

УДК 658.012.32

С.А. Климчук
аспірант

ДІАГНОСТИКА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ЯК ЕТАП ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

У процесі дослідження структуровано та запропоновано підхід до проведення економічної діагностики внутрішнього середовища підприємств альтернативної енергетики, який реалізований та представлений у вигляді II-ох етапного методу, що передбачає зокрема визначення потенціалу та виявлення сильних і слабких сторін підприємств, з метою подальшого формування їх стратегій розвитку. За результатами VRIO-аналізу підприємств альтернативної енергетики сформовано карту вибору стратегії «ресурси-здатності» та визначено координати векторів розвитку виробничо-економічних систем.

Ключові слова: конкурентоспроможність, потенціал, стратегія розвитку підприємства, VRIO-аналіз.

Постановка проблеми у загальному вигляді. За умов енергетичної кризи в Україні метою переважної більшості підприємств альтернативної енергетики є адаптація до підвищеної динамічності економічного середовища. Відтак, підприємствам доцільно сформувати відповідні стратегії розвитку, які сприятимуть прийняттю ефективних управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення проблематики формування стратегій підприємства з врахуванням стану внутрішнього середовища підприємства відображені в роботах низки учених: Гаєвська Л., Дикань В., Портер М., Савченко С., Дж. Барней, Фосс Н., Вернерфельт Б.

У процесі дослідження виявлено, що незважаючи на численність методів та підходів до проведення економічної діагностики внутрішнього середовища, які пропонуються вченими, сьогодні немає єдиного методу та певної моделі, які б допомогли здійснити діагностику та визначити потенціал

підприємства, зокрема виробників біопалива, особливо це є актуальним з погляду енергозалежності економіки України.

Метою статті є дослідження та розроблення науково-методичного інструментарію діагностики внутрішнього середовища підприємств альтернативної енергетики.

Основні результати досліджень. Без діагностики внутрішнього середовища неможливо сформулювати та реалізувати ефективну стратегію [3]. Діагностика внутрішнього середовища передбачає оцінювання стану підсистем і елементів цього середовища, дослідження їх взаємодії і впливу на рівень виробництва, його ефективності і конкурентоспроможності, та виявлення сильних і слабких сторін [1].

Внутрішнє середовище підприємства – це підсистеми, елементи і фактори, що визначають внутрішній стан, можливість і, значною мірою ефективність діяльності підприємства, його сильні і слабкі сторони [8].

Внутрішнє середовище має декілька зрізів, кожний з яких включає набір ключових процесів і елементів підприємства, стан яких в сукупності визначає їх потенціал і ті можливості, які воно має в своєму розпорядженні [2].

Таким чином при проведенні діагностики внутрішнього середовища виробників біопалива, на початковому етапі виокремимо наступні завдання: визначення наявних можливостей та потенціалу (прихованих можливостей, які ще не виявились) підприємств.

Досліджуючи та сутність поняття конкурентоспроможність підприємства, представлені низкою науковців, виокремимо наступні:

-конкурентоспроможність підприємства – можливість його ефективної господарської діяльності й її практичної реалізації в умовах конкурентного ринку;

-конкурентоспроможність – це, насамперед, можливості підприємства перетворити частину свого конкурентного потенціалу у привабливі ринкові пропозиції, враховуючи цілі підприємства та наявні (доступні) ресурси [7].

Аналізуючи вище наведені визначення робимо висновок про те, що дана категорія характеризує наявні можливості підприємства. Тому пропонуємо

виконати оцінювання конкурентоспроможності підприємств виробників біопалива з метою визначення їх можливостей.

Одним із методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств є метод, заснований на теорії ефективної конкуренції. Згідно цієї теорії найбільш конкурентоспроможним є підприємство, де найкращим чином організована робота всіх служб і підрозділів. На ефективність діяльності кожної із служб впливає велика кількість факторів, ресурсів підприємства. Оцінка ефективності роботи кожного із підрозділів передбачає оцінку ефективності використання ним цих ресурсів. В основі методу покладено оцінку 4-х груп показників або критеріїв конкурентоспроможності [3].

Таке оцінювання конкурентоспроможності охоплює всі найважливіші показники господарської діяльності підприємства, виключає дублювання окремих показників, дозволяє швидко та ефективно отримати результати стану підприємства на галузевому ринку [2]. Також на нашу думку є доцільним та достатньо достовірним методом визначення і порівняння основних можливостей малих та середніх підприємств, якими є виробники біопалива, що зазвичай мають досить просту лінійну організаційну структуру. За базу порівняння можна брати середньо-галузеві показники, показники будь-якого конкурента, бажаного лідера, власні показники минулих років [4].

Науковці Гаєвська Л.М., Чернова О.В. зазначають, що виробничий потенціал є однією з основних складових загального потенціалу, реалізація якого сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності та розвитку підприємства в цілому [1, С.184].

Діагностика внутрішнього середовища також передбачає виявлення сильних і слабких сторін підприємства вважаємо за доцільне дослідити ресурси та здатності підприємства, погоджуючись з науковцями зокрема Вернерфельтом Б. [11] в тому, що ресурси це те, що може бути прийняте як сильні і слабкі сторони конкретного підприємства.

Проведемо за моделлю «VRIO» оцінювання ресурсів та здатностей підприємства для виявлення сильних і слабких сторін підприємства, що надає

можливість визначити ступінь внеску у формування стійкої конкурентної переваги конкретних ресурсів та здатностей, а також визначити стратегічні наслідки їх використання [4].

У результаті проведеного VRIO-аналізу досліджено та визначено внесок у формування стійкої конкурентної переваги ресурсів та здатностей підприємства. Зокрема ідентифіковано стійкі конкурентні переваги у двох підприємств ТОВ «Екопелет», ТОВ «Пелетенерго Ємільчине», хоча за умови розвитку здатностей до стратегічного управління (динамічних здатностей) інші підприємства мають передумови для формування стійких конкурентних переваг на що вказує наявність ключових компетенції.

Також визначена якісна структура ресурсів та здатностей підприємств виробників біопалива у інтервалі «перевага – слабкість» (рис. 1), що було виокремлено як одне з завдань діагностики внутрішнього середовища. Ідентифіковано слабкі сторони підприємств зокрема за складовими: ресурси - кредити, інвестиції, технологічні нормативи; здатності: інтеграційні, стратегічного управління, що пояснюємо умовами зовнішнього середовища та недооцінки ефективності деяких складових зі сторони підприємств.

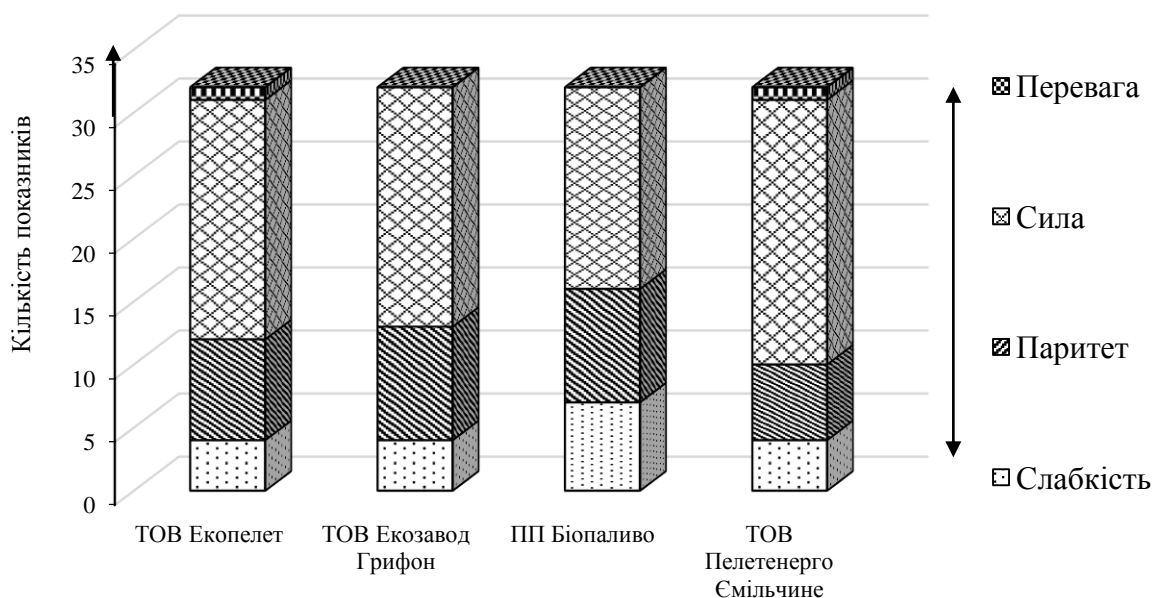


Рис. 1. Якісна структура ресурсів та здатностей підприємств виробників біопалива у інтервалі «перевага – слабкість»

Загалом представлені підприємства проводять діяльність у сприятливих умовах зовнішнього середовища про що свідчить перевага сильних сторін над слабкостями та пояснюється незначним рівнем конкуренції, що сприяє здатностям до розвитку підприємств, через формування та реалізацію стратегій, які будуть враховувати можливі зміни у зовнішньому середовищі.

Таким чином виділення слабких сторін надає можливість зрозуміти, в які ресурси і здатності, через які підприємство знаходиться в не вигідному в порівнянні з конкурентами положенні, доцільно здійснювати інвестиції з метою їх розвитку. В свою чергу по відношенню до сильних сторін підприємства, які на момент проведення аналізу не є складовими стійких конкурентних переваг, можливі два варіанти дії: 1. По-перше, можуть бути скорочені інвестиції в подібні ресурси і здатності; 2. По-друге, такі сильні сторони можуть бути все-таки перетворені (набуття, реконфігурація,...) у тимчасову або стійку конкурентну перевагу шляхом формування та реалізації відповідних стратегій.

На основі результатів визначення показників $VRIO_{рес}$, $VRIO_{здат}$ для кожного з представлених підприємств, що характеризують відповідно рівень реалізації ресурсів та здатностей, пропонуємо сформувати карту вибору стратегії розвитку «ресурси-здатності» рис. 2, з метою аналізу та розробки рекомендацій, що до визначених координат вектору розвитку відповідного з підприємств.

Розглянемо кожну з зон вибору стратегій розвитку представленої карти та визначимо їх характеристику:

Зона 1 - обидва показники негативні. Можна визнати неефективною діяльність підприємств, так як показники формування та використання ресурсів і здатностей мають негативні значення, слабкі сторони переважають сильні. Проте, ця ситуація не є причиною ліквідації бізнесу, оскільки вона може бути характерна і для щойно створеного підприємства. З такими показниками швидше за все не вдасться підтримувати визначену стратегію, і доцільно переформувати стратегічні орієнтири розвитку виробничо-економічної системи.

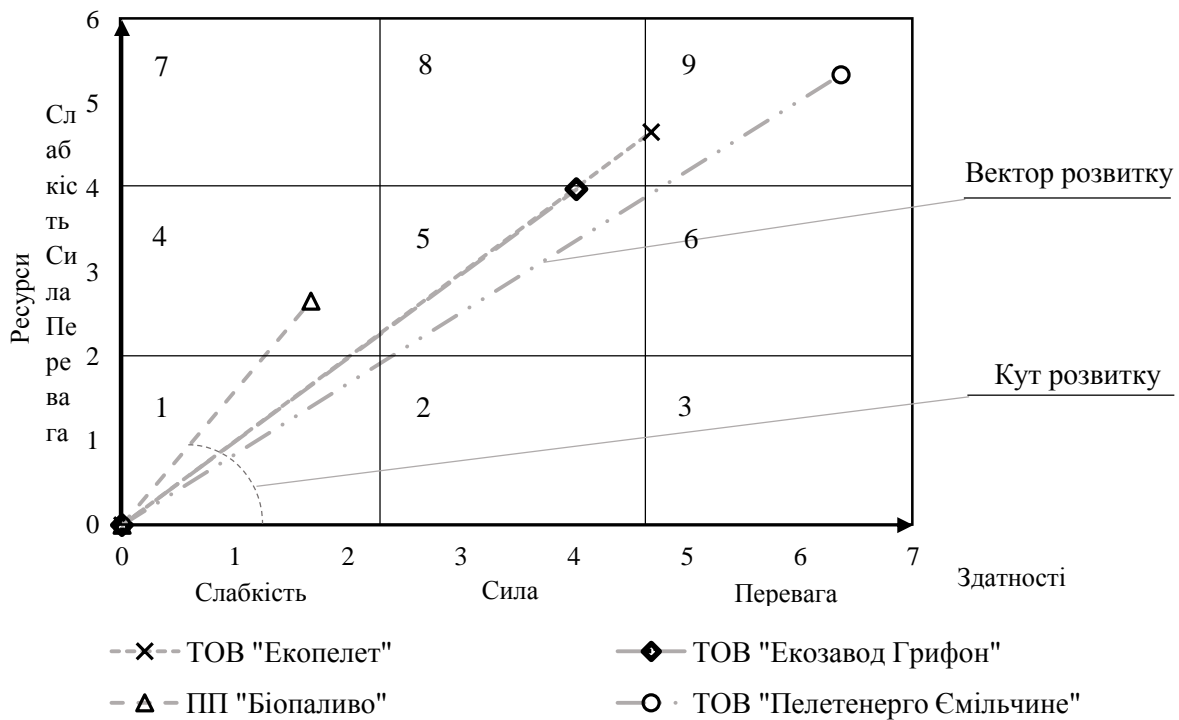


Рис. 2. Карта вибору стратегії «ресурси-здатності» за координатами векторів розвитку підприємств виробників біопалива

Зона 2 - негативний показник ресурсів (слабкість), позитивний (сила) показник здатностей. Дана ситуація дещо краще попередньої, але все ж підприємству ще не вистачає ресурсів, щоб забезпечити розвиток. Позитивний показник здатностей зумовлює конкурентний паритет, є суттєві можливості зайняти деяке місце в ланцюжку створення вартості продукту. Можливо, при об'єднанні (не обов'язково формальному) по ланцюжку створення вартості продукції виникне синергетичний ефект і покращаться показники стратегічного потенціалу. У цій ситуації також цілком реальна купівля цінних (рідких) ресурсів на ринку, тих, які допоможуть підвищити конкурентоспроможність підприємства, наприклад реалізуючи здатність залучення кредитних ресурсів.

Зона 3 - негативний показник ресурсів та конкурентна перевага за здатностями. Підприємству доцільно оптимізувати основні бізнес-процеси. Входження до інтеграційного об'єднання, залучення інвестицій є одними з

основних можливостей для розвитку підприємства. Стратегія інтеграції, аутсорсингу є альтернативою самостійному розвитку в даній ситуації.

Зона 4 - позитивний стан ресурсів (сила) і негативний стан здатностей. Підприємство має ресурси та обмежені здатності генерувати компетенції та протистояти негативним факторам зовнішньому середовищі. Воно реалізує свої здатності, які поки не надають конкурентної переваги. Можемо рекомендувати оптимізувати організацію бізнес-процесів, за рахунок рекомбінації компетенцій, впровадження нових управлінських технологій.

Зона 5 - Позитивні показники залучення та реалізації ресурсів та здатностей. У підприємства є ресурси та здатності залучати можливості та протистояти загрозам у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Підприємство може реалізувати свої здатності та ресурси, які поки не надають конкурентної переваги за рахунок динамічних здатностей. Також підприємство має можливість обійти це перехідне становище, якщо стратегія розвитку передбачає зміну кута вектору розвитку.

Зона 6 – Позитивний показник ресурсів та конкурентна перевага за показником здатності. У підприємства є можливості та здатності ефективно вести господарську діяльність. Перевага здатностей надає можливість оцінювати, аналізувати зовнішнє і внутрішнє середовище, здійснювати пошук «своїх» споживачів, розвиваючись нарощувати ринкову частку, перевагу слід надати ресурсній стратегії з метою залучення зовнішніх та оптимізації наявних можливостей.

Зона 7 – Конкурентна перевага у ресурсній складовій та негативний показник здатностей. У сформованих умовах діяльності у підприємства розвинена матеріально-сировинна база, та значні фінансові можливості, за умов відсутності здатностей до реалізації цих можливостей тому доцільними будуть стратегії розвитку, відтворення, імітації, організаційних здатностей. Не рекомендується змінювати дану сферу діяльності, однак такий стан може призвести до економічного спаду на підприємстві, без розвитку внутрішнього потенціалу здатностей.

Зона 8 – Конкурентна перевага у ресурсній складовій та позитивний показник здатностей. Підприємство знаходиться у ситуації, коли ресурси використовуються не у повному обсязі, що пояснюємо частковим ігноруванням розвитку та застосування динамічних здатностей. Рекомендовано формування та реалізація виробничо-маркетингової стратегії.

Зона 9 - Конкурентна перевага у ресурсній складовій та складовій здатності. За таких умов у підприємства найбільш сприятливий період для зовнішньої диверсифікації виробничо-комерційної діяльності. Концентрація на діючій стратегії – одне з кращих рішень, хоча за доцільне буде формування стратегії захисту існуючих позицій за умов недавнього входу підприємства в цю зону.

Проаналізувати результати пропонуємо за принципом бенчмаркінгу за вектор-еталон прийнявши визначені значення рівня реалізації ресурсів та здатностей ТОВ «Пелетенерго Ємільчине», відповідно вважаючи його діяльність найбільш ефективною в порівнянні з досліджуваними. Найбільш наближеним до еталону є ТОВ «Екопелет» якому рекомендуємо при формуванні стратегії в першу чергу звернути увагу на розвиток здатностей зокрема у стратегічному управлінні шляхом вдосконалення кадрового управлінського ресурсу.

Незначне відставання від ТОВ «Екопелет» демонструє підприємство ТОВ «Екозавод Грифон» яке розвивається по тій же траєкторії і потенційно в короткій перспективі може вийти на аналогічні позиції за рахунок інтенсифікації виробництва. Рекомендації, щодо розвитку здатностей: у стратегічному управлінні й організації виробництвом шляхом вдосконалення кадрового управлінського ресурсу.

Значно слабші позиції у ПП «Біопаливо» якому доцільно змінити вектор розвитку, за рахунок набуття та застосування стратегічних і удосконалення управлінських, організаційних здатностей, з метою швидшого виходу на оптимальну траєкторію розвитку. Також доцільним є реалізація наявного ресурсного потенціалу, зокрема виробничих потужностей.

Надалі одним з пріоритетних завдань стратегічного управління на підприємствах альтернативної енергетики, вбачаєм, у формуванні вимог, до набуття ключових компетенцій з метою забезпечення конкурентних переваг що сприятиме захисту від зовнішніх загроз, ефективній виробничо-комерційній діяльності і розвитку на майбутнє.

Розуміємо, що запропонована карта вибору стратегій розвитку являє собою ідеалізовану модель: причинами є складність ідентифікації ресурсів і здатностей підприємств та суб'єктивізм експерта у їх оцінюванні. Та враховуючи що на практиці зазвичай ускладнено точно сформулювати адекватну існуючому стану стратегію, представлений науково-методичний підхід сприятиме розумінню проблем та доцільних змін у структурі ресурси-здатності основних бізнес- процесів підприємства.

Таким чином вважаємо, що запропонований підхід створює новий кут зору на актуальне завдання - оцінювання ресурсів і здатностей підприємства та визначення вектору його розвитку в залежності від їх стану та умов динамічного зовнішнього середовища як підґрунтя подальшого формування і реалізації стратегій розвитку.

Отже, за результатами вище наведеного дослідження пропонуємо для виробників біопалива, яких відносимо до малих та середніх підприємств, що зазвичай мають досить просту лінійну організаційну структуру, модель II-ох етапного методу діагностики внутрішнього середовища рис. 3, як компоненту процесу формування стратегій розвитку. Яка передбачає оцінювання стану підсистем та елементів внутрішнього середовища, дослідження їх взаємодії і впливу на рівень виробництва, його ефективності і конкурентоспроможності, та виявлення сильних і слабких сторін з метою формування стійких конкурентних переваг, що сприятимуть розвитку та захисту своїх позицій на ринку і адекватному реагуванню на зовнішні загрози.

У процесі дослідження структуровано та запропоновано підхід до проведення економічної діагностики внутрішнього середовища підприємств альтернативної енергетики, який реалізований та представлений у вигляді II-ох

етапного методу, що передбачає зокрема визначення потенціалу та виявлення сильних і слабких сторін підприємств, з метою подальшого формування їх стратегій розвитку.

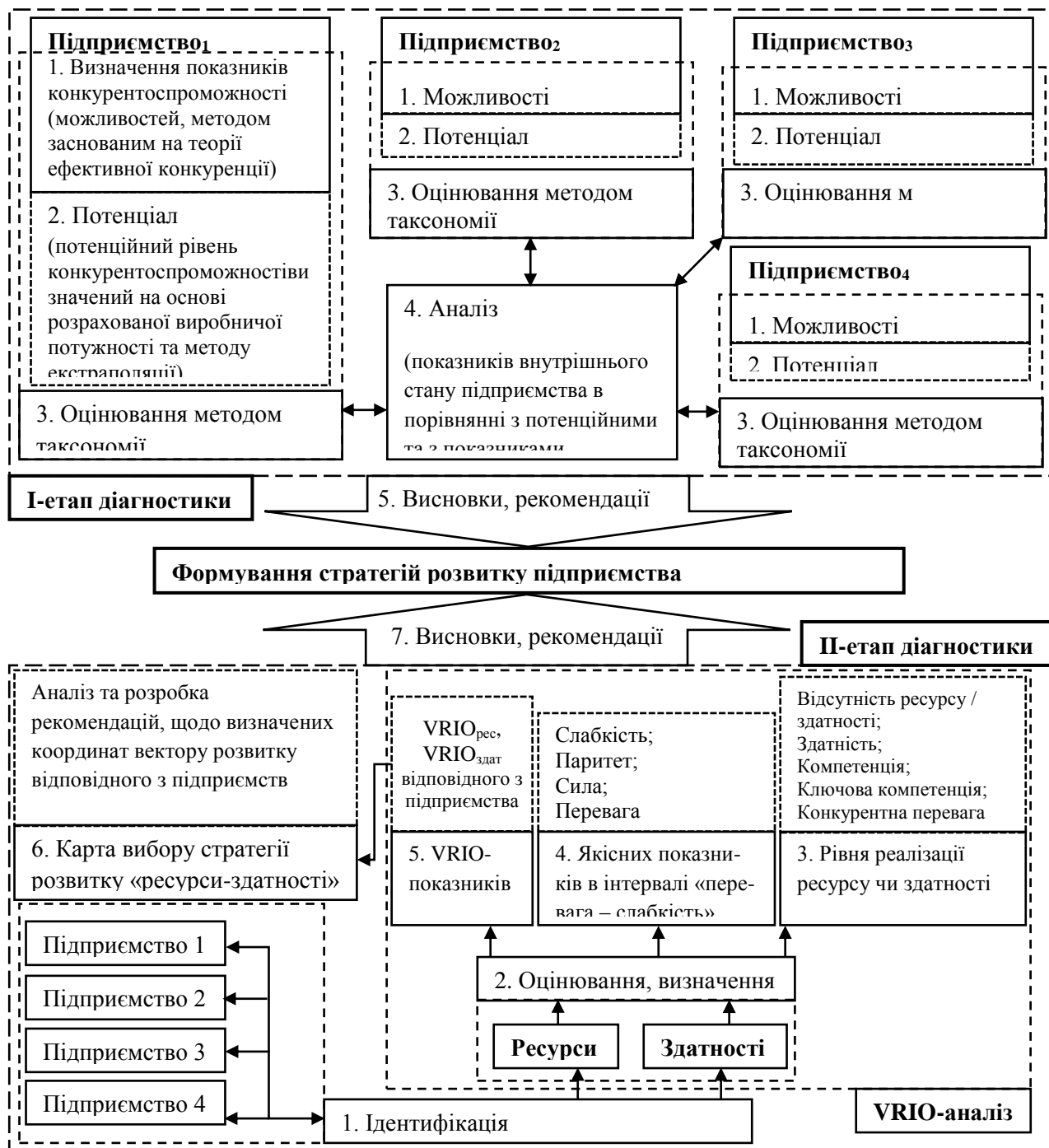


Рис. 3. Структурна - модель II-ох етапного методу діагностики внутрішнього середовища для формування стратегій розвитку підприємств

Науково-методичний інструментарій діагностики внутрішнього середовища, який входить до складу II-ох етапного методу, що складається з

оцінювання конкурентоспроможності підприємств методом заснованим на теорії ефективної конкуренції та VRIO-аналізу, який, на відміну від наявних, передбачає визначення потенційного рівня конкурентоспроможності, як вектора-порівняння, в аспекті виробничої потужності, реалізація якої має бути однією з цілей та є складовою потенціалу підприємства, а також формування карти вибору стратегії «ресурси-здатності», за координатами векторів розвитку підприємств, що характеризує відповідно рівень реалізації ресурсів та здатностей (сильних і слабких сторін) підприємств, з метою подальшого формування їх стратегій розвитку.

Висновки. За результатами проведеної діагностики внутрішнього середовища відзначимо тенденцію зростання показників рівня конкурентоспроможності підприємств виробників біопалива, окрім показників ефективності організації збуту товару, такий стан пояснюємо невисоким рівнем конкуренції, зростанням вартості енергоносіїв, валюти та зацікавленості держави до зменшення енергозалежності, що свідчить на користь інвестиційної привабливості цієї сфери виробничо-комерційної діяльності.

За результатом оцінювання та аналізу критеріїв конкурентоспроможності є висновок, що представлені підприємства реалізують свої можливості досить успішно, проте існує потенціал який доцільно врахувати в подальшому при формуванні стратегії розвитку.

Також визначена якісна структура ресурсів та здатностей підприємств виробників біопалива у інтервалі «перевага – слабкість» та ідентифіковано слабкі сторони підприємств зокрема за складовими: ресурси - кредити, інвестиції, технологічні нормативи; здатності: інтеграційні, стратегічного управління, що пояснюємо умовами зовнішнього середовища та недооцінки ефективності деяких складових зі сторони підприємств.

Подальше формування стратегії пропонуємо будувати на посиленні ключових компетенцій із застосуванням методів для внутрішнього (персонал, матеріально-технічна база, залучення фінансових ресурсів, тощо) та зовнішнього розвитку (стратегічні альянси, кластери, публічно-приватне партнерство).

Список літератури:

1. Гаєвська Л.М. Виробничий потенціал – основа розвитку підприємства / Л.М. Гаєвська, О.В. Чернова // Вісник ЖДТУ. Економічні науки - №1 (55). – 2011- С. 184-185.
2. Дикань В. Л. Стратегічне управління [текст] : навч. посіб./ В. Л. Дикань. С 83 В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова. О. В. Шраменко - К. : «Центр учбової літератури», 2013. - 272 с.
3. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія / Ю. Б. Іванов, П. А. Орлова, О. Ю. Іванова. – Х. : ІНЖЕК, 2008. – 352 с.
4. Климчук С. А. Альтернативна енергетика: сучасний стан та перспективи розвитку / С.А. Климчук // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2012. – Вип. II (46). – С. 137-143.
5. Климчук С. А. Науково-методичний інструментарій оцінювання стратегії розвитку підприємств альтернативної енергетики / С.А. Климчук // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць Вип.12 (163) / Наук.ред. І.Г. Манцуров.- К., 2014.- С.193-196.
6. Портер Майкл Э. Конкуренция : пер. с англ. : учеб. пособ. / Э. Майкл Портер. – М. : Вильямс, 2000. – 495 с.
7. Савченко С. М. Фактори конкурентоспроможності підприємства / С. М. Савченко // Наук. вісник Національної академії державної податкової служби України. – 2003. – № 3. – С. 25–34.
8. Федулова Л. І. Сучасні концепції менеджменту / за ред. д-ра екон. наук, проф. Л. І.Федулової. — К. :Центр учбової літератури, 2007. — 536 с.
9. Barney J. B. Firm resources and sustained competitive advantage / J. B. Barney // Journal of management, - 1991. - Vol.17. № 1. - P.123-127.
10. Foss N. J. Scientific progress in strategic management: the case of the resource-based view / N. J. Foss // International Journal of Learning and Intellectual Capital, – 2007. – Vol. 4.- P.45-47

11. Wernerfelt B. A Resource-based view of the firm / B. A. Wernerfelt // Strategic Management Journal, – 1984. - Vol. 5, No. 2. – P. 171-180.

С.А. Климчук

Диагностика внутренней среды как этап формирования стратегий развития предприятия

В процессе исследования структурирован и предложен подход к проведению экономической диагностики внутренней среды предприятий альтернативной энергетики, который реализован и представлен в виде II-х этапного метода, предусматривающего в том числе определение потенциала и выявление сильных и слабых сторон предприятий, с целью дальнейшего формирования их стратегий развития. По результатам VRIO-анализа предприятий альтернативной энергетики сформированная карту выбора стратегии «ресурсы-способности» и определены координаты векторов развития производственно-экономических систем.

Ключевые слова: конкурентоспособность, потенциал, стратегия развития предприятия, VRIO-анализ.

S. Klimchuk

Diagnosis of internal environment as the stage of development strategy of the enterprise

The study is structured and proposed approach to economic diagnostics of the internal environment of the enterprise of alternative energy, which is implemented and presented in the form II-x staged method of providing including the identification of potential and identify the strengths and weaknesses of the companies, to further the formation of their development strategies. As a result of analysis of enterprises VRIO-shaped map of alternative energy strategy selection "resources-ability" and the coordinates of the vectors of development of industrial and economic systems.

Key words: competitiveness, potential, development strategy of the enterprise, VRIO-analysis.