

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-143>

УДК 658.5

# ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АЛЬТЕРНАТИВНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ

## CHARACTERISTICS OF FORMATION OF STRATEGY OF DEVELOPMENT OF ENTERPRISES OF ALTERNATIVE ENERGY

Демурджан Юлія Анатоліївна

аспірант,

Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0858-6456>

Demurdzhan Julia

O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

Актуальність теми статті визначається тим, що сьогодні в Україні, як і в усьому світі, набувають позитивної динаміки розвитку і потребують невідкладного вирішення економічні питання щодо подальшого розвитку альтернативної енергетики. У роботі визначено особливості формування стратегії розвитку підприємств альтернативної енергетики. Визначені особливості сучасних стратегій розвитку підприємства. Розглянуто етапи, які рекомендуються для вибору стратегії розвитку підприємств альтернативної енергетики на основі аналізу потенційних стратегічних альтернатив. Зроблено висновок, що особливості формування стратегії розвитку підприємств альтернативної енергетики визначаються проблемами своєчасної адаптації суб'єктів господарювання до умов, які змінюються, що й передбачає успішне їх функціонування на ринку енергетичних ресурсів. Причинами цього є певні прорахунки в пріоритетах та перспективах розвитку енергетичної галузі держави, її залежність від зовнішніх чинників. При розробці стратегії розвитку необхідно звернути увагу на те, щоб стратегія відповідала вимогам, що до неї висуваються.

**Ключові слова:** стратегія, формування, розвиток, підприємства альтернативної енергетики, забезпечення.

The relevance of the topic of the article is determined by the fact that today in Ukraine, as in the whole world, are acquiring positive dynamics of development and need urgent resolution of economic issues regarding the further development of alternative energy. The work defines the characteristics of forming a strategy for the development of alternative energy enterprises. It was noted that the legislation on renewable energy in Ukraine remained at pre-war levels: the main source of incentive is tax incentives, and the incentive is aimed only at global investors. It was noted that the hierarchical approach to the formation of development strategies is one of the most correct, as it reflects the levels of management of the company and the way its interaction with the external environment. From these positions, the process of forming a strategy for the development of the enterprise is considered as a consistent operationalization of the general, business (business strategy) and a set of functional substrategies. It was noted that time changes, such as digitization, globalization, the priority of innovation and creativity, etc., changed the concept of business development and created new strategic options. Determined features of modern enterprise development strategies. It considered the stages that are recommended for choosing a strategy for the development of alternative energy enterprises on the basis of the analysis of potential strategic alternatives. It was estimated that the peculiarities of the formation of the strategy for the development of alternative energy enterprises are determined by the problems of timely adaptation of economic entities to changing conditions, which entails their successful functioning in the energy resources market. The reasons for this are certain calculations in the priorities and prospects of the development of the energy industry of the state, its dependence on external factors. One of the main problems in the formulation of the strategy for the development of alternative energy enterprises is the choice of the way of development of the entity, which is associated with the lack of clear definitions and characteristics of strategic alternatives in solving a particular problem. When developing a development strategy, it is necessary to pay attention to the fact that the strategy meets the requirements imposed on it.

**Keywords:** strategy, formation, development, alternative energy enterprises, provision.

**Постановка проблеми.** Сьогодні в Україні, як і в усьому світі, набувають позитивної динаміки розвитку і потребують невідкладного вирішення економічні питання щодо подальшого розвитку альтернативної енергетики. Це пов'язано зі зменшенням запасів вугілля, газу та нафти; зростання цін на нафтопродукти та інші енергоносії; проблеми з екологією тощо. Подальше зростання вартості традиційного пального і зменшення його природних запасів спонукають бізнес та суспільство шукати альтернативні відновлювальні джерела енергії та розробляти ефективні стратегії розвитку підприємств альтернативної енергетики.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання розвитку альтернативної енергетики в Україні та світі завжди були у центрі уваги багатьох вчених-економістів та практиків. Серед них: О. Адаменко [1], В. Бандура [2], В. Єгорова [3], Г. Калетник [4], І. Кравченко [5], Н. Цивенкова [6] та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Але, незважаючи на значний доробок вказаних авторів, особливості формування стратегії розвитку підприємств альтернативної енергетики потребують ретельного дослідження.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є визначення особливостей формування стратегії розвитку підприємств альтернативної енергетики.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Енергозабезпечення національної економіки та населення є проблемою міжнародного масштабу, і країна, яка розробить найкращі рішення, може стати панівним на міжнародних ринках енергоресурсів. Отже, для підвищення енергоефективності та безпеки країни зараз важливим є розвиток підприємств альтернативної енергетики.

Повномасштабна агресивна війна в центрі Європи продемонструвала, наскільки сучасне суспільство залежне від енергії. Таким чином, було створено нове бачення способу досягнення енергетичної автономії країн, включаючи розробку альтернативних джерел енергії. Також, у результаті глобалізації та поточних тенденцій в економіці підходи до розвитку підприємств альтернативної енергетики, значно змінилися. Це означає, що компанії, які працюють на ринку енергоресурсів, повинні мислити стратегічно, ставити чіткі цілі та планувати свою стратегію.

На жаль, законодавство щодо відновлювальної енергетики в Україні залишилося на

рівні довоєнних часів: основним джерелом стимулювання є податкові пільги, а стимулювання спрямоване лише на глобальних інвесторів [7]. Ухвалення Закону України «Про енергетичну ефективність» зосередило ринок на розробці місцевих енергетичних планів, але за умови суворого контролю органів виконавчої влади та подальшого реінвестування лише в енергоефективність [8]. Хоча ці обмеження, можливо, захищають енергобезпеку держави, вони значно заважають розвитку галузі.

Основною проблемою альтернативної енергетики в Україні є заборгованість за «зеленим» тарифом, яка виникла в результаті неповної оплати протягом останніх років. Для оплати зеленого тарифу використовується фінансування Національної енергетичної компанії «Укренерго» з тарифу на передачу електричної енергії, а також прибуток Гарантованого покупця від продажу електроенергії.

Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП), є органом, відповідальним за встановлення тарифів на передачу електричної енергії. Наразі Національна енергетична компанія «Укренерго» є оператором системи передачі, який відповідає за оплату тарифу. Тариф включає «зелений» тариф.

За «зеленим» тарифом виробники електроенергії продають всю вироблену електроенергію Гарантованому покупцю, а потім Гарантований покупець реалізує цю електроенергію через ринок і аукціони з продажу електроенергії. Крім того, гарантований покупець відповідає за закупівлю електроенергії для побутових споживачів і виплачує виробникам кошти за «зеленим» тарифом. Загалом схема виглядає складною, але при нормальних умовах вона працює. Але проблеми виникають, коли учасники ринку борються один з одним.

Не дивно, що конкуренція на ринку виникла в результаті такого накопичення боргів. Деякі виробники віддають перевагу вільному ринку «зеленим» тарифам. Учасники ринку також шукають нові способи співпраці, щоб зменшити потенційні борги. Крім того, конкуренція між балансуючими групами посилилася.

Сьогодні розглядаються та обговорюються кілька варіантів отримання фінансування на виплати за «зелену» генерацію:

– По-перше – це чергове підвищення тарифу на передачу електроенергії НЕК «Укренерго». У тарифі на передачу закла-

дено оплату Гарантованому покупцю, серед іншого. Однак таке рішення не вирішить проблему в цілому, тому учасники ринку скептично ставляться до нього.

– По-друге – створення ринку торгівлі CO<sub>2</sub>. В листопаді 2023 року Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України оголосило про створення Українського кліматичного офісу.

– По-третє – Feed-in-premium. 30 червня 2023 року Закон України «Про альтернативні джерела енергії» був змінений. В основному було змінено систему стимулювання виробників електроенергії з відновлювальних джерел.

Наразі найбільш перспективною стратегією є видання feed-in-premium. Спрощено кажучи, це доплата виробнику електроенергії за «зелений» тариф, щоб компенсувати різницю між ринковою ціною та «зеленим» тарифом. Таким чином, виробник відновлюваної електроенергії самостійно займається торгівлею енергією на ринку, а гарантований покупець сплачує виробнику до рівня його «зеленого» тарифу (або до рівня аукціонного тарифу, якщо право на вхідний преміум отримано на аукціоні).

Тим не менш, не всі виробники «зеленої» електроенергії відлякуються від самостійної конкуренції на ринку; деякі навіть свідомо відмовляються від «зеленої» ставки заради вільної конкуренції. Це пояснюється накопиченими боргами за «зеленим» тарифом

і неясною перспективою його погашення, а також відносно низьким розміром «зеленого» тарифу в Україні після введення в експлуатацію об'єктів «зеленої» енергетики з 2023 року.

Всі ці обставини вимагають від підприємств альтернативної енергетики розробки ефективних стратегій розвитку, здатних вирішити питання їх зростання на ринку енергетичних ресурсів та підвищення конкурентоздатності і інвестиційної привабливості.

Основним визначенням стратегії сучасності є те, що вона розуміється як загальний набір дій, які визначають перспективний розвиток підприємства, щоб досягти успіху та отримати конкурентну перевагу. Крім того, сучасні інтерпретації стратегії звертають увагу на такі характеристики, як тривалість дії застосування. Ці характеристики використовуються як інструмент для реагування на непередбачувані події в умовах конкуренції та активної взаємодії з зовнішнім середовищем. Крім того, компанія створює унікальну позицію на ринку, вибираючи види діяльності, які відрізняють її від конкурентів.

Складність формування стратегії розвитку полягає в тому, що цей процес розглядається з конкретної позиції в різних теоретико-методологічних підходах. Наприклад, формування стратегії можна розглядати як процес осмислення; формальний процес; аналітичний процес; передбачення; ментальний процес; процес, що розвивається; колективний процес; реактивний процес; і трансформація.

Таблиця 1

### Особливості сучасних стратегій розвитку підприємства

Назва стратегії	Зміст стратегії
1. Управління змінами	Людські ресурси та адаптація до змін
2. Стратегія швидкого реагування	Ключові стандарти включають швидкість мислення, прийняття рішень і вихід на ринок
3. Стратегічні альянси	Варіант співпраці двох конкуруючих сторін на тривалий період або для досягнення конкретної мети. Може бути створено для об'єднання виробничих зусиль, спільних досліджень, обміну технологіями, спільного використання виробничих потужностей, просування на ринок продукту один одного або для спільного просування продукту.
4. Система управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM)	Метою є створення зв'язків з клієнтами на основі використання передових управлінських методів і інформаційних технологій
5. Стратегія ментального айкідо	Використання дій конкурента для перемоги, незважаючи на сильні сторони конкурента Мета стратегії полягає не в руйнуванні, а в створенні переваги; це означає перемогти конкурента шляхом ухилення від боротьби, а не знищуючи його.
6. Стратегія «Блакитного океану»	Відсутність конкуренції – це те, що попит створюється за допомогою цієї стратегії, а не є предметом запеклої боротьби.

Джерело: узагальнено автором за [9]

Ієрархічний підхід до формування стратегій розвитку є одним із найбільш коректних, оскільки він відображає рівні управління компанією та спосіб її взаємозв'язку з зовнішнім оточенням. З цих позицій процес формування стратегії розвитку підприємства роз-

глядається як послідовна операціоналізація загальної, ділової (бізнес-стратегії) та набору функціональних субстратегій.

У цій стратегії головним елементом повинно бути стратегічне мислення. Це повинно спонукати компанію до постійного пошуку

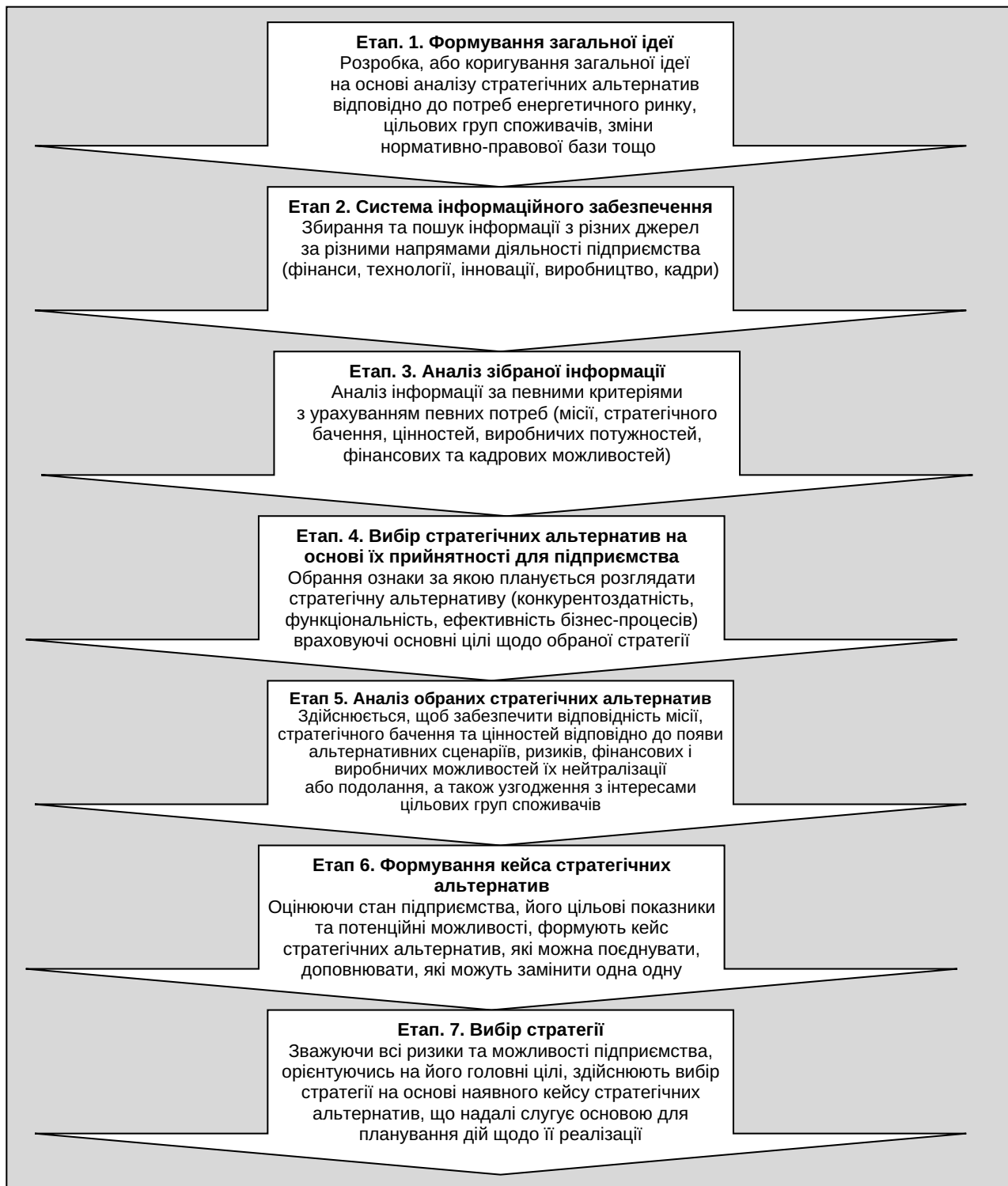


Рис. 1. Етапи для вибору стратегії розвитку підприємств альтернативної енергетики на основі аналізу потенційних стратегічних альтернатив

Джерело: побудовано за [10; 11]



нових ідей і впровадження цих ідей у всіх аспектах своєї роботи. З цих позицій формування стратегії розвитку підприємства визначається як системний процес, який дозволяє проаналізувати суть умов, в яких працює галузь (підгалузь), визначити місію, цілі та завдання підприємства, розробити основні напрями та заходи збалансованості його розвитку в умовах динамічної зміни зовнішнього середовища, при цьому максимально використовувати ресурси підприємства.

Часові зміни, такі як диджиталізація, глобалізація, пріоритет інноваційності та креативності тощо, змінили уявлення про розвиток бізнесу та створили нові стратегічні варіанти. Деякі сучасні адаптовані стратегії розвитку, які прийнятні для підприємств альтернативної енергетики наведено в табл. 1.

Враховуючи особливості діяльності підприємств альтернативної енергетики, керівництво компаній повинно визначити певні стратегічні альтернативи, які відповідають загальній концепції стратегічного розвитку. Для визначення стратегічних альтернатив необхідно мати інформацію про основні напрями діяльності підприємства, місію, стратегічне бачення, цінності, фінансові показники, виробничі потужності, кількісний та якісний кадровий склад, технологічні та технічні можливості тощо.

Рис. 1. характеризує етапи, які рекомендуються для вибору стратегії розвитку підприємств альтернативної енергетики на основі аналізу потенційних стратегічних альтернатив.

У процесі вибору стратегії розвитку підприємств альтернативної енергетики розробники повинні спочатку створити низку стратегічних альтернатив, оцінивши, чи відповідають вони корпоративним цінностям і цілям, а також поточним і потенційним впливам зовніш-

ніх і внутрішніх факторів. Це дозволить вам вибрати найкращу стратегію, яка підходить для їх поточного стану, а також мати готові варіанти в кейсі, які можна використовувати, якщо потрібно змінити існуючу стратегію чи замінити її.

Таким чином, під час розробки стратегії розвитку підприємств альтернативної енергетики повинні бути враховані такі речі, як: стратегія повинна базуватися на чітко визначених цілях чи низці цілей; всі етапи реалізації стратегії розвитку підприємства повинні бути узгоджені між собою; важливо враховувати зовнішні та внутрішні фактори розвитку енергетичного ринку, що безпосередньо впливають на стан підприємства.

**Висновки.** Підводячи підсумки проведеного можна дійти висновку, що особливості формування стратегії розвитку підприємств альтернативної енергетики визначаються проблемами своєчасної адаптації суб'єктів господарювання до умов, які змінюються, що й передбачає успішне їх функціонування на ринку енергетичних ресурсів. Причинами цього є певні прорахунки в пріоритетах та перспективах розвитку енергетичної галузі держави, її залежність від зовнішніх чинників. Однією з основних проблем при формуванні стратегії розвитку підприємств альтернативної енергетики є вибір способу розвитку суб'єкту господарювання, що пов'язане з відсутністю чітких визначень і характеристик стратегічних альтернатив у вирішенні певної задачі. При розробці стратегії розвитку необхідно звернути увагу на те, щоб стратегія відповідала вимогам, що до неї висуваються.

Перспективою подальших досліджень має стати розробка організаційно-методичних положень з формування стратегії розвитку підприємств альтернативної енергетики.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Адаменко О.М., Височанський В., Лютко В., Михайлів М. Альтернативні палива та інші нетрадиційні джерела енергії : монографія. 2017. 432 с.
2. Бандура В. М., Друкований М. Ф. Розвиток виробництва альтернативних відновлювальних видів енергії в світі. Матеріали Науково-практичної конференції «Світова фінансово-економічна криза та шляхи її подолання в Україні». Вінниця, 17–18 грудня 2009. С. 145–153.
3. Єгорова В. До питання про розвиток електроенергетики України. *Економіка України*. 2018. № 11. С. 23.
4. Калетнік Г. М. Розвиток ринку біопалив в Україні: Монографія. Київ : Аграрна наука, 2008. 464 с.
5. Кравченко І. П. Основні напрями досліджень із використання біомаси для виробництва енергії. Київ : Парламентське вид-во, 2007. С. 48–50.
6. Цивенкова Н.М., Самілін О.О. Альтернативні джерела енергії: чи врятують вони Україну від енергетичної залежності та екологічної катастрофи? *Новини агротехніки*. 2009. № 1. С. 22–25.
7. Про державну підтримку інвестиційних проєктів із значними інвестиціями в Україні. Закон України № 1116-ІХ від 17.12.2020 зі змінами і доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20#Text>

8. Про енергетичну ефективність. Закон України № 1818-IX від 21.10.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20#Text>
9. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. (2009). Стратегічне управління: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури. 440 с.
10. Коломієць Г. М. Спряження невизначеності господарської системи та її реформування: автореф. дис. д. е. н.: спец. 08.01.01; Харків. нац. ун-т ім. В. Н. Каразіна. Харків, 2006. с. 10.
11. Тарасюк Г. М., Шваб Л. І. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. Київ : Каравела, 2009. 432 с.

## REFERENCES:

1. Adamenko O. M., Vysochanskyy V., Lotko V., Mykhayliv M. (2017) Alternatyvni palyva ta inshi netradytsiyni dzherela enerhiyi [Alternative fuels and other unconventional energy sources]. Monohrafiya [monograph]. P. 432.
2. Bandura V. M., Drukovanyy M. F. (2009) Rozvytok vyrobnytstva al'ternatyvnykh vidnovlyval'nykh vydiv enerhiyi v sviiti [Development of the production of alternative renewable types of energy in the world]. *Materialy Naukovo-praktychnoyi konferentsiyi «Svitova finansovo-ekonomichna kryza ta shlyakhy yiyi podolannya v Ukraini»*, pp. 145–153.
3. Yehorova V. (2018) Do pytannya pro rozvytok elektroenerhetyky Ukrainy [To the question of the development of the electric power industry of Ukraine]. *Ekonomika Ukrainy*. № 11. P. 23.
4. Kaletnik H. M. (2008) Rozvytok rynku biopalyv v Ukraini [Development of the biofuels market in Ukraine]. Monohrafiya [monograph]. *Ahrarna nauka*. p. 464.
5. Kravchenko I. P. (2007) Osnovni napryamy doslidzhen iz vykorystannya biomasy dlya vyrobnytstva enerhiyi [The main directions of research on the use of biomass for energy production]. *Parlament ske vyd-vo*, pp. 48–50.
6. Tsyvenkova N. M. (2009) Alternatyvni dzherela enerhiyi: chy vryatuyut vony Ukrainu vid enerhetychnoyi zalezhnosti ta ekolohichnoyi katastrofy? [Alternative energy sources: will they save Ukraine from energy dependence and environmental disaster?]. *Novyny ahrotekhniky*. № 1, pp. 22–25.
7. Zakon Ukrainu (2020) «Pro derzhavnu pidtrymku investytsiynykh proyektiv iz znachnymy investytsiyamy v Ukraini» [Law of Ukraine On State Support of Investment Projects with Significant Investments in Ukraine]. № 1116-IKH. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20#Text> (accessed February 12, 2024).
8. Zakon Ukrainu (2021) «Pro enerhetychnu efektyvnist» [Law of Ukraine On Energy Efficiency]. № 1818-IKH. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20#Text> (accessed February 12, 2024).
9. Dovhan L. Ye., Karakay Yu. V., Artemenko L. P. (2009). Stratehichne upravlinnya [Strategic management]: navch. posib. *Kyiv: Tsentр uchbovoyoі literatury*. P. 440.
10. Kolomiyets H. M. (2006) Spryazhennya nevyznachenosti hospodars'koyi systemy ta yiyi reformuvannya [Conjugation of the uncertainty of the economic system and its reformation]. Dysertatsiya [dissertation]. NY V.N. Karazina. P. 10.
11. Tarasyuk H. M., Shvab L. I. (2009) Planuvannya diyal'nosti pidpryyemstva [Planning of the enterprise] navch. posib. *Kyiv: Karavela*. P. 432.