

Концепція кайдзен як маловитратний інструмент впровадження системи екологічного менеджменту

Проблема управління природоохоронною діяльністю набула статусу однієї з найпріоритетніших і гостріших проблем. В зв'язку з цим все більш очевидним стає необхідність пошуку нових шляхів і підходів до вирішення екологічних проблем. Основним з таких шляхів в світі загально визнаний екологічний менеджмент. Проте досі не вивчені питання, пов'язані з формуванням єдиного підходу до екологічного менеджменту і механізму впровадження системи екологічного менеджменту на підприємстві. Метою статті є з'ясування можливості використання концепції кайдзен як інструменту впровадження системи екологічного менеджменту на вітчизняних підприємствах.

Ключові слова: екологічний менеджмент, концепція кайдзен, екологічна ситуація та безпека.

Проблема управління природоохоронною діяльністю набула статусу однієї з найпріоритетніших і гостріших проблем, що стоять перед людством. Існуюча екологічна ситуація і негативні тенденції її зміни багато в чому визначаються промисловим виробництвом. Достатньо складно водночас зберігати темпи економічного зростання і мінімізувати негативні наслідки антропогенної дії на природу. В зв'язку з цим все більш очевидним стає необхідність пошуку нових шляхів і підходів до вирішення екологічних проблем промислового виробництва.

Основним з таких шляхів в світі загально визнаний екологічний менеджмент. У положеннях Всесвітнього "Порядку денного на XXI століття", прийнятого в Ріо-де-Жанейро в 1992 р., підкреслюється, що «екологічний менеджмент слід віднести до ключової домінанти стійкого розвитку і одночасно до вищих пріоритетів промислової діяльності і підприємництва» [1].

Саме тому діяльність в області екологічного менеджменту сьогодні знайшла широкий практичний розвиток у всіх промислово розвинених і багатьох країнах, що розвиваються. За останнє десятиліття провідними промисловими компаніями за кордоном накопичений великий практичний досвід в області запобігання негативній дії на навколишнє середовище при одночасному збільшенні об'ємів виробництва, зниженні питомих витрат сировини і матеріалів, економії енергоресурсів, підвищенні якості продукції. Все це робить екологічну діяльність підприємств економічно виправданою і досягається шляхом впровадження на підприємствах системи екологічного менеджменту, як невід'ємної частини загальної системи управління підприємством [2].

Більш того, ефективна система екологічного менеджменту розглядається як один з показників успішності компанії при ухваленні інвестиційних і інших бізнес рішень. При цьому реалізація завдань мінімізації негативних наслідків бізнес діяльності на навколишнє середовище, досягнення високого рівня екологічної безпеки процесів

Нічитайлова Неля Сергіївна, асистент кафедри менеджменту та математичного моделювання ринкових процесів Одеського національного університету ім. І.І. Мечникова.

виробництва і споживання продукції, що випускається підприємством, і послуг, що надаються, повинна бути узгоджена з досягненням підприємством інших його пріоритетних цілей, включаючи забезпечення поточної і довгострокової конкурентоспроможності. Концепція впровадження екологічного менеджменту підкреслює той факт розвитку сучасної економіки, що бізнес наділений не тільки економічною місією, але і несе соціальну відповідальність.

Проте до цих пір не вивчені питання, пов'язані з формуванням єдиного підходу до екологічного менеджменту і механізму впровадження системи екологічного менеджменту на підприємстві, і вони вимагають додаткового вивчення. Наявність суперечності між необхідністю екологічного менеджменту і відсутністю необхідного і достатнього його науково-методичного забезпечення зумовило актуальність теми даної статті.

Метою цієї статті є з'ясування можливості використання концепції кайдзен як інструменту впровадження системи екологічного менеджменту на вітчизняних підприємствах.

Відповідно завданнями, що ставить перед собою автор є:

1. Визначення головних проблем впровадження системи екологічного менеджменту на вітчизняних підприємствах.
2. Аналіз можливості використання концепції кайдзен для вирішення означених проблем.

Загальні підходи і методологія розробки, впровадження і функціонування систем екологічного менеджменту (СЕМ) розглядаються в працях Бобильова С.Н., Ходжаєва А.Ш. [3], Голуба А.А., Струковой Е.Б. [4], Даймана С.Ю., Заика О.А., Гусевой Т.В. [5], Макара С.В., Глушковой В.Г. [6]. Важливе значення мають праці Пахомовой Н.В., Рихтера К.К., Ендреса А. [7], Тітенберга Т. [8] та ін. вчених, присвячені вивченню екологічного менеджменту як типу управління сучасним промисловим підприємством. Практичні підходи і різні аспекти розробки і впровадження СЕМ на підприємствах також аналізуються в роботах Островковой Т.В., Сокорновой Т.В. [9], Тихомирова Н.П. [10], Трифоновой Т.А., Селивановой Н.В., Ильиной М.Е. [11]. Проте, у всіх існуючих моделях екологічного менеджменту, неможливо знайти конкретну відповідь на питання які ж основні причини що перешкоджають успішному впровадженню СЕМ на вітчизняних підприємствах і що, окрім норм адміністративного примусу, може примусити суб'єкти господарювання впроваджувати СЕМ?

До основних чинників, що перешкоджають успішному впровадженню СЕМ слід віднести наступні:

1. Відсутність тісного взаємозв'язку системи менеджменту організації в цілому і системи екологічного менеджменту, яка повинна бути її складовою частиною. Передбачається, що на підприємстві повинні бути визначені місія організації, її стратегія, сформована ієрархія цілей і завдань, здійснюватися систематичне планування. В той же час для більшості вітчизняних підприємств більшість з перерахованих процедур є до сьогодні не обов'язковими. Слід зазначити, що для українського бізнесу, на жаль, в цілому характерний низький рівень менеджменту, що виявляється, в першу чергу, в недостатньому використанні сучасних підходів до планування і аналізу результатів діяльності підприємства.

2. Відсутність залученості вищого керівництва і персоналу організації у створення СЕМ на підприємстві. Також досить розповсюдженим є створення СЕМ на підприємстві виключно як реорганізація роботи відділу з охорони довкілля. Тоді як створення ефективної СЕМ вимагає від вищого керівництва усвідомлення важливості

такої системи для підприємства, і обов'язкової активної участі в її впровадженні, а також розвитку системи менеджменту в цілому. Крім того, необхідне залучення всього персоналу підприємства до екологічної діяльності організації, збільшення інвестицій в розвиток цього напрямку. На практиці ж поширені недостатня мотивація персоналу і формалізований підхід до його навчання і підвищення кваліфікації.

3. Обмежене розуміння екологічної діяльності підприємства і системи екологічного менеджменту. До цих пір серед виробників широко поширено упередження, що екологічно відповідальна поведінка пов'язана з підвищеними витратами. Це в значній мірі обумовлено домінуванням, так званих технологій «на кінці труби», коли охорона навколишнього середовища зводиться до установки різного роду фільтрів, очисних споруд і т.п. Безумовно, впровадження і експлуатація техніки з охорони довкілля є невід'ємною частиною екологічної діяльності, проте у багатьох випадках превентивний підхід, заснований на систематичному аналізі виробничого процесу як єдиного цілого, може привести до набагато продуктивніших рішень.

Така ситуація, безумовно, створює труднощі для впровадження СЕМ на підприємствах. Саме з цим пов'язаний значний потенціал для зниження дії на навколишнє середовище і необхідність пошуку організаційних і маловитратних заходів щодо впровадження СЕМ.

На думку автора, таким маловитратним методом впровадження СЕМ може стати концепція кайдзен. Суть кайдзен дуже проста: вдосконалення. Більш того, це безперервний процес вдосконалення, в якому беруть участь всі, – і менеджери, і працівники. Центральна ідея кайдзен полягає в тому, що без вдосконалення в компанії не повинно проходити ні дня. Як відзначає проф. О.С. Віханській компанії, які використовують цю систему, підвищують рентабельність і конкурентоспроможність свого бізнесу, обходячись без крупних капіталовкладень [12]. Щоденні поліпшення не вимагають серйозних фінансових витрат. Для здійснення кайдзен необхідне, щоб ті, хто працює на підприємстві, використовували свій розум і концентрували увагу на виконуваних роботах. Завдання менеджменту в рамках підтримки цього процесу полягає в тому, щоб забезпечити кожному співробітникові компанії можливість слідувати стандартній робочій процедурі (СРП). Це означає, що менеджмент спочатку повинен визначити політику, правила, директиви і процедури, що стосуються всіх основних операцій, а потім стежити, щоб всі використовували СРП. Якщо люди можуть її дотримуватися, але не роблять цього, керівництво застосовує дисциплінарні заходи. Якщо працівники не можуть слідувати стандартній процедурі, менеджери зобов'язані або навчити їх, або переглянути і виправити стандарт так, щоб з'явилася можливість діяти відповідно до нього. У тих компаніях, де застосовується кайдзен, всякий раз, коли людина бачить можливість зробити свою роботу краще, вона повинна впроваджувати ці зміни і відповідним чином змінювати стандарти виконання окремих операцій. Таким чином, якщо встановити головною метою змін поліпшення екологічної якості виробництва концепція кайдзен може сприяти подоланню причин, що перешкоджають успішному розвитку систем екологічного менеджменту на підприємстві.

Екологічні вимоги до підприємства потребують власної структури, проте у разі використання концепції кайдзен питання стоятиме не в створенні нової організаційної структури підприємства, але в адаптації існуючої організаційної структури до нових умов, а природоохоронна діяльність буде органічно інтегрована в організаційну систему підприємства. Це дозволить створити взаємозв'язок між менеджментом підприємства в цілому і СЕМ.

Замість створення на підприємстві все нових підрозділів і, відповідно, нових робочих місць доцільно підвищувати відповідальність і свідомість колективів і окремих співробітників відносно охорони навколишнього середовища. Японська система управління заохочує співробітників до розробки великого числа пропозицій і містить дієві механізми, забезпечуючи розгляд і реалізацію цих пропозицій, часто за допомогою включення їх в загальну Кайдзен-стратегію. Управлінці також належним чином оцінюють зусилля співробітників в області вдосконалення. Важливим аспектом системи пропозицій є те, що кожна з них, будучи впровадженою, веде до оновлення стандарту. Як відзначають в своїх роботах Н.В. Пахомова, К.К. Ріхтер, А. Эндрес, формулювання екологічної політики «знизу – вгору» особливо ефективно для підприємства, котре впроваджує СЕМ оскільки сприяє більшій залученості і лояльності персоналу до змін [7].

Не стільки технічні рішення приводять до екологічного прогресу, скільки така організація процесів в організації, яка стимулює колектив і співробітників діяти з відповідною свідомістю. Тому правильно організована в СЕМ природоохоронна діяльність починається не із залучення крупних капіталовкладень, а з виявлення організаційних резервів.

Традиційна філософія управління на Заході була заснована на переконаності, що краща якість коштує більших коштів. Західні менеджери вважають, що для поліпшення якості необхідно витратити багато грошей на придбання найкращих машин, роботів, технологій і комп'ютерів. Проте на думку Масааки Імаї – засновника концепції Кайдзен, якщо підприємство покращує якість роботи на кожній стадії, від концепції виробу через проектування, інженерні розробки, виробництво, продажі, маркетинг і післяпродажне обслуговування вартість може бути значно зменшена при одночасному поліпшенні якості [13]. Концепція кайдзен може допомогти підприємству уникнути великих інвестицій на глобальні інновації і покупку нових технологій, оскільки мета кайдзен – пошук і використання існуючого внутрішнього потенціалу підприємства. У концепції кайдзен присутні дві головні компоненти менеджменту – це підтримка і вдосконалення. Під підтримкою розуміються дії, покликані зберігати поточні технологічні, управлінські і організаційні стандарти; під вдосконаленням – дії, направлені на поліпшення стандартів, що діють. За твердженням творця концепції ця система прийнятна абсолютно для будь-якої компанії – незалежно від її розміру і сфери діяльності. Впровадження принципів бережливого виробництва і впровадження його інструментів допомагає навіть за відсутності масштабних інвестицій підвищити продуктивність праці і якість продукції. Ресурси, що внаслідок цього звільняються, швидко знайдуть своє ефективне застосування: інвестиції в розробку нових продуктів, стимулювання продажів, вихід на нові ринки забезпечать в результаті зростання бізнесу.

На основі викладеного в статті дослідження можна зробити наступні висновки. Існуюча екологічна ситуація і негативні тенденції її зміни багато в чому визначаються промисловим виробництвом. Саме тому діяльність в області екологічного менеджменту в даний час знайшла широкий практичний розвиток у всіх промислово розвинених і багатьох країнах, що розвивалися. Концепція впровадження екологічного менеджменту підкреслює той факт розвитку сучасної економіки, що бізнес наділений не тільки економічною місією, але і несе соціальну відповідальність. Проте до цих пір не вивчені питання, пов'язані з формуванням єдиного підходу до екологічного менеджменту і механізму впровадження системи екологічного менеджменту. До основних чинників, що перешкоджають успішному впровадженню СЕМ на вітчизняних підприємствах слід віднести наступні:

- відсутність тісного взаємозв'язку системи менеджменту організації в цілому і системи екологічного менеджменту, яка повинна бути її складовою частиною;
- недостатню залученість вищого керівництва і персоналу організації в створення СЕМ на підприємстві;
- обмежене розуміння екологічної діяльності підприємства і системи екологічного менеджменту.

Використання концепції кайдзен дозволяє подолати ці труднощі, оскільки навіть за відсутності суттєвих капіталовкладень надає керівництву підприємством дієвий організаційний інструмент впровадження системи екологічного менеджменту.

1. *Программа действий. Повестка дня на 21 век и другие документы конференции в Рио-де-Жанейро.* Женева : Центр за наше общее будущее, 1993.
2. *ISO 14001 Environmental Management Systems - Specification with guidance for use.*
3. *Бобылев С.Н. Экономика природопользования / С.Н. Бобылев, А.Ш. Ходжаев.* – М. : ИНФРА-М, 2004. – 501 с.
4. *Голуб А.А. Экономика природопользования. Учебное пособие / А.А. Голуб, Е.Б. Струкова.* – М. : Аспект Пресс, 1995. – 188 с.
5. *Дайман С.Ю. Системы экологического менеджмента / С.Ю. Дайман, Т.В. Гусева, Е.А. Заика, Т.В. Сокошникова.* – М. : Форум, 2008. – 336 с.
6. *Глушкова В.Г. Экономика природопользования: Учеб. пособие / В.Г. Глушкова, С.В. Макара.* – М. : Гардарики, 2005. – 448 с.
7. *Пахомова Н. Экологический менеджмент / Н. Пахомова, К. Рихтер, А. Эндрес.* – СПб. : Питер, 2004. – 352 с.
8. *Титенберг Т. Экономика природопользования и охрана окружающей среды / Т. Титенберг; пер. с англ. К.В. Папенова ; под науч. ред. А.Д. Думнова и И.М. Потравного.* – М. : ОЛМА-ПРЕСС, 2000. – 706 с.
9. *Дайман С.Ю. Системы экологического менеджмента для практиков / С.Ю. Дайман, Т.В. Островкова, Е.А. Заика, Т.В. Сокошникова ; под ред. С.Ю. Даймана.* – М. : Изд-во РХТУ им. Д.И. Менделеева, 2004. – 248 с.
10. *Тихомиров Н.П. Социально-экономические проблемы защиты природы / Н.П. Тихомиров.* М. : Экология, 1992. – 239 с.
11. *Трифонов Т.А. Экологический менеджмент: Учебное пособие для высшей школы / Т.А. Трифонов, Н.В. Селиванова, М.Е. Ильина.* – М. : АП Фонд «Мир», 2003. – 320 с.
12. *Виханский О.С. Дешево и сердито / О.С. Виханский // Эксперт-Урал.* – 2007. – №7.
13. *Масааки И. Гемба кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества / Имаи Масааки.* – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 345 с.

Отримано 01.10.2009 р.

Н.С. Ничитайлова

Концепция кайдзен как малозатратный инструмент внедрения системы экологического менеджмента

Проблема управления природоохранной деятельностью приобрела статус одной из самых приоритетных и наиболее острых глобальных проблем. В связи с этим все более очевидной становится необходимость поиска новых путей и подходов к решению экологических проблем. Основным из таких путей в мире общепризнан экологический менеджмент. Однако до сих пор не изучены вопросы, связанные с формированием единого подхода к экологическому менеджменту и механизму внедрения системы экологического менеджмента на предприятии. Целью статьи является исследование возможности использования концепции кайдзен как инструмента внедрения системы экологического менеджмента на отечественных предприятиях.

Ключевые слова: экологический менеджмент, концепция кайдзен, экологическая ситуация.