с. 237]. Экология как составляющая стратегий обозначает нагрузку на окружающую природную среду, иницируемую продуктом на всем протяжении его экологического жизненного цикла. Издержки обозначают производственные затраты на единицу продукции. Дифференциация обозначает степень неповторимости (исключительности) продукта (здесь преимущественно речь идет о признаках экологичности).

Интегрированный учет всех трех категорий предполагает знание соответствующих связей между ними. Взаимосвязь затрат и дифференциации по первоначальной концепции М. Портера [2, с. 453] чаще всего рассматривалась противоположно. В его стратегии повышения конкурентоспособности предприятия (конкурентной стратегии) целью ставилось достижение долгосрочных конкурентных преимуществ с помощью преимуществ в издержках производства или дифференциации. В конце 80-х годов XX века фирмы придерживались стратегии поддержания существующего уже высокого уровня эффективности одной из двух основных составляющих конкурентных преимуществ (или полезности продукта, или низкого уровня затрат на его производство) при одновременном повышении эффективности другой составляющей (так называемый *outpacing* подход) [3, с. 156]. Однако с позиции современных требований подобное исключительное фокусирование только на двух составляющих конкурентоспособности в большинстве случаев недостаточно для успеха.

Связь между улучшением экологических параметров продукции на протяжении всего ее экологического жизненного цикла и уровнем соответствующих издержек первоначально рассматривалась как однонаправленная (более высокое качество окружающей среды – более высокие издержки). Иными словами, существовало устойчивое представление, что экологически сознательное поведение фирмы связано с повышенными затратами. Такой подход к затратам на охрану окружающей среды во многом был следствием доминирования до середины 80-х годов XX столетия так называемых «технологий конца трубы» (*end-of-pipe technologies*) [1, с. 312], т. е. решения экологических проблем предприятием путем установки различного рода фильтров, очистных сооружений и т. п.

До последнего времени однонаправленно оценивалась взаимосвязь между улучшением экологической ситуации и воздействием на дифференциацию. Улучшение экологических качеств продукта может привести к преимуществам в дифференциации, если потребитель восприимчив к изменению экологических характеристик товара. При этом возникающие дополнительные издержки должны нести потребители, а выгоды распределяются в пользу общества. Улучшение экологических качеств продукта может привести также и к потерям в дифференциации, если потребитель на основе опыта или предубеждений настроен скептически в отношении экологических качеств продукта.

Разработка экологической стратегии предполагает наличие специфических знаний о взаимосвязях между составляющими ее элементами. Воздействие на одну из составляющих вызывает многочисленные изменения, по меньшей мере, в одной из двух оставшихся. Поэтому экологическая стратегия должна развиваться с учетом поддержания определенного баланса между ее элементами.

Таким образом, поле действия экологической стратегии лежит между границами минимальных требований для каждой из ее составляющих и максимально возможным удалением от них. Одновременное достижение максимальных значений для всех трех составляющих экологической стратегии едва ли возможно ввиду ограниченности ресурсов. Таким образом, общий успех экологической стратегии зависит от того, насколько дальше удалось уйти от минимальных требований, используя имеющиеся в наличии ресурсы.

Экологическая стратегия образует, таким образом, потенциал для долговременной интеграции экологических аспектов и аспектов конкурентной стратегии. Все же дать оценку общей эффективности экологической стратегии очень сложно, так как недостаточно ясно определены критерии эффективности, и сложно выявить экологический успех.

Также при разработке экологической стратегии важно учитывать, что временные и пространственные рамки ее воздействия на окружающую природную сре-

ду часто размыты и не могут быть зафиксированы с точки зрения краткосрочного результата. Кроме того, экологическая стратегия должна разрабатываться с учетом требований всех заинтересованных групп и при участии персонала всех уровней управления.

Основные положения экологической стратегии предприятия могут сильно различаться, быть специфическими для каждой конкретной организации. Тем не менее можно предложить типичный список целей, включающий следующие компоненты: методы минимизации влияния на окружающую среду, соответствие законодательству, управление уровнем загрязнения, эффективность использования энергии, экологическое обучение, транспортная стратегия и т. д.

Сегодня приоритетное значение приобретают экологические стратегии, направленные на так называемое цикличное хозяйствование, где на всех стадиях создания продукта ставится цель обеспечить многоразовое использование как непосредственно основного продукта, так и сопряженных с ним побочных продуктов. Разумеется, одновременно перед предприятием стоит задача конкретизировать содержание экологической стратегии с учетом специфики конкурентной ситуации на рынке.

Как уже отмечалось, экологическая стратегия призвана помочь в достижении цели предприятия, реализации его основной стратегии, которая имеет ряд особенностей в условиях российской действительности.

Крайний дефицит достоверной рыночной информации делает доступной в лучшем случае оценку на качественном уровне. В самом деле категория «доля рынка» предполагает, как минимум, знание общего объема рынка (хотя бы регионального) по заданному виду продукта. Для современной экономики с огромным теневым сектором получение такой информации из доступных официальных источников невозможно, а проведение собственными силами полевых исследований потребует непомерных затрат. Данные об объеме рынка ближайших конкурентов также чрезвычайно труднодоступны, даже если предположить, что эти конкуренты достаточно точно определены и осведомлены.

Можно выделить несколько причин, по которым российские предприятия имеют свою специфику в этом вопросе:

- низкая экономическая культура: многие руководители выдвигаются на высокие посты, не имея достаточно знаний и опыта и, как следствие, отсутствие целей и стратегии;

- нет профессионального владения инструментарием менеджмента и маркетинга: любой проект реформирования или консалтинга начинается не с диагностики и поиска подходов к решению, а со структурирования задачи и выяснения для чего это надо; а после выработки общего понимания начинается не стадия выполнения, а период обучения менеджеров среднего и высшего звена тем методам работы, которые западные консультанты считают самым принципом ведения бизнеса;

- нерыночная ориентация предприятий, входящих в крупные холдинги, то есть когда продукт производится и потребляется в одном производственно-экономическом образовании, не попадая на рынок и не оцениваясь им.

Указанные причины позволяют утверждать, что крайне редкое применение стратегического подхода, матричного и математических практических инструментов анализа и планирования обусловлено в основном несовершенством информационно-экономического пространства.

**Библиографический список**

1. Портер М. Международная конкуренция: Конкурентные преимущества стран / пер. с англ.; под ред. В.Д. Шетинка. М.: Международные отношения, 1993. 895 с.
2. Пахомова Н.В., Эндерс А., Рихтер К. Экологический менеджмент. СПб.: Питер, 2003. 544 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / пер. с англ.; под ред. Л.И. Евсенко. М.: Экономика, 1989. 519 с.
4. Карлофф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / пер. с англ. М.: Прогресс, 1982. 352 с.
5. Тренев Н.Н. Стратегическое управление: учебное пособие для вузов. М.: ПРИОР, 2000. 282 с.
6. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. М.: Гардарики, 1998. 296 с.
7. Стратегическое планирование: учебник / под ред. Э.А. Уткина. М.: ЭКМОС, 1998. 440 с.
8. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Дело, 2001. 448 с.

*O.V. Morozova\**

**THE ROLE OF ECOLOGICAL STRATEGY IN MANAGEMENT  
OF A COMPETITIVE ENTERPRISE**

In the given article it is shown that for successful interaction with ecological factors the new approach to the formation of strategy of an enterprise by means of inclusion of ecological components in it is necessary. The basic definitions of concept of «strategy of an enterprise» are given. The reasons are established on which Russian enterprises should have their own specificity in a question of strategic approach.

**Key words:** ecological strategy, development of strategy, natural environment, strategic approach.

---

\* *Morozova Olga Viktorovna* (morozova\_83@mail.ru), the Dept. of National and World Economy, Samara State Technical University, Samara, 443100, Russian Federation.