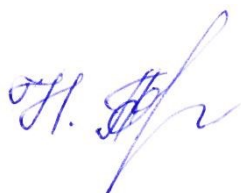


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**



ГАЛИШ НАТАЛІЯ АНДРІЇВНА

УДК 338.4:339.9

**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ
З ВИРОБНИЦТВА ТВЕРДОГО БІОПАЛИВА**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

АВТОРЕФЕРАТ
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Тернопіль – 2019

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Тернопільському національному економічному університеті Міністерства освіти і науки України.

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент,
Тибінь Анатолій Михайлович,
Тернопільський національний економічний університет,
доцент кафедри міжнародного туризму
і готельного бізнесу Навчально-наукового інституту
міжнародних економічних відносин
ім. Б. Д. Гаврилишина

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
Джеджула В'ячеслав Васильович,
Вінницький національний технічний університет,
доцент кафедри фінансів та інноваційного
менеджменту;

кандидат економічних наук, доцент
Котовська Ірина Василівна,
Тернопільський національний технічний університет
імені Івана Пулюя, доцент кафедри менеджменту
та адміністрування

Захист відбудеться «4» червня 2019 р. о 14⁰⁰ год. на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 58.082.03 у Тернопільському національному економічному університеті за адресою: 46009 м. Тернопіль, вул. Львівська, 11а, зал засідань.

З дисертацією можна ознайомитися в бібліотеці Тернопільського національного економічного університету за адресою: 46009 м. Тернопіль, вул. Бережанська, 4.

Автореферат розісланий «26» квітня 2019 р.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради,
кандидат економічних наук, доцент

І. Я. Омецінська

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Успішним інструментом для сталого розвитку як підприємств та галузей, так і всієї економіки є зважене й обґрунтоване стратегічне управління. Вибір та прийняття стратегічного рішення передбачає інтеграцію ресурсів, бізнес-процесів і конкурентних дій підприємства в єдине ціле. Ця єдність дій та мультифункціональний підхід відображають ключову сутність стратегії підприємства. Процес планування є важливим фундаментом для управління суб'єктом господарювання в короткій і довгій перспективах, особливо для біоенергетичної галузі, що має ознаки недосконалої конкуренції. В умовах сталого розвитку економіки кожне підприємство повинно чітко виділяти свої конкурентні переваги для охоплення більшої частки ринку й максимізації прибутку з дотриманням критеріїв енергоефективності, екологічності та інноваційності. Саме тому обрання ефективної стратегії управління має забезпечити стійкий розвиток підприємства не лише з точки зору досягнення ним високих економічних результатів, а й забезпечення екологічних, технологічних та соціальних стандартів.

Фундаментальні теоретичні, методологічні, методичні та прикладні аспекти стратегії управління підприємством представлені у працях таких зарубіжних учених, як: І. Адізес, І. Ансофф, Л. Водачек, О. Водачкова, П. Дракер, Б. Карлофф, М. Мескон, Г. Мінцберг, М. Портер, М. Прахалад, Б. Санто, А. Дж. Стрікланд, А. Томпсон, А. Чандлер, Д. Шендел, К. Хаттен й ін. Серед вітчизняних науковців проблемами стратегічного управління займались В. Брич, М. Виноградський, Ю. Головня, В. Джеджула, І. Ігнат'єва, Г. Кіндрацька, І. Котовська, М. Круглова, Б. Мізюк, А. Міщенко, А. Наливайко, С. Оборська, О. Скібіцький, А. Тибінь, З. Шершньова та ін.

Незважаючи на значний доробок зазначених науковців, недосконалість теоретичного підґрунтя, декларативність і неузгодженість державного регулювання сфери управління підприємствами, що виробляють альтернативні види палива, зумовлюють потребу в подальшій розробці теоретико-методичних основ стратегії розвитку підприємств з виробництва біопалива, механізмів та алгоритмів її формування. Необхідним є дослідження зовнішнього і внутрішнього середовищ функціонування підприємств з виробництва твердого біопалива в умовах сталого розвитку України. Усе вищесказане зумовило актуальність цього дослідження, постановку його мети та завдань.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота пов'язана з виконанням наукових досліджень, передбачених планом науково-дослідних робіт Тернопільського національного економічного університету в межах держбюджетної теми «Розробка методів проектного управління інноваційним розвитком енергетичних систем» (державний реєстраційний номер 0112U007887), в межах якої автором запропоновано алгоритм розробки стратегії підприємства в біоенергетичній галузі, а також теми «Реформування ринку теплової енергії в житлово-комунальному господарстві в контексті підвищення енергетичної безпеки соціальних стандартів та якості життя населення України» (державний реєстраційний номер 0117U000413), в межах якої

автором запропоновано методику розробки стратегії діяльності підприємств з виробництва твердого біопалива.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розроблення теоретико-методичних засад та надання практичних рекомендацій, спрямованих на формування стратегії управління підприємством з виробництва твердого біопалива. Досягнення окресленої мети зумовило необхідність постановки і вирішення комплексу теоретичних, науково-методичних та практичних завдань:

- розкрити й обґрунтувати теоретичні засади стратегічного управління як основи довгострокового управління підприємством;

- виявити специфіку трансформації стратегії управління підприємством у контексті його сталого розвитку;

- узагальнити наявні класичні трактування та вдосконалити понятійний апарат у частині стратегічного управління підприємством, розкрити його специфіку у роботі виробничих підприємств;

- дослідити специфіку впливу технологічного процесу виробництва біопалива на формування стратегії розвитку підприємства з організаційно-управлінської точки зору і виявити фактори впливу на формування моделі стратегії управління підприємством з виробництва біопалива;

- здійснити оцінку проблем та перспектив виробництва твердого біопалива підприємствами України, провести системний аналіз їх внутрішнього і зовнішнього середовищ;

- обґрунтувати методику й сформувати ланцюг створення вартості біопалива;

- розробити алгоритм формування стратегії підприємства з виробництва твердого біопалива, зокрема деревних пелет;

- удосконалити науково-методичні підходи до розробки стратегії розвитку підприємств з виробництва твердого біопалива із урахуванням економічних та соціально-психологічних факторів, які відображають запити споживачів.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії діяльності підприємств з виробництва твердого біопалива в Україні.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів, що забезпечують формування стратегії управління підприємством з виробництва твердого біопалива.

Методи дослідження. Теоретичну базу дисертаційної роботи становлять діалектичний метод пізнання, системний та історичний підходи, фундаментальні положення загальної економічної теорії, економіки природокористування й охорони навколишнього середовища, концепції сталого розвитку, концепції циркулярної економіки, теорії фінансів, економіки суспільного сектору і теорії економічного розвитку.

У роботі використано такі методи дослідження: метод логічного узагальнення, наукової абстракції, системно-структурний аналіз – при визначенні сутності та функцій менеджменту; порівняльний і статистичний аналіз – при дослідженні стану біоенергетичної галузі й ринку твердого біопалива в Україні та інших країнах; статистичний і факторний аналіз, метод прогнозування – при визначенні розрахункового обсягу потенціалу сировини для біопаливного

виробництва; анкетування – при дослідженні внутрішнього та зовнішнього середовищ роботи пелетних підприємств і для побудови матриці PEST-аналіз; SWOT-аналізу – для виявлення сильних та слабких сторін, можливостей і загроз пелетного виробництва; економіко-математичне моделювання – при розробці інтервальної моделі динаміки частки ринку товарної продукції підприємства, при вдосконаленні методики розробки стратегії діяльності підприємств з виробництва твердого палива на основі поєднання методів експертних оцінок та елементів теорії нечітких множин при визначенні ефективного радіуса доставки біомаси для підприємства, що виробляє деревні пелети.

Інформаційну базу дослідження формують Закони України, постанови Кабінету Міністрів України, нормативні документи міністерств та відомств, регуляторні акти органів державного управління, що регулюють роботу біоенергетичної галузі; офіційні матеріали Державної служби статистики України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених щодо проблематики стратегічного управління підприємствами біоенергетичної сфери, електронні ресурси, представлені в мережі Інтернету, дані підприємств з виробництва різних видів твердого біопалива.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в обґрунтуванні та вдосконаленні теоретико-методичних положенні, розробці практичних рекомендацій щодо формування стратегії управління підприємствами з виробництва твердого біопалива. Основними положеннями дисертації, що містять наукову новизну, є такі:

удосконалено:

– сутність процесу формування стратегії, зокрема запропоновано його розуміти як систематизований комплекс правил, принципів та прийомів, спрямований на довгострокову й ефективну діяльність фірми (підприємства, організації), що реалізовує свої внутрішньокорпоративні та соціально значущі цілі, меневрючи при цьому в динамічному і мало передбачуваному зовнішньому середовищі. Це дало змогу всебічно дослідити процес формування стратегії підприємства та виокремити етапи її реалізації;

– науково-методичні підходи до розробки стратегії діяльності підприємств з виробництва твердого біопалива, що, на відміну від існуючих, ґрунтуються на використанні розробленої інтервальної моделі динаміки частки ринку товарної продукції підприємства, яка з гарантованою точністю дає змогу визначити діапазон значень очікуваної динаміки частки цього ринку залежно від собівартості його продукції й діапазону значень частки ринку споживання сировини підприємством;

– алгоритм формування стратегії діяльності підприємств з виробництва твердого біопалива на основі поєднання методів експертних оцінок і елементів теорії нечітких множин, що дало змогу в процесі побудови стратегії оптимізувати існуючий товарний асортимент та цінову політику з урахуванням як економічних, так і соціально-психологічних факторів, які відображають запити споживачів;

набули подальшого розвитку:

– теоретичні засади стратегічного управління як основи довгострокового управління підприємством, що є результатом посилення його конкурентних

позицій на ринку, зокрема через декомпонування генеральної стратегії, виходячи з горизонтального розрізу стратегічного управління, застосування методичного інструментарію, спрямованого на підвищення рівня адаптивності та дотримання вимог сталого розвитку з урахуванням особливостей локального, регіонального і національного рівнів енергоефективного розвитку, що дає змогу задіяти комплекс заходів, спрямованих на досягнення попередньо запланованих цілей та напрямків розвитку підприємства;

– обґрунтування впливу організаційно-технологічних особливостей діяльності підприємств з виробництва твердого біопалива на формування стратегії управління ним, а саме: сезонності, можливостей сертифікації продукції, специфіки технологічних процесів виробництва і складування, можливостей зовнішнього середовища й передбачення його змін, стратегічного потенціалу, управління персоналом та ін. Це дало змогу виявити проблемні ділянки основних і допоміжних процесів, які потребують детального планування та аналізу з метою забезпечення цілей стратегічного менеджменту;

– формування моделі трансформації стратегії управління підприємством з виробництва твердого біопалива, яка в умовах сталого розвитку підприємства відрізняється зростанням рівня енергоефективності й екологічної безпеки шляхом впровадження інновацій з виробництва біопалива, що дало змогу встановити доцільність застосування цілісного підходу до стратегічних напрямів управління підприємством;

– порядок формування ланцюга створення вартості твердого біопалива, що базується на особливостях технологічного процесу виробництва та враховує специфіку твердого біопалива як продукту, а також специфіку сировини для його виробництва, якою є біомаса. Основними елементами сформованого ланцюга виокремлено: вхідну логістику, виробництво, вихідну логістику, продаж та маркетинг, обслуговування і сервіс. Допоміжними елементами у побудові ланцюга створення вартості біопалива визначено матеріально-технічне забезпечення, розвиток технологій, інфраструктуру підприємства й управління персоналом. Це дало змогу обрати відповідний інструментарій для побудови математичної моделі та обчислити ключові показники;

– алгоритм розробки стратегії підприємства через реалізацію заходів, об'єднаних за ключовими ознаками у гносеологічний, концептуальний і блок завдань та засобів їх виконання: постановка цілей і орієнтирів, формулювання завдань, їх ранжування за принципом пріоритетності, стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ, вироблення комплексу заходів, інструментів і механізмів реалізації обраного стратегічного сценарію, відбір заходів та механізмів, найбільш придатних для конкретних умов і завдань, розробка й проведення сценарного аналізу стратегій, моніторинг та оцінка результатів реалізації стратегії. Це дало змогу розглядати синхронно широкий спектр питань щодо формування генеральної стратегії підприємства з виробництва твердого біопалива, а також окреслити стратегічні переваги підприємства як суб'єкта господарювання в конкурентному середовищі.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що основні положення і висновки дисертації доведено до рівня конкретних методичних

розробок та прикладних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення роботи підприємств з виробництва твердого біопалива. Застосування на практиці запропонованих автором рекомендацій забезпечить підприємствам стабільне функціонування і розширить ресурсні можливості для підвищення їх конкурентоспроможності в умовах динамічного розвитку біоенергетичної галузі відповідно до концепції сталого розвитку, зокрема:

– систематизовані організаційно-технологічні особливості діяльності підприємств з виробництва твердого біопалива й обґрунтування їхнього впливу на формування стратегії управління дали змогу виявити проблемні ділянки основних і допоміжних процесів, які потребують детального планування та аналізу в діяльності ТОВ «МАМІ» (довідка № 3 від 2.10.2018 р.);

– запропонований SWOT-аналіз зовнішнього середовища для підприємств враховано при складанні стратегічного плану розвитку ТОВ «Вуд Енерджі» на 2020–2025 рр. (довідка № 7/09 від 17.09.2018 р.);

– розроблений алгоритм формування стратегії діяльності підприємств з виробництва біопалива на основі поєднання методів експертних оцінок і елементів теорії нечітких множин використовується у практичній діяльності ТОВ «ДІАМАНТ Д» (довідка № 21 від 5.10.2018 р.);

– запропонована інтервальна дискретна модель динаміки частки ринку підприємства на ринку твердого біопалива апробована при плануванні діяльності ТОВ «Салікс Енерджі» (довідка № 18/211 від 10.02.2019 р.).

Науково-теоретичні та практичні розробки дисертації використовуються у навчальному процесі Тернопільського національного економічного університету при викладанні дисциплін «Управління якістю продукції», «Управління продуктивністю підприємства», «Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства», «Етика бізнесу» (довідка № 126-24/2153 від 19.11.2018 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаною науковою працею, в якій сформульовані та науково обґрунтовані підходи до формування стратегії управління підприємством з виробництва твердого біопалива. Всі наукові результати і положення наукової новизни, які наведені в дисертації та виносяться на захист, отримані автором самостійно. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дисертаційній роботі використано лише ті ідеї й положення, які є результатом власних розробок здобувача (внесок автора зазначено у списку опублікованих праць).

Апробація результатів дисертації. Основні положення дисертаційного дослідження обговорювались та отримали схвальні відгуки на 10 міжнародних наукових і науково-практичних конференціях, серед яких: «Фінансово-кредитний механізм в соціально-економічному розвитку країни» (м. Макіївка, 25–26 січня 2012 р.), «Актуальні проблеми розвитку економіки в умовах глобалізації» (м. Тернопіль – м. Чортків, 26–27 квітня 2012 р.), «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики» (м. Одеса, 18–19 жовтня 2012 р.), «Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія та тенденції глобалізації» (м. Тернопіль, 21–23 лютого 2013 р., 13–14 березня 2014 р., 26–27 березня 2015 р., 24–25 березня 2016 р., 29–30 березня 2018 р.), «Науково-технічний розвиток: економіка, технології, управління» (м. Київ, 2–

5 квітня 2013 р.), «Управління соціально-економічним розвитком держави, регіону, підприємства» (м. Полтава, 4 листопада – 4 грудня 2013 р.), а також на 1 республіканській науково-практичній конференції «Соціально-економічна модернізація Казахстану: проблеми і шляхи вирішення» (Казахстан, м. Караганда, 22–23 лютого 2013 р.) та 2 наукових і науково-практичних конференціях: «Управління в сучасних умовах: новітні підходи та проблеми практики» (м. Тернопіль, 29 лютого – 1 березня 2012 р.), «Актуальні проблеми міжнародних економічних відносин: фінансові стратегії та інституційні системи міжнародного співробітництва» (м. Тернопіль, 21 листопада 2013 р.).

Публікації. Основні наукові положення, висновки і результати дисертаційної роботи опубліковано в 22 наукових працях (з них 6 – у співавторстві), у тому числі 9 наукових праць, що відображають основні результати досліджень (у тому числі 1 стаття – у зарубіжному виданні, 3 – у фахових виданнях України, що входять до міжнародних наукометричних баз), 13 праць апробаційного характеру. Загальний обсяг публікацій становить 7,4 д. а., з яких особисто автору належить 6,53 д. а.

Структура та обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг дисертації становить 239 сторінок друкованого тексту та містить 18 таблиць і 24 рисунки (з них 1 таблиця займає повну сторінку). Список використаних джерел налічує 260 найменування та займає 28 сторінок. У дисертації подано 12 додатків на 24 сторінках.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

У першому розділі «**Теоретико-методичні основи формування стратегії управління підприємством з виробництва твердого біопалива в умовах сталого розвитку**» узагальнено теоретичні підходи до формування стратегії управління підприємством у контексті становлення стратегічного менеджменту; з'ясовано сутність стратегічного управління і систематизовано фактори впливу на його формування; обґрунтовано передумови для трансформації стратегії управління підприємством з виробництва твердого біопалива в контексті сталого розвитку економіки.

Процес формування стратегії запропоновано розуміти як систематизований комплекс правил, принципів та прийомів, спрямований на довгострокову й ефективну діяльність фірми (підприємства, організації), що реалізовує свої внутрішньокорпоративні та соціально значущі цілі, маневруючи при цьому в динамічному і непередбачуваному зовнішньому середовищі. Базуючись на досягненнях фундаментальної науки про менеджмент, у роботі висвітлено основні підходи до розуміння стратегічного управління, що умовно представлено появою концептуальних течій та методичних розробок упродовж 70–80-х рр. ХХ ст. і виникненням новаторських трактувань стратегічного менеджменту вже наприкінці 90-х рр. ХХ ст. крізь призму концепції сталого розвитку, в якій ключову роль відіграють ресурси (первинні та вторинні) (рис. 1).

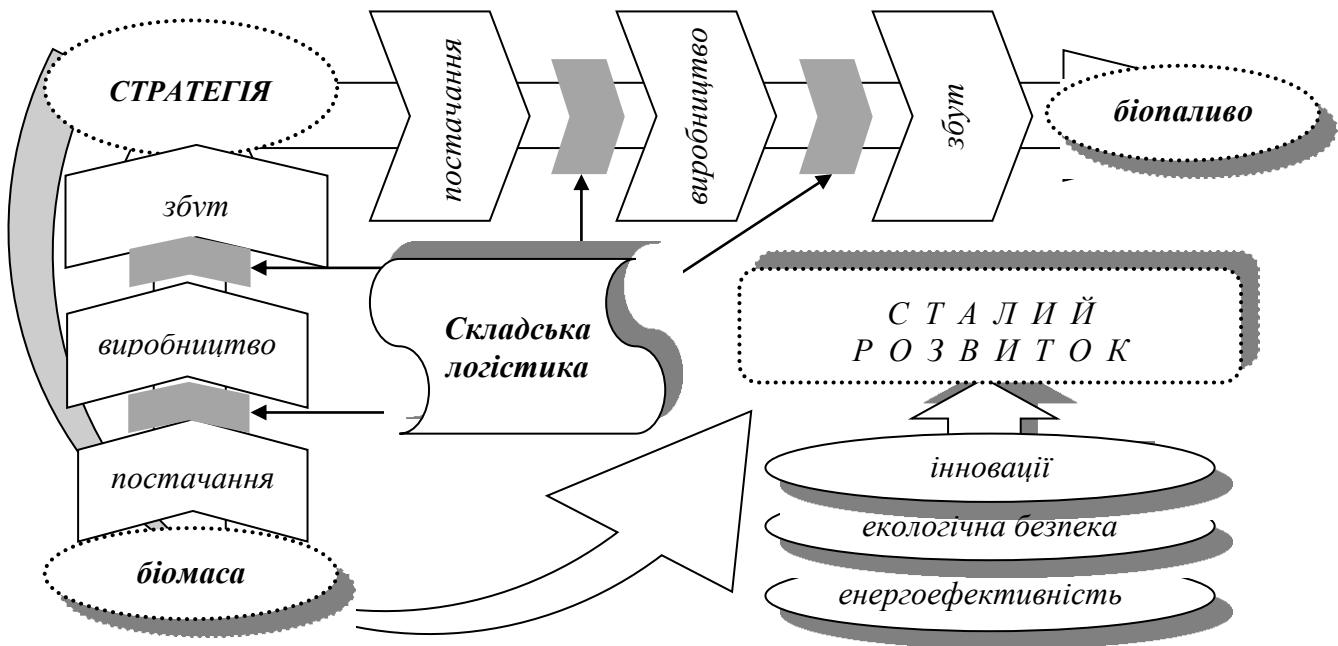


Рис. 1. Матриця трансформації стратегії управління підприємством з виробництва твердого біопалива

Досліджено, що на більшості підприємств з виробництва біопалива питаннями як оперативного, так і стратегічного управління займається одна особа – керівник підприємства. Лише 5% підприємств делегує завдання з управління окремими ланками підприємства – організації виробничого процесу, постачання чи збуту – безпосередньо менеджерському персоналу. Враховуючи перспективність цієї галузі, запропоновано змінити парадигму одноосібного прийняття рішень, що містить багато ризиків та загроз і є, як правило, суб'єктивним, на модернізовану систему корпоративного управління, яка одночасно «урівноважує» місію підприємства, потреби споживчого ринку, ризики зовнішнього ділового середовища й сучасні еволюційні виклики. При цьому зазначено, що, на відміну від стратегічного планування, в межах якого відбувається формування стратегічних цілей на довгострокову перспективу, прийняття рішень в умовах реляційного простору не завжди матиме чітку стратегічну спрямованість.

З метою формування оптимальної моделі управління підприємством з виробництва біопалива запропоновано здійснювати комплексний стратегічний аналіз трьох сфер зовнішнього середовища: зовнішнього макросередовища фірми (правове поле, державне регулювання, у т. ч. податкове, інвестиційний клімат), галузей традиційних та альтернативних видів палива (наявність специфічних рис регулювання, стандартів і технічних регламентів) та ринкової кон'юнктури (аналіз попиту і пропозиції продукції, споживчі властивості товару).

Запропоновано керуватись матрицею вибору стратегічного напрямку розвитку підприємства на основі оцінки стратегічного потенціалу підприємства та впливу на нього зовнішніх непередбачуваних факторів. Визначено, що сьогодні на стратегію управління підприємства, яке займається виробництвом твердого біопалива, концептуально впливають ознаки сталого розвитку та зумовлюють її трансформацію, зокрема це: 1) потреба у диверсифікації енергетичних ресурсів;

2) зменшення антропогенного навантаження на довкілля; 3) кон'юнктурне поживлення на ринках альтернативних видів палива; 4) суттєвий приріст відходів життєдіяльності людини та галузей національної економіки; 5) зміни в нормативно-правовому полі України щодо регулювання галузей альтернативної енергетики.

Враховуючи широкий спектр цілей підприємства в біопаливному сегменті й висувуючи пропозиції щодо формування стратегії розвитку вітчизняних підприємств галузі, рекомендовано враховувати, що якість трансформації існуючої моделі управління підприємством з виробництва твердого біопалива залежить від ранжування пріоритетів. У контексті дослідження пріоритети запропоновано розуміти як стратегії управління, які діють на підприємстві. Важливе значення має визначення рівня їхньої узгодженості з корпоративною стратегією управління. Для підприємства з виробництва твердого біопалива за основу відбору таких критеріїв рекомендовано взяти бізнес-процеси підприємства з постачання сировини (біомаси), виробництва, збереження та збуту продукції (твердого біопалива). При цьому слід враховувати тенденції розвитку ринку біопалива (співвідношення попиту і пропозиції на біопаливо) на регіональному, національному й міжнародному рівнях.

Результатом розробки стратегії управління підприємством на засадах сталого розвитку має стати зростання рівня енергоефективності та екологічної безпеки шляхом впровадження інновацій. Спираючись на потребу в розробці дієвих інструментів механізму формування стратегії управління в зазначених умовах, варто обрати одну з актуальних моделей стратегічного управління (управління змінами, управління інноваційним розвитком, управління ризиками, антикризове управління). Проте доведено, що в інституційно-економічному аспекті ускладнюють процес обрання такої моделі на підприємстві з виробництва твердого біопалива відсутність: а) стандартів на тверде біопаливо; б) логістичної інфраструктури для функціонування повноцінного ринку твердого біопалива (проблеми із забезпеченням агросировиною); в) гарантованого забезпечення виробників твердого біопалива необхідною (плановою) кількістю сировини; г) кваліфікованих кадрів і навчальних програм з підготовки спеціалістів у галузі твердого біопалива, а також низька інвестиційна привабливість та технологічна спроможність існуючих підприємств-виробників твердого біопалива.

У другому розділі «**Діагностика розвитку підприємств з виробництва твердого біопалива в Україні з позиції стратегічного менеджменту**» здійснено детальний і багатовимірний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ функціонування підприємств з виробництва твердого біопалива, зокрема: проаналізовано стан, динаміку і перспективи біоенергетичного ринку; деталізовано політичні, економічні, соціальні й технологічні факторів в оцінці біоенергетичної галузі, а також виявлено сильні та слабкі сторони, можливості й загрози для розвитку виробництва пелет в Україні; проведено поетапний аналіз процесу створення вартості біопалива як основи для прийняття стратегічних рішень на досліджуваних підприємствах.

На основі аналізу тенденцій розвитку ринку твердопаливної продукції, факторів впливу і причинно-наслідкових зв'язків процесів, що відбуваються,

сформовано чітке уявлення про його кон'юнктуру, а також окреслено перспективи діяльності підприємств у цьому середовищі. Встановлено, що ринок первинної біомаси у країні є недостатньо розвиненим, а до основних проблем цього ринку належать: існування обмежень у вільному доступі підприємств до ресурсів біомаси; відсутність організованих форм купівлі-продажу різних видів біопалива. Виходячи з цих обмежень, алгоритм побудови стратегії управління такими підприємствами зазнаватиме постійних коригувань.

З'ясовано, що технологічний процес виробництва біопалива можна умовно поділити на три ланки: попередньої обробки сировини, технологічного перетворення сировини на різні види біопалива й отримання кінцевого продукту (власне біопалива). Виходячи з особливостей технологічних та організаційних факторів виробництва біопалива, рекомендовано вдосконалювати підходи до управління таким підприємством, зокрема здійснювати управління кожною з його ланок, в яких формується центр відповідальності.

З огляду на це, у ланцюгу створення вартості твердого біопалива встановлено значущість ланки з умовною назвою «Логістика-1», куди зараховано збір, доставку і первинне складування сировини (біомаси). Диференціація видів сировини, способів її збирання, заготівлі та / чи складування має прямий вплив на економічні показники рентабельності всього процесу виробництва твердого біопалива. З'ясовано, що відстань до сировинної бази (до 50 км), ступінь вологості сировини перед завантаженням на транспортний засіб і безпосередньо перед процесом її переробки на підприємстві, а також тип технологічного оснащення виробництва визначають коло важливих управлінських рішень, з яких формується комплексна система стратегічних альтернатив, здатна привести діяльність підприємства до різних економічних результатів (рис. 2).

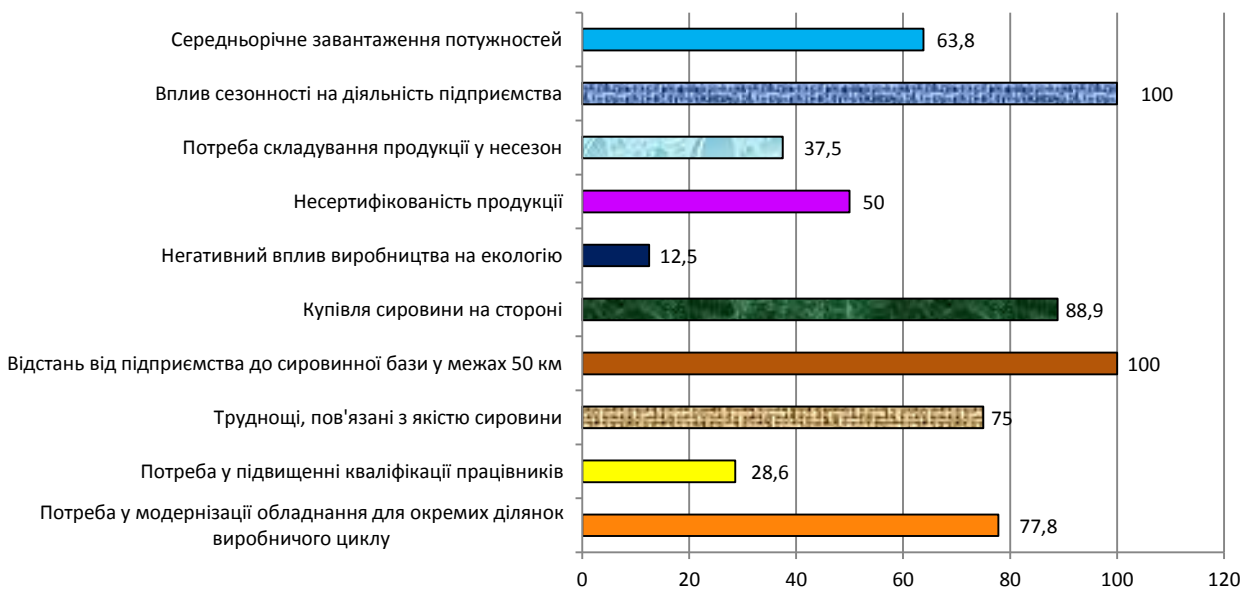


Рис. 2. Рівень значущості основних виробничих проблем та їх вплив на рентабельність підприємств з виробництва твердого біопалива (усереднені показники за результатами проведеного анкетування, у %)

Головною метою економічної діяльності підприємств з виробництва деревних пелет є отримання прибутку та збільшення частки присутності на ринку твердопаливної продукції. Виявлено, що управлінські рішення у пелетному

виробництві лежать у площині створення діючого внутрішнього ринку споживання пелет і дотримання стандартів якості при виробництві продукції. З'ясовано, що для підприємств-виробників деревних пелет, які працюють на внутрішній та зовнішній ринки, для прийняття управлінських рішень важливу роль відіграють деталізація і поетапний розрахунок ланцюга створення вартості продукції, який містить не лише основні (виробництво, збут), а й додаткові ланки (комплектація обладнанням, що працює на деревних пелетах, післяпродажний сервіс та ін.), що в результаті дає змогу забезпечити цьому виду продукції значну питому частку на ринку твердого біопалива.

Виявлено коливання цін на пелети і диференціацію структури їх собівартості залежно від типу переробки та організації виробництва, а також з урахуванням логістики, участі посередників і трейдерів. У ціну усіх видів пелет (крім тих, які виготовляються методом торефікації) закладено ціну трейдера та переробника, причому їх питома частка є більшою за собівартість і досягає 60% ринкової ціни. Це суттєво впливає на прийняття управлінських рішень, пов'язаних з продажем деревних пелет.

Як видно з рис. 2, незважаючи на те, що 28,6% підприємств біоенергетичної галузі (виробників твердопаливних пелет) відчувають потребу в кваліфікованому менеджменті, вдосконалення їхньої діяльності переважно має сировинне спрямування: встановлення інфрачервоних сушарок для мінімізації вологості сировини, збільшення власного автопарку для здешевлення та регулярності доставки сировини і готової продукції; перемовини з представниками численних сировинних баз (деревообробні підприємства, пилорами, лісові господарства, сільськогосподарські, фермерські підприємства) з метою утилізації відходів їхньої діяльності та ін.

Доведено, що реформи децентралізації влади й створення об'єднаних територіальних громад істотно збільшили затребуваність альтернативних місцевих видів палива. Разом з тим, встановлено, що сьогодні виробництво твердопаливних пелет є здебільшого експортоорієнтованим, зокрема близько 80% усіх українських пелет експортується до країн Європейського Союзу. Це передусім зумовлено вигідною ціновою кон'юнктурою для біопалива, що в поєднанні з накопиченим технологічним та комерційним досвідом дає змогу досягати рентабельності біопаливних виробництв на рівні не менше ніж 15%. Відповідно, це позитивно позначається на інвестиційній привабливості, українських підприємств з виробництва біопалива, у т. ч. надходженні іноземних інвестицій як у формі кредитів, так і прямих інвестицій. Отже, доведено, що вже частково сформована інформаційна та логістична інфраструктури ринку рециклінгу відходів біомаси в Україні, а тенденція до подорожчання природного газу й комунальних послуг стане значним стимулом для розвитку внутрішнього споживчого ринку твердого біопалива.

У третьому розділі **«Механізм формування стратегії розвитку підприємств з виробництва твердого біопалива»** запропоновано алгоритм розробки стратегії управління підприємством, побудовано інтервальну дискретну модель динаміки частки підприємства на ринку твердого біопалива і сформовано стратегію управління підприємством з виробництва деревних пелет, яка базується на визначенні оптимального асортиментного ряду продукції.

За основу механізму формування та реалізації стратегії розвитку підприємств з виробництва твердого біопалива запропоновано взяти три основних блоки компонентів: 1) гносеологічний (він поєднує фактори, принципи і функції галузі); 2) концептуальний (він представлено концептуальними напрямками та складовими концепції стратегії розвитку підприємства); 3) блок контрольно-аналітичних дій (він містить аналітичні, розроблювальні й реалізаційні завдання) (рис. 3).

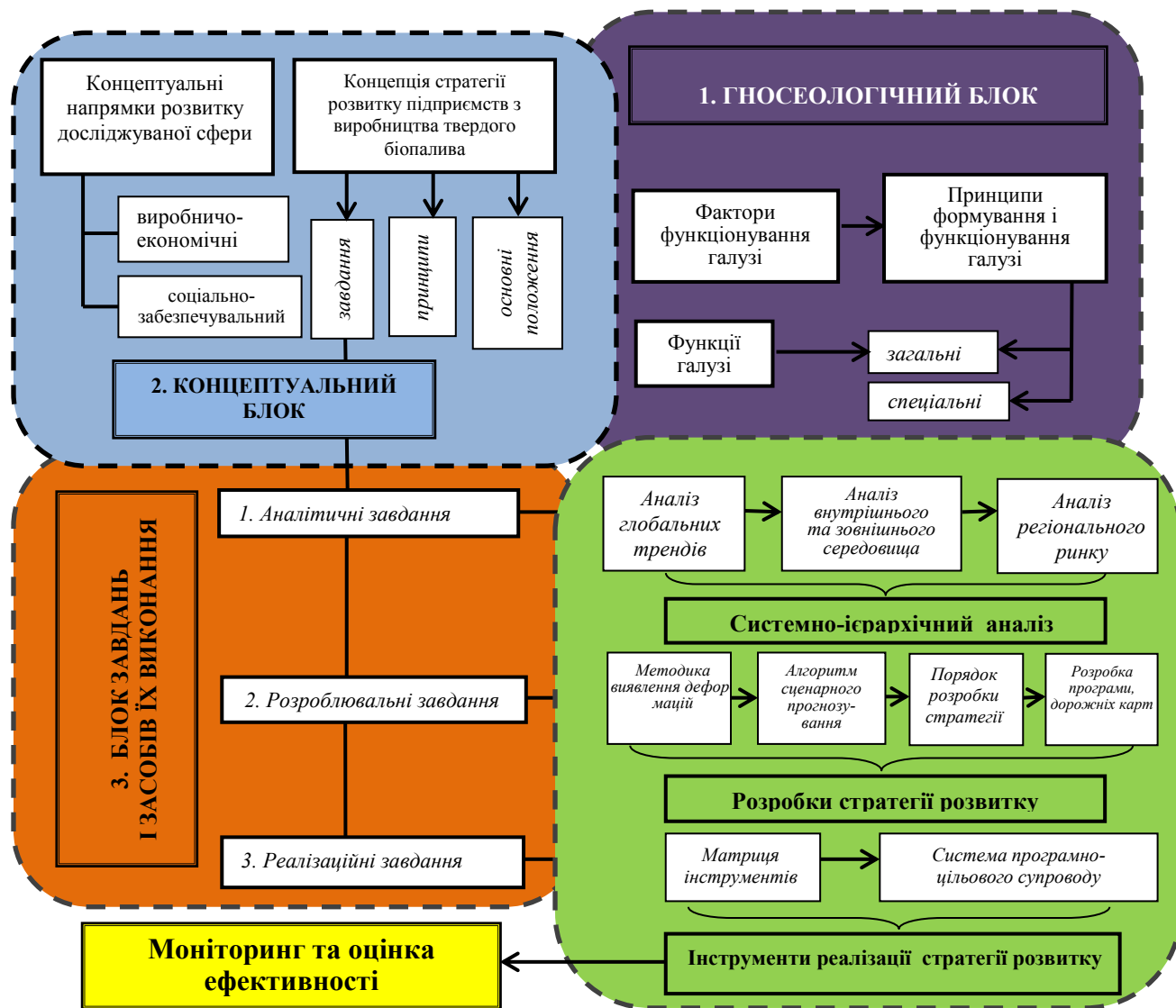


Рис. 3. Формування та етапи реалізації стратегії розвитку підприємств з виробництва твердого біопалива

Як видно з рис. 3, наскрізним елементом механізму формування стратегії рекомендовано вважати моніторинг і оцінку ефективності реалізації стратегії. Ця ланка щільно пов'язана із застосовуваними на конкретному підприємстві інструментами реалізації стратегії, які представлено у вигляді матриць чи інших програмно-цільових продуктів.

Доведено, що для формування стратегії підприємства з виробництва твердого біопалива управлінський персонал повинен мати відповідний дієвий інструментарій у вигляді математичної моделі, яка відтворює динаміку частки підприємства на ринку біопаливної продукції (формула 3.1). При цьому запропоновано використовувати принципи інтервальної арифметики та методи

аналізу інтервальних даних. Оскільки дані про динаміку частки ринку товарної продукції, як і частки ринку споживаної сировини, не можна вважати чітко визначеними з точки зору статистичної звітності, рекомендовано представляти зазначені фактори у певному діапазоні значень, маючи на увазі, що їх істинне невідоме значення перебуває в межах визначеного інтервалу. Отже, реальний розмір частки ринку біопаливної продукції необхідно обчислювати в інтервальному вигляді з гарантованою точністю й визначеною різницею меж інтервалу, який прогнозує цей результат:

$$[\hat{v}_k] = a_0 + a_1 \cdot [\hat{v}_{k-1}] + \dots + a_d \cdot [\hat{v}_{k-d}] + \sum_{j=1}^n (b_{j0} + b_{j1} \cdot [u_{jk-1}] + \dots + b_{jd} \cdot [u_{jk-d}]), k = 1 \dots K, \quad (3.1)$$

де v_k – прогнозоване значення частки ринку товарної продукції підприємства з виробництва твердого біопалива в k -ий момент часу; $v_{k-1} \dots v_{k-d}$ – значення частки ринку товарної продукції підприємства у попередні періоди часу ($k-d, \dots, k-1$); d – порядок різницевого рівняння; $a_0, a_1, \dots, a_d, b_{j0}, b_{j1}, \dots, b_{jd}$ – невідомі коефіцієнти різницевого рівняння; $u_{jk-1}, \dots, u_{jk-d}$ – значення j -тих факторів впливу у відповідні моменти часу. Висловлено припущення, що цими факторами є частка споживання сировини підприємством на ринку сировини (біомаси) та собівартість продукції (деревних пелет).

Інтервальну дискретну модель побудовано на основі показників діяльності ТОВ «Wood Energy» за 2016–2017 рр., вона має достатній рівень універсальності й може бути використана для даних різних років (рис. 4).

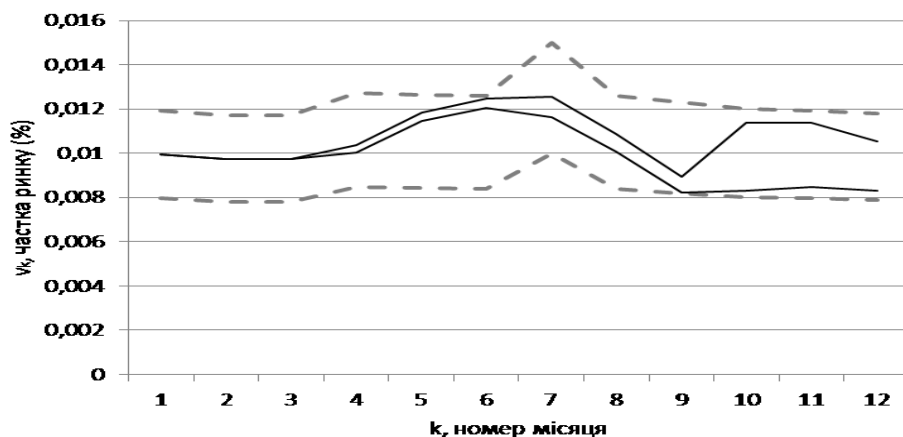


Рис. 4. Інтервальна дискретна модель динаміки частки підприємства на ринку твердого палива

Модель, яка структурно є лінійним різницевим рівнянням третього порядку, може бути придатним інструментом для стратегічного планування розвитку і, зрештою, управління підприємством, а її перевагою визначено можливість швидкого налаштування на інші умови, задаючи результати діяльності підприємства для перших трьох місяців року (початкові умови $\pm 0,5\%$, $k = 1 \dots 3$). Ця модель враховує вплив двох факторів, зокрема частки на ринку сировини в інтервальному вигляді та динаміки собівартості продукції в нормованому вигляді. Таке налаштування можна здійснити як для досліджуваного підприємства, так і для підприємств-конкурентів. Різні варіанти задання початкових даних дають можливість здійснювати оцінку ефективності різних стратегій розвитку підприємства.

Спираючись на результати дослідження, а також керуючись у розрахунках фактичними даними заготівельної, виробничої й збутової діяльності ТОВ «Wood Energy», із використанням теоретико-множинного підходу та аналізу інтервальних даних удосконалено науково-методичні підходи до розробки стратегії діяльності підприємств з виробництва твердого біопалива (зокрема, деревних пелет), що ґрунтуються на застосуванні розробленої інтервальної моделі динаміки частки ринку товарної продукції підприємства, яка з гарантованою точністю дає змогу визначити діапазон значень очікуваної динаміки частки цього ринку залежно від собівартості його продукції й діапазону значень частки ринку споживання сировини цим підприємством. Встановлено, що інтервальна дискретна модель динаміки у вигляді різницевого рівняння також може бути використана для побудови стратегії виходу підприємства на ринки інших країн, але за умови відповідного налаштування.

Виявлено, що у процесі прийняття рішень зі встановлення ключових цілей діяльності підприємства, які виготовляє деревні пелети, діють специфічні особливості ринку. Ключову роль відіграють такі аспекти, як рівень попиту і пропозиції, забезпечення підприємства сировиною, виробничі та інфляційні очікування, сезонність попиту і пропозиції, переваги покупців, інвестиційні наміри й купівельні стереотипи щодо походження продукції.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення наукового завдання, що полягає в удосконаленні теоретико-методичних положень і наданні практичних рекомендацій щодо формування стратегії управління підприємством з виробництва твердого біопалива в умовах сталого розвитку економіки. Проведене дослідження дало змогу зробити такі висновки:

1. Стратегічне управління підприємством передбачає реалізацію концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу чітко окреслити цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями підприємства і приводити їх у відповідність з останніми, розробляючи та реалізуючи систему обраних стратегій. Процес формування стратегії необхідно розуміти як систематизований комплекс правил, принципів і прийомів, спрямований на довгострокову та ефективну діяльність фірми (підприємства, організації), що реалізовує свої внутрішньокорпоративні й соціально значущі цілі, маневруючи при цьому в динамічному і непередбачуваному зовнішньому середовищі.

2. Прийняття ефективних стратегічних рішень передбачає дослідження низки організаційних основ та передумов фінансово-економічного й нецінового характеру: дослідження фінансового стану підприємства та основних проблемних напрямків його розвитку; опрацювання можливостей використання діючих стратегій і дослідження можливостей їх адаптації та оптимізації; урахування специфіки галузі роботи підприємства; дослідження особливостей зовнішнього середовища і максимально можливого передбачення його змін в умовах невизначеності; оцінка стратегічного потенціалу підприємства; обґрунтування

заходів стратегічного управління економічною безпекою підприємства; формування стратегічного напрямку розвитку підприємства.

3. Специфіка внутрішнього середовища вітчизняних підприємств виявляється на основі наслідування певних трендів та закономірностей розвитку біопаливної галузі загалом і пелетного виробництва зокрема. Стратегії управління підприємствами з виробництва твердого біопалива, які становили базу дослідження, дещо відрізняються між собою залежно від виробничого статусу та генеральної цілі. Сьогодні в Україні більшість таких підприємств працює на експорт. Отже, за основу їх стратегічного управління взято послідовний і чіткий розрахунок потреб споживчого ринку. В результаті прийняття управлінських рішень зводиться до своєчасного регулювання та координації процесів виробництва і логістики. Безпосередній вплив на рентабельність економічної діяльності мають: сезонність; розміщення сировинної бази за межами радіуса доставки 50 км; потреба у модернізації обладнання для окремих ділянок виробничого циклу; залежність від наявного обсягу купованої сировини та її якості.

4. Беручи до уваги необхідність організації виробництва твердого біопалива, яке відповідає стандартам якості, що висуваються до таких видів енергетичної продукції, при розрахунку виробничої рентабельності важливо враховувати наявні технології переробки первинної сировини і бажані технічні характеристики продукції. Економічно обґрунтованим є такий спосіб організації виробництва, коли у ньому наявні декілька ступенів переробки сировини. При обґрунтуванні методики й побудові ланцюга створення вартості біопалива виявлено, що розмежування основних та допоміжних елементів цього ланцюга дає змогу ефективно втілити управлінські рішення, спрямовані на досягнення саме довгострокових економічних результатів. Логістика як первинної сировини, так і готової продукції є однією з найважливіших ланок у ланцюгу вартості біопалива, що потребує більш ретельного планування процесів та застосування важелів у побудові стратегії розвитку підприємства.

5. Запропонована модель трансформації стратегії управління підприємством з виробництва твердого біопалива в умовах сталого розвитку передбачає цілісне врахування таких компонентів формування стратегії управління підприємством, як: діагностика зовнішніх і внутрішніх факторів впливу; розвиток ключових компетенцій шляхом удосконалення технологічного процесу виробництва біопалива; застосування принципу гнучкості на основі розвитку динамічних здібностей (диверсифікація джерел отримання біомаси); розвиток персоналу на засадах популяризації екологоорієнтованих цінностей (захист природного середовища); горизонтальна та вертикальна інтеграції функціональних напрямів діяльності підприємства; проектна модель управління підприємством на засадах управління змінами, управління ризиками та антикризового управління (короткострокова пролонгація стратегічних цілей). У результаті це сприяє системному розумінню впровадження інновацій з виробництва біопалива і формуванню інвестиційного середовища підприємства на засадах енергоефективності та екологічної безпеки.

6. Ключовими перевагами індустрії виготовлення твердого біопалива є: мінімальний вплив на екологію (виробництво супроводжується лише шумом і незначним викидом пилу), відсутність потреби у висококваліфікованих

робітниках, хороший баланс теплотворності та зольності біопалива, значні сировинні бази вітчизняних підприємств сільського господарства і деревообробної промисловості. Водночас до сприятливих обставин та перспектив розвитку галузі необхідно зарахувати: дорожчання природного газу, підвищення попиту на твердопаливні котли, зростання іноземних інвестицій, поступове розширення вітчизняного ринку на основі децентралізації й створення об'єднаних територіальних громад, підвищення рентабельності виробництва біопалива шляхом збільшення власного автопарку, підвищення якості та сушіння сировини, а отже, досягнення міжнародних стандартів і сертифікації готової продукції.

7. Розроблений алгоритм формування стратегії управління підприємством дав змогу запропонувати розробку комплексу заходів, інструментів та механізмів реалізації обраного стратегічного сценарію крізь призму генеральної цілі підприємства. Досягнення ключової мети – формування стратегії розвитку підприємства – неможливе без поетапного планування концептуально обґрунтованих рішень і систематизації інструментів прикладного характеру, спрямованих на послідовне й системне виконання комплексу тактичних дій, поєднаних спільною стратегічною ідеєю. Це дало змогу констатувати, що необхідність виробництва твердого біопалива полягає в можливості одночасного вирішення економічних, екологічних та енергетичних проблем і в масштабах держави сприятиме диверсифікації паливно-енергетичного балансу, зменшенню залежності від дорогих імпортованих енергоресурсів та вирішенню питання комплексного використання твердих відходів.

8. Удосконалені науково-методичні підходи до розробки стратегії діяльності підприємств з виробництва твердого палива для суб'єктів господарювання, які працюють у сегменті забезпечення твердим паливом населення і підприємств, свідчать, що важливим показником є обсяг продукції у загальній частці на ринку твердого палива. Цей показник охоплює всі компоненти стратегії підприємства, включаючи ринок збуту, ринок сировини, логістику, витрати на сировину, оплату праці, витрати на утримання технологічного обладнання тощо. Аналіз таких процесів показав, що найважливіші фактори у формуванні стратегії розвитку підприємства – це частка споживання сировини підприємством на ринку цієї сировини та собівартість продукції, яка виробляється. Таким чином, управлінський персонал володітиме інструментарієм у вигляді математичної моделі, яка відтворює динаміку частки підприємства на ринку твердопаливної продукції для формування стратегії підприємства з виробництва твердого біопалива.

9. На процес формування стратегії розвитку підприємства і прийняття рішень зі встановлення ключових цілей діяльності здійснюють вплив такі специфічні особливості ринку, як: рівень попиту та пропозиції, забезпечення підприємства сировиною, сезонність попиту і пропозиції, переваги покупців та купівельні стереотипи щодо походження продукції. Запропонований підхід до реалізації стратегії базується на аналізі невизначеності при формуванні структури асортименту продукції й цінової політики з використанням експертних оцінок і елементів теорії нечітких множин. При цьому аналізуються соціально-психологічні та економічні фактори ринку, серед яких: привабливість підприємства, якість пропонованого товару, переваги, які надають покупці тому чи іншому постачальнику або товару. Застосування цієї моделі дає змогу сфокусуватися на формуванні перспективного асортименту продукції підприємств ще до початку її виробництва.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1. Галиш Н. А. Організація управління виробничо-господарською діяльністю підприємств біопаливної галузі. *Інноваційна економіка*. 2013. № 1 (39). С. 145–150 (0,57 д. а.).
2. Галиш Н. А. Ланцюг створення вартості біопалива. *Економіка. Фінанси. Право*. 2014. № 2/1. С. 16–20 (0,38 д. а.).
3. Тибінь А. М., Галиш Н. А. Проблема трактування та класифікації видів біопалива в Україні: законодавчий аспект. *Збірник наукових праць Черкаського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. Вип. 36. Ч. III. С. 96–101 (0,49 д. а. / 0,25 д. а.; внесок автора: систематизовано існуючі підходи до класифікації біопалива в Україні).
4. Галиш Н. А. Специфіка виробництва деревних пелет та її вплив на формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2017. Вип. 4 (86). С. 96–104 (0,58 д. а.).
5. Галиш Н. А. Виробництво деревних пелет у країнах Вишеградської четвірки: зміна керівної парадигми підприємств в контексті сталого розвитку. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління: електрон. наук.-практ. журнал*. 2018. № 2 (13). URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/13-2018-ukr> (0,84 д. а.).
6. Галиш Н. А. Сертифікація деревних пелет як необхідна складова їх збуту. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28. № 3. С. 238–246 (0,78 д. а.).
7. Галиш Н. А. Дискретна модель для формування стратегії підприємства на ринку твердого біопалива. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28. № 4. С. 185–192 (0,59 д. а.).
8. Брич В. Я., Галиш Н. А., Тибінь А. М. Організаційні підходи до стратегічного управління підприємством з виробництва деревних пелет в умовах циркулярної економіки. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2018. Вип. 20. С. 17–23 (0,64 д. а. / 0,35 д. а.; внесок автора: виявлено основні проблеми при виробництві деревних пелет підприємствами України; окреслено основні елементи організаційної структури управлінської стратегії).
9. Halysh N. A., Shpak Y. O. Wood pellets production in Ukraine as a branch of renewable energy industry. *Europska Veda: European Science Scientific Journal / Vedecky casopis (Slovakia)*. 2018. № 4. S. 19–27 (0,68 д. а. / 0,48 д. а.; внесок автора: сформовано схему класифікації відходів та управління ними в контексті життєвого циклу товару; проаналізовано тенденції розвитку біоенергетичної галузі в Україні; побудовано ланцюг створення вартості пелет).

Опубліковані праці апробаційного характеру

10. Галиш Н. А. Деякі аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства з виробництва біопалива в конкурентному ринковому середовищі. *Актуальні проблеми розвитку економіки в умовах глобалізації : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Тернопіль – м. Чортків, 26–27 квітня 2012 р.)*. Тернопіль : ЧПБ, 2012. С. 218 (0,22 д. а.).
11. Галиш Н. А. Адаптація практики стратегічного управління підприємством до нових вимог ринку. *Управління в сучасних умовах: новітні підходи та проблеми практики : зб. тез доп. наук.-практ. конф. Студ. та молодих вчених (м. Тернопіль, 29.02–1.03.2012 р.)*. Тернопіль : ТНЕУ, 2012. С. 20–21 (0,12 д. а.).

12. Галиш Н. А. Інвестиційний аспект розвитку підприємства з виробництва біопалива. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики : матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 18–19 жовтня 2012 р.)*. Одеса : Атлант, 2012. С. 199–200 (0,13 д. а.).

13. Галиш Н. А., Тибінь А. М. Пошук нових принципів управління підприємством в умовах сталого розвитку економіки. *Фінансово-кредитний механізм в соціально-економічному розвитку країни : зб. тез доп. II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Макіївка, 25–26 січня 2012 р.)*. Макіївка : МЕРІ, 2012. С. 98–99. (0,12 д. а. / 0,08 д. а.; внесок автора: обґрунтовано потребу у дотриманні підприємством критеріїв сталого розвитку).

14. Галиш Н. А. Устойчивое развитие предприятий биотопливной отрасли: проблемы управления. *Социально-экономическая модернизация Казахстана: проблемы и пути решения : тезисы докл. Республ. Науч.-практ. конф. (г. Караганда, 25–26 февраля 2012 г.)*. Ч. 2. Караганда : КарГТУ, 2013. С. 154–155 (0,13 д. а. / 0,08 д. а.; внесок автора: обґрунтовано вплив концепції сталого розвитку на процес формування стратегії підприємства з виробництва біопалива).

15. Галиш Н. А. Проблеми модернізації підприємств АПК з метою виробництва біопалива. *Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації : зб. тез доп. Десятої Ювіл. Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених. Ч. 1 (м. Тернопіль, 21–23 лютого 2013 р.)*. Тернопіль : ТНЕУ, 2013. С. 160–161 (0,12 д. а.).

16. Галиш Н. А. Підприємства біопаливної галузі: виробничий та управлінський аспекти. *Науково-технічний розвиток: економіка, технології, управління : зб. праць XII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 2–5 квітня 2013 р.)*. К.: НТУУ «КПІ», 2013. С. 9 (0,12 д. а.).

17. Галиш Н. А. Сучасний стан розвитку біопаливного ринку України. *Актуальні проблеми міжнародних економічних відносин: фінансові стратегії та інституційні системи міжнародного співробітництва : зб. тез IV Наук. конф. студ. та молодих вчених (м. Тернопіль, 21 листопада 2013 р.)*. Тернопіль : Вектор, 2013. С. 33–35 (0,16 д. а.).

18. Галиш Н. А., Тибінь А. М. Реалізація системного підходу до управління підприємством (на прикладі підприємства з виробництва пелет). *Управління соціально-економічним розвитком держави, регіону, підприємства : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Ч. I (м. Полтава, 4.11.13 р. – 4.12.13 р.)*. Полтава : Вид. Шевченко Р. Д., 2013. С. 52–53 (0,21 д. а. / 0,15 д. а.; внесок автора: проаналізовано виробничу діяльність підприємств з позицій стратегічного управління).

19. Галиш Н. А. Логістика постачання сировини для біопаливного виробництва (на прикладі пелет). *Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія та виклики глобалізації : зб. тез доп. Одинадцятої Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених. Ч. I (м. Тернопіль, 13–14 березня 2014 р.)*. Тернопіль : Вектор, 2014. С. 107–109 (0,13 д. а.).

20. Галиш Н. А. Формування виробничої стратегії на підприємствах з виробництва деревних пелет. *Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія та виклики глобалізації : зб. тез доп. Дванадцятої Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених (м. Тернопіль, 26–27 березня 2015 р.)*. Тернопіль : Вектор, 2015. С. 232–233 (0,12 д. а.).

21. Галиш Н. А. Сучасні тенденції розвитку європейського ринку деревних пелет. *Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія та виклики глобалізації* : зб. тез доп. Тринадцятій Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених (м. Тернопіль, 20–21 березня 2016 р.). Тернопіль : Вектор, 2016. С. 57–58 (0,12 д. а.).

22. Галиш Н. А. Вплив зовнішніх факторів на стратегічне управління діяльністю біопаливних підприємств. *Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія та виклики глобалізації* : зб. тез доп. XV Ювіл. Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених (м. Тернопіль, 29–30 березня 2018 р.). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. С. 78–81 (0,15 д. а.).

АНОТАЦІЯ

Галиш Н. А. Формування стратегії управління підприємством з виробництва твердого біопалива. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Тернопільський національний економічний університет Міністерства освіти і науки України. – Тернопіль, 2019.

Узагальнено наукові підходи до формування стратегічного управління підприємством з виробництва твердого біопалива, що функціонує в умовах сталого розвитку. Здійснено оцінку та аналіз процесів стратегічного управління на підприємстві з виробництва деревних пелет і розкрито методи вдосконалення процесу формування стратегії розвитку підприємства.

Визначено сутність стратегічного управління виробничим підприємством, зокрема узагальнено сучасні підходи до формування стратегії управління підприємством та його трансформації в контексті сталого розвитку економіки, а також встановлено основні фактори впливу на формування цієї стратегії. Проаналізовано тенденції розвитку біоенергетичної галузі, систематизовано організаційно-технологічні особливості виробництва деревних пелет, побудовано ланцюг створення вартості біопалива. Проведено діагностику виробничої діяльності підприємств з виробництва твердого біопалива в Україні. Здійснено оцінювання внутрішнього й зовнішнього середовищ діяльності підприємств.

Сформовано та обґрунтовано алгоритм побудови стратегії управління підприємством з виробництва твердого біопалива. Побудовано інтервальну дискретну модель динаміки частки підприємства на ринку твердого біопалива.

Ключові слова: стратегія управління підприємством, стратегічне управління, стратегічний менеджмент, стратегічне планування, тверде біопаливо, біоенергетична галузь, біоенергетичний ринок, пелети, сталий розвиток, альтернативні види палива.

АННОТАЦИЯ

Галиш Н. А. Формирование стратегии управления предприятием по производству твердого биотоплива. – Рукопись.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам

экономической деятельности). – Тернопольский национальный экономический университет Министерства образования и науки Украины. – Тернополь, 2019.

Обобщены научные подходы к формированию стратегического управления предприятием по производству твердого биотоплива, функционирующего в условиях устойчивого развития. Осуществлены оценка и анализ процессов стратегического управления на предприятии по производству древесных пеллет и раскрыты методы совершенствования процесса формирования стратегии развития предприятия.

Определена сущность стратегического управления производственным предприятием, в частности обобщены современные подходы к формированию стратегии управления предприятием и его трансформации в контексте устойчивого развития экономики, а также утановлены основные факторы влияния на формирование данной стратегии. Проанализированы тенденции развития биоэнергетической отрасли, систематизированы организационно-технологические особенности производства древесных пеллет и построена цепь создания стоимости биотоплива. Проведена диагностика производственной деятельности предприятий по производству твердого биотоплива в Украине. Осуществлена оценка внутренней и внешней среды деятельности предприятий.

Сформирован и обоснован алгоритм построения стратегии управления предприятием по производству твердого биотоплива. Построена интервальная дискретная модель динамики доли предприятия на рынке твердого биотоплива.

Ключевые слова: стратегия управления предприятием, стратегическое управление, стратегический менеджмент, стратегическое планирование, твердое биотопливо, биоэнергетическая отрасль, биоэнергетический рынок, пеллеты, устойчивое развитие, альтернативные виды топлива.

SUMMARY

Galish N. A. Formation of a management strategy for the production of solid biofuels. – Manuscript.

Thesis for the degree of Candidate of Economic Sciences by specialty 08.00.04– Economics and management of enterprises (by the types of economic activities). – Ternopil National Economic University, The Ministry of Education and Science of Ukraine. – Ternopil, 2019.

The thesis describes the author's approach to the formation of a strategy for the management of solid biofuel production that operates under conditions of sustainable development and produces one of the end-energy source which is renewable. At the same time, the implementation of evaluation and analysis of the processes of strategic management at the enterprise and methods of improving corporate management systems should be considered as a substantially significant contribution of the thesis.

In the optimal management model for a biofuel production company, it is proposed to carry out a comprehensive strategic analysis of the three areas of the external environment – the external macro environment of the firm (legal framework, state regulation, including tax, investment climate), branches of traditional and alternative fuels (availability of specific regulation features, availability of standards

and technical regulations) and market conditions (analysis of demand and supply of products, consumer properties of the product). This allows obtaining the necessary statistical data, to identify the impact of external and internal factors on the company's activities, to identify the main trends in the industry, and thereby improve the quality of the information received.

It is suggested that the choice matrix of the enterprise's strategic development is based on the assessment of its strategic potential and the impact on it of external unpredictable factors. The author determines that the management strategy of enterprises is engaged in the production of solid biofuels, conceptually affects some specific features and determines its transformation.

Taking into account the wide scope of enterprise's objectives and formulating proposals for the development of a development strategy, it is suggested that the quality of the transformation of an existing management scenario should depend on ranking priorities of the enterprise. It is important to determine the level of their coherence with the corporate general strategy. For a solid biofuel company, the basis for selecting such criteria is to put the business processes of the raw materials supply (biomass delivery), production, storage and distribution of end-products (solid biofuels). Furthermore, the trends in the development of the biofuels market (the ratio of demand and supply to biofuels) at the regional, national and international levels should be taken into account.

The main purpose for an enterprise producing wood pellets is to generate profits and increase the share of presence at the biofuel market. Objectively, for the enterprises producing wood pellets, which work both on the domestic and on the external market, the main objective of activity corresponds to the basis of value creation of the product, which may include not only the main stages (production, sales), but also additional stages (sale of equipment running on pellets, after-sales-service, etc.), which greatly scales this market branch. The paper proposes to use the principles of interval arithmetic and methods of analysis of interval data. It is argued that since data on the dynamics of the market share of commodity products, as well as the share of the market for consumable raw materials, cannot be considered as clearly defined from the statistical point of view, it is expedient to represent these factors within a certain range of meanings, bearing in mind that their true unknown value is within a specified interval.

It is revealed that the key role by the process of making strategic decisions due to the key goals of the enterprise is played by such aspects as: the level of supply and demand, the provision of raw material by the enterprise, production and inflation expectations, the seasonal demand and supply, the buyers' preferences, investment intentions, buying stereotypes about the origin of products.

It is also proved that the use of the fuzzy set theory to determine the optimal assortment of products for a wood pellet production company in the context of implementing its general strategy will allow us to clearly adhere to the key strategic goals for the production of pellets by giving up non-promising types of products and will change the structure of the assortment towards the most demanded products.

Key words: enterprise's management strategy, strategic management, strategic planning, solid biofuel, bioenergy branch, bioenergy market, pellets, sustainable development, alternative fuels.

Підписано до друку 26.04.2019 р.
Формат 60x90/16. Гарнітура Times.
Папір офсетний. Друк на дублікаторі.
Умов. друк. арк. 0,9. Обл.-вид. арк. 1,0.
Зам. № А019-19. Тираж 150 прим.

Видавець та виготовлювач
Тернопільський національний економічний університет
вул. Львівська, 11, м. Тернопіль 46009

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців ДК № 3467 від 23.04.2009 р.*

Видавничо-поліграфічний центр «Економічна думка ТНЕУ»
вул. Бережанська, 2, м. Тернопіль 46009
тел. (0352) 47-58-72
E-mail: edition@tneu.edu.ua