

А. Г. Чайдак, О.А. Чижикова

Резюме. В работе рассматривается необходимость перехода от традиционного бизнес-плана к «зелёному». Основой для составления любого бизнес-плана являются различного рода инвестиционные проекты, которые бывают различного характера и назначения, но в условиях глобализации требуют учёта экологического фактора. Акцентируется внимание на проблеме реорганизации структуры управления на предприятиях Украины с созданием на них отдельных служб экологического менеджмента, которые тесно связаны со стратегией предприятия, и занимаются разработкой «зелёного» бизнес-плана. Предложена схема такой службы на предприятии. Детально проанализированы основные положения «зеленого» бизнес-плана.

Ключевые слова: «зелёный» бизнес-план, экологический менеджмент, инвестиционные проекты.

Постановка проблемы. В эпоху глобализации и кризисной экологической ситуации возникла необходимость учёта экологической составляющей бизнес-проектов. При их разработке нужно учитывать, что непродуманные инвестиционные действия могут повлечь за собой негативные экологические последствия, потери от которых превзойдут экономические результаты. Экологические программы стали играть самостоятельную роль в деятельности многосторонних финансовых организаций. Экологичность бизнеса составляет основу его современного имиджа и коммерческого успеха. И поэтому, сформировалась необходимость перехода от традиционного бизнес-плана к «зелёному».

Анализ последних исследований и публикаций. Данная тема является слабоизученной, в частности в Украине, поэтому исследования проводились в основном за пределами страны. Различные аспекты «зелёного» бизнес-плана рассматривали такие авторы, как Дайман С.Ю., Хеддервик К, Давыденко М., Масленникова И.С. и др..

Неразрешённые части общей проблемы. Понятие «зелёного» бизнес-плана, и переход к нему от традиционного, является новым понятием для нашей страны, а потому требует тщательных исследований в этой области и разработки общей методологии составления данного вида бизнес-плана.

Цель исследования. Исходя из неразрешённых частей общей проблемы, определим целью статьи анализ перехода от традиционного бизнес-плана к «зелёному», изучение его субъектов и основных компонентов.

Изложение основного материала. «Зелёный» бизнес-план поглощает традиционный бизнес-план и является необходимым для экологического предпринимательства, а с точки зрения стратегического развития желателен и для других видов бизнеса. Основой для составления любого бизнес-плана являются различного инвестиционные проекты, которые планы бывают различного характера и назначения. Следует выделить две большие группы: проекты, направленные на воспроизводство основных фондов и на прирост материально-производственных запасов, с инвестициями в форме капитальных вложений, и проекты, не нацеленные на воспроизводство основных фондов, то есть все остальные. В этих группах проектов по-разному происходит учет эколого-экономического фактора. В последних, связанных с образованием, здравоохранением, планированием семьи, культурой, подготовкой кадров и др., практически не требуется учета экономико-экологической составляющей в общей оценке инвестиционного проекта.

Первая группа инвестиционных проектов, требующая обязательного учета экономико-экологического фактора, связана с промышленным производством, лесопромышленной эксплуатацией, технопарками, термо- и гидростанциями, добычей полезных ископаемых, развитием морехозяйственных комплексов, портов и гаваней, морского и речного транспорта, ирригацией и т.п. Отдельную группу инвестиционных проектов составляют проекты, направленные на воспроизводство, охрану и рациональное использование природно-ресурсного потенциала, то есть инвестиционные проекты экологического назначения.

Окружающая природная среда представляет собой динамическую систему, поэтому учет экологических факторов в инвестиционных проектах следует проводить с учетом системной организации природы, оценивая ее ресурсную функцию и экологическую составляющие. Экологические параметры природной среды очень подвижны и мобильны, и инвестиционные проекты могут оказывать на них положительное и отрицательное воздействие, что сопряжено с образованием положительного и отрицательного эффекта, последний выражен в форме экономического ущерба, причиненного природной среде теми или иными инвестиционными действиями.

К сожалению, традиционный подход к оценке экономической эффективности инвестиционного проекта не учитывает в должной мере экологического фактора, всех взаимоотношений в системе "технология — окружающая среда", законов функционирования и воспроизводства природной среды. В настоящее время экологическая составляющая принимается как основополагающий элемент инвестиционной деятельности, и необходимо создать такую систему обоснования, реализации и оценки инвестиционных проектов, которая носила бы предупреждающий характер, предотвращала возможность возникновения конфликтных ситуаций между обществом и природой в процессе инвестиционной деятельности.

Предприятие является важнейшим объектом экологического управления. Учитывая возрастающее значение экологического фактора, назрела проблема реорганизации структуры управления на предприятиях

Украины с созданием на них отдельных служб экологического менеджмента, которые тесно связаны со стратегией предприятия, и ставят своей целью которой достижение необходимых темпов экономического развития, роста объемов производства, получение прибыли в условиях жесткой конкурентной борьбы на внешних и внутренних рынках с учётом экологических аспектов. Во главе службы экологического менеджмента должен находиться эколого-менеджер, который непосредственно занимается разработкой «зелёного» бизнес-плана. Экологический менеджмент должен стать искусством принятия эффективных управленческих решений с целью улучшения природоохранной деятельности предприятия. Главными задачами эколого-менеджера предприятия является обеспечение выполнения требований природоохранного законодательства, предупреждения осложнений с контролирующими государственными органами в сфере экологии.

В этой связи на экологическую службу предприятия возлагается решение следующих текущих вопросов:

- Обеспечение контроля над состоянием окружающей природной среды;
- Подготовка статистических отчетов по объемам выбросов загрязняющих веществ в атмосферный воздух, сбросов в водные объекты, образованных и размещенных отходов;
- Оформление разрешений на выбросы (сбросы, отходы);
- Расчет сборов за загрязнение окружающей природной среды;
- Разработка экологических программ [2].

В отличие от существующих экологических служб, служба экологического менеджмента должна создаваться для решения стратегических задач предприятия и разработке тактических планов. Поэтому служба экологического менеджмента должна быть подчинена совету директоров предприятия и состоять из специалистов - менеджеров систем управления окружающей средой.

Важнейшими функциями этих специалистов являются:

1. Обеспечение устойчивого экономического развития предприятия в условиях жестких экологических требований, и конкуренции на внешнем и внутреннем рынках.
2. Создание имиджа предприятия как экологически чистого [2].

Автор предлагает схему экологического управления предприятия на основе создания службы экологического менеджмента, которая представлена на рис.1.

Служба экологического менеджмента должна разработать экологический бизнес-план. Следует понимать, что полномочия эко-менеджера столь же весомы, сколько важна проблема экологического учёта. Поэтому разработка бизнес-плана в любом случае не может быть осуществлена без согласия и подписи эко-менеджера, который находится во взаимодействии с советом директоров. Также следует оставить экологическую лабораторию на производстве, и подчинить её непосредственно отделу экологического менеджмента на предприятии. Это осуществляется для контроля и выявления необходимости улучшений отдельных моментов деятельности предприятия, данные о которых поступают из самого производства.

Результаты работы службы экологического менеджмента могут быть положительно оценены по критерию достижения следующих требований:

1. Экологических (снижение затрат за счет экономии природных ресурсов, рециркуляции и утилизации, уменьшение сборов за загрязнение окружающей среды и т.д.).
2. Стратегических (имидж, повышение производительности труда, вовлечение персонала в борьбу за оберегание окружающей среды. уровне отношения с контролирующими органами, выполнение всех экологических требований и т.д.).

Таким образом, можно предложить следующие принципы комплексного учета экономико-экологического фактора при формировании инвестиционных проектов:

- учет экологической ценности территории, на которой протекает инвестиционная деятельность;
- учет ресурсно-экологической безопасности инвестиционного проекта;
- учет долговременных последствий инвестиционных решений;
- учет воздействия антропогенно-техногенных факторов на окружающую природу, их синергетического взаимовлияния, мультипликативного эффекта;
- учет динамического системного характера окружающей природной среды, контроля над недопущением нарушения связей в функционировании самовоспроизводящегося биосферного потенциала;
- учет экологических факторов на всех стадиях и процессах инвестиционного проекта [4].

Таким образом, задача «зелёного» бизнес-плана - исследование сильных и слабых сторон предприятия, его потенциальных возможностей и опасностей; нейтрализация этих опасностей на стадии производства в условиях несоблюдения технологических и экологических нормативов. Наличие бизнес-плана играет значительную роль на начальной стадии организации бизнеса. Обычный объем бизнес-плана 15-35 страниц. Основные разделы традиционного бизнес-плана: титульный лист, резюме бизнес-плана, анализ положения дел в отрасли, сущность предполагаемого проекта, производственный план, маркетинговый план, организационный план, оценка риска, финансовый план [1]. Для финансового обоснования инвестиционного проекта в бизнес-плане рассчитываются две группы показателей: показатели финансового состояния и показатели эффективности инвестиций, рассчитанные по выбранной ставке дисконтирования. Первая группа характеризует эффективность оперативной деятельности предприятия в ходе реализации инвестиционного проекта, а вторая -

эффективность привлечения инвестиций в проект. Все показатели рассчитываются, как правило, по общепринятой методике. Эффективность разрабатываемого проекта зависит от оценки ряда финансовых показателей. «Зелёный» бизнес-план имеет немного иную структуру, в основу которой положена экологическая составляющая. Конечно, невозможно планировать деятельность предприятия, не учитывая его коммерческих интересов, поэтому оговоримся, что в составе, как и традиционного, так и «зелёного» бизнес-плана должны быть рассчитаны показатели эффективности экономической деятельности. Отличие состоит в том, что этот расчёт в «зелёном» бизнес-плане будет идти параллельно с обоснованием экологической целесообразности. Остановимся подробнее именно на этом вопросе, потому выделим основные этапы учета экологических факторов при формировании «зелёных» бизнес-планов.

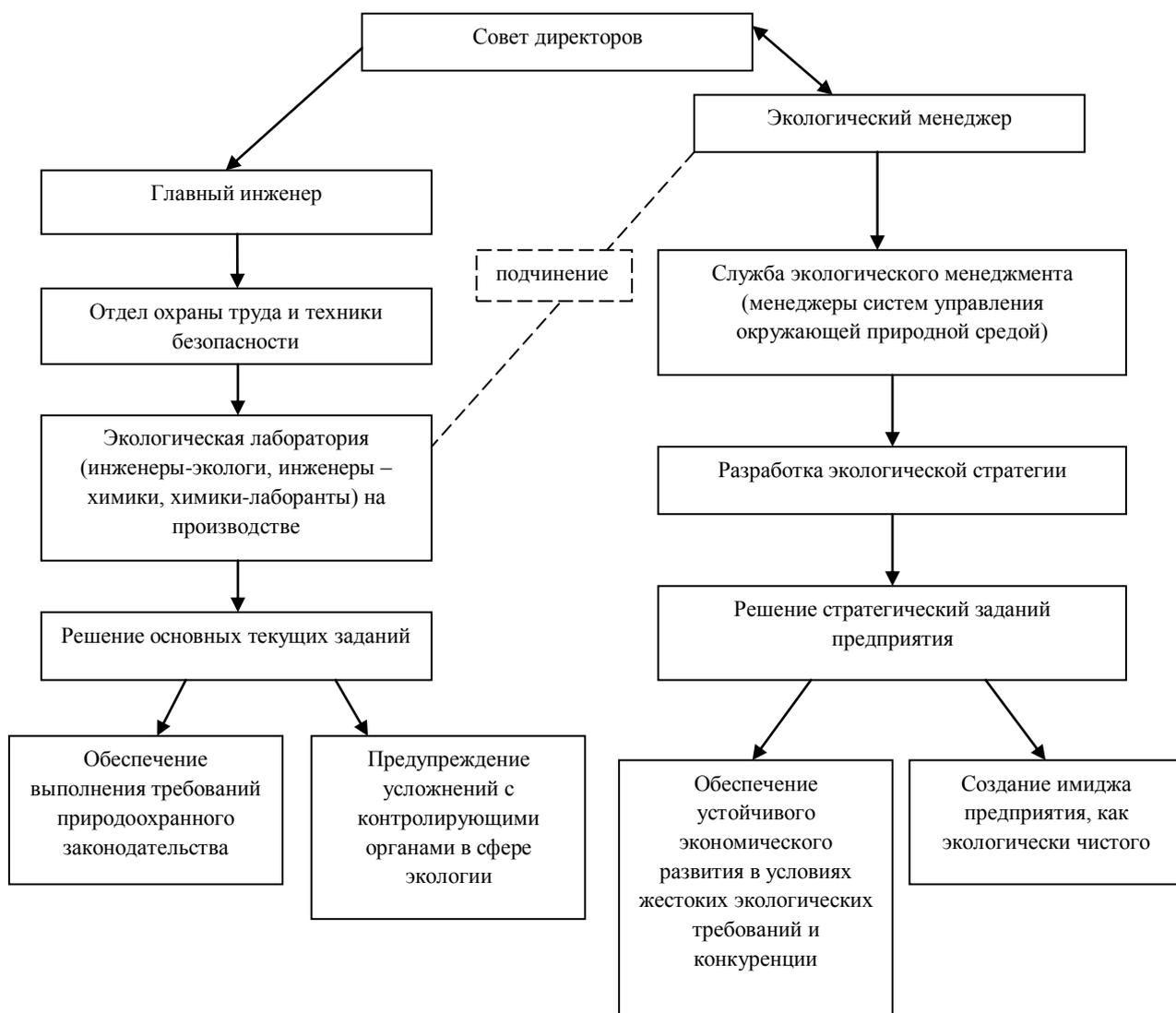


Рис. 1. Схема экологического управления и экологического менеджмента на предприятии.

Первый этап — это стадия обсуждения проекта с привлечением преимущественно качественных оценок инвестиционных решений, критериев экологической приемлемости и экономических реалий инвестиционных инициатив. На первом этапе представляется целесообразным использовать критерии экологической допустимости инвестиционного проекта с преобладанием качественных показателей. К ним относятся: экологическая емкость территории, экологические риски, наличие необходимых природных ресурсов, соответствие отведенного земельного участка будущему предназначению, оценка допустимости смены типа природопользования данной территории, факторы воздействия на окружающую среду, предусмотренные проектом, например, повышение уровня шума в зоне отдыха, больницы, детского сада и т.п.

Второй этап — предпроектное обоснование инвестиционного проекта, которое включает разработку «зелёного» бизнес-плана преимущественно с применением количественных показателей оценки его экологических параметров. На этом этапе более детально и всесторонне рассматриваются и учитываются экологические факторы. Рассчитываются количественные экологические показатели проекта: выбросы и сбросы в окружающую среду, уровни шума и электромагнитных излучений, объемы отходов, включая особо опасные и токсичные, отходоёмкость проекта (по воде, воздуху, земле, полезным ископаемым, лесу и др.), показатели безвозвратного изъятия и потерь, экологический риск и возможности аварии, экологичности технологии и техники, экологичности выпускаемой продукции, необходимые природоохранные мероприятия.

Третий этап — стадия эффективности состоит в оценке эффективности, рентабельности, срока окупаемости, доходности и надёжности инвестиционного проекта с учетом стоимости оценки ожидаемых экологических результатов. Происходит соизмерение затрат и результатов интегрального эффекта от реализации проекта, анализируется оценка с учетом стоимостного эквивалента прогнозируемых факторов и параметров. Экологическая компонента учитывается при определении интегрального эффекта и чистой приведенной стоимости проекта, индекса доходности, срока окупаемости.

Четвертый этап — защита проекта, заключительная экспертиза инвестиционного проекта, в том числе с обязательной всесторонней оценкой экологических факторов его реализации, так называемой диагностикой ресурсно-экологической безопасности инвестиционных проектов или программ. На завершающем этапе оценки инвестиционного проекта производится экспертиза целесообразности осуществления проекта с учетом экологических факторов. Наиболее важные и значимые показатели и результаты суммируются в интегральную таблицу для объемного и многогранного обозрения проекта. На заключительной стадии проводится экспертная оценка инвестиционного проекта, на основании которого выдается экспертное заключение [4].

После рассмотрения этапов и основных показателей плана, можно определить «зелёный» бизнес-план как документ, который рассматривающий все аспекты деятельности предприятия, анализирует предполагаемые будущие проблемы, а также излагает способы их решения с учётом экологических факторов, влияния деятельности предприятия на окружающую среду и внедрённых эко-технологий в производство. «Зелёный» бизнес-план является средством достижения общей стратегии предприятия, принятой в условиях глобализации и экологизации экономики. Рассмотрим положения, которые, по мнению экспертов, должен включать «зелёный» бизнес-план: цели и задачи, ответственность и структура управления, политика, аспекты, воздействие на окружающую среду, требования законодательства, управление операциями, оценка результативности, мониторинга [5, с.106-164].

1. Цели и задачи. Организация должна установить и поддерживать документально оформленные экологические цели и задачи для каждой функции и каждого уровня, для которых это адекватно, в рамках этой организации. При установлении и анализе своих целей организация должна учитывать требования законодательства и другие требования, свои значимые экологические аспекты, свои технологические возможности, свои финансовые, эксплуатационные и деловые требования, а также точки зрения заинтересованных сторон.

Организация должна разрабатывать и поддерживать программу достижения своих целей и задач. Такая программа должна включать распределение ответственности за достижение целей и задач для каждой функции и каждого уровня, для которых это адекватно, в рамках организации, а также средства и сроки, в которые они должны быть достигнуты. Если проект связан с новыми разработками и новыми или модифицированными видами деятельности, продукции или услуг, то программа должна быть изменена там, где это необходимо, чтобы обеспечить применимость системы экологического менеджмента к таким проектам.

Серьезные трудности планированию системы экологического менеджмента создаются «традицией» урезания бюджетов. Обычно если организации не удалось отойти от такой практики, урезание бюджета при утверждении затрагивает запланированные мероприятия, без осуществления которых поставленные цели достигнуты быть не могут. Особенно серьезной эта проблема становится, если в компании бюджеты объединяются без учета структуры целей, достижению которых они служат. Мы рекомендуем достичь предварительной договоренности о составлении четкого бюджета, согласовывать его размеры по мере разработки программы, строить бюджет по проектному принципу.

Организациям можно рекомендовать разработку процедуры определения экологических целей, разработки экологических задач и программы экологического менеджмента и ее периодический пересмотр по результатам анализа достижения поставленных целей.

Экологические цели, задачи и программа должны быть утверждены высшим руководством, а «зелёный» бизнес-план еще и согласован с руководителями вовлеченных подразделений и финансовыми, снабженческими и кадровыми службами предприятия. Обоснованные цели и задачи в «зелёном» бизнес-плане необходимо связывать с другими моментами плана.

2. Ответственность и структура управления, т.е. функциональные обязанности, ответственность и полномочия должны быть определены, документально оформлены и доведены до сведения всех, кого это касается, с тем чтобы содействовать результативному экологическому менеджменту.

3. Политика предприятия. Высшее руководство должно определить экологическую политику организации и обеспечить, чтобы эта политика:

- a) соответствовала характеру, масштабу и воздействиям на окружающую среду деятельности организации, ее продукции или услуг;
- b) включала обязательство в отношении последовательного улучшения и предотвращения загрязнения;
- c) включала обязательство соблюдать соответствующие природоохранные законодательные и нормативные акты, а также другие требования, которые организация приняла на себя;
- d) обеспечивала основу для установления и анализа экологических целей и задач;
- e) документально оформлялась, внедрялась, поддерживалась, а также доводилась до сведения всех работников;
- f) была доступна для общественности.

4. Аспекты Организация должна установить и поддерживать процедуру идентификации экологических аспектов своей деятельности, продукции или услуг, которые она может контролировать и на которые она предположительно может влиять, с тем чтобы определить те аспекты, которые оказывают или могут оказывать значимые воздействия на окружающую среду. Организация должна гарантировать, что аспекты, связанные с этими значимыми воздействиями, учитываются при определении экологических целей организации. Организация должна поддерживать актуальность этой информации.

5. Воздействие на окружающую среду характеризуется следующими параметрами:

- «Экологические» характеристики:
 - масштаб воздействия (с учетом особенностей объектов окружающей среды, подверженных воздействию);
 - мощность воздействия;
 - вероятность / частота возникновения воздействия;
 - продолжительность воздействия.
- Хозяйственные, социальные, правовые и иные связанные характеристики:
 - наличие и соблюдение требований нормативных актов;
 - влияние на другие процессы;
 - упущенная выгода / потери для организации;
 - отношение заинтересованных сторон.

Выявление экологических аспектов реализуется на основе экспертных оценок, следовательно, выявление и анализ значимости экологических аспектов напрямую зависит от уровня знаний и понимания экспертами экологических проблем, связанных с различными видами деятельности, продукции и услуг организации; решение по выявлению и определению приоритетности не может быть автоматизировано, не существует и не может существовать «верного» или «абсолютно полного» регистра экологических аспектов деятельности организации, приоритеты и сам перечень аспектов могут меняться не только с изменением деятельности организации, но и с изменением знаний об окружающей среде, состоянии окружающей среды, национальных приоритетов или приоритетов местного сообщества.

6. Требования законодательства. На данный момент в Украине отсутствует законодательная база, которая позволила бы ответственным специалистам и руководителям знать и контролировать соответствие предпринимательской деятельности требованиям, то есть позволит организации действительно обеспечить соответствие своей деятельности требованиям природоохранного законодательства. Нужно ввести единый закон, который бы регламентировал деятельность предприятий в экологической сфере, поощрял и стимулировал эко-развитие экономики. Необходимо

- определить, к каким элементам деятельности, продукции и услуг (учитывая не только экологические аспекты, но и организационные процедуры, такие как получение лицензий и разрешений, и т.п.) относятся требования;
- определить конкретное значение требований, в том числе оцениваемые показатели;
- установить собственные контрольные показатели и разработать процедуры по контролю соблюдения установленных требований;
- разработать процедуры, обеспечивающие соблюдение установленных требований или определить цели, задачи и мероприятия по достижению соответствия;
- обеспечить осведомленность лиц, деятельность которых связана с соблюдением этих требований, об их содержании и процедурах, обеспечивающих их соблюдение;
- внедрить разработанные процедуры или реализовать планы действий по достижению соответствия.

7. Управление операциями должно обеспечивать

- поддержание требуемого уровня экологической результативности;
- постоянное соблюдение требований экологического законодательства и других предъявляемых требований;
- улучшение (и поддержание достигнутого уровня) экологической результативности в тех областях, где организация работает над ее улучшением.

Управление операциями обеспечивается за счет внедрения (совершенствования) процедур осуществления деятельности (в форме процедур, инструкций, стандартов предприятия и т.п.), учитывающих требования по контролю экологических аспектов.

8. Оценка результативности. В рамках оценки экологической результативности используются понятия критерия экологической результативности (ожидаемого уровня), двух типов показателей экологической

результативности: показателей результативности менеджмента и показателей результативности деятельности, а также показателей состояния окружающей среды.

9. Также в составе «зелёного» бизнес-плана необходимо заложить основы будущей системы мониторинга. Следует активно привлекать к контролю руководство компании, ввести систему оценки системы. В процедуры мониторинга следует включать (там, где это применимо):

- время (периодичность) и место измерения, оцениваемые параметры, используемое оборудование и методы;
- ответственность за проведение измерений;
- требования по ведению записей,
- допустимые отклонения от нормы;
- процедуры действий в случае обнаружения отклонений, превышающих допустимые.

Будет не лишним уточнить в «зелёном» бизнес-плане возможность развития системы и последовательное её улучшение, так как он должен быть привлекателен с точки зрения инвесторов и представлять определённую перспективу со стороны получения экономической выгоды.

Подводя итог, можно отметить, что «зелёный» бизнес-план разрабатывается в целях снижения или полного устранения отрицательного воздействия предприятий на окружающую среду, а также рационального использования природных ресурсов. При этом нужно исходить из законодательных и нормативных актов. В плане мероприятий по охране природы и рациональному использованию природных ресурсов решается комплекс задач по охране воздушного бассейна, рациональному использованию водных ресурсов, охране земель, охране и рациональному использованию минеральных, органических и биологических ресурсов, борьбе с шумом и т. д.. Для каждого мероприятия по охране природы и поддержанию экологической чистоты устанавливается объём внедрения, сроки выполнения, затраты на внедрение с указанием источников финансирования (фонд развития, кредиты банка и пр.)

Выводы. Автор считает, что при переходе от традиционного бизнес-плана к «зелёному» должны учитываться следующие аспекты:

- Все значимые решения должны документироваться, а соответствующие документы сохраняться. Для этого могут применяться приказы руководства, протоколы совещаний и т.п. Следует сохранять и обосновывающую документацию. Это позволит не возвращаться второй раз к уже принятым решениям, а при сертификации — продемонстрирует участие специалистов и обоснованность решений.

- Разрабатываемые документы в отношении управления операциями должны быть основаны на реально осуществляемых действиях. Важно, что сначала следует привести документацию в соответствие с реальностью, а потом менять требования и устанавливаемые ими действия.

- Создавая «зелёный» бизнес-план, необходимо ввести в его рамки осуществляемую природоохранную деятельность (например, производственный экологический мониторинг, подготовку отчетной и согласование разрешительной документации), но не пытаться ограничить деятельность в рамках законодательно требуемой.

- Важно внимательно относиться к разработке и апробации процедур и инструкций, использованию существующей документации, что обеспечит надежность и устойчивость созданной системы менеджмента, тем самым позволяя существенно сократить затраты,

- При внедрении разработанных процедур нужно убедиться, что они реально выполнимы (доступны необходимые оборудование, ресурсы, информация и т.п.), а через некоторое время — что сотрудники знают эти процедуры и следуют им. Если этого не происходит, необходимо выяснить причины и постарайтесь учесть мнение людей, работающих с этими процедурами, а также поощрять и поддерживать инициативы с мест; информируйте руководство и всю организацию о ходе и успехах процесса, лидерах и инициативных сотрудниках.

Литература

1. Давыденко М. Для чего нужен бизнес-план и как он должен выглядеть применительно к Вашему бизнесу? // www.probr.ru/
2. Лагишева О.В. Стан та напрями розвитку екологічного управління і екологічного менеджменту на підприємствах // www.nbu.gov.ua/Articles/KultNar/knp80/pdf/knp80_86-89.pdf
3. Масленникова И.С., Кузнецов Л.М., Пшенин В.Н. Экологический менеджмент. Учебное пособие Санкт-Петербург, 2005
4. Рассадникова, канд. экон. наук Проблемы формирования инвестиционных проектов и программ с учётом экологического фактора // www.library.ospu.odessa.ua/online/periodic/opu_98_2/5_7.htm
5. Системы экологического менеджмента для практиков / С.Ю. Дайман, Т.В. Островкова, Е.А. Заика, Т.В. Сокорнова; Под ред. С.Ю. Даймана. — М.: Изд'во РХТУ им. Д.И. Менделеева, 2004. — 248 с.; илл.
6. Хеддервик К. Финансово-экономический анализ деятельности предприятия: Пер. с англ.. - М.: Финансы и статистика, 2007. — 436 с.