

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ
З ВИРОБНИЦТВА БІОПАЛИВА***Т. Станько, к. е. н., в. о. доцента*

ORCID ID: 0000-0001-5936-4640

Львівський національний університет природокористування

© Т. Станько, 2024

[https:// 10.31734/agrarecon2024.02.096](https://10.31734/agrarecon2024.02.096)**Станько Т. Стратегічне управління підприємствами з виробництва біопалива**

Розглянуто особливості стратегічного управління виробництвом біопалива, що базується на комплексному підході до дослідження, системному аналізі та науково-практичних методах. Основну увагу приділено ключовим аспектам формування стратегічних цілей та визначення підходів до їх досягнення, зокрема системності, циклічності та використання інноваційних методів. Проаналізовано вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на процес стратегічного планування, враховуючи економічний стан, конкурентну ситуацію та технологічний потенціал підприємства. Вказано на важливість застосування технологій та інновацій у формуванні стратегії. Розглянуто чинники, які впливають на успішне впровадження стратегічного управління, зокрема розуміння його значущості та врахування взаємозв'язку між внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства. Зазначено, що аналіз зовнішнього середовища обов'язковий для дослідження функціонування підприємства, як у поточному періоді, так і на перспективу. Встановлено, що формування стратегії виробництва біопалива передбачає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення стратегічних цілей та розробку плану для їхнього досягнення. Зазначено, що на формування стратегії впливає ретельний аналіз зовнішнього середовища. Досліджено економічний стан біопаливної галузі, оцінку конкурентів та ринків збуту, а також можливості та ризики, які можуть позначитись на діяльності в майбутньому. Проаналізовано внутрішнє середовище підприємства, що передбачає оцінку його ресурсного потенціалу, технічні можливості та кадровий склад. Зазначено, що цей етап допомагає виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості для його розвитку. Дійдено висновків, що ефективне стратегічне управління є невід'ємною умовою довгострокового успіху підприємств у галузі виробництва біопалива, яка забезпечує їхні адаптивність, конкурентоспроможність та сталий розвиток.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, виробництво, біопаливо.**Stanko T. Strategic management of biofuel production enterprises**

The article discusses the key features of strategic management in biofuel production, emphasizing an integrated approach involving research, system analysis, and scientific and practical methods. It focuses on strategic goal setting, systematic and cyclical approaches, and innovative methods. The article also analyses the impact of external and internal factors on strategic planning, considering the economic and competitive environment as well as technological potential. Emphasis is placed on the importance of technology and innovation in forming strategies. It considers the factors influencing successful strategic management implementation, particularly the understanding of its significance and the relationship between internal and external enterprise environments. It is noted that an analysis of the external environment is mandatory for studying the functioning of an enterprise, both in the current period and in the future. It has been determined that the formation of a biofuel production strategy involves analysing the external and internal environment, defining strategic goals, and developing a plan to achieve them. It is noted that the formation of the strategy is influenced by a thorough analysis of the external environment. The economic status of the biofuel industry, assessment of competitors and markets, as well as opportunities and risks that may affect future activities, are studied. The internal environment of the enterprise is analysed, which involves an assessment of its resource potential, technical capabilities, and personnel. It is noted that this stage helps to identify the strengths and weaknesses of the enterprise, as well as to identify opportunities for its development. It is concluded that effective strategic management is an essential condition for the long-term

success of enterprises in the field of biofuel production, which ensures their adaptability, competitiveness and sustainable development

Keywords: *strategy, strategic management, production, biofuel.*

Постановка проблеми. Стратегічне управління – вагома умова успішної діяльності будь-яких підприємницьких суб'єктів, які функціонують в умовах невизначеності та ризику. Забезпечення сталого економічного зростання за умов обмеженості та вичерпності ресурсів – сьогодні дуже актуальне питання. Обґрунтоване та раціональне стратегічне управління стає дедалі важливішим у контексті національного пріоритету сталого розвитку підприємств, галузей та економіки загалом. Одним із головних викликів сталого розвитку є перехід від викопних енергетичних ресурсів до відновлюваних джерел енергії. Цей перехід зумовлений такими чинниками, як: вичерпність запасів викопного палива, необхідність його диверсифікації, CO₂-нейтральність біопалива тощо.

У цьому контексті найважливішим принципом управління, який не суперечить концепції сталого економічного розвитку, є розробка середньо- та довгострокової стратегії, спрямованої на організацію основних процесів підприємства так, щоб збільшити додану вартість бізнесу, посилити його конкурентоспроможність, задовольнити потреби споживачів і забезпечити реалізацію економічних, екологічних, соціальних чинників ефективності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання організації виробництва біопалива на рівні національної економіки досліджували Г. Гелетуха та Т. Железна (2017), Д. Токарчук (2016), Г. Калетнік (2015), Н. Пришляк (2021), В. Брич, Н. Галиш та А. Тибінь (2018), О. Климчук (2017), І. Чебан та А. Діброва (2020) та інші вчені. Вони зробили значний внесок у наукове обґрунтування та розроблення ефективних стратегій управління виробництвом біопалива в Україні, що сприяє розвитку цієї перспективної галузі.

Зокрема Галиш Н. А. (2019) подала авторський підхід до формування стратегії

управління підприємством з виробництва твердого біопалива, що функціонує в умовах сталого розвитку та продукує специфічну продукцію. В оптимальній моделі управління для підприємства з виробництва біопалива вчена запропонувала здійснювати комплексний стратегічний аналіз трьох сфер зовнішнього середовища – ринкової кон'юнктури, зовнішнього макросередовища підприємства, галузей традиційних та альтернативних палив, що дає змогу отримати необхідну статистичну інформацію, виявити вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на діяльність підприємства, визначити основні тенденції розвитку галузі, і тим самим підвищити якість отриманих даних.

На думку Калетнік Г. М. (2015), актуальними, затребуваними напрямками фундаментальних досліджень сьогодні є економіка виробництва та споживання біопалива, з огляду на значення цієї галузі для суспільства загалом та агропромислового комплексу зокрема.

Пришляк Н. В. (2021) зазначає, що ключовими складовими під час формування стратегії має бути обґрунтований вибір пріоритетного напрямку розвитку та ефективна реалізація інноваційної програми. Авторка вважає, що варто враховувати умови та складові реалізації стратегії, зокрема: фінансові ресурси; систему управління; новітні технології; державне регулювання; інвестиційний клімат; виконавців; терміни; соціальну інфраструктуру; екологічність застосування технологій; етапи програми робіт.

Токарчук Д. М. (2016) окреслює основні стратегії виробництва біопалива сільськогосподарськими підприємствами України. Авторка зауважує, що стратегія – загальний напрям діяльності підприємств у майбутньому й потребує уточнення через стратегічні цілі та пріоритети. Вчена проаналізувала стратегічні напрями виробництва біопалива сільськогосподарськими підприємствами і встановила, що

значний потенціал для розвитку в нашій державі має продукування біодизелю та біогазу.

На думку Чебан І. В. та Діброви А. Д. (2020), застосування економічних стимулів та визначення стабільної стратегії розвитку ринку біопалива передбачатимуть збільшення виробництва біологічного палива із сировини сільського і лісового господарств, що дасть змогу замінити використання викопних ресурсів. Учені вважають, що вирішальною умовою для створення сприятливого інвестиційного клімату та ринкових умов має бути чітка, небюрократична, узгоджена на довготерміновий період, політична прихильність до розвитку біопалива.

Дослідження та публікації свідчать про зростання інтересу до стратегічного управління виробництвом біопалива як ефективного засобу забезпечення сталого розвитку, зменшення залежності від викопних видів палива та зменшення викидів парникових газів. Однак комплексна розробка стратегії виробництва біопалива в нашій державі вимагає детального вивчення, аргументації та систематизації, що й зумовлює актуальність цієї теми.

Постановка завдання. Наше завдання – подати результати дослідження особливостей стратегічного управління виробництвом біопалива. Для цього зібрано та опрацьовано доступну інформацію щодо зазначеного питання.

Методика дослідження і матеріали. У дослідженні стратегії управління виробництвом біопалива в Україні застосовували комплексний діалектичний підхід. Використовували методи, що поєднують історичний та логічний аналіз економічних явищ; описово-аналітичні методи, методи наукової абстракції, синтезу та узагальнення отриманих результатів на основі проведеного аналізу. Такий комплексний методологічний підхід забезпечив ґрунтовне дослідження ключових особливостей управління виробництвом біопалива в Україні.

Виклад основного матеріалу. Враховуючи розмір галузі та кількість залучених країн, виробництво та використання біопалива перебуває у процесі глобального зростання. Наша країна має великий потенціал, який можна

використати для виробництва та споживання біологічних видів палива. Проте біоенергетичний потенціал України використовується лише частково. Порівняно з країнами Європейського Союзу, наша держава лише вступила на шлях повноцінного використання власних біоенергетичних ресурсів. Досягнення енергетичної незалежності держави загалом, пошук шляхів виконання цього важливого завдання – набувають вагомого значення за сучасних умов розвитку ринкової економіки.

Стратегія управління підприємством охоплює чимало підрозділів та виконує водночас низку таких функцій як організація виробництва, фінанси, менеджмент персоналу, маркетинг, дослідження, розробки та управління інформацією. Ухвалення стратегічного рішення передбачає поєднання ресурсів, конкурентних важелів та бізнес-процесів. Такий багатофункціональний підхід показує головну сутність стратегії підприємства.

Як свідчить практика, сьогодні будь-яка соціально-економічна система може розвиватись цілеспрямовано та ефективно лише з використанням стратегічного підходу. З цієї метою необхідні організація та реалізація стратегічної діяльності, яка базується на постановці завдань, цілей, а також підтримці взаємовідносин між підприємством та зовнішнім середовищем. Це дає змогу підприємству досягти цілей відповідно до своїх внутрішніх можливостей і одночасно зберігати чутливість до зовнішніх загроз. Суть стратегічної діяльності полягає у формуванні бачення майбутнього, виробленні місії, виборі шляху руху, розробці плану руху та його реалізації.

Стратегічне управління виробництвом біопалива – це процес розробки та реалізації довгострокових планів, які забезпечують ефективність, стійкість і конкурентоспроможність компанії в галузі біопалива. Основна мета стратегічного управління – максимізувати вигоди та мінімізувати ризики, пов'язані з виробництвом і продажем біопалива (Пришляк та Паламаренко, 2021).

Розвиток та функціонування біопаливного ринку неможливі без розроблення та

впровадження в Україні чіткої стратегії для виробництва різних видів біопалива, створення ефективного та прозорого законодавства, яке окреслюватиме ключові напрями підтримки визначеної галузі. Термін «стратегія» – досить поширений у науковій літературі, зокрема в тих випадках, коли йдеться про планування.

Досить часто стратегію означають як план дій. Вітчизняні науковці (Писаревський та ін., 2009, с. 31) зазначають, що стратегія – довгостроковий якісно визначений напрям розвитку підприємства, спрямований на закріплення його позиції, задоволення потреб споживачів та досягнення зазначених цілей. Автори дотримуються позиції, що стратегія об'єктивно розробляється, аби визначити, за якими напрямками має розвиватись підприємство та які альтернативні рішення треба ухвалювати за різних ринкових умов. На думку А. П. Наливайка, стратегія підприємства є встановленим набором напрямів діяльності, які забезпечують стабільне отримання прибутку (Наливайко, 2001, с. 35).

Головна мета стратегії – досягти конкурентних переваг, які у довгостроковому періоді забезпечать розвиток та стабільне функціонування підприємства. Розробка ефективної стратегії має передбачати ефективний розподіл пріоритетів, ресурсів та обов'язків виконавців.

Виходячи зі складності стратегічного управління, можна узагальнити його принципи так:

- урахування динамічності зовнішнього середовища;
- оптимальний часовий горизонт;
- взаємоузгодженість рівнів та методів управління;
- гнучкість та багатоваріантність.

Стратегію можна розробити як на рівні держави, так і спрямувати на одну чи декілька суміжних галузей, або ж вона може стосуватись окремих виробничих суб'єктів (Пришляк, Паламаренко та Березюк, 2020).

Стратегія – складова стратегічного менеджменту, яка дає змогу підприємству досягати поставлених цілей, забезпечувати конкурентоспроможність на ринку та стабільне функ-

ціонування у жорстких ринкових умовах. Стратегію можна розглядати як план підприємницької діяльності, орієнтований на позицію підприємства на зовнішньому ринку, як сьогодні, так і в майбутньому. Стратегія підприємства спрямована на забезпечення ключових довгострокових цілей.

Як свідчить практика, українські виробники намагаються передбачати майбутнє згідно зі сформованою стратегією. Такі зміни супроводжується значними труднощами, оскільки вище керівництво не навчене мислити стратегічно й не має досвіду у стратегічному управлінні. Крім того, неможливо скористатись закордонним досвідом, адже є істотні розбіжності в умовах функціонування вітчизняних підприємств і зарубіжних корпорацій.

Більшість керівників та менеджерів підприємств сприймають запровадження стратегічного управління як абсолютно новий процес. Оскільки багато з них вважають за необхідне використовувати системи, спроможні принести швидкий результат, і не вимагають додаткового вкладення коштів. У керівництва нема розуміння того, що впровадження стратегічного управління дасть змогу підприємству розвиватись у довгостроковій перспективі. Управлінська діяльність має бути спрямована не на досягнення короткострокових цілей екстенсивним шляхом, а на створення стратегії, що враховуватиме новітні тенденції розвитку середовища і можливості пристосування або впливу на них (Брич, Галиш та Борисяк, 2020).

Сучасні економічні умови розвитку змушують підприємства шукати шляхи, які дають змогу знизити собівартість, підвищити рентабельність, зменшити цикл виробництва продукції. Враховуючи це, підприємства змушені адаптуватись, оперативно реагувати на зміни навколишнього середовища, продумувати свої дії на довготривалу перспективу.

Запровадження стратегічного управління підприємством забезпечує вживання коригувальних заходів у поточний момент з метою досягнення встановлених цілей у майбутньому періоді з урахуванням динамічності зовніш

нього середовища. Котовська І. В. зазначає, що досягти позитивних результатів діяльності підприємства можна за умови правильного застосування інструментарію стратегічного планування, зокрема ефективно використовуючи наявний потенціал та створюючи передумови подальшого розвитку (Котовська, 2015, с. 7).

У розумінні Шершньової З. стратегічне управління є багатоплановим, формально-поведінковим управлінським процесом, який сприяє формулюванню та реалізації ефективних стратегій, що забезпечують встановлення

балансу відносин між підприємством та зовнішнім середовищем, а також, своєю чергою, досягнення розроблених цілей (Шершньова, 2014, с. 41).

Стратегічне управління виробництвом біопалива має бути спрямоване на досягнення економічного та соціального ефектів, енергетичної незалежності, енергоефективності, екологічної та політичної безпеки.

Отож, з метою стратегічного планування реалізації виробництва біопалива доцільно оцінювати ефективність за такими критеріями (рис. 1).



Рис. 1. Критерії оцінки ефективності виробництва біопалива

З метою отримання конкурентних переваг виділяють такі найважливіші елементи формування стратегії виробництва біопалива:

1) стратегія розвитку підприємств як комплексний план досягнення конкурентних переваг у галузі;

2) дотримання системності та цілісності у процесі стратегічного планування;

3) забезпечення циклічності та стабільності розробки стратегічних планів;

4) використання інноваційних підходів у процесі формування стратегії розвитку для одержання унікальних можливостей.

Аналіз зовнішнього середовища обов'язковий для дослідження функціонування підприємства, як у поточному періоді, так і на перспективу. Значний вплив відіграє динамічність змін зовнішнього середовища, зокрема ринок продукції, галузь, у якій працює підприємство. Ці чинники безпосередньо позначаються на роботі підприємства, змінах його внутрішнього середовища та стратегії його розвитку.

Сучасна практика управління виокремлює такі групи факторів розвитку: природний процес зростання суспільних потреб, конкурентна боротьба та науково-технічний прогрес.

Дослідження зовнішнього середовища підприємства має охоплювати:

- економічний стан галузі, регіону, країни;
- ринки збуту продукції конкурентів;
- роботу постачальників;
- зовнішні можливості та загрози підприємства;
- інші чинники.

Вивчення внутрішнього середовища підприємства передбачає:

- кадровий, технологічний, технічний, науковий потенціал підприємства;
- сильні та слабкі сторони підприємства;
- усі види ресурсів підприємства;
- обсяг та номенклатуру продукції.

Із позиції застосування технологій та визначення ролі технологічного розвитку у формування стратегії підприємства доцільно враховувати такі принципи при узгодженні стратегічних цілей підприємства та технологічного вибору: орієнтація на результат; пріоритет стратегічних завдань розвитку підприємства; ресурсний реалізм; подвійний зворотний

зв'язок; співвідношення технологічної та корпоративної стратегії підприємства; фіксація параметрів порядку; галузевий технологічний імператив (Галиш, 2019).

На впровадження стратегічного управління розвитком підприємств з виробництва біопалива впливає низка чинників (рис. 2).

Аналіз зовнішнього середовища при виробництві біопалива – важлива складова стратегічного управління. Він передбачає

вивчення зовнішніх факторів, які впливають на галузь, і дає змогу підприємствам адаптувати свої стратегії до змін у середовищі. Основними інструментами такого аналізу є PEST- і SWOT-аналіз (табл. 1, 2).

Для повнішої характеристики зовнішніх умов функціонування біоенергетичних підприємств ми побудували матрицю PEST-аналізу (див. табл. 1).

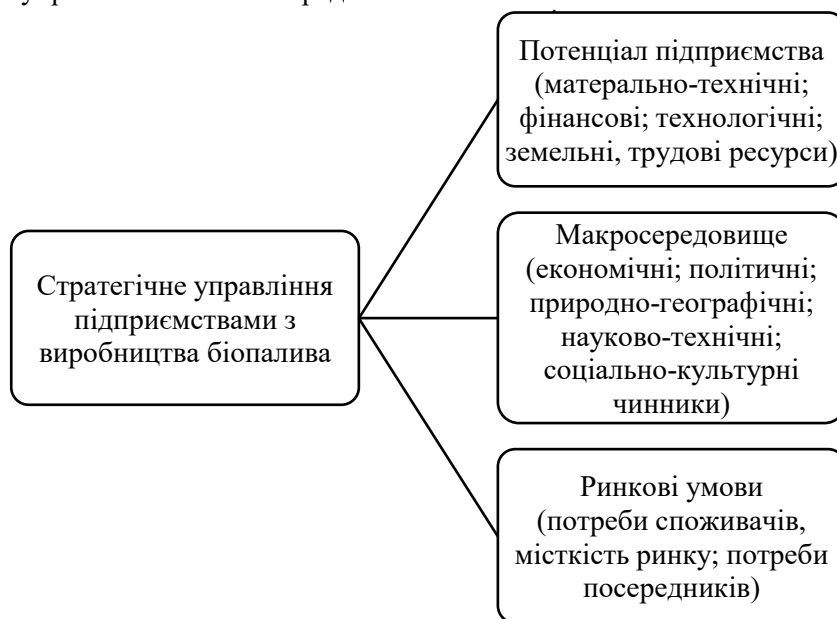


Рис. 2. Чинники, що впливають на стратегічне управління підприємствами з виробництва біопалива

Таблиця 1

Матриця PEST-аналізу щодо оцінки середовища діяльності підприємств із виробництва біопалива

Політичні	Економічні
Напружене та нестабільне політичне середовище для розвитку підприємництва Відсутність ефективної державної підтримки Надмірна політична зарегульованість і бюрократія Часті зміни в законодавстві Слабкі ініціативи громадського сектору, відсутність галузевих координаційних центрів	Складні економічні умови Обмежений доступ до фінансових ресурсів (складність отримання кредиту) Непередбачуваність ринку Необхідність відповідати міжнародним стандартам якості продукції Зміни у цінах на енергоносії та інші виробничі ресурси Зростання рівня конкуренції
Соціальні	Технологічні
Низька мотивація населення щодо зміни підходів до управління, енергоефективності та заощадження ресурсів Відсутність мотивації для збільшення зайнятості населення (за перспективи створення робочих місць у біопаливній галузі) Недостатність професійної підготовки персоналу (як керівного, так і технічного) Недооцінка важливості фахівців з стратегічного управління та розвитку підприємства	Усвідомлення технологій як необхідної складової стратегії підприємства Визначальна роль технологій у формуванні конкурентних переваг підприємства Тенденція до автоматизації виробничих процесів, але одночасно відсутність необхідних технологічних знань для їх оптимізації Стрімкий розвиток технологічних інновацій та скорочення життєвого циклу виробництва біопалива

Розробка та коригування стратегії залежать від обраної моделі стратегічного управління. Модель Гарвардської школи бізнесу є однією з основних моделей стратегічного управління, що базується на SWOT-аналізі. Вона визначає напрями формування ключових стратегічних рішень за допомогою порівняння

можливостей і загроз функціонування підприємства.

Біоенергетичний ринок України є відносно новим, але демонструє позитивну тенденцію до розвитку. Якісним доповненням до дослідження стану розвитку підприємств із виробництва біопалива є SWOT-аналіз (табл. 2).

Таблиця 2

Матриця SWOT-аналізу для оцінки підприємств із виробництва твердого біопалива в Україні

Сильні сторони	Слабкі сторони
Ефективність та низька вартість експлуатації Екологічність палива Збільшення кількості споживачів котлів для індивідуального опалення житла Наявність високоякісного вітчизняного обладнання	Недостатньо розвинений внутрішній ринок біопалива Локальний бізнес Потреба в реконструкції потужностей та впровадженні сучасних технологій спалювання
Можливості	Загрози
Можливість ухвалення комплексних рішень Широкі можливості для використання місцевих видів палива Регіональні програми, приватні інвестиції та екологічне фінансування Зростання цін на газ і вугілля, обмеження їх використання	Низька обізнаність населення щодо ефективності біопалива Високі стандарти якості та необхідність сертифікації продукції Сезонний характер попиту Необхідність складу для зберігання

Активізація процесів виведення індустрії біопалива в окрему галузь має досить багато причин, основними з них є:

- постійне зростання цін на викопне паливо, що призводить до підвищеного попиту на екологічно чисте біопаливо;
- наявність багатой та різноманітної сировинної бази, зокрема відходи деревообробки, лісового господарства та сільськогосподарської продукції;
- відповідний промисловий потенціал, який дає змогу виробляти обладнання для переробки біомаси;
- запровадження «зеленого тарифу», що стимулює розвиток альтернативної енергетики і, відповідно, збільшує попит на біопаливо.

Висновки. Стратегічне управління – невід’ємна складова розвитку та стабільного функціонування підприємств, зокрема в галузі виробництва біопалива. Ефективна стратегія дає змогу досягати довгострокових цілей, зберігати конкурентні переваги та забезпечувати

стабільність у змінних ринкових умовах. Ефективне стратегічне управління виробництвом біопалива забезпечує довгостроковий успіх та стійкий розвиток підприємству, дозволяючи адаптуватися до змін ринку та технологічного середовища. Стратегічне управління у виробництві біопалива має бути спрямоване на досягнення не лише економічного, але й соціального ефектів. Це передбачає енергетичну незалежність, підвищення енергоефективності, екологічну безпеку та політичну стабільність.

Отже, розробка та реалізація ефективної стратегії у галузі виробництва біопалива – важливі чинники для досягнення стійкого розвитку, конкурентоспроможності та успішного функціонування підприємств у довгостроковій перспективі. Стратегічне управління дає змогу підприємствам не лише адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, а й активно формувати його, досягаючи високих економічних та соціальних результатів.

СПИСОК ПОСИЛАНЬ

Брич, В. Я., Галиш, Н. А. та Тибінь, А. М., 2018. 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, 20, с. 17–23.

Брич, В., Галиш, Н. та Борисяк, О., 2020. *Стратегія управління підприємством з виробництва біопалива*. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ».

Галиш, Н. А., 2019. *Формування стратегії управління підприємством з виробництва твердого біопалива*. Кандидат економічних наук. Тернопільський національний економічний університет.

Гелетука, Г. Г. та Железна, Т. А., 2017. Стан та перспективи розвитку біоенергетики в Україні. *Пром. теплотехника*, 39 (2), с. 60–64.

Калетнік, Г. М., 2015. Стратегіко-інституційні засади ефективності використання потенціалу аграрного сектора економіки. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*, 1, с. 3–15.

Климчук, О. В., 2017. Стратегічні принципи становлення та розвитку біопаливної індустрії в Україні. *Бізнес Інформ*, 4, с. 178–182.

Котовська, І., 2015. Оцінка ефективності стратегічного планування на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету: економічні науки*, 1 (220), с. 7–11.

Наливайко, А. П., 2001. *Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку*. Київ: КНЕУ.

Писаревський, І. М., Тищенко, О. М., Покоłodна, М. М. та Петрова Н. Б., 2009. *Стратегічний менеджмент*. Харків: ХНАМГ.

Пришляк, Н. В., Паламаренко, Я. В. та Березюк, С. В., 2020. *Стратегічне управління інноваційним розвитком взаємопов'язаних галузей з виробництва біопалива*. Вінниця: ТОВ «Друк».

Пришляк, Н. В. та Паламаренко, Я. В., 2021. Організаційно-економічні аспекти формування стратегії виробництва біопалив. *Економіка та держава*, 6, с. 95–104.

Пришляк, Н. В., 2021. Реалізація стратегії виробництва біопалив із сільськогосподарських культур і відходів. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*, 12, с. 29–37.

Токарчук, Д. М., 2016. Стратегічні напрями виробництва біопалива сільськогосподарськими підприємствами України. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*, 7, с. 18–26.

Чеба, І. В., та Діброва, А. Д., 2020. Стратегічні пріоритети формування та розвитку ринку біопалива в Україні на середньострокову та довгострокову перспективу. *Економіка, управління та адміністрування*, 4 (90), 81–93.

Шершньова, З. Є., 2014. *Стратегічне управління*. Київ: КНЕУ.

Стаття надійшла 11.06.2024

