

## Науково-методичний інструментарій оцінювання стратегії розвитку підприємств альтернативної енергетики

У статті розглянуто особливості імплементації ресурсно-орієнтованого підходу до формування та оцінювання стратегії розвитку виробничо-економічної системи. Проведено VRIO-аналіз, що дозволило визначити стратегічний статус ресурсів та критичні чинники розвитку підприємств альтернативної енергетики. За результатами проведеного дослідження розроблена карта пріоритетів стратегії розвитку потенціалу виробників альтернативної енергетики.

**Ключові слова:** підприємства альтернативної енергетики, VRIO-аналіз, карта пріоритетів.

## Научно-методический инструментальный оценки стратегии развития предприятий альтернативной энергетики

В статье рассмотрены особенности имплементации ресурсно-ориентированного подхода к формированию и оценке стратегии развития производственно-экономической системы. Проведен VRIO-анализ, что позволило определить стратегический статус ресурсов и критические факторы развития предприятий альтернативной энергетики. По результатам проведенного исследования разработана карта приоритетов стратегии развития потенциала производителей альтернативной энергетики.

**Ключевые слова:** предприятия альтернативной энергетики, VRIO-анализ, карта приоритетов.

## Scientific-Methodical Evaluation Instruments Development Strategy The Enterprises of Alternative Energy

The article discusses features of the implementation of the resource-based approach to development and evaluation strategy for the development of industrial and economic system. A VRIO-analysis allowed to determine the status of strategic resources and critical factors of alternative energy companies. The results of the research priorities of the strategy map developed capacity producers of alternative energy.

**Keywords:** alternative energy company, VRIO – analysis, map priorities.

**Постановка проблеми.** Сучасні формації розвитку паливно-енергетичного комплексу спонукають до пошуку новітніх джерел енергозабезпечення, де домінують роль відіграє альтернативна енергетика, яка стала одним із базових векторів розвитку технологій у світі, поряд із інформаційними та нанотехнологіями є важливою компонентою нового постіндустріального технологічного укладу.

За умов посилення змінності, ентропії та турбулентності ринкового середовища для підприємств альтернативної енергетики особливого значення набуває системно-критичний стратегічний аналіз діяльності, результати якого використовуються для прийняття управлінських рішень щодо упередження збитковості, забезпечення розвитку і зростання вартості виробничо-економічної системи. Актуальність обраної теми зумовлює потребу реалізації радикальних інновативних трансформацій в енергетиці в контексті удосконалення підходів до формування та реалізації ефективної стратегії розвитку альтернативної енергетики, орієнтованої на імплементацію сучасного ресурсно-орієнтованого підходу оцінювання результатів діяльності через призму інструментарію VRIO-аналізу, в цілому, та на окремому підприємстві, зокрема.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Окремі аспекти вивчення імплементації ресурсно-орієнтованого підходу до стратегії розвитку підприємства (RBV) досліджені в наукових працях Б. Вернерфелта, Д. Гранта, Л. Федулової, Н. Фосса. З появою RBV потенціал виробничо-економічної системи став ключовим джерелом конкурентної пере-

ваги на перспективу. Проте, багато теоретико-методологічних питань є не вивченими, особливо в умовах новітніх концепцій енергоефективної економіки. Трансформаційних змін потребують науково-методичні та практичні аспекти стратегічного аналізу. Погоджуємось з думкою Н. Фосса [3], що RBV представляє незакінчену революційну траєкторію, оскільки зберігається значний потенціал для дослідження глибинних джерел конкурентної переваги.

Враховуючи зміни, що відбуваються у сфері паливно-енергетичного комплексу, де одним з пріоритетів визначено розвиток підприємств альтернативної енергетики, що актуалізує дослідження та розроблення науково-методичних положень формування та оцінювання стратегії їх розвитку.

**Метою статті** є визначення прагматизму розроблення та впровадження новітнього інструментарію в рамках ресурсного підходу оцінювання стратегії розвитку підприємств альтернативної енергетики.

Науково-методичним базисом дослідження виступають сукупність способів наукового пізнання, загальнонаукові принципи, системний підхід до вивчення питання оцінювання стратегії розвитку підприємств альтернативної енергетики на основі імплементацій інструментарію VRIO-аналізу.

**Виклад основного матеріалу.** Одним із найбільш універсальних та ефективних інструментів у рамках ресурсного підходу, що застосовуються для аналізу ресурсів і здібностей компанії, є метод VRIO-аналізу [5]. Представлений концепт ставить своєю метою насамперед визначити, чи є окремі ресурси і зді-

бності досліджуваної компанії її слабкістю або силою в рамках існуючих загроз і можливостей зовнішнього середовища.

Процедура проведення VRIO-аналізу полягає в оцінюванні ресурсів і здібностей компанії за чотирма критеріями: цінності (value), рідкості (rarity), імітованості / відтворюваності (imitability) і організованості (organization), що дає можливість ідентифікувати найбільш важливі для формування конкурентної переваги компанії ресурси і здібності, а також визначити стратегічні наслідки їх використання.

Стратегічний потенціал – це ресурси і здібності, які можуть бути адаптовані до ринкових потреб за допомогою наявних компетенцій. Значення стратегічного потенціалу вимірюється ступенем здатності організації використовувати здібності і ресурси (внутрішня складова потенціалу) і відповідати на негативний вплив макросередовища (зовнішня складова) [2].

Методика VRIO є однією з основних у стратегічному аналізі конкурентоспроможності компанії, що дозволяє визначити ступінь внеску у формування стійкої конкурентної переваги конкретних активів, ресурсів, здібностей і компетенцій [1]. Оцінювання ресурсів за критеріями «цінність», «рідкість», «складність/легкість відтворення», «організація» з урахуванням виявлених змін зовнішнього середовища дає можливість ідентифікувати найбільш важливі для формування конкурентної переваги компанії ресурси, а також визначити стратегічні наслідки їх використання.

На основі результатів оцінювання ваги кожної з переваг компанії, визначеному при аналізі здібностей і результатів SWOT-аналізу, пропонується розрахувати показник внутрішнього потенціалу  $P_{внутр}$  за такою формулою:

$$P_{внутр} = \sum_{i=1}^n (Z_i \times VRIO_i), \quad (1)$$

де  $Z_i$  – питома вага здібності в загальній сумі здібностей компанії створення споживчої вартості;  $VRIO$  – значення здібності в контексті цінності, рідкості, відтворюваності і використання в реалізації ресурсів і компетенцій підприємства.

Застосування показника  $P_{внутр}$  передбачає визначення внутрішньої конкурентоспроможності ресурсів, компетенцій і здібностей компанії, визначеної за питомою вагою кожної переваги підприємства. Запропонований показник є індикатором, що свідчить про наявність внутрішніх резервів переваг виробничо-економічної системи для інтенсифікації розвитку. За умов відсутності або часткової недоступності інформації про конкурентів, коли неможливий конкурентний аналіз показник внутрішнього потенціалу особливо необхідний.

Для оцінювання зовнішньої складової стратегічного потенціалу компанії необхідно ідентифікувати адекватність поточної конфігурації ресурсів, компетенцій і здібностей майбутнім змінам зовнішнього середовища. Для виявлення адекватності здібностей змінам може бути застосований стратегічний відгук, що представляє собою аналіз зміни позиції компанії з урахуванням макроекономічних трансформацій за умови сталості існуючої стратегії. Висновок про стратегічний відгук можна отримати з динамічного SWOT-аналізу за такою формулою:

$$P_{c.o} = \sum_j \overline{P_j} \phi_j, \quad (2)$$

де  $P_{c.o}$  – показник стратегічної реакції;  $p$  – середня оцінка впливу факторів макросередовища;  $\phi$  – значення цільової функції для кожної пари  $\{Z_i, P_j\}$  [4].

Показник стратегічної реакції показує загальну здатність компанії відобразити вплив макрооточення. Зміна показника в певних межах означає наявність (відсутність) у підприємства здібностей генерувати можливості і протистояти негативам у зовнішньому середовищі. Дана здатність дуже важлива в умовах ринку, адже якщо упустити можливість сьогодні, то вона стане перевагою конкурента завтра. Подальше формування стратегії будується на посиленні ключових здібностей, поєднаних з нею компетенцій і ресурсів із застосуванням методів як внутрішнього (персонал, матеріально-технічна база, залучення фінансових ресурсів, тощо), так і зовнішнього розвитку (стратегічні альянси, злиття і поглинання, партнерство).

На основі показників стратегічної реакції (зовнішнього потенціалу) і внутрішнього потенціалу здібностей визначимо показник зовнішньої / внутрішньої орієнтованості Ів.в. стратегічного потенціалу (структури стратегічного потенціалу) та напрями розвитку  $I_p$  стратегічного потенціалу компанії:

$$I_p = P_{c.o} + P_{внутр}, \quad (3)$$

$$I_{в.в.} = P_{c.o} / P_{внутр}. \quad (4)$$

Імплементуємо запропонований науково-методичний інструментарій оцінювання стратегії розвитку на прикладі провідних вітчизняних підприємств альтернативної енергетики. Кожна зі стратегій розвитку може включати в себе різні зміни стратегічної реакції і внутрішнього потенціалу здібностей – їх синергія є індикатором результативності управлінських дій в аттракторі динаміки розвитку.

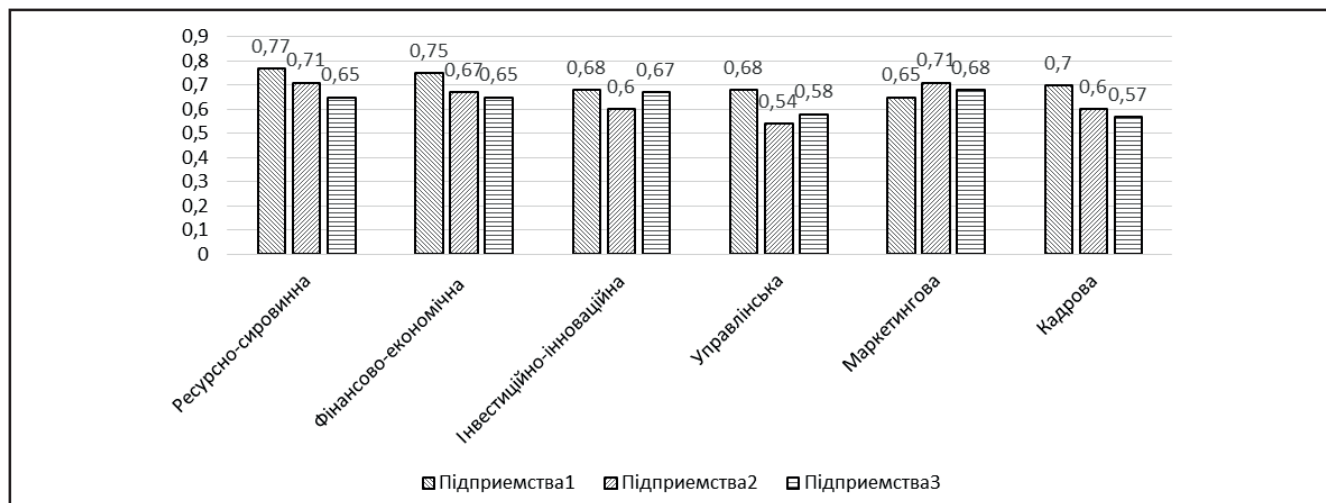
Стратегічний аналіз діяльності підприємств альтернативної енергетики дав змогу провести їхню градацію на три стратегічні групи, які відрізняються за обсягом і динамікою виробництва, рівнем і формою інтеграції, масштабом діяльності, а також мають відмінні орієнтири при формуванні ключових чинників успіху (табл. 1).

Проведене за допомогою VRIO-аналізу оцінювання стратегічного статусу ресурсів підприємств альтернативної енергетики, які мають розглядатись як вихідна складова формування стратегії їх розвитку, довела, що для підприємств першої стратегічної групи визначальна роль у забезпеченні їх успішного розвитку належить ресурсно-сировинній компоненті, фінансово-економічним, маркетинговим та кадровим ресурсам. Для підприємств другої групи високий стратегічний статус мають фінансово-економічні, інвестиційно-інноваційні, маркетингові та кадрові ресурси. Підприємства третьої стратегічної групи мають зосередити увагу на посиленні інвестиційно-інноваційних, маркетингових і фінансово-економічних ресурсах для досягнення цілей свого розвитку (див. рис.).

Предметно-практичний аспект застосування науково-методичного підходу оцінювання стратегії розвитку розглянуто на прикладі підприємства альтернативної енергетики – ТОВ «Екопелет».

У результаті проведення VRIO-аналізу ресурсів ТОВ «Екопелет» можна зробити висновок, що стійку конкурентну перевагу підприємство отримує за рахунок сировини ( $VRIO = 1$ ). Конкурентний паритет визначають оборотні активи, будівлі і споруди ( $VRIO = -0,5$ ). Сильними факторами є «Обладнання» та складові інтелектуального капіталу («Персонал», «Патенти», «Постійна клієнтура») –  $VRIO = 0,5$ . Отримані результати дозволили кластеризувати складові ресурсів підприємства за відповідністю VRIO-критерію.

# ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ



## Оцінювання стратегічного статусу ресурсів підприємств альтернативної енергетики

Таблиця 1. Ключові чинники стратегії розвитку підприємств альтернативної енергетики

Стратегічні групи підприємств альтернативної енергетики		
I. Міжнародні виробники, з повною вертикальною інтеграцією	II. Міжнародні виробники, з частковою вертикальною інтеграцією	III. Регіональні виробники, з незначною вертикальною інтеграцією
Виробники біопалива		
ТОВ «ЕкоАльтернатив», ТОВ Green Orange Environmental – підприємства з іноземним капіталом	ТОВ «Гранул Біотехнологі», ТОВ «АТИС», ТОВ «Біопаливні інвестиції»	ПП «Біопаливо», ТОВ «Пелет-Енерго – Ємільчине», ТОВ «Екопелет»
Стратегічні орієнтири критичних чинників успіху		
1. Виважена стратегічна політика. 2. Домінуюча частка ринку біопаливної продукції. 3. Абсолютна вертикальна і значна горизонтальна інтеграція. 4. Можливість залучення значних фінансових ресурсів	1. Розвинена техніко-технологічна база. 2. Достатній обсяг фінансових та трудових ресурсів для здійснення ефективної господарсько-економічної діяльності. 3. Вертикальна інтеграція в напрямі кінцевого споживача	1. Активна участь на місцевому ринку. 2. Порівняно низькі ціни. 3. Можливість виконання замовлень на невеликі партії продукції. 4. Висока особиста економічна зацікавленість. 5. Можливість персоніфікації замовлень. 6. Гнучкість виробничої діяльності

Розроблено автором.

Таблиця 2. Карта пріоритетів стратегії розвитку потенціалу підприємств альтернативної енергетики

Вектор розвитку	Пріоритет	Стратегічне завдання	Тактичне завдання
1. Бачення майбутнього	Розширення внутрішнього ринку	Входження до інтеграційних об'єднань	Участь в проектах щодо розвитку альтернативної енергетики
2. Перспективи розвитку	Збільшення обсягів виробництва	Розробка комплексної програми стратегії розвитку на всіх рівнях	Вирішення основних проблем із кадровим забезпеченням та сировиною
3. Аналіз можливостей на-рощування потенціалу	Розширення виробничих можливостей шляхом поєднання виробництва різних видів біопалива	Співпраця з різними міжнародними інституціями	Фінансування інноваційних розробок для вдосконалення роботи підприємства
4. З'ясування потенційних переваг підприємства	Зростаючий попит на біопаливну продукцію	Збільшення попиту на виготовлену продукцію	Задоволення потреб споживачів
5. Зниження загроз для розвитку потенціалу	Забезпечення безперерйного постачання сировини	Співпраця з деревообробними та сільськогосподарськими підприємствами	Оптимізація бізнес-процесу «Забезпечення сировиною»

Розроблено автором.

Застосування даного інструментарію стратегічного аналізу дозволить визначити основні вектори адаптації підприємства до динамічного зовнішнього середовища та розробити карту пріоритетів стратегії розвитку потенціалу підприємств альтернативної енергетики (табл. 2).

Формування стратегічного пріоритету розвитку потенціалу підприємств альтернативної енергетики базується на ви-

вченні можливостей здійснення тих чи інших змін під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Це дозволяє створити сприятливе середовище для розвитку стратегічного потенціалу і передбачити можливі загрози. З метою формування збалансованого, здатного до самозростання потенціалу виробників альтернативної енергетики необхідно здійснювати постійний пошук, відбір та опрацювання найбільш інновацій-

них ідей розвитку як за окремими напрямками, так і в цілому з урахуванням інтересів підприємств, держави, суспільства.

#### Висновок

За результатами комплексного дослідження VRIO-аналізу та концепції «критичних факторів успіху» розроблено прикладний інструментарій оцінювання стратегічного статусу ресурсів вітчизняних біопаливних підприємств, які мають розглядатися як вихідна складова формування стратегії їх розвитку, що на відміну від існуючих передбачає побудову матриці вибору стратегії розвитку підприємств альтернативної енергетики, що дозволила провести групування підприємств за стратегічним статусом. На основі аналізу стратегічного статусу ресурсів, визначених ключових чинників успіху та розробленої матриці виявлено конфігурацію проєктних орієнтирів розвитку для шести підприємств: ТОВ «ЕкоАльтернатив», ТОВ «Гранул Біотехнологджі», ТОВ «Нова енергія», ТОВ «Пелет-Енерго – Ємільчине», ТОВ «Екопелет». Запропоновані напрацювання дозволили розробити карту пріоритетів стратегії розвитку потенціалу виробників біопалива, що дозволить визначити основні вектори адаптації підприємства до динамічного зовнішнього середовища

та можливість координації синергії заходів в градації від аттрактора (напряму) і термінів реалізації.

#### Список використаних джерел

1. Климчук С.А. Альтернативна енергетика: сучасний стан та перспективи розвитку // С.А. Климчук // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. – Чернівці: ЧТБІКНТЕУ, 2012. – Вип. II (46). Економічні науки. – С. 137–143.
2. Федуллова Л.І. Сучасні концепції менеджменту. Навч. посібник / За ред. д.е.н., проф. Л.І. Федулової. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 536 с.
3. Barney J.B. Firm resources and sustained competitive advantage // Journal of management. 1991. Vol. 17. № 1.
4. Foss Nicolai J. Scientific progress in strategic management: the case of the resource-based view. // International Journal of Learning and Intellectual Capital. – 2007. – Vol. 4, Issue 1/2 Special Issue on Twenty Years After The Resource-Based Theory of the Firm: New Challenges.
5. Grant Robert M. Contemporary strategy analysis. – Blackwell Publishing, 2005.
6. Sustainable development in the European Union. 2011 edition. 2011 monitoring report of the EU sustainable development strategy URL: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>.
7. Wernerfelt B. A Resource-Based View of the Firm. // Strategic Management Journal. – 1984. – Vol. 5, No. 2. – P. 171–180.

I.S. ARTEMENKO,

аспірант, Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана

### Обґрунтування та аналіз показників концентрації виробництва в молочному скотарстві

Обґрунтовано показники концентрації виробництва в молочному скотарстві, а саме: обсяг виробництва молока на одне підприємство, поголів'я корів на підприємство та щільність поголів'я корів із розрахунку на 100 га сільгоспугідь. Досліджено вплив їх рівня на ефективність галузі та її спеціалізацію. Встановлено, що в межах досліджуваної сукупності не виявлено граничного рівня зростання будь-якого показника концентрації, тому за результатами дослідження для умов досліджуваних підприємств районів виявлена та межа концентрації, за якою галузь стає ефективною, зокрема: утримання корів для прибуткового ведення галузі слід вважати 200, а понад 300 – забезпечить вищий ступінь прибутковості; рівень спеціалізації молочного скотарства має становити понад 30%, що підвищує рівень прибутковості галузі.

**Ключові слова:** концентрація, концентрація виробництва, молочне скотарство, поголів'я корів, спеціалізація, щільність поголів'я.

I.S. ARTEMENKO,

аспірант, Киевский национальный экономический университет им. Вадима Гетьмана

### Обоснование и анализ показателей концентрации производства в молочном скотоводстве

Обоснованы показатели концентрации производства в молочном скотоводстве, а именно: объем производства молока на одно предприятие, поголовье коров на предприятие и плотность поголовья коров в расчете на 100 га сельхозугодий. Исследовано влияние их уровня на эффективность отрасли и ее специализацию. Установлено, что в пределах исследуемой совокупности не обнаружено предельного уровня роста любого показателя концентрации, поэтому по результатам исследования для условий исследуемых предприятий районов обнаружен предел концентрации, по которой отрасль становится эффективной, в частности: содержание коров для прибыльного ведения отрасли следует считать 200, а более 300 – обеспечит высокую степень доходности; уровень специализации молочного скотоводства должна составить более 30%, что повышает уровень доходности отрасли.

**Ключевые слова:** концентрация, концентрация производства, молочное скотоводство, поголовье коров, специализация, плотность поголовья.

I.S. ARTEMENKO,

a graduate student, Kyiv National Economic University named after V. Hetman

### A ground and analysis of indexes of the concentration of production in dairy cattle

To ground the concentration of production in dairy cattle, namely, the volume of milk production per enterprise, the number