

Пересадько, Г. О. Методичний підхід до формування механізму управління вибором стратегій диверсифікації інноваційних підприємств екологічного спрямування [Текст] / Г. О. Пересадько // Проблеми управління інноваційним підприємством екологічного спрямування : монографія / за заг. ред. О. В. Прокопенко. – Суми, 2007. – Гл. 21.1. - С.399-426

## МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ВИБОРОМ СТРАТЕГІЙ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ ЕКОЛОГІЧНО СПРЯМОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### **21.1 Загальні засади державної інноваційної політики**

Для прискорення процесу інтегрування у міжнародний ринок Україні необхідно реалізувати комплекс заходів по розвитку підприємництва, децентралізації зовнішньоекономічної діяльності, зміні зовнішньоторгової системи. Зовнішньоекономічна діяльність посідає одне з найважливіших місць і є ваговою складовою економічної системи будь-якої незалежної держави. Структура українського експорту вкрай незадовільна. Головну роль в ній грають сировина, напівфабрикати, сільськогосподарська продукція [22].

Реальну небезпеку становить те, що непродуманий експорт ресурсів може призвести до серйозних непоправних наслідків, так як сировинні ресурси обмежені та вичерпні. Крім того, надмірне захоплення експортом може стати, до певної міри, стимулом для добувних галузей, і в той же час призводити до подальшого занепаду інших, до подальшого відставання в області, наприклад, машинобудування, особливо в його найсучасніших галузях – мікроелектроніці, лазерній, електронно-обчислювальній техніці та інших напрямках.

В той же час, статистичні дані, опубліковані Світовою торговою організацією в 1994 р., свідчать, що на перше місце серед експортних товарів, з часткою близько 11% від загального об'єму, вийшла комп'ютерна техніка та програмне забезпечення. Це говорить про те, що ринок машин і обладнання насичується найбільш наукомісткою продукцією. Теж саме можна сказати і про інші ринки. Неухильне зростання об'ємів продажу наукомісткої продукції

свідчить про все більшу увагу, яку держави-світові лідери надають проблемам якнайшвидшої реалізації нововведень. У таких країнах, як США, Японія та інших, програми державної підтримки інноваційної діяльності включено до пріоритетних напрямів внутрішньої політики у XXI ст. [22].

Інноваційна політика – складний, не позбавлений ризику процес, проходження якого визначається багатьма передумовами: технічними, фінансовими, економічними, соціальними. Інноваційна політика об'єднує науку, техніку, підприємництво, економіку і управління. Вона зачіпає все соціально-економічне середовище, включаючи виробництво, банки, науково-технічні кадри, рівень науково-технічної грамотності населення, і є, в принципі, сукупністю заходів, зв'язаних з просуванням нової, або покращеної продукції на ринок збуту. Умовно виділяють чотири варіанти інноваційної політики [27]:

1. Політика “технологічного поштовху” ґрунтується на тому, що пріоритетні напрямки розвитку науки та техніки визначаються державою, котра володіє необхідними матеріальними ресурсами, експертизою та інформаційним забезпеченням. Виходить з наявності науково-технічних та соціально-економічних проблем і передбачає для їх вирішення розробку різних державних програм, великих капіталовкладень, інших прямих форм державної участі у регулюванні інноваційних процесів. Характерним прикладом такої політики є політика уряду США у 40-50 роках, коли створювались принципово нові напрями в галузі електроніки, ЕОМ, зв'язку, авіабудування.

2. Політика “ринкової орієнтації” передбачає провідну роль ринкового механізму у розподілі ресурсів та визначенні напрямів розвитку науки і техніки. Орієнтована на обмеження ролі держави в стимулюванні фундаментальних досліджень, створенні економічного клімату та інформаційного середовища для нововведень у фірмах, скорочення прямої участі в НДЕКР та дослідженнях ринків, а також на зменшення прямих форм регулювання, які заважають стимулюванню ринкової ініціативи та ефективній перебудові ринку. Ця форма політики була пріоритетною в 70-х роках у США, Німеччині, Японії, а на початку 80-х років поворот до неї здійснила більшість розвинених країн.

3. В 60-70 роках в США мала місце політика “соціальної орієнтації”, яка передбачала регулювання соціальних наслідків НТП, а прийняття рішень базувалось на широкому соціально-політичному консенсусі з залученням широкої громадськості. Цей час характерний великою кількістю розробок у військовій сфері, які було направлено у цивільну промисловість, для виробництва товарів народного споживання.

4. Зусилля, які спрямовуються на зміну економічної структури господарського механізму - “господарська орієнтація”, що передбачає великий вплив передових технологій на вирішення соціально-економічних проблем, на зміни галузевої структури, на взаємодію суб`єктів господарювання, на рівень життя і т. д. В даний час лише Японія послідовно дотримується такої політики, здійснюючи її паралельно з ринковою.

**Основною метою** інноваційної діяльності є створення системи взаємодії всіх учасників циклу, що забезпечують науково-технічний прогрес: наукового, технічного та виробничого потенціалів.

**Організаційно-управлінські цілі.** *Довгострокові:* побудова саморегульованої цілісної регіональної інноваційної системи; вироблення системи управління інноваційними процесами, яка максимально пристосована до конкретних умов та завдань; формування принципово нової системи управління економікою регіону; створення якісно нової територіальної організації виробництва. *Середньо- і короткострокові:* створення єдиного інформаційного середовища; вироблення системи оцінки ефективності діяльності інноваційної системи та її структурних підсистем; розробка системи контролю та зворотного зв`язку; розробка механізмів модифікації структури діяльності; розробка ринкових механізмів взаємодії суб`єктів діяльності між собою та із зовнішніми системами; якісна перебудова зв`язків у ланцюгу освіта-наука-виробництво.

**Соціально-економічні цілі.** *Довгострокові:* завоювання стабільних позицій у сегментах світової ринкової системи; корінне оновлення основних фондів; переорієнтація економіки на виробництво наукомісткої високотехнологічної

продукції; вирівнювання балансу “імпорт-експорт”; накопичення критичного технологічно-фінансового й інформаційного потенціалу для здійснення “технологічного прориву”. *Середньо- і короткострокові:* формування позитивного соціально-економічного іміджу регіону; створення привабливого інвестиційного клімату; оптимізація ресурсоспоживання; формування здорового конкурентного середовища у сфері НДКР.

***Соціальні та культурні цілі.*** *Довгострокові:* підвищення життєвого рівня населення; побудова “відкритого суспільства”; переорієнтація суспільства на загальнолюдські цінності; корінна перебудова системи освіти на всіх рівнях; закріплення демократичних засад у всіх сферах життя; інтеграція у європейське співтовариство. *Середньо- і короткострокові:* підвищення кваліфікаційного рівня трудових ресурсів; підвищення ринкової грамотності населення; підняття рівня ділової активності в регіоні; скорочення безробіття.

***Організаційно-управлінські принципи:*** модульна структура діяльності (принцип макро- та мікрорівнів); забезпечення постійних безперервних інформаційних потоків; управління за цілями; інтеграція у існуючу схему управління регіоном; максимально можливе залучення існуючих органів державного управління та існуючої інфраструктури; органічне єдність науково-технічного прогресу з економічним, соціальним, та духовним розвитком суспільства; органічне єдність науково-технічного прогресу з економічним, соціальним, та духовним розвитком суспільства; демократизація та децентралізація управління, розвиток самоуправління в сфері науки та техніки; першочергова державна підтримка науково-дослідних розробок світового рівня, а також розробок, що забезпечують вирішення найважливіших проблем держави, шляхом вибору науково-технічних пріоритетів та концентрації на їх виконанні; збалансований розвиток фундаментальних, прикладних досліджень та розробок за рахунок прямої державної підтримки, економічного стимулювання інноваційної діяльності підприємств; підтримка конкуренції та підприємництва у науково-технічній сфері, здійснення антимонопольних заходів; сприяння розвитку ринку науково-технічної продукції, збалансованому

розвитку наукового, освітнього та промислового потенціалів; різноманітність та рівноправність всіх форм організації науково-технічної діяльності, об'єднання колективної та індивідуальної науково-технічної творчості; максимальне використання можливостей світової науки та техніки для забезпечення науково-технічного прогресу.

**Фінансово-економічні принципи:** економічний характер взаємодії всіх суб'єктів інноваційної діяльності; прийняття запитів ринку та ринкової кон'юнктури як першочергових критеріїв при оцінюванні стратегічних та тактичних заходів; функціонування в межах наявних ресурсів.

**Етичні принципи:** повна самореалізація людської особистості; рівність можливостей; домінування загальнолюдських цінностей.

**Принципи контролю:** стратегічний характер; контроль тільки основних критеріїв діяльності; своєчасність; гнучкість; реальність вимог та стандартів; вільний доступ до результатів.

**Організаційно-управлінські завдання:** координація управлінських концепцій всіх учасників інноваційної діяльності; створення та удосконалення механізмів реалізації державної інноваційної політики; встановлення, коректування і координація цілей державної інноваційної політики; забезпечення необхідною та достовірною інформацією всіх учасників інноваційної діяльності; забезпечення контролю за проходженням інноваційних процесів; стратегічне прогнозування.

**Завдання, пов'язані з формуванням нової системи цінностей:** учбово-демонстраційна діяльність; просвітницька діяльність; рекламно-пропагандистська діяльність; координація внутрішньої культури регіону та його іміджу.

Розглядаючи проблеми організації і управління інноваційною діяльністю, формування інноваційної політики на підприємстві, перш за все слід вирішити питання пошуку, оцінки і вибору найважливіших напрямків дії або розвитку. Ці питання все далі актуалізуються в результаті прагнення сучасних підприємств до впровадження економічно ефективних інновацій, що досягається,

насамперед, обґрунтованим вибором напрямків інноваційного розвитку.

Отже, необхідність переходу до інноваційного шляху розвитку інноваційних підприємств екологічного спрямування неодноразово підкреслювалась у роботах науковців, однак проблема екологічної збалансованості інноваційних процесів ще досі залишається недостатньо розглянутою і потребує подальшого аналізу.

## **21.2 Управління диверсифікацією в системі стратегічного управління екологічним спрямованим підприємством**

Прискорення темпів НТП, що простежується в останні десятиріччя, загострення конкуренції, глобалізація економіки, різко загострюють проблему підвищення конкурентоспроможності товаровиробників, зокрема, пошуку і реалізації конкурентних переваг. При цьому, динамічні зміни умов і середовища господарювання потребують постійного удосконалення та оновлення асортименту продукції, технологій її виробництва та просування на ринку. В цих умовах, товаровиробники, які прагнуть утриматися та вижити на ринку, повинні мати в своєму асортименті, як мінімум, кілька різновидів продукції, що знаходяться на різних етапах життєвого циклу і взаємно доповнюють один одного, тобто диверсифікувати продукцію.

Диверсифікація виробництва та збуту традиційно розглядається як один із найбільш ефективних напрямків інноваційного розвитку (табл. 21.1) ринкових можливостей вітчизняних підприємств. Зокрема, у роботі [8] диверсифікація відноситься до найефективніших напрямків розвитку ринкових можливостей, наряду з виготовленням нових товарів, розширенням ринку та глибоким проникненням на ринок.

Розглянемо загальну схему управління диверсифікацією (рис. 21.1). Згідно з цією схемою, управління диверсифікацією включає ряд послідовних етапів. Аналіз сутності і змісту робіт цих етапів будемо вести за схемою:

- мета;
- сутність робіт етапу;

- методичний інструментарій;
- вихідна інформація;
- результати робіт.

Таблиця 21.1 – Диверсифікація виробництва та збуту в системі інноваційного розвитку

Диверсифікація виробництва та збуту (формування ринку)	Об'єкти інвестування	Ефективність від впровадження	Недоліки та проблеми диверсифікації
Диверсифікація, шляхом пропонування на нових ринках нових товарів, що розвивають традиційні напрямки діяльності підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>– маркетингові дослідження ринку</li> <li>– розробка нових товарів;</li> <li>– підготовка виробництва;</li> <li>– формування системи збуту і товароруху;</li> <li>– стимулювання збуту</li> </ul>	Збільшення загальних обсягів реалізації продукції підприємства внаслідок охоплення нових ринків і продажу нових товарів. Підвищується імовірність одержання стабільного доходу, оскільки залежно від зміни попиту можна по черзі одержувати дохід за рахунок різних товарів	Приводить до додаткових витрат
Диверсифікація, шляхом пропонування на нових ринках різноманітних за своїм призначенням і сферами застосування нових товарів, у тому числі не пов'язаних з попередніми видами діяльності підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>– маркетингові дослідження ринку;</li> <li>– розробка нових товарів;</li> <li>– формування системи збуту;</li> <li>– формування системи стимулювання;</li> <li>– підготовка та освоєння виробництва різних видів товарів</li> </ul>	Збільшення загальних обсягів реалізації продукції підприємства внаслідок охоплення нових ринків і продажу нових товарів. Підвищується імовірність одержання стабільного доходу, оскільки залежно від зміни попиту можна по черзі одержувати дохід за рахунок різних товарів	Основна проблема пов'язана з освоєнням різних виробництв, кожне з яких має свою специфіку, що потребує залучення значних обсягів інвестицій
Диверсифікація, шляхом орієнтації виробничо – збутової діяльності підприємства на відносно невеликі частини ринку з різко окресленою специфікою запитів споживачів – ніші ринку	<ul style="list-style-type: none"> <li>– маркетингові дослідження ніш ринку;</li> <li>– часта переорієнтація виробництва;</li> <li>– стимулювання та збут;</li> <li>– розробка нових товарів</li> </ul>	Принципова можливість використання цінової стратегії “зняття вершків”, оскільки ніші ринку, як правило, являють собою ділянки, що залишилися поза увагою конкурентів	Необхідність підтримки високої оперативності і гнучкості виробничих підрозділів підприємства, яке застосовує даний варіант; незначні розміри ніш ринку обмежують можливості використання даного підходу для великих підприємств

**I Етап.** Вибір загальноєкономічної стратегії розвитку підприємства.

**Мета** – визначення концепції розвитку підприємства шляхом вибору однієї з двох стратегічних альтернатив:

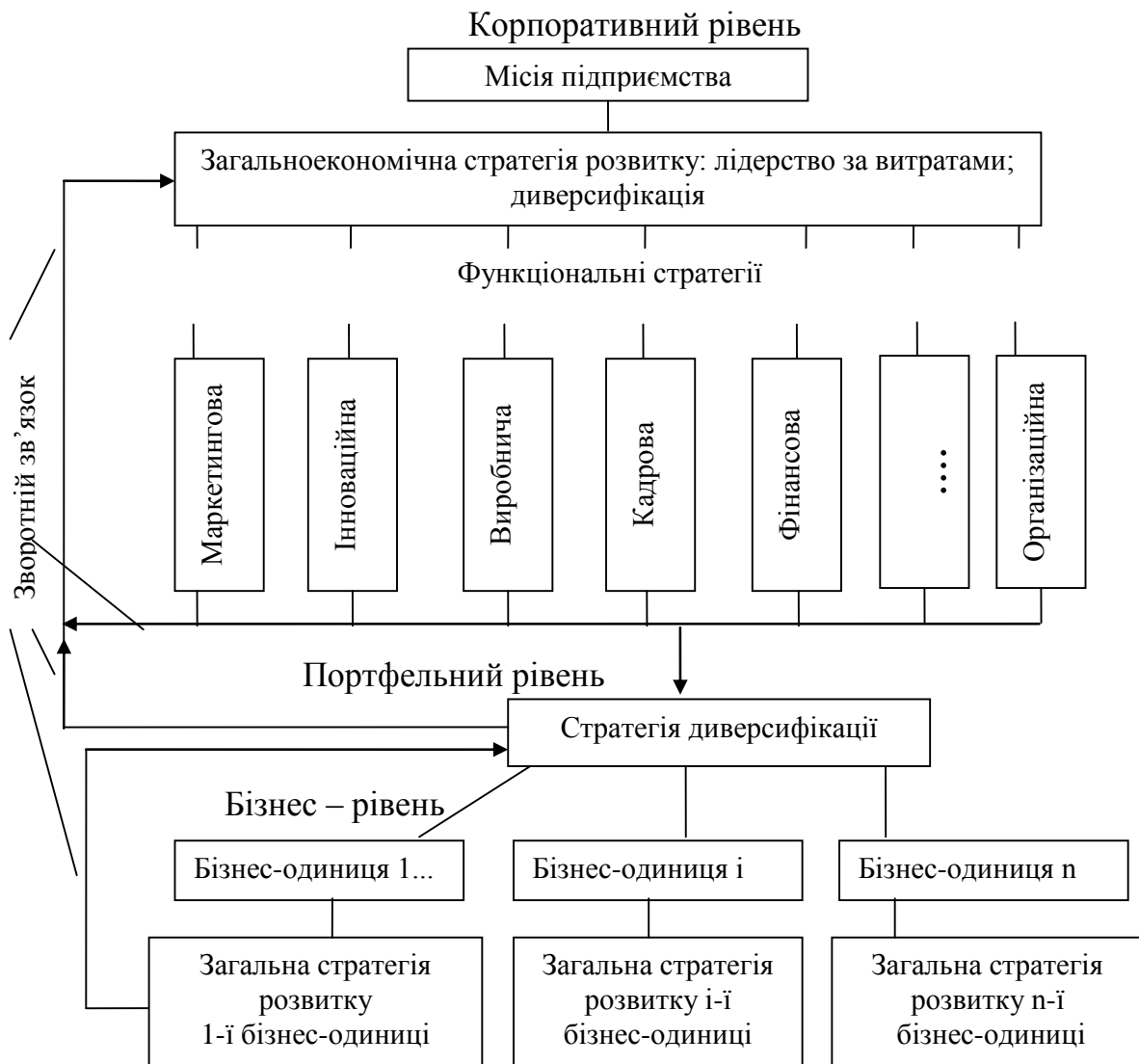


Рисунок 21.1 – Рівні управління диверсифікацією в системі стратегічного управління підприємством (авторський варіант)

**1. Лідерство за витратами**, що передбачає спрямованість на завоювання великої частини ринку за допомогою найменших витрат в галузі в якості конкурентної переваги. Його характерними особливостями є [23]: централізоване управління, твердий контроль над витратами; пріоритетність стандартних процедур; виробництво, що ґрунтується на простих в освоєнні технологіях; високий рівень ефективності систем закупівель і розподілу



продукції; контроль над діяльністю працівників, обмеження їхніх повноважень; приватні й детальні контрольні звіти.

Концепція стратегічного управління витратами з'явилася порівняно недавно і зараз часто рекомендується провідними консалтинговими фірмами в якості рекомендації для практичного використання. Основні положення даної системи виходять з основ стратегії підприємства та базуються на фундаментальних поняттях й принципах стратегічного менеджменту. Найбільш повно ці положення представлені в роботі [28].

Якщо є можливість виготовляти продукцію дешевше конкурентів, швидше за все, буде обрана саме стратегія "лідерство за витратами". Це продаж однорідної продукції широкому колу покупців. Виграш у конкурентній боротьбі досягається мінімізацією витрат, що дозволяє тримати низькі ціни.

**2. Диверсифікація**, що базується на всебічному урахуванні запитів різних груп споживачів і орієнтації товарного асортименту на їх задоволення. Це передбачає розширення і постійні зміни товарної номенклатури і асортименту.

Орієнтація на одну з цих альтернатив передбачає отримання відповідей на наступні питання: чи зайнятися підвищенням конкурентоспроможності на основі лідерства за витратами, чи починати диверсифікацію, чи наступати відразу на двох фронтах [29].

Обґрунтування рішення про диверсифікацію може мати наступні варіанти:

1. Якщо очікується падіння прибутку у всіх стратегічних галузях бізнесу організації, то варто ухвалити рішення щодо ліквідації (продажу) всіх наявних виробничих підрозділів і направлення ресурсів на диверсифікацію;

2. Якщо деякі з наявних в організації стратегічні галузі бізнесу можуть бути неефективними, але більша частина портфелю дає бажану віддачу, то відмова від безперспективних галузей, всі зусилля направляються на диверсифікацію;

3. Якщо очікується, що всі стратегічні галузі бізнесу будуть приносити прибуток, але деякі з них досягли стадії зрілості, то рішення - направити грошові потоки на розвиток потужної програми диверсифікації;

4. Якщо більшість поточних стратегічних галузей бізнесу залишаються прибутковими, але прогнози на майбутнє - невтішні, вони куди менш ефективні, ніж доступні варіанти диверсифікації, то рішення – стратегічне фінансування стратегічних галузей бізнесу скорочується, ресурси, що звільнилися направляються на диверсифікацію;

5. Якщо перспективи наявного бізнес-портфеля організації порівнянні з перспективами варіантів диверсифікації, то проводять повне використання можливостей поточного портфеля, на диверсифікацію направляються тільки надлишкові ресурси (якщо вони будуть);

6. Аналогічно ж рішення можна запропонувати й у випадку, коли поточний портфель значно перевершує всі можливі варіанти диверсифікації;

Дані рекомендації засновані на порівнянні привабливості перспектив поточного портфеля організації й можливостей диверсифікації. Ще один фактор, що впливає на рішення, - здатність досягти всіх цілей організації зі збереженням наявного портфеля. Наприклад, бізнес-портфель організації має достатні перспективи росту й рентабельності, але його стратегічна уразливість занадто велика. Якщо в кожному із шести перерахованих випадків бізнес-портфель не дозволяє досягти всіх корпоративних цілей, при винесенні рішення про початок диверсифікації особливу увагу варто приділити тому, щоб створити умови здійснення намічених цілей у майбутньому.

**Сутність робіт етапу:** аналізуються зовнішні умови діяльності підприємства, внутрішній його потенціал та проводиться обґрунтування вибору стратегічної альтернативи, яке надасть змогу привести у відповідність внутрішні умови розвитку до зовнішніх, які генеруються ринком.

**Методика:** Для попереднього аналізу застосовується матриця SWOT-аналізу чи гар-аналізу [30, 13, 31, 2]. Для уточнюючого – одна з методик портфельного аналізу [4, 14, 16, 25, 19, 32].

**Вихідна інформація:** дані, що характеризують стан мікро – та макросередовища; дані структурних підрозділів підприємства, які дозволяють оцінити його потенціал.

**Результати робіт:** обґрунтування вибору стратегічного підходу до досягнення конкурентних переваг на ринку.

**II Етап.** Вибір стратегічного підходу до диверсифікації.

**Мета:** вибір конкретної стратегії (набору стратегій) диверсифікації, що найбільшою мірою відповідають можливостям розвитку аналізованого підприємства у наявних ринкових умовах і дозволяють реалізувати визначений на попередньому етапі (рис. 1) стратегічний підхід до досягнення конкурентних переваг на ринку.

**Сутність робіт етапу:** виконується порівняльний аналіз стратегічних підходів до диверсифікації з метою вибору найбільш прийняттого (кількох прийнятих) з них.

**Методика:** для аналізу зазвичай застосовується теорія портфеля Марковіца, критерій Трейнора, критерій Шарпа, оцінка ефективності портфеля цінних паперів за критерієм Дженсена.

**Вихідна інформація:** внутрішня звітність, результати маркетингових досліджень, зовнішня поточна маркетингова інформація.

**Результати робіт:** обґрунтування вибору стратегічного підходу до диверсифікації. Необхідно зауважити, що по суті, у підприємства є стратегічна альтернатива диверсифікації: або вихід у нові стратегічні зони господарювання (СЗГ) існуючих бізнес - одиниць або створення (придбання) нових.

Якщо змістити акцент із теоретичної площини визначення бізнес-одиниць на практичну – визначення напрямків диверсифікації, то можна констатувати, що в умовах обмеженості внутрішніх ресурсів більшість промислових підприємств диверсифікується по першому шляху, розглядаючи можливості виходу в нові зони господарювання існуючих бізнес-одиниць [26]. Можливості використання другого шляху найчастіше реалізуються при злиттях, створенні об'єднаних структур - науково-виробничих об'єднань, комплексів, фінансово-промислових груп й ін. При цьому, в якості узагальнюючого критерію, який характеризує економічну мету диверсифікації, слід брати:

$$E_d \cdot \rightarrow \max; \quad P_n \cdot \rightarrow \min, \quad (1)$$

де  $E_d$  – ефект від диверсифікації;  $P_n$  – підприємницький ризик

Оскільки така ситуація є скоріше виключенням ніж правилом, то доцільніше взяти наступний критерій:

$$P_n : E_d \rightarrow \min \quad (2)$$

Виходячи з цього, слід формувати критеріальну базу управління вибором стратегії диверсифікації промислових підприємств.

Викладене вище дозволяє безпосередньо перейти до удосконалення теоретико-методичних основ управління вибором стратегій диверсифікації промислових підприємств. Проведений автором порівняльний аналіз методичних підходів до вибору раціонального портфелю бізнес проектів показав, що існують дві основні точки зору: економіко-індустріальна і ресурсна. У першій особлива увага надається факторам зовнішнього середовища, пошуку ринків збуту з високою нормою прибутку. Дійсно, підприємство є відкритою системою, і його розвиток залежить від зовнішнього середовища. Дж. Белл доводить, що зовнішнє середовище підприємства містить такі елементи, як споживачі, конкуренти, урядові установи, постачальники, фінансові організації та джерела трудових ресурсів, релевантні (тобто значущі) відносно до діяльності підприємства [33]. Але такий підхід не розрізняє різних шарів зовнішнього середовища (рис. 21.2). Макросередовище, або середовище непрямого впливу, діє не безпосередньо на кожну окрему організацію, а на всі одразу. Однак це не означає, що їхній вплив менший за вплив факторів безпосереднього оточення (мікросередовище). Фактори макросередовища задають загальні “правила гри” та окреслюють “поле гри” усіх суб’єктів ринку, що відносяться до мікро середовища аналізованого підприємства.

З ресурсної точки зору при проведенні диверсифікації важливу роль відіграє внутрішнє середовище підприємства, його ресурсна база. Проте аналіз

внутрішнього середовища підприємства має здійснюватися з урахуванням тенденцій, що склалися в зовнішньому середовищі [34]. У процесі цього аналізу перевіряється вся система господарювання підприємства та окремих його підсистем щодо реалізації можливостей, які зовнішнє середовище надає підприємству, а також вживаються заходи щодо запобігання й послаблення загрози його існуванню, тобто виявляються сильні та слабкі сторони з оцінкою ймовірності реалізації перших і подолання останніх. Порівняльна характеристика дає змогу виявити ключові, внутрішні фактори конкурентоспроможності, які допомагають підприємству забезпечувати досить тривале своє функціонування та розвиток в умовах несталого, динамічного, нерідко ворожого оточення.

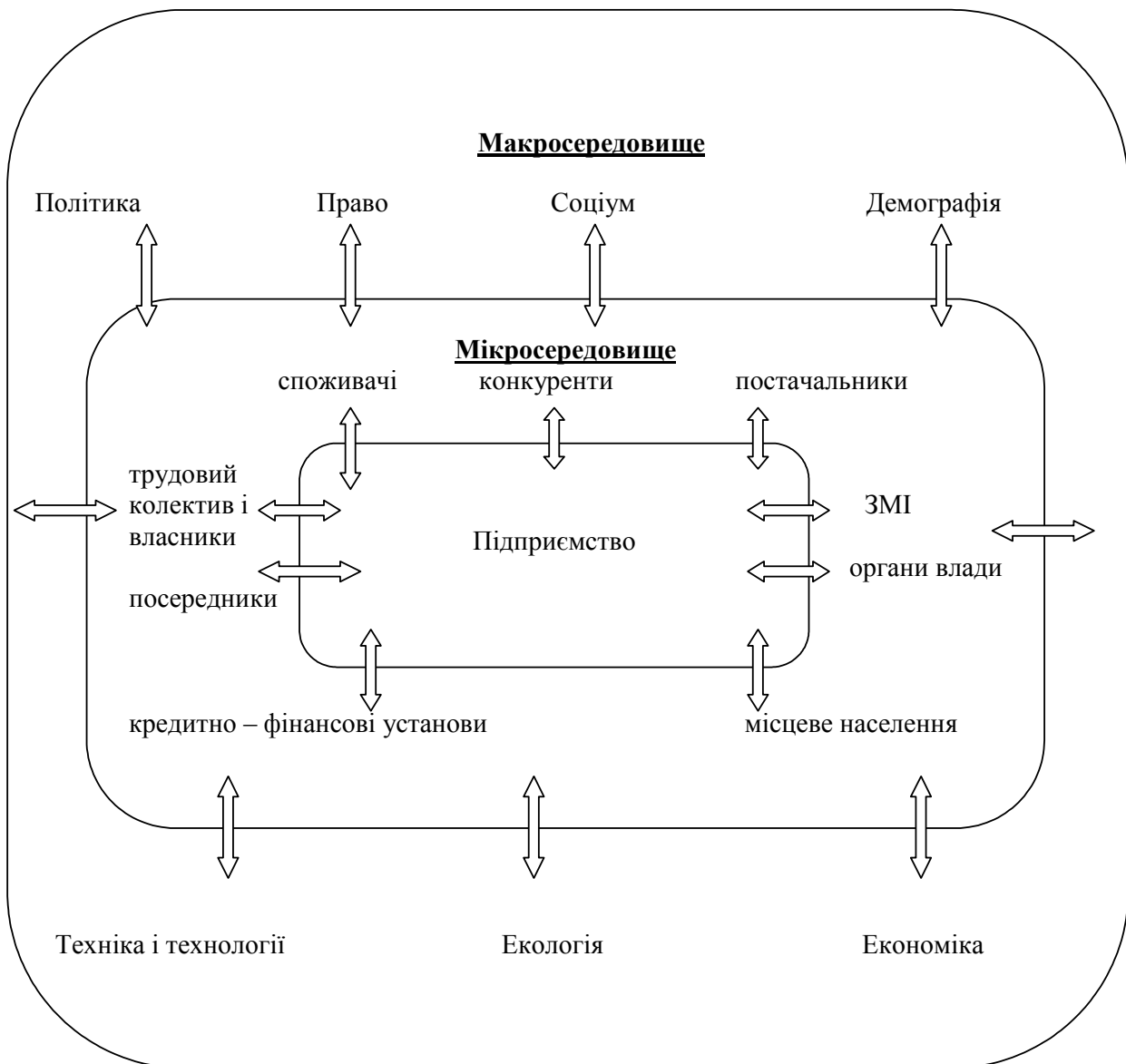


Рисунок 21.2 – Схема взаємодії факторів зовнішнього середовища і їх впливу на підприємство

Ключові фактори конкурентоспроможності – це унікальна комбінація наявного виробничого потенціалу підприємства з нагромадженим у минулому досвідом його використання і сформованим іміджем, що сприяють виготовленню конкурентоспроможної продукції, завдяки реалізації якої підприємство здатне забезпечити своє існування в довгостроковій перспективі.

Елементи обох концепцій впливають на вибір ефективної стратегії диверсифікації, тому їх необхідно систематизувати та комбінувати, щоб використати переваги кожного підходу і органічно поєднати їх, що виконано автором на рис. 3.

**III Етап. Вибір стратегій розвитку.** У межах вибраного стратегічного підходу і стратегії диверсифікації проводиться розробка (вибір) стратегій розвитку кожної бізнес-одиниці (СБО) чи стратегічної зони господарювання.

Таким чином, проведено аналіз підходів до управління диверсифікацією в системі стратегічного управління підприємством.

Слід зазначити, що проведений автором аналіз різних методів вибору напрямків диверсифікації [6, 32, 13, 17, 15, 4, 14] та формування стратегічного підходу до диверсифікації виробництва та збуту виявив відсутність системного підходу до вирішення цієї проблеми.

Необхідним є удосконалення існуючих методів управління вибором стратегій диверсифікації з урахуванням факторів зовнішнього середовища та характеристики діяльності конкретного підприємства. Особливо це стосується портфельного рівня управління.

Спираючись на результати порівняльного аналізу переваг і недоліків цих методів можна безпосередньо перейти до безпосереднього формування критеріальної бази управління вибором стратегії (набором стратегій) диверсифікації, яка дозволяє посилити конкурентні переваги конкретного промислового підприємства і забезпечити умови його тривалого виживання і

розвитку на ринку.

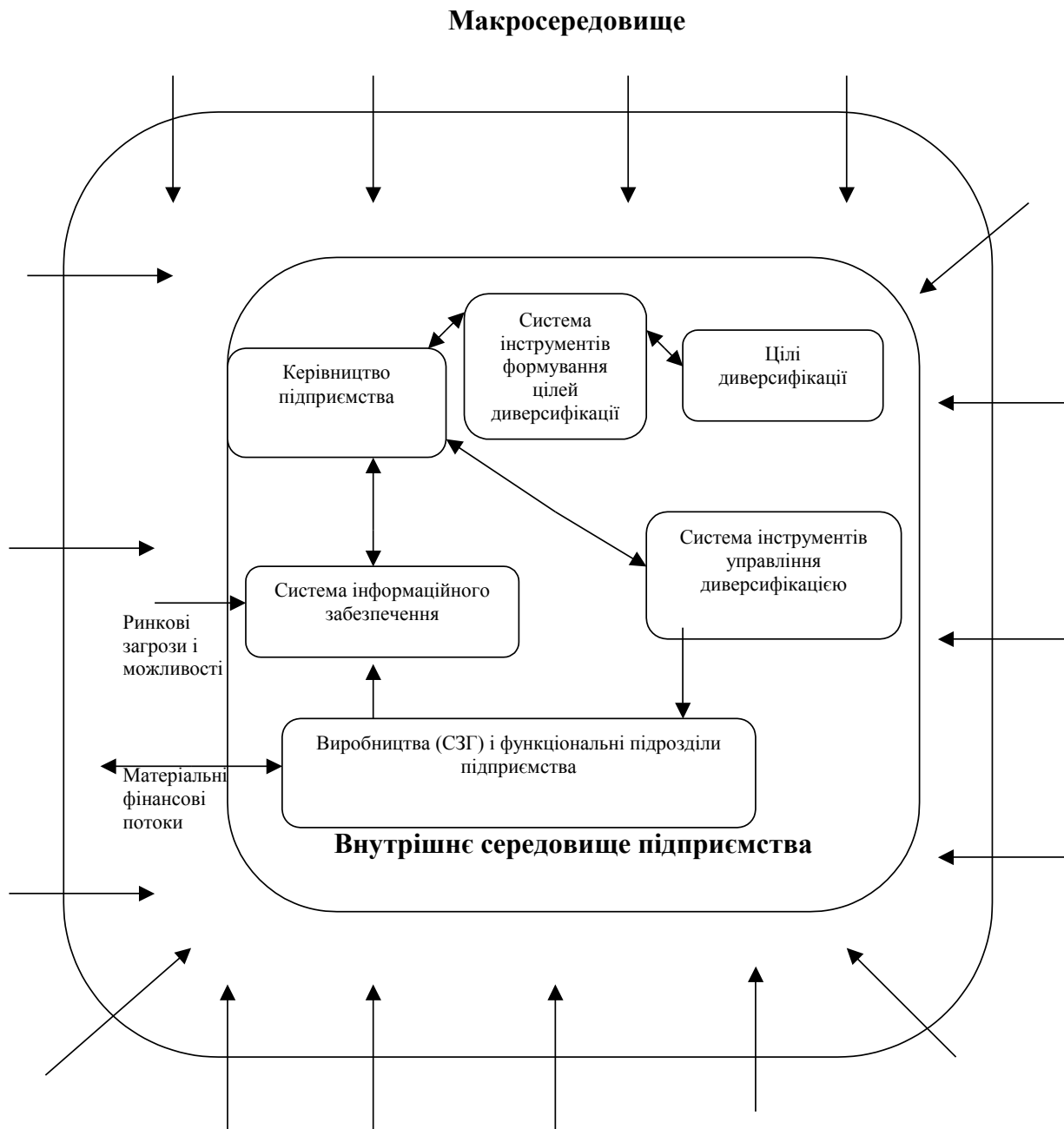


Рисунок 21.3 – Схема управління диверсифікацією з урахуванням факторів внутрішнього і зовнішнього середовища

### **21.3 Аналіз альтернатив і оптимізація вибору стратегій диверсифікації інноваційними екологічно спрямованими підприємствами за критерієм ризик – результат**

Незважаючи на набутий досвід екологічного управління, численні теоретичні дослідження з цієї проблематики, необхідно констатувати, що в

Україні не було сформовано єдиної концепції екологічного управління.

Обсяг виробничого екологічного управління природно є значно меншим ніж, наприклад, державного і поширюється лише на одне підприємство або групи підприємств. Однак, зважаючи на те, що саме підприємства є основними джерелами техногенного навантаження на навколишнє середовище в умовах роздержавлення і формування економіки, яка ґрунтується на різноманітності форм власності, реалізація принципу «забруднювач платить», що виражається в перенесенні тягаря вирішення екологічних проблем на суб'єкта господарювання, цей вид управління починає відігравати все більшу роль.

Для реалізації державної екологічної політики визначають три рівні управління: національний, регіональний, місцевий [11]. До функцій національного рівня управління належить вирішення таких питань: розроблення методологічного, нормативно-методичного та правового забезпечення; розроблення політики регулювання ядерної безпеки; проведення державної екологічної експертизи; формування економічного механізму природокористування; регулювання використання природних ресурсів та запобігання забрудненню довкілля; ліцензування екологічно небезпечних видів діяльності; державна політика щодо зон надзвичайних екологічних ситуацій; встановлення нормативів якісного стану природних ресурсів; формування та використання державних позабюджетних фондів охорони довкілля; регулювання використання ресурсів державного значення; державний контроль за дотриманням природоохоронного законодавства, в тому числі ядерної та радіаційної безпеки; впровадження екологічного аудиту; проведення єдиної науково-технічної політики щодо охорони, раціонального використання та відновлення природних ресурсів; проведення державної політики щодо збереження біорізноманіття; забезпечення екологічної безпеки як складової національної безпеки; реалізація міжнародних угод і виконання Україною взятих на себе в рамках цих угод зобов'язань та підтримання міждержавних відносин у природоохоронній сфері; забезпечення процесу прийняття державних рішень з урахуванням екологічних вимог (організація моніторингу,



впровадження інформаційних технологій, ведення обліку забруднень, прогнозування); екологічна освіта та екологічне виховання.

До функцій регіонального рівня управління належить вирішення таких питань: регулювання використання природних ресурсів місцевого значення; визначення нормативів забруднення природного середовища (встановлення нормативів ГДВ, ГДС та розміщення відходів); впровадження економічного механізму природокористування; проведення моніторингу та обліку об'єктів природокористування і забруднення довкілля; проведення державної екологічної експертизи; здійснення державного контролю за дотриманням природоохоронного законодавства; розроблення програм впровадження природоохоронних заходів, визначення та реалізація інвестиційної політики; інформування населення та заінтересованих підприємств, установ і організацій з екологічних питань.

До функцій місцевого рівня управління належить вирішення таких питань: проведення локального та об'єктного моніторингу; здійснення державного контролю за дотриманням природоохоронного законодавства; організація розробки місцевих екологічних програм та проектів».

Зміни пріоритетів і цілей екологічного управління, відхід від централізованого жорсткого впливу державних органів, формування економіки, що ґрунтується на різних формах власності, приватизація значної частки підприємств ведуть до збільшення ролі виробничого екологічного управління. Таке управління за присутності всіх загальних ознак характеризується більш локальним характером і конкретнішим визначенням цілей і завдань, які планується досягти в процесі його здійснення.

В умовах ринкової економіки залишаються конкурентоспроможними і виживають тільки ті підприємства, керівництво яких виявляє потреби споживачів і очікування громадян в цілому, будує ефективну структуру бізнесу для їх задоволення. Демократичне суспільство вважає надзвичайно важливими не тільки права безпосередніх споживачів продукції, але й права громадян, перш за все, право на доступ до інформації, право на безпечне навколишнє

середовище. Цей факт підтверджують дані соціологічних досліджень. Зокрема, відповідно до результатів соціологічного опитування, проведеного в липні 2001 р. центром «Соціополіс», 21 % опитаних однією з основних проблем вважають погіршення стану навколишнього середовища, поставивши її перед проблемами зростання корупції та хабарництва, політичної нестабільності, слабкості державної влади, захисту малозабезпечених тощо [28]. Таке становище змушує суб'єктів господарської діяльності активно включати екологічну складову до власної політики, враховувати негативні екологічні наслідки своєї діяльності.

Об'єктами екологічного управління у виробничих об'єднаннях і на промислових підприємствах найчастіше визначають діяльність підрозділів з використання, відновлення і відтворення природних ресурсів; етапи розроблення і виготовлення продукції, на яких визначають екологічні і гігієнічні властивості продукції; усі технологічні етапи виробництва, де можуть виникнути сировинні, побічні, основні продукти та вторинні матеріали, що забруднюють навколишнє середовище і шкідливо впливають на нього; засоби охорони навколишнього середовища. У сучасних умовах відбувається значне зростання кількості невеликих підприємств, а також збільшення кількості громадян, які займаються господарською діяльністю без створення юридичної особи. Характер технологічних процесів на таких невеликих підприємствах є не менш, а іноді, через примітивні та застарілі технології, що на них використовуються, більш екологічно небезпечним, ніж на великих підприємствах. Утримання на невеликому підприємстві спеціалістів-екологів або спеціалізованої служби є занадто витратним, тому персональна відповідальність за його екологічне становище покладається в такому разі на керівника. На великих підприємствах, особливо тих, що намагаються виходити зі своєю продукцією на світовий ринок, навпаки, відбувається підвищення ролі екологічних служб із введенням посади заступника директора з екології або створення у складі ради директорів посади директора з екології.

Система екологічного управління, що застосовується на підприємстві,

обирається ним самостійно з урахуванням характеру і складності виробництва, технологічних процесів. Природно, що підприємство, на якому створено екологічну службу із наданням їй керівникові статусу заступника директора або директора з екології, має більші потенційні можливості для досягнення цілей своєї екологічної політики. Разом із тим підприємства, де спеціаліст з екології або екологічна служба в ряді випадків відсутні (невелике підприємство, низький рівень потенційної екологічної небезпеки), можуть не менш успішно вирішувати свої екологічні проблеми. Прийняття рішення про створення таких служб вирішується самостійно адміністрацією підприємств, нормативні вимоги про необхідність наявності спеціалізованої екологічної служби мають місце лише в окремих випадках.

Для тих підприємств, для яких вирішення екологічних проблем є завданням другого плану, основною умовою ефективного виробничого екологічного управління виступає можливість отримання додаткового прибутку або інших переваг. Цей процес безпосередньо пов'язаний з чинним законодавством, що регулює економіко-правові засади такої еколого-ефективної діяльності. Зменшується вплив державних органів з екологічного управління за рахунок передачі частини управлінських функцій суб'єктам підприємницької діяльності. Зокрема, ведення еколого-аудиторської діяльності зменшує необхідність численних перевірок підприємств, на яких регулярно проводиться екологічний аудит. У цьому випадку така діяльність вигідна всім: підприємству, оскільки воно вчасно отримує інформацію щодо недоліків власної екологічної політики, може вчасно виправити свої помилки; аудиторю або аудиторській фірмі, які отримують прибуток від своєї діяльності; державним органам, що отримують вже опрацьовану та оброблену достовірну інформацію. Подібний взаємовигідний ефект досягається також у процесі здійснення екологічного страхування, екологічного лімітування тощо.

Говорячи про інноваційні підприємства екологічного спрямування, хотілося б відмітити відкрите акціонерне товариство „Сумсільмаш”, яке диверсифікуючи свою діяльність, зайнялось виробництвом екологічно чистої

продукції. Застосовуючи методичний підхід до аналізу альтернатив і оптимізації вибору стратегій диверсифікації за критерієм ризик – результат виконано обґрунтування вибору стратегій диверсифікації ВАТ “Сумсільмаш”.

Керівництвом заводу “Сумсільмаш” було обрано стратегію конгломератної диверсифікації. В 2002 р. на території заводу був створений цех по переробці бобів сої, з метою забезпечення ринку м. Суми та Сумської області різноманітними якісними, збалансованими білком харчовими продуктами. Товарний асортимент цеху “Союшка”: соєвий збагачувач, соєве молоко, майонез з різноманітними ароматизаторами, великий вибір випічки. У виробничій діяльності використано обладнання спільного виробництва Канади та Росії. Постачальником сировини є в основному товариства Охтирського району та Херсонської області на договірних основах. З березня 2002 р. продукція цеху “Союшка” ВАТ “Сумсільмаш” почала надходити на прилавки сумських магазинів та ринків.

В рамках реалізації проекту припускається будівництво великого комплексу з переробки сої, який включає в себе три самостійних об’єкти (рис. 21.4, табл. 21.2, 21.5, 21.6, 21.7, 21.8). Всі виробничі об’єкти зведені в єдиний технологічний ланцюжок, в основі якого полягає безвідходна технологія використання властивостей сої.

**Об’єкт 1** – виробництво текстурованого рослинного білку з бобів сої, припускає використання екологічно чистої технології переробки бобів сої, яка базується на процесі термопластичної екструзії. Технологія сухої екструзії, яка покладена в основу плануємого виробництва, запатентована компанією INSTRA-PRO International (США) в 1969 р., та застосовується більш ніж в 90 країнах світу. Метою будівництва даного об’єкту є забезпечення ринку області якісними, збалансованими білком харчовими продуктами (соєвим борошном та текстуратом соєвого білку, вартість яких в 2-3 рази нижче, ніж вартість основних продуктів харчування, в яких міститься білок (м’ясо, птиця, молоко). Також соєве борошно та текстурований соєвий білок, входячи до складу інших продуктів харчування, таких як ковбасні вироби, сири,

хлібобулочні та кондитерські вироби, дозволяють знизити собівартість та підвищити дієтичні властивості останніх.

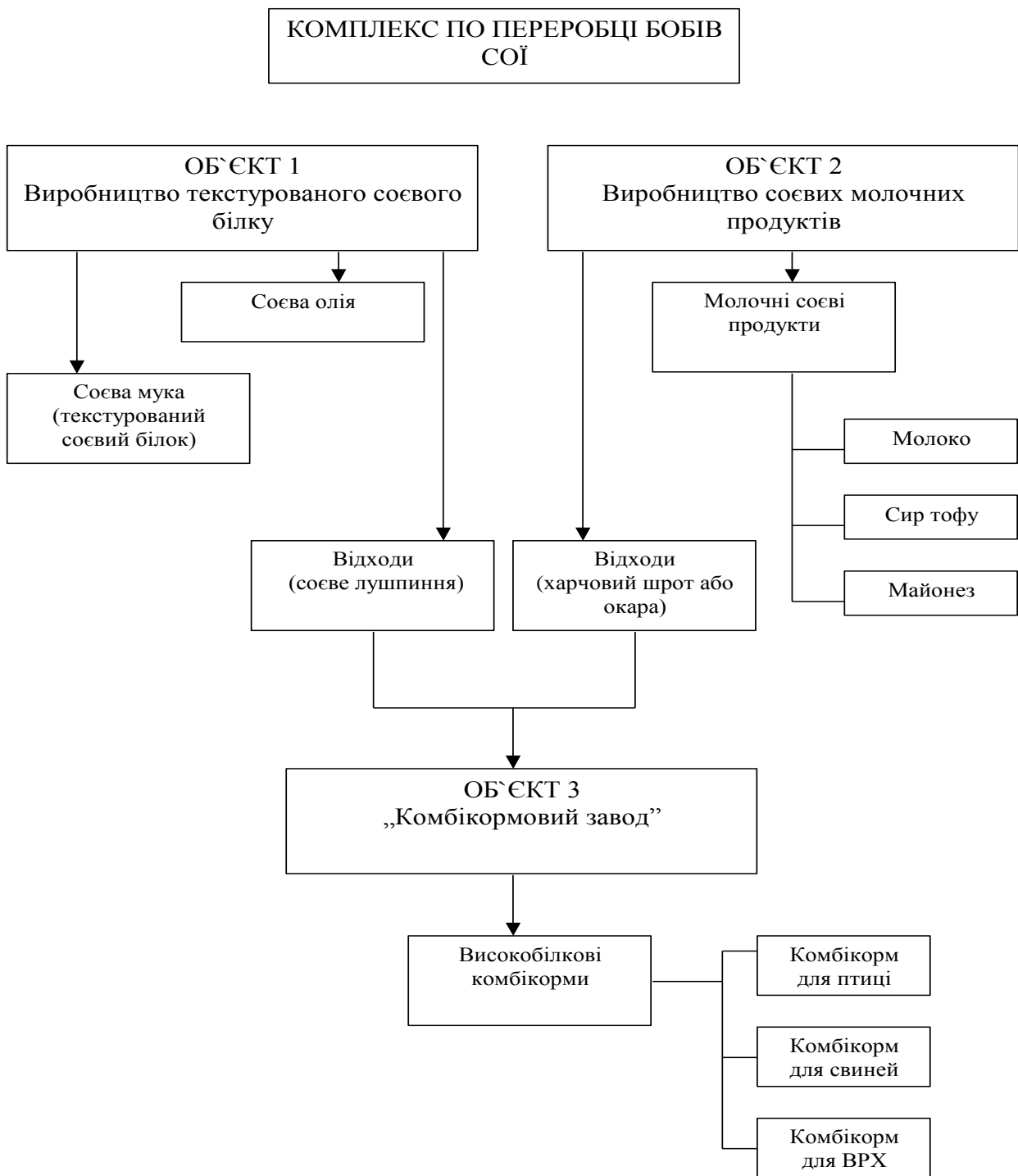


Рисунок 21.4 – Комплекс по переробці бобів сої

**Об'єкт 2** – виробництво соєвих молочних продуктів харчування, припускає технологію переробки бобів сої шляхом екстракції білкової суспензії з послідуною переробкою її в молочні продукти. Метою даної

програми є забезпечення ринку області якісними, які володіють унікальними дієтичними властивостями, з високим вмістом білку соєвими молочними та кисломолочними продуктами харчування (молоко, йогурт, сир), які за смаковими властивостями не поступаються, а за нижчою вартості переважають їх аналоги на основі тваринного білка.

**Об'єкт 3** – „ комбікормовий завод”, який базується на використанні в якості сировини відходів об'єкту 1 (соєве лушпиння) та об'єкту 2 (окару) для виробництва високоякісних білкових комбінованих сумішей для розвитку та підтримки життєздатності тваринних та птахівницьких агрокомплексів. Проект також дозволяє забезпечити випуск імпортозамінної продукції (олія та соєвий текстурат входять в склад пріоритетної номенклатури імпортозамінної продукції); створити нові робочі місця.

Умови оптимальності вибору з ряду альтернатив проекту диверсифікації за результативністю, на глибоке переконання автора, слід, визначити за формулою індексу рентабельності (доходності):

$$PI = \frac{\left( \sum_{i=1}^T P_{di}(1+p)^{-i} \right)}{\sum_{i=1}^T B_{di}(1+p)^{-i}} \geq 1 \rightarrow \max, \quad (21.3)$$

де  $P_{di}$  – очікуваний результат від диверсифікації у періоді  $i$ ;  $B_{di}$  – очікувані витрати на диверсифікацію у періоді  $i$ ;  $T$  – тривалість проекту диверсифікації;  $P$  – норма дисконту

$$E_p = \frac{O_p + \Pi_p + (4 \cdot H_p)}{6} \quad (21.4)$$

$$E_b = \frac{O_b + \Pi_b + (4 \cdot H_b)}{6} \quad (21.5)$$

$$\sigma_p = \frac{O_p - \Pi_p}{6} \quad (21.6)$$

$$\sigma_B = \frac{O_p - P_p}{6} \quad (21.7)$$

де  $O_p, P_p, H_p$  – відповідно оптимістичне, песимістичне та найбільш імовірні значення результату;  $O_B, P_B, H_B$  - відповідно оптимістичне, песимістичне та найбільш імовірні значення інвестиційних вкладень.

Таблиця 21.2 – Інвестиційний план комплексу по переробці бобів сої

Назва етапу	Вартість (дол.US)
<b>Об'єкт 1 – Організація переробки соєвих бобів</b>	2953800
Проектування	47000
Будівничо – монтажні роботи	460000
Придбання обладнання	1580000
Доставка, митниця, страхування обладнання	345000
Пусконаладжувальні роботи	120000
Підготовка до виробництва, освоєння	401800
<b>Об'єкт 2 – Організація переробки соєвих бобів в молочні продукти</b>	996000
Проектування	36000
Будівничо – монтажні роботи	206000
Придбання обладнання	489000
Доставка, митниця, страхування обладнання	51000
Пусконаладжувальні роботи	110000
Підготовка до виробництва, освоєння	104000
<b>Об'єкт 3 – Організація виробництва комбікормів</b>	1050200
Проектування	45200
Будівничо – монтажні роботи	160000
Придбання обладнання	560000
Доставка, страхування обладнання	75000
Пусконаладжувальні роботи	90000
Підготовка до виробництва, освоєння	120000
<b>Всього інвестицій</b>	<b>5000000</b>

Потреба у фінансуванні даного проекту становить 5 мільйонів \$ US, якими будуть покриті всі інвестиційні витрати проекту й початковий оборотний капітал (з обліком дисконтування всіх грошових потоків проекту по ставці 6%).

Даний інвестиційний проект повністю фінансуються за рахунок позикових засобів - простого довгострокового банківського кредиту.

Умови й схема кредитування (табл. 21.3, 21.4):

1. Інвестиційні засоби надходять на рахунок ВАТ „Сумсільмаш” одним

траншем у розмірі 5000000 \$;

2. строк погашення кредиту 5 років;
3. плата за надання кредиту 6% річних в \$US;
4. відстрочка першої виплати відсотків складе 1 місяць;
5. подальші надходження відсотків за кредит відбуваються раз на місяць;
6. погашення принципала кредиту починається через 1 рік після дати введення в експлуатацію комплексу по переробці соєвих продуктів;
7. повний строк реалізації проекту складає 8 місяців, тому через 8 місяців відбувається погашення кредиту щомісяця.

Таблиця 21.3 – Графік погашення інвестиційного кредиту

Рік	Сума основної заборгованості на початок року	Виплата відсотків за кредитом	Виплата основної заборгованості	Сума основної заборгованості на кінець року
1	5000000	254976,20		5000000
2	5000000	299873,88	487804,88	4512195,12
3	4512195,12	229142,18	1463414,63	3048780,49
4	3048780,49	141337,3	1463414,63	1585365,86
5	1585365,86	53532,42	1463414,63	121951,23
6	121951,23	0,00	121951,23	0,00

Таблиця 21.4 – Потенційні інвестиційні ризики при реалізації проекту

Вид ризику	Величина ризику
Ризик недотримання розрахункових строків реалізації проекту	2%
Ризик, пов'язаний зі ступенем доступності сировини	6%
Технологічний ризик	1%
Ризик відсутності або спаду попиту	4%
Ризик неплатежів	4%
Екологічний ризик	0%
Всього	17%

Для оцінки ризиків прийнята шкала: 1-3% - низький; 4-6% - середній; 7% і більше – високий ризик. Величини  $\sigma_p$  та  $\sigma_b$  характеризують ризик реалізації конкретних проектів диверсифікації визначити як відносний ризик:



$$R_{\Sigma i} = \frac{\delta}{\sum_{j=1}^N (P_{\delta ij} - B_{\delta ij}) \cdot (1+p)^{-i}}, \quad (21.8)$$

де  $\sigma$  визначається за формулою:

$$\sigma = \frac{\sum_{j=1}^N (P_{\delta ij}^0 - B_{\delta ij}^0) \cdot (1+p)^{-s} - \sum_{j=1}^N (P_{\delta ij}^n - B_{\delta ij}^n) \cdot (1+p)^{-i}}{6}, \quad (21.9)$$

де  $P_{\delta ij}^0$ ,  $B_{\delta ij}^0$  та  $P_{\delta ij}^n - B_{\delta ij}^n$  – відповідно, оптимістичні та песимістичні значення величин  $P$  і  $B$ , розраховані для періоду реалізації проекту  $i$ .

Значення  $V_{д і max}$  та  $R_{\Sigma доп і}$  визначають виходячи зі специфіки діяльності конкретного підприємства в конкретних умовах ринку, які очікуються в  $i$  – му році реалізації проекту. При цьому враховують потенціал підприємства, його фінансовий стан та можливості сформувані достатні пакети інвестицій тощо.

Таблиця 21.5 – Сумарні прями витрати на одиницю продукції

Найменування	Одиниця виміру	дол.US
Текстурований соєвий білок	т	458,10
Соєва олія	т	453,60
Лушпиння	т	450,00
Молочні продукти	т	68,87
Молоко	т	28,76
Шрот	т	28,75
Комбікорм	т	74,07

Можливо, слід доповнити аналізом доцільності диверсифікації з позиції споживачів (додатково оцінюється продуктовий напрямок інноваційного розвитку) - показник споживацької привабливості продуктового напрямку інноваційного розвитку, який розраховується як добуток показника, що враховує співвідношення ціни споживання інноваційної продукції і середньої ціни існуючої на ринку продукції, та показника, що враховує оцінку вигоди, отриманої споживачем при використанні інноваційної продукції:

$$K_{сп} = K_{ц} \cdot K_{е}, \quad (21.10)$$

де  $K_{сп}$  - показник споживацької привабливості продуктового напрямку інноваційного розвитку;  $K_{ц}$  - показник, що враховує співвідношення ціни споживання нової або оновленої продукції і середньої ціни існуючої на ринку продукції;  $K_{е}$  - показник, що враховує оцінку вигод, отриманих споживачем при використанні інноваційної продукції.

Таблиця 21.6 – Обсяг продажу в натуральному вираженні

Найменування	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Текстурований соєвий білок, т	307,5	4817,5	4920	4920	4920
Соєва олія, т	43,5	681,5	696	696	696
Молоко, т	81,0	1269	1296	1296	1296
Молочні продукти, т	82,7	1295,56	1323,12	1323,12	1323,12
Комбікорм, т	500	22500	24000	24000	24000

Таблиця 21.7 – Надходження від продажу, дол. США

Найменування	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Текстурований соєвий білок	308525	4157741,67	4231200	4231200	4231200
Соєва олія	47197,5	636042,5	647280	647280	647280
Молоко	28350	382050	388800	388800	388800
Молочні продукти	101301,38	1365156,62	1389276	1389276	1389276
Комбікорм	60000	2700000	2880000	2880000	2880000
Всього	545373,88	9240990,79	9536556	9536556	9536556

Таблиця 21.8 – Сумарні прямі витрати по продуктах

Найменування	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Текстурований соєвий білок	117388,12	1839080,62	1878210,0	1878210,0	1878210,0
Соєва олія	16443,00	257607,00	263088,0	263088,0	263088,0
Молочні продукти	4746,0	74354,06	75936,06	75936,06	75936,06
Молоко	1941,60	30418,33	31065,53	31065,53	31065,53

Комбікорм	37183,44	1673254,69	1784805,0	1784805,0	1784805,0
Всього	177702,16	3874714,7	4033104,59	4033104,59	4033104,59

У даному випадку умови оптимальності варіанта, що розглядається підприємством – інноватором, записуються як

$$K_{cn} \cdot \rightarrow 1; \quad (21.11)$$

Ціна споживання інноваційної продукції містить ціну товару та витрати, пов'язані з його експлуатацією (витрати на транспортування, монтаж, навчання персоналу, експлуатацію, ремонт, технічне обслуговування, сплату податків, страхові внески, паливе, енергію, утилізацію відходів, зберігання товару та ін.).

$$K_{ц} = \frac{Ц_{\min}}{Ц_i} \quad (21.12)$$

Розрахунок  $K_B$  слід виконувати за формулами:

$$K_{Bi} = \sum_{j=1}^n V_j \cdot \left( \frac{P_{\min}}{P_{ij}} \right), \quad (21.13)$$

$$K_{Bi} = \sum_{j=1}^n V_j \cdot \left( \frac{P_{ij}}{P_{\max}} \right), \quad (21.14)$$

де  $P_{ij}$  -  $j$ -й показник вигод ( $j = 1, 2, 3, \dots, k$ ) інноваційного товару  $i$  ( $i = 1, 2, 3, \dots, l$ );  $P_{\max}$  - максимальне значення  $j$ -го показника вигод товару серед усіх, що порівнюються (між альтернативними інноваційними продуктами);  $P_{\min j}$  - мінімальне значення  $j$ -го показника вигод товару серед усіх, що порівнюються (між альтернативними інноваційними продуктами);  $V_i$  - коефіцієнт вагомості (значимість) показника вигод  $j$  (сума коефіцієнтів вагомості всіх показників дорівнює 1).

Даючи характеристику механізму управління підприємствами екологічного

спрямування, О.О. Веклич [2] зазначає, що економічний механізм раціоналізації природокористування існує в розвинутих країнах і поєднує в собі дві великі групи законодавчо закріплених регуляторів екологічної поведінки підприємців:

- перша група спрямована на примушення забруднювачів навколишнього середовища обмежувати свою еколого-деструктивну діяльність. Це цілісна система регуляторів: платежі за викиди, скиди, поховання або розміщення забруднюючих речовин, платежі за погіршення якості природних умов; екологічні податки, що знімаються з прибутку товаровиробників, які випускають продукцію з небезпечними екологічними компонентами; штрафні санкції, компенсаційні виплати за порушення екологічного законодавства, стандартів якості природного середовища і за завданий збиток здоров'ю населення, навколишній флорі і фауні;

- друга група регуляторів, що активізує природоохоронну діяльність товаровиробників у розвинутих країнах, спрямована на спонукання природокористувачів до поліпшення стану навколишнього середовища.

Як вже зазначалося, екологічна ситуація, що склалася в Україні, не відповідає вимогам безпечної життєдіяльності, і першочерговим завданням, яке постає перед органами екологічного управління, є зупинення її погіршення. Довге панування адміністративно-командної системи, нехтування екологічними проблемами, підміна довгострокового планування досягненням найближчих цілей, превалювання оперативної, відомчої нормотворчості у законодавчому регулюванні призвели до того, що напруження в системі «суспільство-природа» майже досягло крайньої межі.

Зміна політичного і державного устрою, зрушення у свідомості людей призвели до небажаного результату – абсолютизації ролі ринкових механізмів, застосування, на перший погляд, ефективних економічних важелів без достатньої їх правової і економічної аргументації. Наслідком цього стало ще більше погіршення екологічного стану. Тому назріла нагальна потреба впорядкувати комерційну природоохоронну діяльність, економічні важелі екологічного управління і досягти їх органічного поєднання з адміністративною

системою екологічного управління. Тільки таким шляхом можна зупинити погіршення стану навколишнього природного середовища і створити підґрунтя для його майбутнього поліпшення.

1. Андрощук Г. Государственная инновационная политика // Бизнесинформ. – 1997. – № 1. – С.37-40.
2. Ассэль Генри. Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 804с.
3. Веклич О.О. Аналіз ефективності вітчизняного економічного механізму природокористування щодо ідеї сталого розвитку // Економічні реформи України в контексті переходу до сталого розвитку / Матеріали 2-х конференцій та рекомендації до проекту Національної стратегії: Інститут сталого розвитку. – К.: Інтелсфера, 2001. – С. 95.
4. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підручник для вузів.–К.: Лібра, 1998 р.,384 с.
5. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком : Навчальний посібник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Суми: ВТД “Університетська книга”; К.: Видавничий дім “Княгиня Ольга”, 2005. – 324 с.
6. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: Навчальний посібник. – Суми: ВТД “Університетська книга”, 2003. – 278 с.
7. Ілляшенко С.М., Прокопенко О.В. Менеджмент екологічних інновацій: Навч. посіб. / За заг. ред. С.М. Ілляшенка. – Суми: Вид-во СумДУ, 2003. – 266 с.
8. Ильяшенко С.Н. Экономические аспекты поиска целевых рынков: сегментация, оценка риска, экономический инструментарий. – Сумы: ВВП «Мрія - 1» ЛТД, 1997. – 156 с.
9. Ілляшенко С.М. Економічний ризик: Навчальний посібник. 2-ге вид., доп. перероб. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 220 с.
- 10.Ильяшенко С.Н., Шипулина Ю.С. Составляющие инновационного потенциала субъекта хозяйственной деятельности // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка, 2002. – № 7 (40). – С. 118-125.
- 11.Ильяшенко С.Н., Шипулина Ю.С. Управление инновационным развитием предприятия: диагностика инновационного потенциала // Зб. Матеріалів Х міжнародної науково-практичної конференції „Управління організацією: регіональні аспекти”. – Чернігів, К., 2002. – С. 121.
- 12.Ілляшенко С.М., Прокопенко О.В. Формування ринку екологічних інновацій: економічні основи управління: Монографія / За ред. проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД „Університетська книга”, 2002. – 250 с.
- 13.Маркетинг: бакалаврський курс: Навчальний посібник / За заг. ред. проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД “Університетська книга”, 2004. – 976 с.
- 14.Котлер Ф. Основы маркетинга. – М.: Прогресс, 1992. – 985 с.
- 15.Круглов М.И. Стратегическое управление компанией: Учебник для вузов. – М.: Русская Деловая Литература, 1998. – 768 с.

16. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. – СПб.: Питер, 2000. – 320 с.
17. Менеджмент та маркетинг інновацій: Монографія / За заг. ред. проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД “Університетська книга”, 2004. – 616 с.
18. Прирва Ю. Больше всего украинцев беспокоят безработица и рост цен. Но мы все же остаемся оптимистами // Время. – 2001, 14 авг. – С. 2.
19. Портер М. Стратегія конкуренції: Пер. з англ. – К.: Основи, 1998. – 244с.
20. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці: Монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД “Університетська книга”, 2005. – 582 с.
21. Соколенко С.И. Современные мировые рынки и Украина. – К.: Демос, 1995. – 354с.
22. Тацуно Ш. Стратегия – технополисы: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1989. – 344с.
23. Шанк Дж., Говиндараджан В. Стратегическое управление издержками. – СПб.: Бизнес-Микро, 1999. – 595 с.
24. Шипулина Ю.С. Сущность, структура и подходы к оценке потенциала инновационного развития предприятия // Инновационное развитие топливно-энергетического комплекса: проблемы и возможности: Монография / Под общ. ред. Г.К. Вороновского, И.В. Недина. К.: Знания Украины, 2004. – С. 330-335.
25. Штраейгг Георг. Тенденции и перспективы развития стратегического менеджмента // Проблемы теории и практики стратегического управления. – 2000. – № 5. – С. 93-98.
26. Generald D. Bell. Organization and the External Environant 1997, in McGuire, op.cit.
27. <http://www.maop.vorstu.ru/shishkin.html>
28. [http://www.smartcat.ru/p\\_plant/books/book\\_56/ch19.shtml](http://www.smartcat.ru/p_plant/books/book_56/ch19.shtml)
29. <http://marketingist.narod.ru/dict/190.htm>
30. <http://www.vuzlib.net/strat-upr/index.htm>
31. <http://de.nwpi.ru/courses/man/glossary.htm#Цель%20высшего%20уровня>
32. [http://www.eduhmao.ru/portal/dt?last=false&provider=HMAOArticlePageContainer&HmaoArticleId=ARTICLE\\_25668&HmaoSecsId=SECTION\\_237](http://www.eduhmao.ru/portal/dt?last=false&provider=HMAOArticlePageContainer&HmaoArticleId=ARTICLE_25668&HmaoSecsId=SECTION_237)
33. <http://www.vuzlib.net/strat-upr/index.htm>
34. <http://www.probusiness.in.ua/kb/marketing/strategy/>