

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

**Ефективна
ЕКОНОМІКА**

Дніпропетровський державний
аграрно-економічний університет



№ 11, 2016 [Назад](#) [Головна](#)

0 0 0 0 0 0 0 0 0

УДК: 005.21:502.13

О. О. Волошенко,
к. е. н., доцент,

Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЕКОЛОГО-ОРІЄНТОВАНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМТВА

О. О. Voloshenko,
Candidate of Economic Sciences, Associated Profess,
Kyiv National University Technologies and Design, Kyiv

METHODICAL APPROACH TO FORMATION OF ECOLOGICALLY ORIENTED DEVELOPMENT STRATEGY OF THE ENTERPRISE

У статті визначено поняття стратегії еколого-орієнтованого розвитку, як комплексу заходів передусім інноваційного характеру, спрямованих на підвищення і розвиток екологічного потенціалу з метою забезпечення еколого-економічної результативності та ефективності діяльності підприємства. Запропоновано виділяти такі види стратегії еколого-орієнтованого розвитку: концентрації зусиль на підвищенні техніко-технологічного рівня підприємства; концентрації зусиль на підвищенні організаційно-управлінського рівня підприємства; концентрації зусиль на підвищенні організаційно-технічного рівня підприємства; концентрації зусиль на створенні об'єднань підприємств для вирішення питань, пов'язаних з їх еколого-орієнтованим розвитком. Систематизовано екологічні стратегії підприємств та виокремлено ті, які найбільш підходять для підприємств легкої промисловості. Розроблено методичні положення щодо формування стратегії еколого-орієнтованого розвитку підприємства.

The article defines the concept of strategy of the ecologically oriented development of complex measures, especially innovation aimed at improving and development of environmental capacities to ensure ecological and economic effectiveness and efficiency of the enterprise. Asked to identify the following types of strategies for environmental-oriented development: focus on improving technical and technological level of the enterprise; focus on improving the organizational and managerial level of the company; focus on improving organizational and technical level of the enterprise; focus on the establishment of enterprises for solving issues related to their environmental-oriented development. Systematic environmental strategy of companies and selected those that are most suitable for light industry enterprises. Methodical provisions on formation of strategy of the ecologically oriented development of the enterprise.

Ключові слова: сталий розвиток, еколого-орієнтований розвиток, стратегія еколого-орієнтованого розвитку, екологічна стратегія, методичний підхід.

Keywords: sustainable development, ecologically oriented development, strategy of ecologically oriented development, ecological strategy, methodical approach.

Постановка проблеми. В сучасних умовах господарювання вирішення питання довгострокового розвитку підприємств потребує застосування принципово нових підходів, докорінної перебудови системи управління підприємством на базі інновацій у різних сферах діяльності, у тому числі і в екологічній. Це дозволить створити підґрунтя виваженому формуванню стратегії розвитку підприємства, орієнтованої на забезпечення реалізації не лише економічних та соціальних, а й екологічних пріоритетів. Оскільки без врахування екологічного фактора в системі стратегічного управління підприємством неможливо забезпечити стійкість та ефективне довготривале існування, то однією з невід'ємних складових загальної стратегії підприємства повинна стати стратегія еколого-орієнтованого розвитку, яка у відповідності до глобальної концепції сталого розвитку мала б превентивний характер щодо виникнення конфліктних ситуацій між підприємством і довкіллям.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розв'язанню проблем сталого еколого-орієнтованого розвитку присвячено наукові дослідження таких науковців, як: Амоша О.І., Білорус О.Г., Бурак Р.І., Веклич О.О., Гальчинський А.С., Данилишин Б.М., Дорогунцов С.І., Згуровський М.З., Коваль В.Я., Мацеїко Ю.М., Міщенко В.С., Новоторов О.С., Паламарчук М.М., Прокопенко О.В., Тарасенко І.О., Трегубчук В.М., Тур О.М., Шевчук В.Я., Шубравська О.В. Зазначеними авторами здійснено вагомий внесок у розвиток теорії сталого еколого-орієнтованого розвитку України, проте більшість наукових праць присвячено розв'язанню цієї проблеми на рівні країни. Вимагає комплексного дослідження термінологічний апарат теорії стратегічного управління еколого-орієнтованим розвитком підприємств. Недостатність практичного інструментарію для розв'язання цієї проблеми вимагає більш глибокого наукового дослідження питання стратегічного управління еколого-орієнтованим розвитком підприємств.

Формування цілей статті. Метою даної статті є розроблення методичного підходу до формування стратегії еколого-орієнтованого розвитку підприємства.

Вклад основного матеріалу дослідження. На сьогодні є очевидним, що проведення активної екологічної політики, спрямованої на зміни у виробничих процесах у відповідності до природоохоронних вимог, може забезпечити зниження витрат на виготовлення продукції, а покращення її екологічних характеристик призвести до переваг у диференціації. З огляду на зазначене, М. Портером було запропоновано виділяти три основні стратегії для досягнення підприємством

конкурентних переваг: лідерство на основі переваг у екологічній сфері, лідерство на основі низьких витрат та диференціація [1]. Таким чином, стратегію еколого-орієнтованого розвитку слід віднести до конкурентних стратегій підприємства.

Стратегію еколого-орієнтованого розвитку пропонуємо визначати як комплекс заходів передусім інноваційного характеру, спрямованих на підвищення і розвиток екологічного потенціалу з метою забезпечення еколого-економічної результативності та ефективності діяльності підприємства.

Серед стратегій, реалізація яких передбачає застосування інновацій, у тому числі в екологічній сфері, науковці Н. Караєва, Р. Корпан та Т. Коцко пропонують розрізняти: *стратегію "запозичення"*, особливість якої полягає у використанні власної ресурсної бази, частини власного науково-технічного потенціалу та досвіду у сфері екологічного менеджменту, освоєння технологічних процесів, які позитивно зарекомендували себе в розвинутих країнах, з поступовим нарощуванням кадрів екологічного супроводу виробництва при вдосконаленні нормативно-правової бази; *стратегію "нароцуження"*, яка базується на використанні власного потенціалу, залученні вчених-екологів, інтегруванні фундаментальної та прикладної науки з метою створення нових екологічно чистих технологій (продукції, послуг) [2].

Проведені дослідження дозволили визначити основні напрями розвитку екологічного потенціалу підприємства:

1. Техніко-технологічний – реалізується шляхом впровадження екологічних техніко-технологічних інновацій, які є визначальними для досягнення підприємством високих еколого-економічних результатів.
2. Організаційно-управлінський – передбачає впровадження екологічних організаційно-управлінських інновацій, які зорієнтовані на впровадження та розвиток системи екологічного менеджменту підприємства та побудову відповідної організаційної структури управління.
3. Організаційно-технічний – полягає у поєднанні перших двох напрямів.
4. Ринковий – полягає у спрямуванні зусиль на залучення до співпраці інших суб'єктів ринку задля вирішення природно-ресурсних проблем (наприклад, створення кластерних об'єднань). Це сприятиме одержанню синергетичного ефекту від об'єднання ресурсів та комбінації взаємодоповнюючих функцій.

З огляду на викладене, пропонуємо виділяти такі види стратегій еколого-орієнтованого розвитку:

- концентрації зусиль на підвищенні техніко-технологічного рівня підприємства в контексті еколого-орієнтованого розвитку (ТТРП (ЕОР));
- концентрації зусиль на підвищенні організаційно-управлінського рівня підприємства в контексті еколого-орієнтованого розвитку (ОУРП (ЕОР));
- концентрації зусиль на підвищенні організаційно-технічного рівня підприємства в контексті еколого-орієнтованого розвитку (ОТРП (ЕОР));
- концентрації зусиль на створенні об'єднань підприємств для вирішення питань, пов'язаних з їх еколого-орієнтованим розвитком.

Таким чином, стратегія еколого-орієнтованого розвитку підприємства формується у відповідності до визначеного пріоритетного напрямку розвитку, який обирається підприємством у залежності від наявного екологічного потенціалу. Концентрація зусиль підприємства на проблемних напрямках, встановлених за результатами оцінки ОТРП (ЕОР), дозволить підвищити власну конкурентоспроможність, а впровадження екологічних інновацій стане підґрунтям для досягнення високих результатів діяльності.

Функціональні стратегії конкретизують обраний підприємством напрям розвитку та забезпечують досягнення його цілей [3, с. 134]. Дані стратегії розробляються для окремої функціональної зони або цільової програми певної стратегічної бізнес-єдиниці. Отже, однією із функціональних стратегій, поряд з фінансовою, інноваційною, виробничою маркетинговою та соціальною, повинна стати екологічна стратегія, оскільки вона відповідає певній функціональній сфері діяльності (екологічному менеджменту) та необхідна для реалізації стратегії еколого-орієнтованого розвитку.

Екологічна стратегія є основним елементом системи стратегічного управління еколого-орієнтованим розвитком підприємства. Вибір екологічної стратегії залежить від рівня екологічного потенціалу підприємства, який визначає його можливості забезпечувати власну екологічну ефективність та результативність. Тобто, забезпечення майбутньої екологічної ефективності та результативності підприємства відбуватиметься завдяки зниженню потенційних екологічних ризиків та розвитку екологічного потенціалу підприємства.

Таким чином, *екологічна стратегія* є одним із центральних елементів екологічного менеджменту на стратегічному рівні, виступає сполучною ланкою між нормативною екологічною політикою і оперативними екологічними програмами. Серед екологічних стратегій, які відповідають концепції сталого розвитку підприємств та принципам сучасного корпоративного екологічного менеджменту, виділяють наступні [4, с. 327]: *стратегія достатності* – добровільне обмеження споживання і відповідно зміна стилю життя; *стратегія чистого виробництва*, що забезпечує мінімізацію негативного впливу на навколишнє природне середовище окремого підприємства шляхом радикальної зміни технології, номенклатури продукції, і застосовуваної сировини; *стратегія еко-ефективності* – істотне збільшення коефіцієнта використання сировинних ресурсів і коефіцієнта корисної дії всіх технологічних процесів; *стратегія кругообігу потоків* – формування між підприємствами своєрідних індустріальних постачальницьких ланцюгів, які здійснюють кругообіг потоків сировини і відходів у відповідності з асимілюючим потенціалом природи; *стратегія кооперування* – скорочення негативного впливу на стан природного середовища з боку групи підприємств, які об'єднуються між собою у спільному вирішенні екологічних проблем, з метою підвищення рівня ресурсозбереження і мінімізації відходів.

Особливої уваги, з боку підприємств легкої промисловості, заслуговує *стратегія екологічної модернізації* (основних фондів, технологій, окремих процесів та продуктів), яку доцільно застосовувати у поєднанні з попередніми двома [5]. Екологічна модернізація підприємства передбачає: запровадження системи екологічного менеджменту, екологічного аудиту, а також досвіду екологічного інжинірингу, маркетингу, лізингу, страхування; оновлення виробничих процесів (технологічних систем) для поліпшення екологічних характеристик виробництва з економічним ефектом; модернізацію очисних споруд з економічним ефектом; екологічне оздоровлення промайданчика та прилеглої території; підвищення екологічної свідомості та кваліфікації персоналу.

Залежно від ступеню врахування вимог природоохоронного законодавства та нормативно-правових актів екологічні стратегії поділяють на пасивні та активні [4, с. 324-325]. Пасивні екологічні стратегії передбачають лише виконання вимог діючого природоохоронного законодавства, стандартів та нормативів, у той час, як активні – спрямовані на кардинальне вирішення еколого-економічних питань на більш глибокому рівні (природоохоронні вимоги розглядаються як шанси для подальшого розвитку) та узгодження екологічних цілей з економічними і соціальними. Таким чином, можливо зробити висновок, що еколого-орієнтований розвиток підприємств легкої промисловості пов'язаний із реалізацією саме активної екологічної політики.

Для забезпечення стратегічної завершеності необхідно розробляти операційні (конкретні) стратегії, які є суттєвим елементом досягнення пріоритетних цілей, зумовлених станом зовнішнього середовища. Дані стратегії розробляються для певного об'єкта управління, що, при їх розробці та реалізації, вимагає врахування особливостей підприємства та поточних умов, у яких воно діє. Конкретні стратегії можуть бути сформульовані у вигляді стратегічних завдань управління певним об'єктом або у вигляді плану стратегічних заходів.

Проведені дослідження показали, що стратегічний набір підприємства в контексті еколого-орієнтованого розвитку можливо відобразити як ієрархію супідрядних стратегій, таким чином: стратегія сталого розвитку; стратегії еколого-орієнтованого розвитку; екологічні стратегії; стратегічні екологічні програми та заходи.

Результатом проведених автором досліджень наукових підходів і практичного досвіду у сфері стратегічного управління та екологічного менеджменту стали методичні положення щодо формування стратегії еколого-орієнтованого розвитку, які передбачають такі основні етапи:

- розробка концепції еколого-орієнтованого розвитку підприємства;
- оцінка зовнішнього середовища підприємства в контексті еколого-орієнтованого розвитку;
- оцінка організаційно-технічного рівня підприємства в контексті еколого-орієнтованого розвитку (ОТРП(ЕОР));
- проведення екологічного SWOT-аналізу;
- формування стратегії еколого-орієнтованого розвитку та її узгодження з іншими конкурентними стратегіями підприємства;
- формування набору альтернативних екологічних стратегій та їх узгодження з іншими функціональними стратегіями підприємства;
- розробка програм та заходів щодо реалізації стратегії еколого-орієнтованого розвитку;
- оцінка результатів реалізації стратегії еколого-орієнтованого розвитку;
- коригування стратегії еколого-орієнтованого розвитку із врахуванням нових обставин, виявлених системою екологічного менеджменту.

Аналіз зовнішнього середовища включає вивчення всіх можливих ринкових шансів і загроз підприємству, які формуються під впливом політичних, економічних, соціальних, технологічних і екологічних факторів зовнішнього середовища, у тому числі і на глобальному рівні. Важливо ще раз підкреслити, що існуюча для підприємств необхідність орієнтуватися на кращі результати у сфері охорони НПС, екологічної безпеки та ресурсозбереження, пов'язана не тільки з ризиками, але і з можливостями, що відкриваються для підприємства та є чинниками довгострокової конкурентоспроможності.

На основі аналізу факторів зовнішнього середовища складено перелік можливостей та загроз, з точки зору еколого-орієнтованого розвитку підприємств з виробництва шкіри. Для кількісної оцінки впливу зовнішнього середовища на еколого-орієнтований розвиток підприємств шкіряної промисловості обрано метод побудови профілю зовнішнього середовища. Результати оцінки відображено в табл. 1.

Таблиця 1.

Аналіз характеру та ступеню впливу зовнішнього середовища на еколого-орієнтований розвиток підприємств з виробництва шкіри

<i>Можливості</i>	<i>Напря́м впливу (Н_е)</i>	<i>Рі́вень впливу (Р_е)</i>	<i>Вагомість (В)</i>	<i>Зважена оці́нка (О)</i>
1. Підтримка урядом українського виробника	+1	9	0,16	1,44
2. Реалізація державної екологічної політики	+1	4	0,08	0,64
3. Зменшення податкового тиску	+1	9	0,16	1,44
4. Надання українськими споживачами переваги продукції вітчизняного виробництва	+1	8	0,16	1,28
5. Поява інноваційних еколого-орієнтованих технологій	+1	9	0,2	1,8
6. Підвищення купівельної спроможності споживачів	+1	7	0,12	0,84
7. Підвищення попиту на екологічно безпечні товари	+1	7	0,12	0,84
<i>Оці́нка сприятливості зовнішнього середовища</i>			1,0	+8,28
<i>Загрози</i>	<i>Напря́м впливу (Н_е)</i>	<i>Рі́вень впливу (Р_е)</i>	<i>Вагомість (В)</i>	<i>Зважена оці́нка (О)</i>
1. Посилення жорсткості екологічного законодавства	-1	9	0,24	2,16
2. Посилення ресурсних проблем (зменшення поголів'я рогатої худоби, збільшення цін на сировину та інші ресурси)	-1	10	0,28	2,8
3. Посилення державного втручання і контролю (закриття або призупинення підприємства у результаті нанесення шкоди НПС)	-1	9	0,24	2,16
4. Зниження попиту на продукцію підприємства через появу на ринку продукції з покращеними екологічними характеристиками	-1	8	0,24	1,92
<i>Оці́нка несприятливості зовнішнього середовища</i>			1,0	-9,04
<i>Інтегральна оці́нка впливу зовнішнього середовища</i>				-0,76

Для параметру «напря́м впливу» встановлено такі значення: «-1» – вплив негативний; «+1» – вплив позитивний. Параметр «рівень впливу» оцінювався за 10-бальною шкалою: 0 балів – вплив відсутній, 10 балів – вплив максимальний. Рівень впливу позитивних факторів визначає на скільки сприятливою для еколого-орієнтованого розвитку підприємства є поточна ситуація у зовнішньому середовищі. Сила впливу негативних факторів визначає на скільки несприятливою є для еколого-орієнтованого розвитку підприємства поточна ситуація у зовнішньому середовищі. Параметр «вагомість» характеризує важливість певного фактора для підприємств шкіряної промисловості у діапазоні від 0 (не важливо) до 1 (дуже важливо) за оцінками експертів (керівників та провідних спеціалістів підприємств з виробництва шкіри).

На основі параметрів «напря́м впливу (**Н_е**)», «рівень впливу (**Р_е**)» та «вагомість (**В**)» здійснено зважену оцінку впливу кожного фактора зовнішнього середовища за формулою:

$$O_i = H_{e_i} \cdot P_{e_i} \cdot B_i \quad (1)$$

Показник сприятливості (несприятливості) зовнішнього середовища визначено за формулою:

$$Ю = \sum_{i=1}^n O_i = 8,28 - 9,04 = -0,76 \text{ балів.} \quad (2)$$

Якщо значення інтегральної оцінки більше нуля, то це свідчить про сприятливий вплив зовнішнього середовища, який збільшує можливості підприємства щодо реалізації стратегії еколого-орієнтованого розвитку, а якщо нижче нуля, про несприятливий, що відповідно знижує можливості підприємства у екологічній сфері.

Коефіцієнт впливу зовнішнього середовища, який показує величину впливу зовнішнього середовища, пропонується визначати за формулою:

$$KB_{\text{з}} = \frac{Ю - 100}{10} = \frac{-0,76 - 100}{10} = -7,6\% \quad (3)$$

Проведені розрахунки показали, що вплив зовнішнього середовища знижує ступінь реалізації екологічного потенціалу групи підприємств з виробництва шкіри на 7,6 %.

Для аналізу впливу факторів зовнішнього середовища на екологічний потенціал підприємства можуть використовуватися різні методи, серед яких найбільш ефективним вважаємо екологічний SWOT-аналіз. Сутність даного методу полягає у співставленні можливостей і загроз у екологічній сфері, спричинених впливом зовнішнього середовища, із сильними та слабкими сторонами екологічного потенціалу підприємства.

У межах даного дослідження було здійснено екологічний SWOT-аналіз групи підприємств з виробництва шкіри, які проводять інноваційну технологічну політику щодо впровадження вдосконалених технологій (високоєфективних, ресурсозберігаючих, низьковитратних), мають у своєму асортименті готову шкіру, вироблену з використанням технології рослинного дублення та здійснюють часткову переробку відходів (виготовлення міздряного клею).

Наведемо результати проведеного екологічного SWOT-аналізу (див. рис. 1, на якому представлено матрицю екологічного SWOT-аналізу групи підприємств з виробництва шкіри).

		Зовнішнє середовище	
		Можливості:	Загрози:
		1. Підтримка урядом українського виробника 2. Реалізація державної екологічної політики 3. Зменшення податкового тиску 4. Орієнтація українських споживачів на вибір продукції національного виробництва 5. Поява інноваційних еколого-орієнтованих технологій 6. Підвищення купівельної спроможності споживачів 7. Підвищення попиту на екологічно безпечні товари	1. Посилення вимог екологічного законодавства 2. Посилення ресурсних проблем (зменшення поголів'я рогатої худоби, збільшення цін на сировину та інші ресурси) 3. Посилення державного втручання і контролю (закриття або призупинення підприємства у результаті нанесення шкоди НПС) 4. Можливість появи продукції з покращеними екологічними характеристиками і, як наслідок, зниження попиту на продукцію
Екологічний потенціал	Сильні сторони: 1. Сучасне обладнання 2. Застосування новітніх технологій 3. Готовність персоналу до дотримання екологічних вимог	Запровадження інноваційних еколого-орієнтованих технологій Збільшення частки ринку завдяки виробництву та просуванню екологічно безпечної продукції	Запровадження системи стратегічного екологічного менеджменту і тим самим покращення доступу до інвестиційних ресурсів шляхом забезпечення відповідності екологічним вимогам інвесторів
	Слабкі сторони: 1. Накопичення концентрованих, хромвишукуючих відходів 2. Технології по переробці відходів застосовуються частково 3. Низький рівень фінансування природоохоронної діяльності 4. Репутація «забруднювача» 5. Низька швидкість реагування підприємства на зміни в екологічній сфері	Інтеграція підприємств з метою створення централізованого підприємства по переробці відходів (створення кластеру)	Реалізація активної екологічної політики і тим самим створення позитивного іміджу та забезпечення довгострокового розвитку. Залучення коштів екологічних фондів та участь у державних екологічних програмах

Рис. 1. Матриця екологічного SWOT-аналізу групи підприємств з виробництва шкіри

Поле «Можливості – Сильні сторони». Наявність сучасного обладнання, досвіду запровадження новітніх технологій та достатній ступінь готовності персоналу до дотримання екологічних вимог надає підприємствам з виробництва шкіри можливість щодо запровадження інноваційних еколого-орієнтованих технологій. Запровадження даних технологій дозволить підприємствам вийти на нові сегменти ринку завдяки виробництву та просуванню екологічно безпечної продукції.

Поле «Сильні сторони – Загрози». Знизити загрози зовнішнього середовища підприємства можуть шляхом запровадження системи стратегічного екологічного менеджменту і тим самим покращити доступ до інвестиційних ресурсів (забезпечення відповідності екологічним вимогам інвесторів).

Поле «Можливості – Слабкі сторони». Існуючі можливості дадуть змогу підсилити такі слабкі сторони, як накопичення відходів, що обумовлює необхідність створення спеціалізованого цеху або підприємства з їхньої переробки. Це дозволить, також, вирішити проблему одержання більш дешевих та дефіцитних хімічних реагентів.

Поле «Слабкі сторони – Загрози». Знизити загрози та підсилити слабкі сторони підприємства зможуть шляхом реалізації активної екологічної політики і тим самим створити позитивний імідж та забезпечити довгостроковий розвиток, що надасть можливість залучати кошти екологічних фондів і брати участь у державних екологічних програмах.

Вибір стратегії еколого-орієнтованого розвитку пропонується здійснювати у залежності від техніко-технологічного та організаційно-управлінського рівнів підприємства за допомогою критерію Севіджа (критерій мінімального ризику) [6]. У відповідності із зазначеним критерієм, спочатку для кожного варіанта поєднань ТТРП(ЕОР) та ОУРП(ЕОР) визначаються їх максимальні значення, після чого за мінімальним значенням обирається оптимальна стратегія. Для цього необхідно скористатись табл. 2 у якій відображені можливі варіанти поєднань ТТРП(ЕОР) та ОУРП(ЕОР) і відповідні стратегії. Це дозволяє обґрунтувати стратегію, спрямовану на підвищення екологічного потенціалу підприємства шляхом усунення «вузьких місць». Крім того, такий підхід забезпечує раціональне використання ресурсів (ресурси спрямовуються на найбільш проблемні напрямки).

Таблиця 2.
Вибір стратегії ЕОР у залежності від варіантів поєднань ТТРП(ЕОР) та ОУРП(ЕОР)

Якісна характеристика		Мах значення		Стратегія ЕОР
ТТРП(ЕОР)	ОУРП(ЕОР)	ТТРП(ЕОР)	ОУРП(ЕОР)	
ЗН	СВ	0,63	1,0	Концентрації зусиль на підвищенні ТТРП(ЕОР)
СВ	ЗН	1,0	0,63	Концентрації зусиль на підвищенні ОУРП(ЕОР)
ЗН	ЗН	0,63	0,63	Концентрації зусиль на підвищенні ОУРП(ЕОР)
СВ	СВ	1,0	1,0	Концентрації зусиль на створенні об'єднань підприємств для вирішення питань, пов'язаних з ЕОР

Умовні позначення:

жирним шрифтом виділено мінімальні значення;

ЗН – задовільний чи низький рівень;

СВ – середній чи високий рівень.

Результативність реалізації обраних стратегій рекомендуємо оцінювати за критерієм Гурвіца (критерій песимізму-оптимізму) [6], який відображає найбільш зважену позицію між очікуванням на краще та очікуваннями на гірше і характеризується коефіцієнтом оптимізму (α). На практиці застосовують значення коефіцієнту оптимізму у межах 0,3-0,7. Тому, в нашому дослідженні пропонуємо для визначення песимістичного варіанту результативності реалізації стратегії прийняти значення цього коефіцієнту рівним 0,3, для визначення найбільш вірогідного варіанту – рівним 0,5, а для визначення оптимістичного варіанту – рівним 0,7.

У такому випадку результативність стратегій слід визначати за формулою:

$$P = k \cdot \max III_i + (1 - k) \cdot \min III_i \quad (4)$$

де III_i – групові показники техніко-технологічного або організаційно-управлінського рівня підприємства.

Користуючись табл. 2 необхідно обрати оптимальні стратегії ЕОР та за формулою (4) визначити результативність їх реалізації, при оптимістичному, песимістичному та найбільш вірогідному варіантах розвитку подій. У розрахунках за мінімальні значення рекомендуємо приймати фактичні показники ТТРП(ЕОР) та ОУРП(ЕОР), а за максимальні значення – 1,0, тобто найвище з можливих значень. Після цього розрахункову результативність стратегії еколого-орієнтованого розвитку необхідно скоригувати ($P_{\alpha(\alpha)}$) на показник впливу зовнішнього середовища (k_{α}) за формулами (5) та (6):

$$P_{\alpha(\alpha)} = P \cdot k_{\alpha} \quad (5)$$

$$k_{\alpha} = \frac{100 + KB_{\alpha}}{100} = \frac{100 - 7,6}{100} = 0,924 \quad (6)$$

Таким чином отримаємо очікувані (прогнозовані) значення групових показників ТТРП(ЕОР) та ОУРП(ЕОР).

Реалізація стратегії еколого-орієнтованого розвитку потребує розробки набору функціональних (екологічних) стратегій. Для вирішення цього завдання пропонуємо використовувати матрицю вибору екологічних стратегій у залежності від техніко-технологічного та організаційно-управлінського рівня підприємства (рис. 2).

		ТТРП (ЕОР)			
		високий	середній	задовільний	низький
ОУРП (ЕОР)	високий	1	5	9	13
	середній	2	6	10	14
	задовільний	3	7	11	15
	низький	4	8	12	16

Рис. 2. Матриця вибору базисних екологічних стратегій

Відповідно до пропонованого підходу, екологічні стратегії можливо поділити на чотири групи: спрямовані на вирішення екологічних проблем об'єднанням зусиль підприємств (стратегії кооперування та кругообігу потоків); спрямовані на підвищення ефективності використання ресурсів (стратегії еко-ефективності та достатності); спрямовані на зниження негативного впливу на навколишнє середовище шляхом радикальної заміни технології (стратегія чистого виробництва) та спрямовані на комплексне вирішення екологічних проблем (стратегія екологічної модернізації). Слід відзначити, що концептуально дані стратегії об'єднує ідея екологічних інновацій, які є визначальним фактором забезпечення еколого-орієнтованого розвитку підприємства. Характеристику стратегічних позицій підприємств наведено в табл. 3.

Таблиця 3.
Характеристика стратегічних позицій підприємств

Квадранти	Характеристика квадрантів	Екологічні стратегії
1,2,5,6	Переміщення у дані квадранти можливе для підприємств із високим та середнім ОУРП (ЕОР). У вирішенні екологічних проблем рекомендується використовувати переваги регіональної, галузевої та міжгалузевої концентрації та централізації	стратегії кооперування та кругообігу потоків
3,4,7,8	У даних квадрантах перебувають підприємства з високим та середнім ТТР (ЕОР), проте їхній ОУР (ЕОР) є низьким або задовільним. Рекомендується впровадження екологічних інновацій організаційно-управлінського характеру, спрямованих на підвищення ефективності використання наявної ТТБ підприємства. Перспективним є переміщення у квадранти 1,2,5,6	стратегії еко-ефективності та достатності
9,10,13,14	Перебування у даних квадрантах характерне для підприємств з високим та середнім ОУР(ЕОР), проте їхній ТТР(ЕОР) є низьким або задовільним. Для мінімізації шкідливого впливу на довкілля рекомендується заміна технологій та засобів виробництва на екологічно безпечні. Перспективним є переміщення у квадранти 1,2,5,6	стратегія чистого виробництва
11,12,15,16	Потрапляння у ці квадранти свідчить про низький екологічний потенціал підприємства та термінову необхідність проведення екологізації виробництва. Перспективним є переміщення в інші квадранти 2,3,6,7,9,10	стратегія екологічної модернізації

Після уточнення стратегії еколого-орієнтованого розвитку набором екологічних стратегій, необхідно розробити систему заходів щодо її реалізації. Це дозволить визначити орієнтири діяльності підприємства для переходу із одного стану в інший – якісно новий, шляхом реалізації відповідної програми заходів, спрямованих на підвищення та використання екологічного потенціалу підприємства (табл. 4).

Таблиця 4.

Заходи щодо реалізації стратегії еколого-орієнтованого розвитку, спрямовані на підвищення та використання екологічного потенціалу підприємства

Напрямок	Заходи
1. Підвищення техніко-технологічного рівня в контексті ЕОР	Придбання новітнього технологічного та природоохоронного обладнання; впровадження еколого-орієнтованих технологічних процесів
2. Підвищення організаційно-управлінського рівня в контексті ЕОР	Підвищення рівня екологічної освіти працівників; освоєння екологічних видів інноваційної продукції; повторне використання відходів виробництва
3. Впровадження системи екологічного менеджменту	Побудова ефективної організаційної структури шляхом інтеграції системи екологічного менеджменту та створення служби екологічного менеджменту
4. Використання екологічного потенціалу	Створення економічної доданої вартості підприємства внаслідок підвищення його екологічного потенціалу

Висновки. Отже, серед першочергових заходів щодо реалізації стратегії еколого-орієнтованого розвитку, спрямованих на підвищення та використання екологічного потенціалу підприємства, запропоновано такі: придбання новітнього технологічного та природоохоронного обладнання; впровадження еколого-орієнтованих технологічних процесів; підвищення рівня екологічної освіти працівників; освоєння екологічних видів інноваційної продукції; повторне використання відходів виробництва; побудова ефективної організаційної структури шляхом інтеграції системи екологічного менеджменту та створення відповідної служби; створення економічної доданої вартості підприємства внаслідок підвищення його екологічного потенціалу. Таким чином, реалізація стратегії еколого-орієнтованого розвитку дозволить забезпечити стійкість підприємства у довгостроковій перспективі.

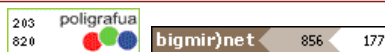
Література.

1. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / М. Е. Портер : [пер. з англ.] А. Олійник, Р. Сільський. – К.: Основа, 1998. – 390 с.
2. Сталій розвиток: еколого-економічна оптимізація територіально-виробничих систем: навчальний посібник / Н. В. Караєва, Р. В. Корпан, Т. А. Коцько [та ін.]; за заг. ред. І. В. Недіна. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2008. – 384 с.
3. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент: підруч. / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнат'єва. – К.: Каравелла, 2006. – 320 с.
4. Экологический менеджмент / Н. Пахомова, А. Эндерс, К. Рихтер; СПб.: Питер, 2003. – 544 с.
5. Тарасенко І. О. Сталій розвиток підприємств легкої промисловості: теорія, методологія, практика: [монографія] / І. О. Тарасенко. – К.: КНУТД, 2010. – 390 с.
6. Беллман Р. Динамічне програмування і сучасна теорія управління. М.: Наука, 1969. 120 с.

References.

1. Porter, M. E. (1998), *Stratehiia konkurentsii* [Strategy competition], Osnova, Kyiv, Ukraine.
2. Karaieva, N. V. Korpan, R. V. and Kotsko, T. A. (2008), *Stalij rozvytok: ekolo-ho-ekonomichna optymizatsiia terytorial'no-vyrobnychykh system* [Sustainable development: ecological and economic optimization of the territorial-production systems], Universytets'ka knyha, Sumy, Ukraine.
3. Martynenko, M. M. and Ihnat'ieva, I. A. (2006), *Stratehichnyj menedzhment* [Strategic management], Karavella, Kyiv, Ukraine.
4. Pakhomova, N. Enders, A. and Rykhter, K. (2003), *Jekologicheskij menedzhment* [Environmental management], Piter, Sankt-Peterbúrg, Rossijskaja Federacija.
5. Tarasenko, I. O. (2010), *Stalij rozvytok pidpriemstv lehkoi promyslovosti: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Sustainable development of light industry enterprises: theory, methodology, practice], KNUTD, Kyiv, Ukraine.
6. Bellman, R. (1969), *Dynamiche prohrumuvannia i suchasna teoriia upravlinnia* [Dynamic programming and modern control theory], Science, Moscow.

Стаття надійшла до редакції 20.11.2016 р.



ТОВ "ДКС Центр"