

Досягнення високоефективного використання землі потребує нарощування інвестиційних ресурсів, поліпшення структури інвестиційних джерел та оптимізації напрямів їх вкладення. Природоохоронні інвестиційні проекти повинні бути економічно, фінансово й екологічно ефективними і здійснюватися з урахуванням впливу багатьох факторів.

Отже, сучасна інвестиційна політика держави передбачає забезпечення екологічної спрямованості і високої економічної ефективності інвестицій у сільськогосподарське землекористування, а також їх використання переважно на технічне переоснащення, модернізацію та реконструкцію діючих підприємств з метою вдосконалення технології, збільшення обсягів виробництва, випуску продукції високої якості, конкурентоспроможної на внутрішньому і зовнішньому ринках.

На найближчу перспективу основною метою інвестиційної політики держави має бути утвердження ефективної системи мобілізації інвестиційних ресурсів з усіх можливих джерел та спрямування їх на реалізацію пріоритетних цілей економіки. Це дозволить суттєво нарощувати інвестиційний потенціал як національної економіки в цілому, так і аграрної галузі зокрема з метою забезпечення сталого економічного розвитку країни, підвищення життєвого рівня населення, покращення екологічної ситуації в державі.

#### *Література*

1. *Поліщук А.О. Аналіз інвестиційної привабливості продовольчого ринку Вінничини // Збірник наукових праць Вінницького державного аграрного університету. – Вінниця, 2006. – С. 153–157.*
2. *Хвесик М.А., Горбач Л.М., Кулаковський Ю.П. Економіко-правове регулювання природокористування. – К.: Кондор, 2004. – 524 с.*
3. *Гайдуцький А.П. Суперечності інвестиційних процесів в аграрному секторі України // Статистика України. – 2004. – № 3. – С. 61–69.*
4. *Саблук П. Аграрна економіка і політика в Україні: підсумки минулого та погляд у майбутнє: Науково-популярні нариси у трьох томах. – К.: Інститут аграрної економіки, 2001. – Т. II. Аграрна економіка в умовах демократичного державотворення. – 484 с.*
5. *Федоров М.М. Особливості формування ринку земель сільськогосподарського призначення в Україні // Економіка АПК. – 2007. – № 5. – С. 72–81.*

УДК 65.016.1:504.3

**О.Ю. ПОПОВА**  
**ДВНЗ „Донецький національний технічний університет”**

## **СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ СПРЯМОВАНОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Зростання рівня динамічності та ускладнення умов господарювання на сучасному етапі розвитку товарно-грошових відносин істотно підвищують рівень вимог до управління розвитком соціально-економічних процесів на

підприємствах. Недосконалість існуючих систем управління призводить до дисбалансу стратегій розвитку, що характеризується передусім наявністю протилежних, іноді взаємовиключаючих цілей господарювання. Перш за все це стосується встановлення пріоритетності управлінських дій у забезпеченні ефективності розвитку без орієнтації на компроміси у забезпеченні задовільних екологічних параметрів господарської діяльності. Перевага надається обмеженим цілям господарювання, що забезпечуватиме економічне зростання у коротко- та довгостроковому періодах. Екологічні імперативи мають лише демонстраційний характер, обумовлений більше наслідуванням „модних” тенденцій у галузі управління розвитком, ніж стійкою свідомістю управлінських кадрів. За цих обставин виникає об’єктивна потреба в удосконаленні стратегічного управління розвитком підприємства для усунення дисбалансу цільових характеристик, конфлікту показників ефективності розвитку та адекватного реагування на зростання невизначеності й ризику умов господарювання, погіршення якості та зменшення корисної кількості природних компонентів.

Проблемам підвищення ефективності та прискорення соціально-економічного розвитку підприємства присвячено низку наукових праць вітчизняних учених-економістів: О.Ф. Балацького, А.П. Наливайка, О.М.Царенка, Н.С. Макарової, С.М. Ілляшенка, В.О. Лук’яніхіна. Значна увага в них приділяється проблемам забезпечення стійкого розвитку підприємств [1], переважаючій ролі обмежених природних ресурсів у плануванні господарської діяльності [2], обґрунтуванню доцільності впровадження екологічного менеджменту у діяльність підприємства [3]. В зарубіжній науково-економічній літературі широко обговорювались проблеми необхідності вдосконалення механізмів розвитку суб’єктів господарювання у працях П. Дракера, Н. Кондратьєва, Д. Норта, Р. Нельсона, С. Уінтера, В. Солоу, Р. Форестера, В. Шапіро та інших. Особлива роль у забезпеченні розвитку підприємствах відводиться формуванню високого рівня свідомості і гуманності суспільства [4]. В той же час значна кількість досліджень обмежується розглядом лише окремих напрямів розвитку – технічного, економічного, соціального, екологічного [5]. Більшість концепцій є „утопічними”, адже передбачають невичерпність природних ресурсів, необмеженість інтелектуальних можливостей людини та часу. Практично не враховується, що розвиток підприємства орієнтований на досягнення збалансованості споживання усіх видів ресурсів з їхнім відтворенням (природним і штучним), перетворенням по суті будь-якої господарської системи в соціальну еколого-економічну.

Тому метою статті є розвиток системних положень щодо вдосконалення стратегічного управління екологічно спрямованим розвитком підприємства для підвищення ефективності господарської діяльності, що не призводитиме до негативних незворотних змін у довкіллі та прискорюватиме стійкий розвиток суспільства.

Традиційно стратегічне управління підприємством з урахуванням екологічних факторів та обмежень необхідно розглядати як екологічну політику

загалом і визначати загальні цілі та принципи діяльності підприємства, залежні від стану довкілля, при дотриманні інструкцій, що обумовлюються власне природою. Однак дієві принципи управління екологічно орієнтованим розвитком, практичні інструменти і методи впливу на діяльність підприємства лише виходячи із запропонованого визначення сформулювати практично неможливо. Це обумовлено перш за все тим, що спонукальних мотивів для підприємства, які приводять до позитивних рішень у галузі стратегічного управління екологічно спрямованим розвитком господарських процесів, досить багато. Одним з найважливіших мотивів на сучасному етапі вже є не лише плюралізм інтересів, а зростаюча екологічна свідомість особистості, для якої знання, набуті в галузі управління господарськими процесами, сприяють вирішенню проблем забезпечення екологічної спрямованості розвитку підприємства. При цьому цілі певних управлінських структур, що спрямовані на отримання лише соціальних або економічних результатів, виходять за межі стратегічного управління. З одного боку, така позиція заважає об'єднанню та інтеграції зусиль у реалізації місії підприємства, а з іншого – призводить до боротьби протилежних позицій, у результаті якої відповідно до філософського закону тотожності і боротьби протилежностей трансформуються принципи стратегічного управління в напрямі екологізації господарювання. Іншим мотивоутворюючим фактором стратегічного управління процесами екологічно спрямованого розвитку є наявність прикладів господарської діяльності, що вже успішно зарекомендували себе на ринках. Тому індивідуальний вибір підприємством способів реалізації місії діяльності, що орієнтовано на використання найкращого досвіду і впровадження на підприємстві зразка забезпечення екологічно спрямованого розвитку, приводить до формування відповідного рівня якості господарських рішень із забезпечення екологічної спрямованості виробничих процесів.

За наявністю такого зразка стратегічне управління підприємством буде не лише містити у собі дискретні й тимчасові заходи щодо забезпечення екологічної спрямованості розвитку, а й набувати статусу безперервного процесу із конкретними практичними діями по задоволенню суспільних потреб з одночасним збереженням та відновленням якості довкілля, що цілком відповідає концепції стійкого розвитку, задекларованої на конференції у Ріо-де-Жанейро. Прикладом стратегічного управління за умов використання зразка є дотримання головної лінії управління „ми мислимо глобально, однак діємо локально” [6, с. 46].

Однак найчастіше повне використання наведеного зразка унеможлиблюється з причин відмови партнерів підприємства від повного дотримання екологічних норм та стандартів у співробітництві й відсутності єдиної узгодженої стратегії кооперації підприємств. Крім того, значним недоліком є наявність застарілої корпоративної культури підприємства, в якій забезпечення екологічного напрямку розвитку займає останні місця за пріоритетами серед цілей підприємства. За цих обставин гармонійне поєднання економіки, екології та естетики підприємства значно ефективніше спонукає до

забезпечення екологічно спрямованого розвитку, ніж розпорядження, закони та інші інституційні інструменти. При цьому може бути встановлена значна кількість конкретних зразків стратегічного управління підприємством, і тому виникає питання, яким чином вимірювати відповідність стратегічного управління підприємством встановленому зразку. Враховуючи, що головною метою діяльності підприємства є отримання прибутку, за рахунок якого, власне, і відбуваються процеси розвитку, діяльність будь-якого суб'єкта господарювання можна вважати негативною щодо довкілля. В цілому така діяльність практично завжди буде вважатися невідповідною встановленому зразку. Тому доцільно вимірювати ступінь відповідності не за результатами всієї діяльності, а за конкретними процесами господарювання, відносно яких розробляються екологічно спрямовані стратегії постачання, виробництва, збуту, споживання та утилізації відходів, у рівні підготовки та кваліфікації співробітників, екологічній свідомості партнерів та споживачів.

У загальному вигляді будь-яка стратегія принципово може бути спрямована на отримання бажаного результату у певних функціональних сферах діяльності підприємства у довгостроковому періоді. Сучасне уявлення про стратегії підприємства, що забезпечують екологічно спрямований розвиток підприємства, повинно визначатися такими її суттєвими ознаками, як залежність від стану довкілля, довгостроковість у підвищенні кваліфікації співробітників підприємства, фактичні дії щодо реалізації плану, системність, диверсифікованість критеріїв оцінки успішності реалізації стратегій підприємства, циркулярність планування і реалізації, що розкриває стратегію як процес виявлення проблеми, аналіз ситуації, прийняття рішення та контроль.

Такий системний підхід до визначення сутності стратегічного планування екологічної спрямованості розвитку підприємства вимагає гармонійного поєднання екології та економіки підприємства, тому структура процесу стратегічного планування повинна містити 4 фази, що дозволяє забезпечити управління підприємством з урахуванням стану довкілля, екологічних норм та вимог до господарської діяльності, а саме:

- 1) стратегічний аналіз та прогнозування;
- 2) побудова стратегічних цілей;
- 3) розробка альтернативних стратегій, оцінка альтернативних варіантів та вибір;
- 4) впровадження та стратегічний контроль [7, с. 149].

Перша фаза передбачає ідентифікацію залежної від стану довкілля стратегічної вихідної ситуації в регіоні. На рівні підприємства необхідно ініціювати одночасний аналіз факторів навколишнього середовища, що впливатимуть на здійснення господарських процесів, та аналіз поточної господарської діяльності підприємства. Навіть якщо у своїй діяльності підприємство має екологічну спрямованість, вплив майбутніх змін у довкіллі повинен враховуватися при складанні прогнозів розвитку. На основі множини змінних факторів навколишнього середовища відбувається ідентифікація критичних аспектів динаміки довкілля. Як результат аналізу, доцільно

сформувати каталог залежних від навколишнього середовища ключових факторів успіху, що створюють передумови для належної конкуренції у стратегічних зонах господарювання. В процесі аналізу поточної господарської діяльності підприємства з урахуванням виявлених ключових факторів успіху необхідно визначити його сильні та слабкі сторони й порівняти їх відповідно до принципів бенчмаркінга з „кращим з найкращих” [8]. У сучасному економічному просторі такі дії створюватимуть засади для формування нової галузі знань – екологічно спрямованого бенчмаркінга.

Паралельно до виявлення слабких та сильних сторін підприємства необхідно визначити конкурентні переваги кожної СГО та перспективи зміни їх позицій у конкурентному середовищі.

Під СГО слід розуміти самостійний напрям господарської діяльності підприємства з виробництва асортиментної групи продукції для певного ринкового сегменту, у межах якого всі функції об'єднуються у певну стратегію, практична реалізація якої забезпечує екологічну спрямованість розвитку підприємства. При цьому сполучення вибраних суб'єктом господарювання СГО утворює т.зв. екологічний портфоліо підприємства, що являє собою сукупність стратегічних господарських одиниць підприємства, які забезпечують екологічно спрямований розвиток, у тому числі порівняно з іншими конкурентами. При цьому в даному портфоліо можна позиціонувати не лише окремі СГО, але й підприємство у цілому в конкурентному середовищі. Головною метою побудови „екологічного портфоліо” підприємства є визначення таких стратегій, що спонукають споживачів придбати продукцію саме із запропонованими екологічними характеристиками, а не ту, виробництво та споживання якої негативно впливає на стан довкілля.

Зміст другої фази стратегічного планування екологічно спрямованого розвитку підприємства полягає у побудові стратегічних цілей розвитку підприємства. Зазначені цілі повинні водночас відображати виробничі завдання господарської діяльності підприємства та обмеження у навколишньому природному середовищі. При спрямованості на реалізацію лише виробничих завдань при значному рівні економічних витрат суб'єкт господарювання буде характеризуватися фактичним портфоліо (СГО1-5) (див. рис.). Переважна орієнтація на одночасну реалізацію дуальних стратегічних завдань змінює позицію підприємства на ринку. В цьому виникає можливість формування нових СГО, дія яких спрямована на реалізацію залежних від навколишнього середовища завдань (СГО6) (див. рис.). Саме за таких умов виникає відповідність стратегічних цілей підприємства, СГО регіональній стратегії. В той же час слід зазначити, що стрімкий ринковий вихід на нові сегменти значною мірою пов'язаний із підвищенням вимог до НДДКР, що потребує розробки сценаріїв розвитку підприємства, на основі яких буде прийнято рішення щодо формування портфоліо підприємства у майбутньому та співвідношення рівнів екологічного збитку й економічних вигод при забезпеченні екологічної спрямованості розвитку.

Варто зауважити, що за сутністю економічні та екологічні цілі

підприємства можуть вступати в конфлікт або одна з цілей домінує над іншою, окрема ціль трактується як додаткова умова для досягнення пріоритетів. Проблема конкуренції цілей полягає у тому, що цінність результату в галузі забезпечення екологічної спрямованості розвитку має суб'єктивний характер, а суто економічні результати історично закріплені в культурі підприємства як пріоритетні. Отже, можливості формування екологічного портфоліо підприємства залежать передусім від свідомого вибору персоналу, рівня екологізації інтелектуальних ресурсів та споживачів кінцевих результатів господарської діяльності.

Наступна фаза стратегічного планування екологічної спрямованості розвитку підприємства слугує для генерації альтернативно можливих шляхів реалізації стратегічних цілей в екологічному портфоліо, а також вибору стратегії для СГО. При цьому стратегічний пошук альтернатив не повинен обмежувати підприємство лише реалізацією цілей, пов'язаних із охороною навколишнього середовища, але й бути спрямований на створення нових ринкових комбінацій, що забезпечуватиметься інноваціями (для СГО 3; див. рис.). Зазначена одиниця викликає особливий інтерес, адже частка ринку при успішному впровадженні нових технологій збільшується порівняно з позицією інших СГО.

Забезпечення екологічно орієнтованого розвитку інноваціями може по-різному впливати на реалізацію стратегічних цілей та місії підприємства. Враховуючи, що впровадження інноваційних проектів практично завжди супроводжується значним ризиком, орієнтація на генерацію доходів від звичайної діяльності є первинною. Тому в стратегічному плануванні обираються такі шляхи досягнення поставлених цілей, що безпосередньо свідчать про потенціал доходів у СГО5. Разом з тим ринкова ситуація з постійно змінними вимогами, державний контроль за якістю довкілля вимагають від підприємства виробництва нових знань та їх впровадження в господарські процеси. Конкурентні переваги підприємство отримує завдяки зміні продуктів, підвищенню ступеня екологізації виробництва та споживання, що свідчить про зростання показника корисності продукції підприємства на ринку. Якщо продукція стає більш стандартизованою, виникає небезпека уповільнення темпів розвитку або його призупинення (для СГО5). Поліпшення ситуації, пов'язаної із призупиненням інноваційної діяльності, вбачається у такому:

1) підприємство повертається на більш ранні стадії розвитку, що забезпечують мінімальні витрати на виробництво та споживання при низькому рівні впливу на стан довкілля (СГО4);

2) підприємство планує заходи щодо мінімізації витрат та закріплення позицій на ринку, що забезпечуватиме у майбутньому хоча б незначне скорочення ринкової частки, однак це буде компенсовано зниженням витрат на здійснення господарських процесів при низькому рівні екологічного збитку (СГО1);

3) підприємство призупиняє господарську діяльність у разі досягнення

високого рівня екологічного збитку та низькому рівні економічних вигод при забезпеченні екологічної спрямованості розвитку (СГО2).

Складання екологічного портфолію підприємства та окремий розгляд значної кількості альтернатив у стратегічному плануванні викликають небезпеку інформаційної „повені”, що призведе до нераціональних рішень. Тому стає зрозумілим, що потрібен інструмент, згідно з яким альтернативи необхідно розглядати у сукупності й одночасно оцінювати кожен з них відносно декількох впливаючих на темпи екологічно спрямованого розвитку підприємства змінних величин. Таким інструментом може бути платіжна матриця, в якій відображаються стратегії підприємства, конкурентів та партнерів, споживачів. На основі теорії ігор стає можливим визначити оптимальні стратегії гравців, оцінити виграш, який можна отримати при реалізації кожної сукупності дій в умовах ризику та невизначеності [9, с. 5–6.]

Останньою фазою стратегічного планування екологічної спрямованості розвитку підприємства є організація процедур контролю за впровадженням розроблених стратегій, головна мета яких полягає в прогнозуванні або констатації відхилень фактично досягнутих результатів господарської діяльності відносно запланованих показників у часі. Зазначені процедури повинні охоплювати фінансову, маркетингову та технічну сфери діяльності. Організація фінансового контролю передбачає вимір фактичних витрат та вигод у процесі забезпечення екологічної спрямованості розвитку підприємства, встановлення планових витрат та доходів у часі їх фактичного виконання (освоєний об'єм). Маркетинговий контроль планується з метою ідентифікації та актуалізації ринкових потреб в екологічно чистій продукції. Система технічного контролю будується задля забезпечення відповідності об'ємно-планувальних та конструктивних рішень, технічних умов господарської діяльності вимогам екологічного законодавства щодо збереження та відновлення якості компонентів довкілля.

Таким чином, стратегічне планування розвитку підприємства повинно включати екологічну компоненту, що забезпечуватиме не протистояння виробничої діяльності підприємства і навколишнього середовища як суб'єктів із протилежними інтересами, а гармонійну єдність елементів системи, функціонування яких створює стимули для забезпечення екологічної спрямованості розвитку господарських процесів у сучасних умовах. Розроблені в статті методичні основи стратегічного планування екологічної спрямованості розвитку та пропозиції щодо формування нової характеристики процесу розвитку екологічний портфолію дозволяють конкретизувати та розширити склад дій щодо управління підприємством й успішно вирішувати завдання стійкого розвитку як на макро-, так і мікрорівнях.

#### *Література*

1. *Економічний розвиток України: інституціональне та ресурсне забезпечення* / Алімов О.М., Даниленко А.І., Трегобчук В.М., Веклич О.О., Венгер В.В. / НАН України; Об'єднаний ін-т економіки. – К., 2005. – 540 с.
2. *Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній*

економіці / Ілляшенко С.М., Прокопенко О.В., Мельник Л.Г., Божкова В.В., Телетов О.С. / Під заг. ред. С.М. Ілляшенка . – Суми: Університетська книга, 2005. – 582 с.

3. Лук'янихін В.О. Екологічний менеджмент у системі управління збалансованим розвитком. – Суми: Університетська книга, 2002. – 316 с.

4. Медоуз Д.Х., Медоуз Д.Л., Рандерс Й. За пределами роста. – М.: Издат. группа "Прогресс" "Пангея", 1994. – 304 с.

5. Нельсон Р., Уинтер С. Эволюционная теория экономических изменений: — С-Пб.: ЗАО „Финстатинформ”, 2000. – 474 с.

6. Wirksamkeit und Leistung von Umweltmanagementsystemen: eine Untersuchung von ISO-14001-zertifizierten Unternehmen in der Schweiz / Thomas Dyllick. – Zürich: vdf, Hochsch.-Verl. an der ETH, 2000. – 129 p.

7. Kolbeck Felix. Entwicklung eines integrierten Umweltmanagementsystems: Konzeption, Empirie und Ausgestaltung. – München [u.a.]: Hampp, 1997. – XIX, 331 S.

8. Рейдер Роб. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли: Пер. с англ. – М.: РИА "Стандарты и качество", 2007. – 246 с.

9. Таха Х. Введение в исследование операций: В 2-х книгах: Пер.с англ. – М.: Мир, 1985. – Кн. 2. – 496 с.

УДК 502.17:005.591.6:658.155:316.628

**О.В. ПРОКОПЕНКО**  
Сумський державний університет

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ЕКОЛОГІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасна економіка характеризується динамічністю і нестабільністю процесів, які відбуваються на ринку. Засобом адаптації підприємств до постійних змін є інновації. На жаль, значна їх кількість завдає шкоду довкіллю, тому нагальною проблемою є екологізація інноваційної діяльності.

Метою статті є розроблення теоретико-методичних засад формування потенціалу екологізації інноваційної діяльності підприємств. Досягнення мети потребує вирішення таких завдань: визначити основні фактори формування потенціалу екологізації інноваційної діяльності підприємства, розробити теоретико-методичні підходи до оцінки їх стану та можливостей впливу на них, а також економічної доцільності формування потенціалу екологізації інноваційної діяльності.

На думку автора, основними **факторами формування потенціалу екологізації інноваційної діяльності підприємств** є: техніко-технологічні можливості екологізації (що уможливають її здійснення), рівень розвитку екологічної мотивації (що характеризує сприйняття екологічних інновацій суб'єктами ринку), економічна доцільність екологізації (рис. 1).

На економічну доцільність екологізації інноваційної діяльності впливає безліч різних факторів (рівень екодеструктивного впливу підприємства на довкілля, дія зовнішнього негативного і позитивного мотивування тощо), у тому числі техніко-технологічні можливості екологізації і рівень розвитку