

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПОВІТРЯНОГО ТРАНСПОРТУ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач випускової кафедри

_____ Олена АРЕФ'ЄВА
"_____" _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТР
СПЕЦІАЛЬНОСТІ 051 «ЕКОНОМІКА»
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА»

Тема: «Формування системи стратегічного управління підприємством»

Виконавець: Селемонка Георг Михайлович

Керівник: д.е.н., професор Васюткіна Наталія Володимирівна

Нормоконтролер: к.е.н., старший викладач Сафонік Н.П.

КИЇВ 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та бізнес-адміністрування
Кафедра економіки повітряного транспорту
Спеціальність: 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач випускової кафедри
_____ Олена АРЕФ'ЄВА
« ____ » _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ
на виконання кваліфікаційної роботи
Селемонки Георга Михайловича

(П.І.Б. здобувача)

1. Тема роботи «Формування системи стратегічного управління підприємством» затверджена наказом ректора від 10.07.2023 р. № 1104/ст.
2. Термін виконання роботи: з 02.10.2023 р. по 25.12.2023 р.
3. Вихідні дані роботи: плани, звіти, фінансова звітність, законодавчі та нормативні акти, наукові та методичні праці вітчизняних та зарубіжних вчених, електронні інформаційні джерела.
4. Зміст пояснювальної записки: вступ; теоретичні основи стратегічного управління в сучасних умовах господарювання; аналіз діяльності Комунального підприємства «Київський метрополітен»; формування системи стратегічного управління Комунального підприємства «Київський метрополітен»; висновки.
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: актуальність, мета, об'єкт та предмет дослідження, еволюція підходів до розуміння сутності «стратегічне управління підприємством», характеристика шкіл стратегічного управління, теоретичні підходи щодо формування процесу стратегічного управління, стадії базової моделі, алгоритм побудови системи стратегічного управління на підприємстві, організаційна структура КП «Київський метрополітен», динаміка продуктивності праці та середньої заробітної плати, динаміка фінансування КП «Київський метрополітен», аналіз витрат та собівартості КП «Київський метрополітен», аналіз фінансових результатів діяльності КП «Київський метрополітен», фінансова стійкість КП «Київський метрополітен», стан системи стратегічного управління КП «Київський метрополітен», аналіз існуючої стратегії КП «Київський метрополітен», удосконалення аналітичного та організаційного забезпечення процесу розробки та реалізації стратегії КП «Київський метрополітен», механізм діагностики економічного стану КП «Київський метрополітен», алгоритм комбінаторної композиції базової моделі стратегічного управління на підприємстві, модель побудови системи стратегічного управління КП «Київський метрополітен».

6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Підпис керівника
1.	Видача завдання	02.10.2023	
2.	Збір та оброблення статистичної інформації	03.10.2023-08.10.2023	
3.	Вивчення стану проблем, опрацювання джерел	09.10.2023-12.10.2023	
4.	Дослідити теоретичні основи стратегічного управління в сучасних умовах господарювання	13.10.2023-26.10.2023	
5.	Провести аналіз діяльності Комунального підприємства «Київський метрополітен»	27.10.2023-09.11.2023	
6.	Розробити заходи формування системи стратегічного управління Комунального підприємства «Київський метрополітен»	10.11.2023-21.11.2023	
7.	Написання вступу та висновків	22.11.2023-26.11.2023	
8.	Оформлення пояснювальної записки, графічного матеріалу, підготовка доповіді, передзахист	27.11.2023-03.12.2023	
9.	Проходження нормоконтролю, перевірка на плагіат, оформлення документів до захисту, рецензування роботи, подання роботи на кафедру	04.12.2023-08.12.2023	

7. Дата видачі завдання: 02.10.2023 р.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Наталія ВАСЮТКІНА
(підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняв(ла) до виконання _____ Георг СЕЛЕМОНКА
(підпис здобувача) (П.І.Б.)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Формування системи стратегічного управління підприємством» 100 с., 23 рис., 14 табл., 103 літературних джерела, 6 додатків.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, МОДЕЛІ, КЛЮЧОВІ ЕЛЕМЕНТИ, СТАДІЇ, СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, КОМБІНАТОРНА КОМПОЗИЦІЯ

Об'єктом дослідження є процес формування системи стратегічного управління підприємством, а предметом – теоретично-методологічна основа і практична характеристика системи стратегічного управління підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження процесу формування системи стратегічного управління підприємством. Методи дослідження - методи економічного, фінансового, факторного та графічного аналізу, методи синтезу, індукції та дедукції. Методологічну основу дослідження склали наукові праці й публікації вітчизняних та зарубіжних вчених щодо формування системи та моделей стратегічного управління. Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці алгоритму комбінаторної композиції базової моделі стратегічного управління та побудові комбінаторної композиції формування системи стратегічного управління. Значущість виконаної роботи та висновки дослідження полягають у оптимізації процесу побудови системи стратегічного управління. Рекомендації щодо використання результатів використовувати для вдосконалення існуючої системи стратегічного управління Комунального підприємства «Київський метрополітен» та формування нової.

Сектор застосування і ступінь впровадження матеріалів кваліфікаційної роботи: одержана довідка про впровадження результатів кваліфікаційної роботи від ТОВ «Євротранслогістик-ЖТ» №12/12-1-д від 12 грудня 2023 року.

Прогнозні припущення про розвиток об'єкту і предмету дослідження – подальше дослідження сутності стратегічного управління та його системи дозволить розробити більше ефективних заходів протидії негативним впливам зовнішнього середовища на діяльність підприємств України.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ	11
1.1. Сутнісний зміст стратегічного управління підприємством та складові його системи	11
1.2. Теоретичні підходи щодо формування процесу стратегічного управління..	19
1.3. Побудова системи стратегічного управління на підприємстві	29
Висновки до першого розділу	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «КИЇВСЬКИЙ МЕТРОПОЛІТЕН»	38
2.1. Організаційно-економічна характеристика Комунального підприємства «Київський метрополітен»	38
2.2. Аналіз економічно-господарської діяльності Комунального підприємства «Київський метрополітен»	48
2.3. Дослідження стану системи стратегічного управління Комунального підприємства «Київський метрополітен»	59
Висновки до другого розділу	73
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «КИЇВСЬКИЙ МЕТРОПОЛІТЕН»	76
3.1. Напрямки удосконалення системи стратегічного управління Комунального підприємства «Київський метрополітен»	76
3.2. Удосконалення аналітичного та організаційного забезпечення процесу розробки та реалізації стратегії Комунального підприємства «Київський метрополітен»	84
3.3. Системна модель стратегічного управління Комунального підприємства «Київський метрополітен»	91
Висновки до третього розділу	100

ВИСНОВКИ	103
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	107
ДОДАТКИ	117

Selemonka H. M.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах інтенсивної конкуренції та постійно змінних зовнішніх умовах середовища, важливим стає збереження та розширення потенціалу підприємства, виробництво високоякісної продукції, задоволення потреб споживачів і формування довгострокових конкурентних переваг на ринку. Ці цілі можна досягти завдяки ефективному стратегічному управлінню.

Актуальність дослідження процесу формування системи стратегічного управління підприємством викликана рядом причин, таких як:

- глобалізація економіки – адже в умовах глобального ринку підприємствам доводиться конкурувати не лише на локальному рівні, але й на міжнародному, а стратегічне управління допомагає адаптуватися до змін в економічному середовищі та ефективно конкурувати;

- швидкі зміни технологій – розвиток технологій створює нові можливості та виклики для підприємств. Стратегічне управління допомагає впроваджувати технологічні інновації та адаптуватися до їхніх наслідків;

- нестабільність ринкових умов – ринкові умови постійно змінюються через різноманітні фактори, такі як політичні події, економічні кризи, природні катастрофи. Система стратегічного управління дозволяє підприємствам бути готовими до змін і адаптуватися до нових умов;

- ефективність ресурсів – стратегічне управління спрямоване на оптимізацію використання ресурсів, щоб досягти поставлених цілей підприємства. Це особливо важливо в умовах обмежених ресурсів;

- потреба в інноваціях – стратегічне управління сприяє створенню умов для інноваційного розвитку підприємства, що є ключовим елементом для довгострокового успіху.

Теоретичним та практичним аспектам систем стратегічного управління присвячено дослідження багатьох вітчизняних учених: Ареф'єва О., Васюткіна Н., Гордієнко П., Гуткевич С., Єфремова В., Москаленко В.,

Немцов В., Оборська С., Падерін І., Романюк Л., Рудьєв В., Шершньова З. та ін., а також зарубіжні вчені: Ансоф І., Девід Ф., Каплан Р., Лінч Р., Лоранж П., Мескон М., Томпсон А. та ін. Вони зробили значний внесок у процес розробки стратегії та підходів та методів її формування. Однак, незважаючи на значну кількість наукових робіт щодо цієї теми, станом на сьогодні немає єдиної думки щодо того, яким має бути процес розробки системи стратегічного управління, щоб відповідати всім сучасним викликам, що і потребує наукового пошуку.

Мета – дослідження процесу формування системи стратегічного управління підприємством, поглиблення теоретичних засад формування моделей системи стратегічного управління та розробка шляхів удосконалення системної моделі стратегічного управління на підприємстві. Досягнення цієї мети потребує виконання наступних завдань:

- проаналізувати сутнісний зміст стратегічного управління підприємством та складові його системи;
- дослідити теоретичні підходи щодо формування процесу стратегічного управління;
- проаналізувати процес побудови системи стратегічного управління на підприємствах;
- здійснити аналіз організаційно-економічної характеристики Комунального підприємства «Київський метрополітен»;
- проаналізувати показники економічно-господарської діяльності Комунального підприємства «Київський метрополітен»;
- дослідити стан системи стратегічного управління Комунального підприємства «Київський метрополітен»;
- навести напрямки удосконалення стратегічного управління Комунального підприємства «Київський метрополітен»;
- проаналізувати вдосконалення аналітичного та організаційного забезпечення процесу розробки та реалізації стратегії Комунального підприємства «Київський метрополітен»;

– розробити системну модель стратегічного управління Комунального підприємства «Київський метрополітен».

Об’єкт – процес формування системи стратегічного управління підприємством.

Предмет – теоретично-методологічна основа і практична характеристика системи стратегічного управління підприємства.

Методи дослідження – методи економічного, фінансового, факторного та графічного аналізу, методи синтезу, індукції та дедукції.

Методологічну основу дослідження склали наукові праці й публікації вітчизняних та зарубіжних вчених щодо формування системи та моделей стратегічного управління.

Інформаційну основу дослідження становлять нормативно-правові акти України, дані бухгалтерського обліку Комунального підприємства «Київський метрополітен», інформаційні дані розміщені на офіційній електронній адресі підприємства в мережі «Інтернет».

Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробці алгоритму комбінаторної композиції базової моделі стратегічного управління та побудові комбінаторної композиції формування системи стратегічного управління.

Практичне значення отриманих результатів - значущість виконаної оптимізації процесу побудови системи стратегічного управління, що завдяки використанню додаткових ітерацій стадії контролю та регулювання дозволить виявляти та усувати будь-які відхилення в реалізації плану стратегічного розвитку і чинників, що їх спонукають від наміченого курсу та вчасно вносити корекцію у систему стратегічного управління.

Відомості про практичне застосування отриманих результатів - результати кваліфікаційної магістерської було представлено керівництву ТОВ «Євротранслогістик-ЖТ», за підсумками чого було складено довідку про впровадження результатів кваліфікаційної роботи №12/12-1-д від 12 грудня 2023 року.

Матеріали кваліфікаційної роботи рекомендується використовувати в практичній діяльності Комунального підприємства «Київський метрополітен» для вдосконалення нинішньої системи стратегічного управління на підприємстві, а також для формування нової.

Апробація отриманих результатів. Результати були опубліковані у вигляді:

– статті: Васюткіна Н. В., Селемонка Г.М. Формування моделі побудови системи стратегічного управління на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2023. № 11.

– наукових тез: Васюткіна Н. В., Селемонка Г.М. Система стратегічного управління підприємства в умовах повоєнної відбудови з орієнтацією на стійке економічне зростання. *Розвиток економіки та бізнес-адміністрування: наукові течії та рішення*: праці IV міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 16 листопада 2023 р. Київ, 2023.

Кваліфікаційна робота є завершеною працею, основні положення досліджуваної теми отримані автором самостійно.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів та висновків. Основний зміст роботи викладений на 100 сторінках та містить 14 таблиць, 23 рисунки. Список використаних джерел налічує 103 найменування на 10 сторінках. Кількість додатків – 6 на 12 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Сутнісний зміст стратегічного управління підприємством та складові його системи

В епоху непередбачуваності в економіці України, господарська активність підприємств відчуває значний вплив зовнішніх і внутрішніх факторів. На жаль, цей вплив часто породжує хаос і відсутність системності в управлінні підприємством. Така динаміка призводить до зниження ефективності господарської діяльності та підвищення рівня вразливості перед зовнішніми викликами. Досвід успішних підприємств свідчить, що лише ті суб'єкти господарювання можуть утримати конкурентні позиції в умовах нестабільності, які мають чітку стратегічну спрямованість у своєму розвитку [17, 71].

Створення ефективної системи стратегічного управління підприємством може забезпечити конкурентну перевагу в довгостроковій перспективі та встановити тверду стратегічну позицію для організації, яка може забезпечити її майбутню життєздатність у мінливому середовищі. На сучасному етапі розвитку стратегічне управління має стати основою і водночас інструментом ефективного довгострокового розвитку підприємства будь-якої галузі, з метою вирішення перспективних економічних завдань і досягнення соціально-економічної ефективності [19, 37, 66, 70].

З метою систематизації та порівняння основних підходів до стратегічного управління доцільно розглянути сутність стратегічного управління та її складові його системи.

З появою нового підходу до управління наприкінці минулого століття основним аспектом стало вміння системи управління підприємства адекватно

реагувати на виклики з зовнішнього середовища і враховувати узгодженість економічних інтересів учасників господарського процесу [72, с. 66-72].

В контексті еволюції науки про управління відбувається зміна такого поняття як «стратегічне управління підприємством». Відомий науковець І. Ансофф був першим, хто здійснив розмежування понять «стратегічне планування підприємства» та «стратегічне управління підприємством», і, відповідно, визначив, що планування сфокусоване на оптимізації низки управлінських рішень, а стратегічне управління – на досягненні підприємством певних результатів [91, 92, 93].

В подальшому ця ідея була розвинута двома іншими вченими М. Портером та Р. Крамаром, які прийшли до висновку, що сутність стратегічного управління полягає у зміні відносин з бізнес-партнерами та конкурентами підприємства з метою формування конкурентної переваги [100, с. 1 - 17].

Науковець Дж. О'Шонессі прийшов до думки, що сутність стратегічного управління зводиться до формування комплектності правил для вироблення рішень. Цю ж позицію придержуються і науковці Томпсон А. та Скрікланд А., які вбачають що це: «комбінація запланованих дій та швидкість рішень стосовно адаптації до нових досягнень та нової диспозиції на полі конкурентної боротьби» [71].

На відміну від І. Ансоффа, науковці Р. Каплан та Д. Нортон навпаки здійснюють певне ототожнення понять, а саме сутність поняття «стратегічного управління господарською діяльністю підприємства» з системою добору ефективних бізнес-процесів, що створюють непохитну конкурентну перевагу організації [47, 48].

Водночас попри існування ряду окремих наукових думок щодо визначення сутності стратегічного управління, популярним в наукових колах стало групування науковців навколо певних підходів до розуміння сутності стратегічного управління [55, 63].

Таких в науці стратегічного управління виділяють чотири:

– процесний;

- функціональний;
- інституційний;
- концептуальний.

В основні процесного підходу знаходиться акцент на технологічному атрибуті проходження підприємством п'яти пов'язаних між собою етапів для досягнення стратегічних цілей та місії підприємства. Такий підхід розділяються наступні вчені: М. Мескон, М. Армстронг, С. Серто, П. Забелін, П. Пітер, В. Керімов, А. Хорин та О. Ревенко.

Такими п'ятьма елементами є аналіз зовнішнього середовища, визначення місії та формування відповідних стратегічних цілей, розробка стратегії, втілення стратегії, оцінка та контроль за її виконанням [64, 94].

Представники функціонального підходу під сутністю стратегічного управління розуміють таке управління, котре є чітко формалізованим, з регламентованими вимогами до предмету, засобу, способу та результату діяльності в часі та просторі [26, с. 24-27]. Очільниками такого підходу є Дж. Стрік, В. Пастухова, Є. Данілова, Г. Кіндрацька, В. Марцін.

Основою ідеї інституційного підходу до сутності стратегічного управління є зв'язок системи стратегії підприємства з ступенем розвитку інституцій. Відомими вченими, що розділяють такий підхід є А. Томпсон, Р. Фархутдінов, В. Мікловда, А. Стрикленд, Є. Палига, Ю. Маленков, П. Забелін, Н. Кубіній.

З боку концептуального підходу під сутністю стратегічного управління підприємства розуміється його направленість на довгостроковий перспективний розвиток.

Здійснений аналіз наукових підходів до сутності стратегічного управління дав змогу здійснити узагальнення спільних та відмінних рис в таких поглядах (рис. 1.1).

Водночас, попри існування низки індивідуальних визначень поняття стратегічне управління та ряду підходів, є підстави стверджувати, що така дефініція потребує доопрацювання, що передусім обумовлено тими зовнішніми факторами, які нині існують.

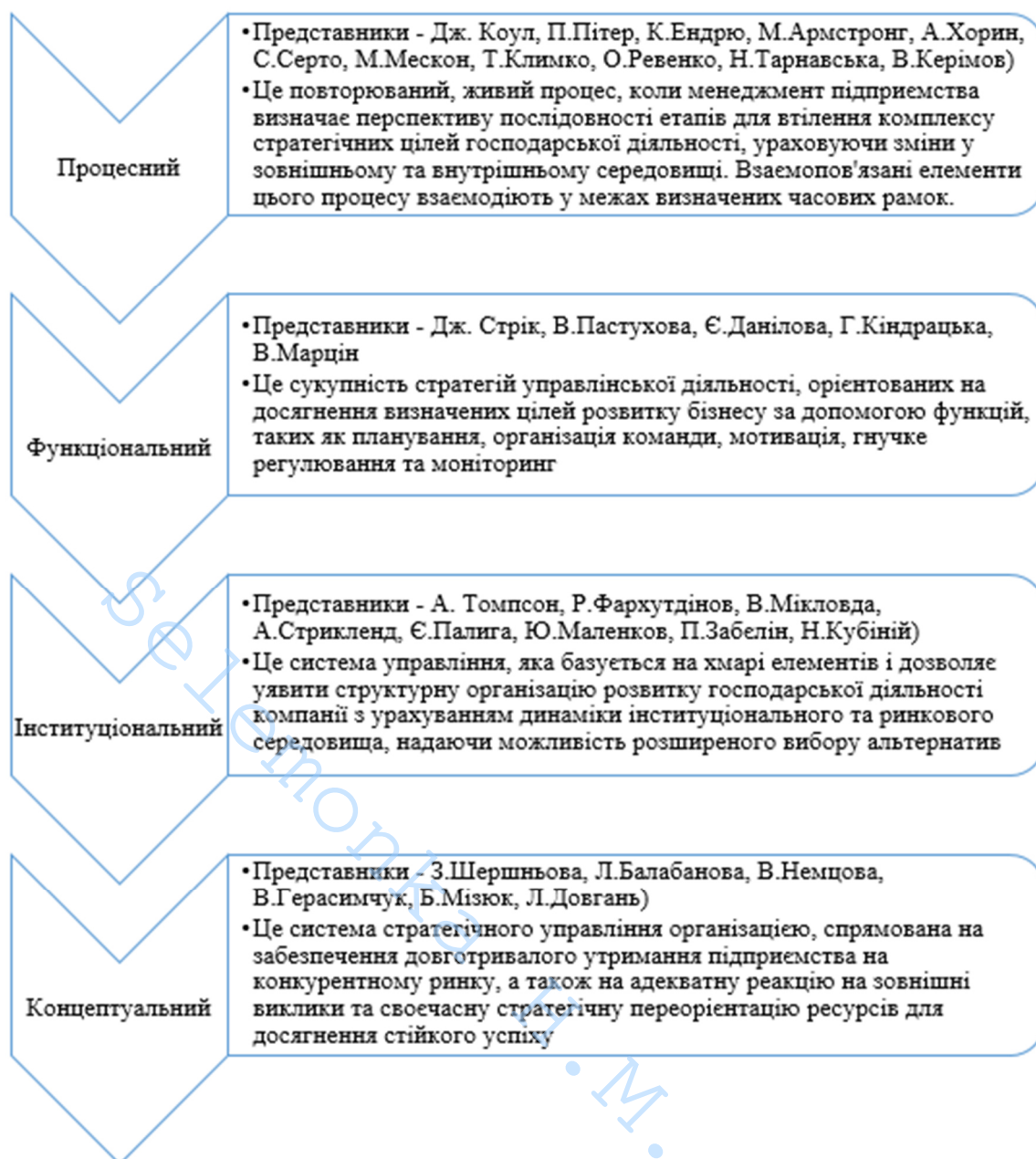


Рис. 1.1. Еволюція підходів до сутності «стратегічне управління підприємством»

Джерело: сформовано за даними [7, 8, 26, 46, 53, 86, 87, 94, 100].

А тому пропонується наступне визначення поняття стратегічного управління – це форма управлінської діяльності, основною метою якої є розроблення комплексу заходів задля досягнення підприємством довгострокових цілей та забезпечення стабільності його функціонування.

Ще однією відмінністю стратегічного управління, що прослідковується з досліджених визначень є те, що стратегічно управління є упорядкованою діяльністю, а отже, має власну систему [40, 43].

У загальному розумінні, система – це сукупність взаємопов'язаних, взаємозалежних елементів або компонентів, які працюють разом для досягнення певної мети чи функції. Система може бути фізичною або абстрактною, і вона завжди має визначені межі, елементи (або компоненти) та взаємовідносини між ними.

Основні характеристики системи включають:

- елементи – це окремі частини чи складові, які утворюють систему;
- межі – визначають, де закінчується система і починається навколишнє середовище;
- взаємодія – елементи системи взаємодіють між собою або з навколишнім середовищем для досягнення певної мети;
- мета – кожна система має певну мету або функцію, для якої вона створена;
- структура – визначає, як розташовані та організовані елементи у системі;
- властивості – це характеристики системи, які визначають її поведінку та властивості;
- вхід і вихід – система обробляє вхідні дані та генерує вихідні результати;
- зворотний зв'язок – інформація, яка повертається в систему, щоб забезпечити контроль та корекцію її діяльності.

Аналогічно до визначення вище, можна здійснити узагальнення, що система стратегічного управління включає різні компоненти та етапи, які спільно спрямовані на формування та втілення стратегії організації.

Перше, що має мати будь-яка система, це мета – тобто те, що є причиною існування системи, організації чи зв'язку. Метою стратегічного управління є описаний формальний орієнтир, якого слід досягти протягом певного періоду [39, с. 34].

Іншим визначенням мети стратегічного управління є формування динамічної системи, яка буде забезпечувати окреслення місії, цілей та стратегій, планів, що є основою для підвищення конкурентоспроможності та існування в довгостроковій перспективі [88].

Меті стратегічного управління відповідають цілі (або завдання), які слід досягнути стратегічному управлінню, так завдання можна групувати за напрямками, визначеними його концепцією.

У контексті створення довгострокової перспективи фокусується на вирішенні таких завдань, як формулювання місії, створення системи стратегічних цілей, визначення прийнятної стратегії та розробка стратегічного плану підприємства.

В рамках підтримки динамічної рівноваги підприємства в турбулентному зовнішньому середовищі вирішуються такі завдання, як своєчасне виявлення «слабких» сигналів зовнішнього оточення, формування стратегічного потенціалу успіху, забезпечення адаптації підприємства до зовнішніх змін та нівелювання негативного впливу факторів зовнішнього середовища.

У напрямку здійснення стратегічних змін на підприємстві передбачається вирішення завдань, таких як формування програми стратегічних змін та створення системи підтримки стратегії.

Таким чином, стратегічне управління акцентує увагу на завданнях, пов'язаних із забезпеченням стійкості підприємства в динамічному зовнішньому оточенні та його здатності впоратися з негативним зовнішнім впливом, в той час як оперативне управління фокусується на гнучкості та швидкості реакції.

Разом з тим, слід пам'ятати, що стратегічне управління в першу чергу є діяльністю, а отже, є сукупністю дій та наслідків таких дій, здійснених людиною, що підводить нас до висновку, що невід'ємною частиною стратегічного управління є суб'єкт.

Суб'єкт стратегічного управління визначає стратегічні цілі, напрями розвитку та загальні принципи діяльності організації на довгостроковий період.

Він відповідає за визначення місії організації, формулювання стратегії, а також за вибір і реалізацію стратегічних ініціатив.

Тому суб'єктом стратегічного управління є вищий рівень управління в організації, такий як виконавчий директор, керівний орган, рада директорів чи стратегічний комітет, які приймають ключові рішення щодо діяльності організації.

Наступними елементами стратегічного управління є об'єкт та предмет.

Об'єктом стратегічного управління є організація, підрозділи організації або функціональні сфери організації [31, 46].

Організація – соціально-економічна система, яка діє у сферах бізнесу, може бути відкритою та охоплювати один або кілька стратегічних господарських підрозділів.

Підрозділ організації – автономна структура, що спрямована на конкретну галузь бізнесу, має своїх конкурентів та ресурси. Підрозділ розробляє незалежну стратегію розвитку, яка відповідає загальній стратегії організації.

Функціональна сфера організації – діяльність, яка базується на здійсненні певних функцій структурними підрозділами організації.

Під предметом стратегічного управління розуміють низку проблем та рішень, які вимагають постійного вирішення, а саме, проблем, пов'язаних з основними цілями підприємства; проблем, пов'язаних з будь-яким елементом підприємства, необхідним для досягнення мети; проблем, пов'язаних з неконтрольованими зовнішніми факторами [82, с. 41-49].

Наступним елементом системи стратегічного управління є принципи.

Під принципом стратегічного управління розуміють фундамент, на основі якого формуються основні характеристики стратегічного управління, що втілені у загальних правилах та положеннях [18, 21, 25, 29, 36, 57].

Аналіз наукових робіт на цю тему засвідчує існування значного різноманіття специфічних принципів, серед яких найтипівішими є: унікальність стратегії, економічність, довгострокова ефективність, чітке розмежування

завдань стратегічного та оперативного управління; безупинна адаптація; обмежена раціональність; рефлексія [28, 38, 58, 82].

Останнім елементом системи стратегічного управління, що об'єднує всі елементи до купи, є система взаємозв'язків, яка за характером впливу об'єднуються у системи забезпечення стратегічного управління, серед яких виділяють: організаційне забезпечення, фінансово-економічне забезпечення, соціально-психологічне, інформаційне-аналітичне [67, с. 108-117].

З'ясувавши всі складові елементи системи стратегічного управління, зобразимо його на рис. 1.2.

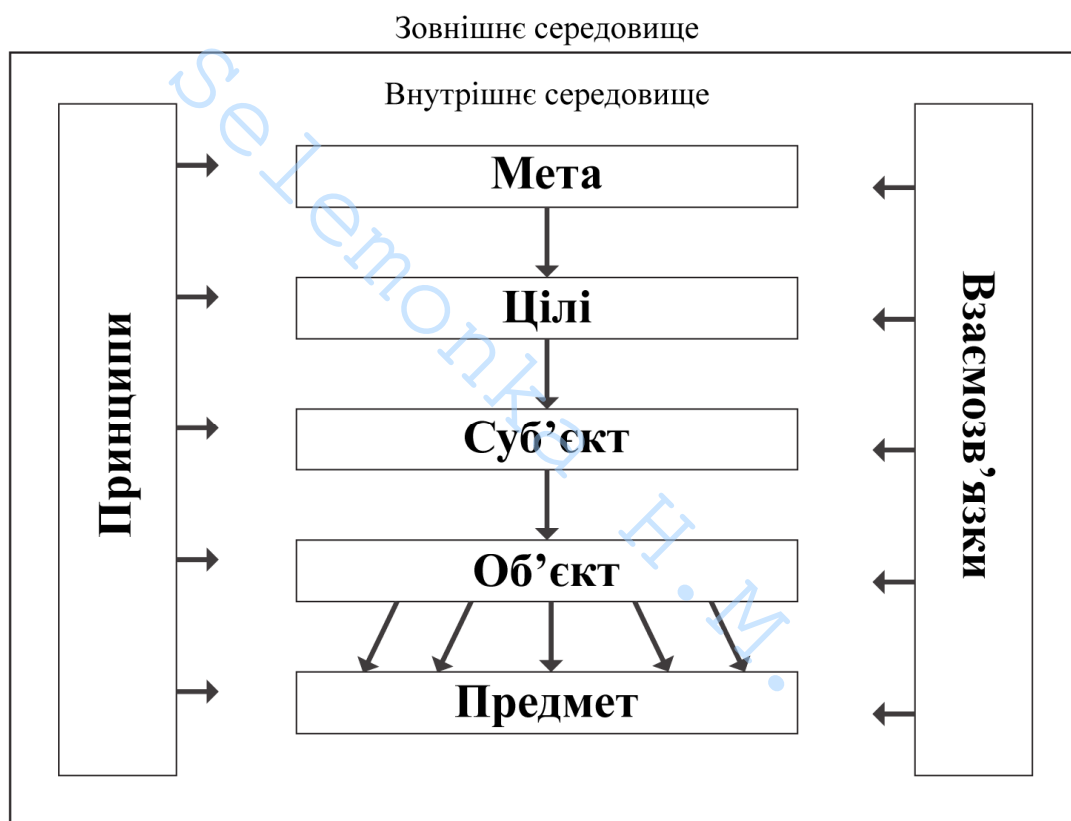


Рис. 1.2. Елементи системи стратегічного управління

Джерело: розроблено автором.

Підсумовуючи вищевикладене, слід зазначити, що попри відсутність єдності думок щодо визначення сутності стратегічного управління, загально прийнятним є переконання, що стратегічне управління це системна діяльність, якій притаманні ряд таких невід'ємних елементів, як мета, цілі, суб'єкт, об'єкт,

предмет, принципи та система взаємозв'язків, які нерозривно пов'язані між собою та формують єдиний узгоджений механізм.

1.2. Теоретичні підходи щодо формування процесу стратегічного управління

Сучасна глобалізована ринкова економіка створює нові вимоги для підприємств, обумовлені інтенсивною конкуренцією та необхідністю реагувати гнучко на складні зміни в ринкових та секторальних умовах. Успіх підприємства визначатиметься його здатністю адаптуватися до змін в оточенні, передбачати і трансформувати бізнес-структуру, розробляти та впроваджувати нові продукти, адекватно визначати напрямки інвестицій в різні сфери діяльності тощо, з метою досягнення успіху та забезпечення стійкого розвитку підприємства в майбутньому. Водночас для того, щоб обрати ту модель стратегічного управління, яка буде найкраще підходити підприємству, слід в першу чергу розібратись в тому, як здійснювались еволюційні перетворення в цьому напрямку та які підходи, школи та моделі стратегічного управління існують станом на сьогодні [54, 76, 77].

Аналізуючи ключові періоди економічного розвитку ринкових країн та відповідні стадії удосконалення систем управління підприємствами, можна відмітити, що зі складністю економічної ситуації виникла необхідність у нових підходах до управління підприємствами.

В залежності від пріоритетів обраних підходів та відгуку на зміни в зовнішньому середовищі, розвиток управлінської думки можна розділити на такі етапи [95; 99]:

- бюджетно-фінансовий контроль;
- управління на основі екстраполяції;
- передбачення змін;
- управління на основі гнучких екстрених рішень.

Етап управління на основі бюджетно-фінансового контролю характеризується наступними ознаками: внутрішня спрямованість звітності, планова інформація і відсутність системної інформації про зовнішні умови діяльності підприємства. Цей етап тривав до середини 50-х рр. двадцятого століття.

Бюджетний контроль напряду залежав від змін поточної ситуації на ринку. Така форма управління є найбільш природньою, але потребує багато часу на усвідомлення неминучості змін, вироблення нової стратегії і адаптацію до неї системи. В умовах постійного збільшення темпу змін, такий тип управління є неприйнятним.

Другий етап – управління на основі екстраполяції (1951–1960 рр.) – передбачав, що перший етап управління доповнюється прогнозованими оцінками. Відповідно, одержані висновки стосовно однієї частини досліджування, поширювались на всі систему, що давало можливість закласти маркери на всі функціональні плани: виробництва, маркетингу, постачання тощо, які потім об'єднувались в єдиний фінансовий план.

Третій етап (1961–1980 рр.) – керування на базі прогнозування змін і фіксації реакції на них шляхом вироблення певної стратегії.

Цьому етапу характерні такі риси: облік мінливості факторів діяльності; аналіз внутрішнього середовища підприємства і навколишніх факторів; пошук способів найоптимальнішого використання внутрішніх можливостей підприємства з врахуванням обмежень, що існують ззовні, і відповідності існуючих резервів вимогам навколишнього середовища; багатоваріативність рішень.

Цей етап часто називають стратегічним плануванням. Він відрізняється від довгострокового планування тим, що сфера діяльності підприємства є більш об'ємною, туди входять як соціальні, так політичні фактори, як дії конкурентів, так потреби споживачів тощо.

Найбільшої популярності стратегічне планування набрало наприкінці 1970-х – початку 1980-х рр. Натомість у 1980-х рр. формальні методи показали

свою недовіру у нових реаліях. Першою причиною цього стало посилення невизначеності ділового середовища.

Останній етап, який бере свій початок з 1980-х рр. та триває досі, – це управління, яке ґрунтується на ухваленні екстрених рішень, коли велика кількість пріоритетних завдань виникають стихійно, що їх неможливо передбачити. На цьому етапі починає формуватись стратегічне управління, в його звичному розумінні.

Водночас слід сказати, що вищеописані етапи, по своїй суті, є зібраними категоріями, адже протягом кожного з них існувало одночасно декілька різних теорій управління. Такі теорії ґрунтувались на десяти різних точках зору на процес формування, побудови та реалізації стратегії підприємства. Кожна точка зору сформувала певну концепцію, та в перспективні отримала назву «школа стратегії».

Найбільш серйозний аналіз шкіл стратегічного управління представлений в роботах Г. Мінцберга, Б. Олстренда і Дж. Лемпел, які виокремлюють десять шкіл стратегічного управління: 1) дизайну; 2) планування; 3) позиціонування; 4) підприємництва; 5) когнітивна; 6) навчання; 7) влади; 8) культури; 9) зовнішнього середовища; 10) конфігурації [9, 90, 101].

На основі цієї класифікації можна простежити розвиток шкіл стратегічного управління [42].

Прибічники школи дизайну (50–60-х років ХХ ст.) сприймали процес формування стратегії через призму усвідомлення і опрацювання ідей, тобто конструювання, проектування, моделювання стратегії. Цей період характеризується активним розвитком методів дослідження операцій, які надавали змогу конструювати моделі поведінки економічних систем і процесів.

Найбільш відомі представники цієї школи – Альфред Чандлер, що опублікував в 1962 р. книгу «Стратегія й структура», і Кенет Ендрюс, теоретик базового підручника Гарвардського університету «Політика бізнесу» (1965 р.).

Прихильники другої школи, школи планування (70-ті роки ХХ ст.), розглядали побудову стратегії як систематизований процес формального

планування, при цьому акцент робиться на розробці послідовних кроків та відповідних процедур (декомпозиції, складання різних таблиць й ін.) Її засновником і найвідомішим представником є Ігор Ансофф, що опублікував у 1965 р. книгу «Корпоративна стратегія».

Школа позиціонування (80-ті роки ХХ ст.) набрала популярності завдяки постійному росту конкуренції на ринках світу і, як результат, відобразилась у прагненні управлінців сформувати конкретні ринкові стратегії.

Основи цієї школи заклали військові стратеги – Сунь-Цзи, К. Клаузевіц та ін. До неї також належать досягнення консалтингових компаній Boston Consulting Group і McKinsey. До основоположників цієї школи відносять також Майкла Портера з книгою «Конкурентна стратегія» (1980 р.).

Представники школи підприємництва або, як її ще називають «школа формування стратегії», пов'язують формування стратегії безпосередньо з особою менеджера, який її розробляє.

До числа представників цієї школи можна віднести мислителів-економістів, що підкреслювали роль особи підприємця і властивих їм якостей інтуїції, розсудливості, досвіду, мудрості, проникливості. Серед них – Карл Маркс й Йозеф Шумпетер. На думки цих авторів успіх розробленої стратегії залежить від накопичених знань і досвіду менеджера.

Представники когнітивної школи передусім вважали, що формування стратегії здійснюється завдяки ментальному процесу. Засновник – Герберт Саймон, що у 1947 році опублікував книгу «Поведінка керівника», а вже 1960 році – книгу «Нова наука управлінських рішень». Прихильники цієї школи часто орієнтувались на розробки, що були здійснені психологами, в першу чергу Карла Юнга.

На думку послідовників школи навчання стратегію слід створювати поступово, в міру того, як організація «навчається». Найважливішим рубіжем тут стала книга Дж. Куїна «Стратегія змін: логічний інкременталізм» (1980 р.).

Особи, що представляли школу влади, розглядали стратегію як певний процес переговорів між групами, що знаходяться в конфлікті, безпосередньо

всередині організації. Найбільшу популярність здобула модель «урядової політики», автором якої є Грехем Аллісон (1971 р.). Він був першим, хто описав формування стратегії як політичний процес.

Шанувальники школи культури вважали, що принципи, які закладаються в основу формування стратегії, передбачені в першу чергу культурою, яка існує в організації. Стратегічний процес, на їх думку, є колективним процесом.

Автори школи зовнішнього середовища переконані, що побудова стратегії є надзвичайно стрімким процесом, який ініціюється не з внутрішнього середовища організації, а в силу зовнішнього впливу. Тому основна увага приділяється вивченню зовнішнього оточення. Яскравий прояв ця школа знайшла в роботах таких науковців М. Ханнана та Дж. Фрімана, а саме у їх спільній роботі «Організація популяції» (1977 року).

Прихильники школи конфігурації представляли процес формування стратегії як певний процес трансформації, як підхід, в якому мають бути об'єднані різноманітні елементи, такі як: «процес побудови стратегії», «зміст стратегії», «організаційна структура» і «оточення організації» – в конкретні складові стадій життєвого циклу організації, наприклад, зростання або стабільної зрілості. У цій школі базово фігурують два поняття «конфігурація» та «трансформація», де під конфігурацією розуміється конкретна стійка структура організації, а під трансформацією - процес перетворення стратегії.

Дослідивши описані школи, можна сказати, що попри їх відмінність у сутності здійснення процесу стратегічного управління, все-таки їх можливо згрупувати по характеру дослідження у три групи в послідовності, яка подана в табл. 1.1.

Попри формальну відокремленість шкіл, глобальним фактором, що впливав на формування шкіл був еволюційний процес. Бачення представників шкіл змінювалось та трансформувалось, з огляду на зовнішні обставини, відповідно, статичні погляди щодо переваг тієї чи іншої школи більше не знаходили свого об'єктивного переконання.

Таблиця 1.1

Характеристика шкіл стратегічного управління

№ п/п	Назва школи стратегічного управління	Період панування	Засновники школи	Суть процесу управління	Характер досліджень
1	школа дизайну	1950 – 1960 рр.	А. Чандлер, Ф Селзнік, К. Эндрюс та ін	процес осмислення	Дослідження здебільшого має розпорядчий характер. Рушійною силою є пошук відповіді на питання: Як повинні формуватися стратегії?
2	школа планування	1970 р.	І. Ансофф, П. Лоранж, Дж. Штейнер та ін	формальний процес	
3	школа позиціонування	1980-ті роки	М. Портер, Д. Шенделл, К. Хаттен та ін.	аналітичний процес	
4	школа підприємництва	1980-ті роки	Г. Мінцберг, О Коллінз, Д. Мур та ін	процес передбачення	Розгляд різних площин формування стратегії, опис реальних процесів її розробки
5	когнітивна школа	1990-ті роки	Г. Саймон, С. Макрідакіс, А. Дюгейм, К. Швенк та ін	ментальний процес	
6	школа навчання	1990-ті роки	Р. Лап'єр, Ч. Ліндблум, Дж. Куїнн та ін	процес, що розвивається	
7	школа влади	1990-ті роки	А. Макліллан, Дж. Сарразин, Э. Петтігрю та ін	процес ведення переговорів	
8	школа культури	1990-ті роки	С. Фельдман, Дж. Барні, М. Фірсіроту, Ф. Рігер та ін	колективний процес	
9	школа зовнішнього середовища	1990-ті роки	К. Джордж, Ж.-М. Тулуз, М. Ханнан, Дж. Фріман та ін.	реактивний процес	

Продовження табл. 1.1

10	школа конфігурації	1990 – сучасний час	Д. Міллер, П. Хандвалла та ін	процес трансформації	Дослідження ґрунтується на розгляді стратегій, структур і оточення організаціями на різних етапах її життєвого циклу і переходу з однієї стадії в іншу
----	-----------------------	------------------------	----------------------------------	-------------------------	--

Джерело: сформовано за даними [16; 83, 84, 85].

Також варто зазначити, що з 1990 років по даний час школи розвитку стратегій, як всі економічні школи, зазнали під впливом глобалізації, інтеграції, трансформації суспільних процесів, ґрунтового переусвідомлення всіх процесів, інструментів, і трансформувались з впровадженням вже напрацьованих технологій і підходів у сучасні школи стратегічного управління.

Перехід до стратегічного управління є необхідною запорукою майбутнього розвитку підприємства, адже таке управління надасть можливість вчасно відстежувати загрози та ефективніше їх долати.

Крім того, чіткість окреслених елементів стратегічного управління дає можливість прийти до висновку, що побудова системи стратегічного управління здійснюється на підставі моделі стратегічного управління з конкретними, залежно від обставин, стадіями (етапами та елементами).

Модель стратегічного управління - це концептуальна або теоретична рамка, яка визначає ключові етапи, принципи, інструменти та процеси, які використовуються для розробки, впровадження та оцінки стратегії в організації. Модель визначає, яким чином управлінці мають аналізувати своє середовище, визначати стратегічні цілі, розробляти плани та реалізувати їх для досягнення успіху.

Моделі можуть варіювати залежно від конкретного контексту та особливостей організації, і багато підприємств використовують унікальні або модифіковані підходи до стратегічного управління, що відповідають їхнім конкретним потребам та умовам ринку.

При побудові системи стратегічного управління на українських підприємствах можна використати існуючі закордонні моделі, в першу чергу ті, що були винайдені І. Ансофом [61, 92], а саме:

Стратегічне управління за допомогою вибору стратегічних позицій – в основу якої покладено визначення пріоритетів в діяльності організації і розподіл всіх запасів між її найбільш перспективними видами діяльності.

Управління на основі ранжування стратегічних задач – в основу цієї системи управління покладено здійснення категоризації задач за ступенем їх важливості та терміну виконання.

Управління в умовах стратегічних несподіванок застосовується в ситуації, коли нові складнощі не просто слабо передбачувані, але й виникають раптово, при цьому не мають під собою жодного очікуваного прогнозу.

Управління за слабкими сигналами базується на тому, що будь-які несприятливі події виникають не раптово, а обумовлюються появою сигналів-провісників або «слабких сигналів».

Також широкого поширення набули моделі Ф.Р. Девіда, Д.Л. Томпсона, Р. Лінча, П. Лоранжа, М. Мескона та інших науковців [20, 51; 102].

Модель стратегічного управління Д.Л. Томпсона складається з 4-х етапів, таких як стратегічний аналіз, стратегічний вибір, реалізація стратегії, моніторинг та оцінка [45, 102].

Модель Ф. Девіда передбачає почергове виконання трьох етапів, а саме, розробку стратегії, впровадження стратегії та оцінку стратегії. В першу чергу здійснюються формування місії і бажаних параметрів стратегії, зовнішній і внутрішній аудит діяльності підприємства; надалі здійснюється визначення цілей, вироблення політики підприємства. Оцінка ж виконання стратегії здійснюється на останньому етапі [41; 49].

Моделі розроблені Ф. Девіда і Д.Л. Томпсона мають певні недоліки, що не дає права використовувати їх у якості панацеї, адже вони не дають повної інформації про вихідну точку процесу стратегічного управління.

Крім названих моделей в історії міжнародного управління використовують також такі моделі [11; 33, 62]:

Підприємницька модель – характеризується наявністю далекоглядного управлінця, який постійно знаходиться в стану пошуку нових можливостей, готовий йти на радикальні зміни та ухвалювати обґрунтовані рішення. Такий тип управління є найбільш поширеним в організаціях, які недавно утворені, або які перебувають у важкому фінансовому стані.

Адаптивна модель – характеризується здійсненням обачних заходів реагування на зовнішні виклики і окресленням можливостей їх майбутнього вирішення. Такий тип управління застосовується керівниками підприємств із сталим становищем.

Модель на основі планування – формується завдяки здійсненню систематичного порівняльного аналізу, а саме розробка стратегії здійснюється на подальшому етапі після того, як здійснений аналіз та сформовані висновки. Такий тип управління зазвичай використовується великими підприємствами, що володіють значними ресурсами, щоб здійснювати такий аналіз. Традиційно до розробки цієї стратегії залучаються відповідні спеціалісти.

Серед вітчизняних вчених, що займалися розробкою та дослідженням моделей стратегічного управління, слід виділити В. Єфремова, З. Шершньову і С. Оборську.

Модель стратегічного управління розроблена В. Єфремовим – в основу моделі покладено формування бізнес-ідеї підприємства, як вихідного пункту, на базі якого розробляються напрямки діяльності підприємства. В подальшому, зважаючи з оцінки позицій організації в стратегічному просторі і її пріоритетних напрямків, розробляються конкретні стратегії підприємства, які деталізуються системою цілей. На основі визначених цілей здійснюється розроблення програм,

проектів і системи організаційного забезпечення господарської діяльності підприємства.

Концептуальна схема стратегічного управління підприємством, яку розробили З. Шершньова і С. Оборська, відрізняється від раніше існуючих моделей докладним описом елементів кожного етапу. Вони виділили такі етапи [51, с. 118-121]: концепція, діагностика сильних і слабких сторін підприємства, формування цілей підприємства, вибір стратегії, розробка системи планів, проектів і програм розвитку підприємства, стратегічний контроль.

Крім описаних вище моделей, вирізняють також такі особливості формування системи стратегічного управління, В.Немцов [45]:

- «стратегічної прогалини» – розуміє під собою визначення «поля стратегічних рішень», які мають ухвалити управлінці підприємства для того, щоб трансформувати існуючі тенденції у відповідному напрямі з метою досягнення бажаних параметрів розвитку підприємства. Такий підхід концентрує увагу на приведенні у відповідність «того, що можливо», з «тим, що треба досягти»;

- врахування його стратегічних переваг – ґрунтується на використанні результатів SWOT-аналізу;

- конкурентоспроможності підприємства – основним пріоритетом підприємства у довгостроковій перспективі має бути конкурентоспроможність. Досягається ця завдяки використанню ширшого спектру стратегічних заходів. Однією з задач такої моделі є визначення ключових факторів успіху підприємства;

- створення позитивного іміджу підприємства – суть такої моделі зводиться до розробки довгострокового інвестування підприємства, що має стати запорукою його сталого розвитку. Загальновідомо, що підприємства з надійною репутацією мають відданих споживачів, вірних партнерів, значний доступ до кредитів та інвестицій.

Водночас, не буде секретом, що кожна з описаних моделей має як свої сильні, так і слабкі сторони. Водночас, кожна з них може бути використана українськими підприємствами. Разом з тим, з огляду на те, що кожна модель має

як свої переваги, так і недоліки, визначити одну, яка буде найбільш відповідною неможливо.

Кожне підприємство має обрати ту модель стратегічного управління, що буде найбільш повно відповідати сильним та слабким сторонам підприємства, його реальному рівню конкурентоспроможності, а також передбачатиме можливості для подальшого розвитку.

З огляду на вищенаведене, найбільш практичним буде використання одночасно декількох моделей. В такому разі має бути сформована комбінована модель, яка включатиме в себе переваги кожної з моделей; при цьому сильні сторони двох моделей мають бути підбрані так, щоб звести нанівець слабкі сторони моделей.

1.3. Побудова системи стратегічного управління на підприємстві

У Цивільному кодексі України підкреслюється, що основною ознакою діяльності будь-якого підприємства є одержання прибутку [80]. Тому в цивільному законодавстві поняття «прибуток» застосовується як мета, що дозволяє відмежувати підприємництво від інших видів діяльності учасників господарської діяльності.

Така мета досягається шляхом перетворення підприємства на конкурентоспроможний комплекс, ефективний, високотехнологічний та сприйнятливий до інновацій, який динамічно розвивається та інтегрований у систему розподілу праці. Тому визначення пріоритетів, механізмів та умов, які забезпечуватимуть прискорений, перспективний і стабільний розвиток українських підприємств, мають стати стратегічними завданнями на національному рівні [81].

Досягнення окреслених завдань можливе завдяки розширенню використання стратегічного управління як інструменту управління.

Як вже було визначено, сучасне стратегічне управління на підприємстві – це безперервний системний процес, що складається з ряду основних та факультативних взаємопов'язаних елементів, загальний перелік яких наступний:

- визначення місії та цілей підприємства;
- аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;
- аналіз потенціалу розвитку підприємства;
- визначення етапу життєвого циклу підприємства;
- коригування місії та цілей;
- формування конкурентних переваг;
- визначення стратегічних альтернатив розвитку;
- вибір стратегії або кількох стратегій розвитку;
- визначення перспективних напрямків розвитку підприємства;
- розподіл ресурсів;
- реалізація стратегічних управлінських рішень;
- контроль результатів та оцінка ефективності обраної стратегії.

Послідовність та логіка взаємозв'язку між зазначеними елементами стратегічного управління дає можливість прийти до висновку, що побудова системи стратегічного управління здійснюється на підставі певної моделі, з конкретними, залежно від обставин, стадіями (етапами та елементами).

В підрозділі 1.2. роботи було досліджено моделі стратегічного управління, розроблених як закордонними, так і вітчизняними науковцями.

Використовуючи методи порівняння та співставлення встановлено, що у всіх моделях існують спільні стадії або етапи, що дає можливість стверджувати, що побудова системи стратегічного управління підприємством здійснюється на основі базової моделі, в яку входять такі три стадії [23; 71; 82; 98]:

1) Стадія стратегічного планування (аналізу та вибору стратегії) фокусується на визначенні шляхів розвитку підприємства через формулювання місії та аналіз стратегічних позицій, опираючись на вивчення як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.

2) Стадія стратегічної організації або налаштування організаційної системи відповідно до обраної стратегії (впровадження та реалізація стратегії), передбачає вирівнювання всіх ресурсів та внутрішньо організаційних зв'язків, а також узгодження цілей, завдань і сфер відповідальності працівників із обраною стратегією. Здійснюються організаційні зміни в підприємстві, а також розробляється політика для кожного з його структурних підрозділів.

3) Стадія стратегічного контролю та регулювання (оцінювання стратегії та контролю виконання стратегічних заходів) орієнтований на періодичну оцінку відповідності обраної стратегії поставленим цілям та налаштування стратегічних заходів для досягнення успішних результатів.

Описані вище стадії виступають між собою в прямій залежності та піддаються логічному зв'язку, прикладом чого є сформований алгоритм формування системи стратегічного управління відображено на рис. 1.3.

Стадії стратегічного планування на рис. 1 відповідають етапи 1 (діагностика існуючої системи стратегічного управління) та 2 (аналіз необхідності формування чи модифікації системи);

Стадії стратегічної організації або налаштування організаційної системи відповідно до обраної стратегії на рис. 1 відповідають етапи 3 – 7 (процес безпосереднього формування нової системи, що складається з таких етапів (блоків): формування цілей, формування функцій, формування завдань, здійснення актуалізації ресурсів системи, а також формування системи управління) та етап 9 (впровадження системи стратегічного управління).

Стадії стратегічного контролю та регулювання (оцінювання стратегії та контролю виконання стратегічних заходів) на рис. 1 відповідає етап 8 (оцінка та тестування системи стратегічного управління).

На першій стадії проводиться діагностика існуючої системи стратегічного управління, після чого оцінюється необхідність її модифікації або створення (в разі її відсутності). На цій стадії важливе усвідомлення вищим керівництвом змісту, мети та завдань розроблення й впровадження системи, а також

встановлення вимог і очікувань зацікавлених сторін та обговорення потреби в проектуванні системи.



Рис. 1.3. Алгоритм побудови системи стратегічного управління на підприємстві

Джерело: сформовано автором за даними [89, с. 378-384].

У випадку прийняття рішення щодо створення системи стратегічного управління формується проектна група, призначаються відповідальні особи, розробляється та затверджується план проектування системи. Основна робота з проектування системи виконується на другій стадії (стадії 3-7).

Після завершення другої стадії проводиться оцінка та тестування системи. У випадку позитивного результату на завершальному етапі відбувається впровадження системи, що включає моніторинг реалізації плану робіт (з розробленням критеріїв оцінки й методів поліпшення процесів), внутрішній аудит та складання плану коригувальних заходів. У випадку негативного результату проводяться повторні заходи, визначені на другій стадії, і система знову направляється для здійснення контрольних заходів.

Попри описаний алгоритм формування базової моделі системи стратегічного управління, все частіше вектор діяльності управлінців спрямований не на вирішення причини проблеми, а на поточному коригуванні системи стратегічного управління, тобто на управлінні «тут і зараз».

В такому разі вся діяльність підприємства орієнтується на досягнення тих цілей, при яких підприємству не доводиться змінювати свою генеральну стратегію діяльності. Для досягнення таких цілей застосовуються різноманітні методи стратегічного управління, які взаємодіють між собою [67, с. 108-117].

Ці методи, орієнтовані на результат, базуються на різних теоріях і практиках управління, представляючи собою їхній синтез та інтеграцію, як зображено на рис. 1.4.

Попри те, що такий характер управління може бути ефективним в короткостроковій перспективі, все ж доцільніше здійснювати ті заходи, які дозволятимуть досягати довгострокових цілей.

До того ж, поточне коригування системи стратегічного управління завдяки описаним вище методам не може вирішити ті проблеми, які з'явилися у підприємства на початкових етапах управління підприємством, адже навіть такий незначний елемент, як неправильно сформовані цілі стратегічного управління можуть сформувати некоректний вектор майбутнього розвитку

підприємства, що в перспективі буде лише віддаляти підприємство від бажаних результатів.

Методи орієнтовані на показники фінансової діяльності	Методи орієнтовані на внутрішнє середовище
<ul style="list-style-type: none"> - Рентабельність інвестицій (ROI - Return on investments) - чистий прибуток на одну акцію (EPS - Earning per share) - коефіцієнт співвідношення ринкової ціни акції до виручки від реалізації (P/S - Price/Sales Ratio) - грошовий потік (CF - Cash flow) 	<ul style="list-style-type: none"> - SWN-аналіз (аналіз активів, аналіз топ-характеристик) - ресурсний аналіз - внутрішній бенчмаркінг - аналіз ланцюжка створення вартості
Методи орієнтовані на зовнішнє середовище	Системні методи стратегічного управління підприємством
<ul style="list-style-type: none"> - PEST-аналіз (Policy-Economy-Society-Technology) - аналіз та прогнозування галузі і ринку (вибір основних параметрів) - сценарне планування, використання теорії ігор - аналіз конкуренції (п'ять сил М. Портера) 	<ul style="list-style-type: none"> - Модель TQM (Total quality management) - SWOT-аналіз - збалансована система показників (концепція BSC-Balanced Scorecard) - бортове табло (tableau de bord)

Рис. 1.4. Сукупність основних методів стратегічного управління

Джерело: сформовано автором за даними [64, с. 276-282].

А тому раціональніше сконцентрувати більше уваги на такій стадії стратегічного управління як «Стадія контролю та регулювання».

Стадія контролю та регулювання є важливою частиною процесу управління і включає в себе визначення того, наскільки ефективно виконуються стратегії та плани дій підприємства. Основна мета цієї стадії - забезпечити відповідність фактичних результатів зазначеним планам і цілям, а також вчасно виявляти та виправляти відхилення, якщо такі виникають.

Ця стадія включає в себе кілька ключових етапів [71]:

1. Визначення стандартів – установлення критеріїв та стандартів, за якими буде проводитися оцінка. Це може включати фінансові показники, оперативні параметри, якість продукції тощо.
2. Збір інформації – отримання фактичних даних та інформації про результати діяльності підприємства. Це може включати звіти, аналіз фінансових показників, звітність відділів тощо.
3. Порівняння результатів із стандартами – аналіз та порівняння фактичних результатів із визначеними стандартами для виявлення відхилень.
4. Виявлення відхилень та аналіз причин – ідентифікація причин, які призвели до відхилень від планів, та визначення можливих шляхів корекції.
5. Корекція та управлінське втручання – розробка та впровадження корекційних заходів для виправлення виявлених проблем.
6. Переоцінка планів – у випадку серйозних відхилень може виникнути необхідність переглядати стратегії та коригувати плани дій.

Стадія контролю та регулювання є важливою для забезпечення гнучкості управлінського процесу та адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі чи власній діяльності.

Важливість стадії контролю та регулювання є беззаперечною, а тому ця стадія має бути не просто послідовним кроком після процесу безпосередньої розробки системи стратегічного управління, це має бути завершальною дією закінчення будь-якої етапу.

Підсумовуючи слід можна сказати, що нинішні моделі мають між собою ряд спільних рис, що дало змогу звести всі моделі до базової моделі стратегічного управління, з її невід'ємними елементами: стадія стратегічного планування (аналізу та вибору стратегії), стадія стратегічної організації (впровадження та реалізація стратегії), стадія стратегічного контролю та регулювання.

Натомість такий елементний склад базової моделі стратегічного управління не є досконалим, адже залишає прогалини, що можуть утворитись за

рахунок відсутності достатнього ступеню контролю за кожним етапом формування системи стратегічного управління.

А тому пропонується здійснити розширення базової моделі додатковими ітераціями, що в перспективі може забезпечити управлінцю більше контролю над процесом формування системи стратегічного управління, тим самим підвищить вірогідність досягнення запланованих результатів.

Висновки до першого розділу

Стратегічне управління є ключовим поняттям в управлінні бізнес-діяльністю як такою та являє собою систематичний та цілеспрямований підхід до прийняття рішень на рівні вищого керівництва організації з метою досягнення довгострокових цілей і успішної адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

В рамках дослідження походження такого поняття як стратегічне управління було виявлено, що станом на сьогодні воно має необмежену кількість визначень, які згруповані в чотири підходи до його розуміння, такі як процесний, функціональний, інституційний та концептуальний.

При цьому, не зважаючи на відмінність в підходах до розуміння сутності стратегічного управління, було встановлено, що таке управління має певну системну побудову, з її невід'ємними елементами.

В ході дослідження вдалося з'ясувати, що формуванню сучасного розуміння стратегічного управління передувало формування десяти шкіл стратегічного управління: 1) дизайну; 2) планування; 3) позиціонування; 4) підприємництва; 5) когнітивна; 6) навчання; 7) влади; 8) культури; 9) зовнішнього середовища; 10) конфігурації.

Попри формальну відокремленість шкіл, глобальним фактором, що впливав на формування шкіл був еволюційний процес. Загалом перехід до стратегічного управління є необхідною запорукою майбутнього розвитку підприємства, адже таке управління надасть можливість вчасно відстежувати загрози та ефективніше їх долати.

Одним з напрямків проведеного дослідження було встановлення важливості формування системи стратегічного управління на підставі моделі.

Модель стратегічного управління – це концептуальна або теоретична рамка, яка визначає ключові етапи, принципи, інструменти та процеси, які використовуються для розробки, впровадження та оцінки стратегії в організації.

Сьогодні відмічається існуванням безліч моделей стратегічного управління, водночас, жодна з них не може відповідати всім вимогам сучасності, загрозам та потенційним ризиком, що як результат, приводить до думки, що єдиним ефективним механізмом використання існуючих моделей є їх комбінування.

Разом з тим, було встановлено, що всі моделі стратегічного управління побудовані на основі базової моделі, в яку входять три стадії: стадія стратегічного планування (аналізу та вибору стратегії), стадія стратегічної організації або налаштування організаційної системи відповідно до обраної стратегії (впровадження та реалізація стратегії) та стадія стратегічного контролю та регулювання (оцінювання стратегії та контролю виконання стратегічних заходів).

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «КИЇВСЬКИЙ МЕТРОПОЛІТЕН»

2.1. Організаційно-економічна характеристика Комунального підприємства «Київський метрополітен»

Для того, щоб провести аналіз досліджуваного підприємства, слід в першу чергу дослідити його організаційно-економічну характеристику, встановити організаційно-правову форму, керівника та засновників підприємства, його мету та основні види економічної діяльності. Тільки встановивши все вищезгадане, ми зможемо усвідомити реальний стан підприємства, а також зрозуміти причини, що спричинили чи сприяли його нинішнім результатам.

Комунальне підприємство «Київський метрополітен» (далі – Підприємство) зареєстроване 23.03.1999 та належить до комунальної власності територіальної громади м. Києва на підставі розпоряджень Кабінету Міністрів України від 30.06.1998 № 464-Р «Про передачу державного підприємства «Київський метрополітен» у власність територіальної громади м. Києва» та Київської міської державної адміністрації від 28.10.1998 № 2155 «Про зарахування майна державного підприємства в комунальну власність територіальної громади м. Києва» [74].

Київський метрополітен – швидкісна позавулична, переважно підземна, транспортна система Києва.

В Києві діють три лінії, експлуатаційна довжина яких становить 69,648 км, 52 станції із трьома підземними вузлами пересадки в центрі міста. Усі лінії електрифіковані постійною напругою 825 В, на них працюють 5-вагонні електропоїзди довжиною приблизно 100 м [74].

Публічна інформація про підприємство [74]:

Повне найменування – Комунальне підприємство «Київський метрополітен».

Скорочене найменування – КП «Київський метрополітен».

Організаційно-правова форма – комунальне підприємство.

Код ЄДРПОУ – 03328913.

Адреса – 03056, місто Київ, проспект Перемоги, будинок 35.

Директор – Брагінський Віктор Володимирович.

Статутний капітал – 20 399 844 700 грн.

Підприємство підпорядковане Департаменту транспортної інфраструктури виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації).

Основний КВЕД: 49.31 – Пасажирський наземний транспорт міського та приміського сполучення

Інші КВЕД: 43.21 – Електромонтажні роботи; 80.10 – Діяльність приватних охоронних служб; 93.11 – Функціонування спортивних споруд; 47.11 – Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; 49.41 – Вантажний автомобільний транспорт; 55.20 – Діяльність засобів розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання; 56.29 – Постачання інших готових страв; 61.10 – Діяльність у сфері проводового електрозв'язку; 71.12 – Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах; 33.17 – Ремонт і технічне обслуговування інших транспортних засобів [74].

Мета підприємства – підприємство утворене з метою отримання прибутку від здійснення господарської діяльності, яка спрямована на задоволення суспільних потреб в організації перевезень пасажирів метрополітеном в місті Києві, забезпечення мобілізаційної готовності Підприємства, виконання робіт з нового будівництва, реконструкції, реставрації, ремонту та технічного переоснащення ліній, споруд та інших об'єктів метрополітену, що забезпечують функціонування метрополітену [74].

Основним конкурентом підприємства є Комунальне підприємство «Київпаstrанс».

Безпосереднє управління Комунальним підприємством «Київський метрополітен» здійснює адміністрація підприємства, яка складається з таких структурних одиниць [74]:

- управління стратегічних комунікацій;
- управління внутрішнього контролю;
- юридичне управління;
- управління бухгалтерського обліку та фінансів;
- служба охорони праці;
- управління економічного планування та бюджетування;
- управління праці та заробітної плати;
- технологічне управління;
- технічне управління;
- управління кадрової роботи;
- організаційно-розпорядче управління управління майнових та земельних ресурсів;
- уповноважений з антикорупційної діяльності;
- відділ з питань запобігання і протидії корупції;
- відділ цивільного захисту;
- режимно-секретний відділ;
- ревізорський апарат;
- оперативна служба метрополітену;
- проектно-конструкторське технологічне бюро;
- управління з організації процедур закупівель.

Також до організаційної структури підприємства входять такі підрозділи (служби) [74]:

- служба руху, служба рухомого складу;
- Електродепо «Дарниця»;
- Електродепо «Оболонь»;

- Електродепо «Харківське»;
- служба колії, тунельних споруд і будівель;
- ескалаторна служба;
- служба електропостачання;
- служба сигналізації;
- служба інформаційних технологій і зв'язку;
- електромеханічна служба;
- вагоноремонтний завод;
- служба матеріально-технічного постачання;
- служба соціального забезпечення;
- служба воєнізованої охорони, дирекція будівництва метрополітену.

Загалом організаційна структура підприємства виглядає так, як зображено на рис. 2.1.

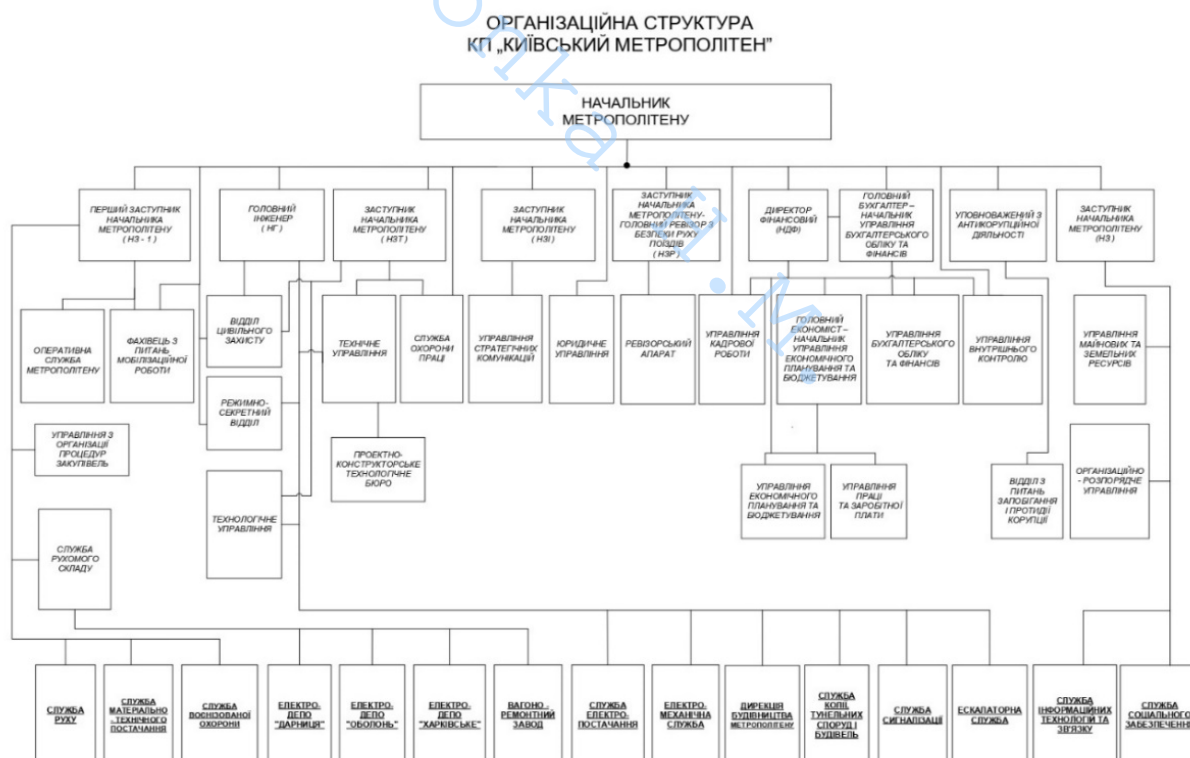


Рис. 2.1. Організаційна структура Комунального підприємства «Київський метрополітен»

Джерело: сформовано автором за даними [74].

Діяльність будь-якого транспортного підприємства багато в чому залежить саме від зовнішніх чинників. Серед групи чинників, що існують в макросередовищі, виділяють такі: політико-правові, ринково-галузеві, інноваційні, соціально-економічні, екологічні, демографічні, геополітичні [22, с. 204-211].

До політико-правових чинників відносять: державне регулювання функціонування економіки країни, галузей, регіонів; державна підтримка галузей і регіонів; рівень конкурентоспроможності країни, регіону, галузі; кредитно-грошова, податкова, інноваційно-інвестиційна, фіскальна політика держави; лібералізація зовнішньо-економічних зв'язків.

Серед політико-правових факторів одним з найважливіших є індекс інфляції.

У 2022 році інфляція в Україні зросла на 26,6% у річному вимірі (порівняно з 10,0% у 2021 році), і облікова ставка Національного банку України зросла від 9,0% до 25,0% протягом року. В умовах війни Національний банк України був вимушений закріпити обмінний курс (29,25 гривні за долар США) та ввести адміністративні обмеження. У липні 2022 року офіційний курс гривні до долара США було скориговано на 25% до 36,5686 грн./дол. США через зміну фундаментальних характеристик економіки та зміцнення долара США.

До інноваційних відносять: розвиток високотехнологічних, ресурсозберігаючих галузей; поява нових матеріалів, технологій, обладнання; підтримка науки та інвестиційної діяльності.

До ринково-галузевих чинників відносять: ресурсний, трудовий та технологічний потенціал регіону, галузі, країни; наявність бар'єру для вступу/виходу на ринку; ефективність стратегії розвитку регіону, галузі, країни; реальні та потенційні конкуренти; ринкова інфраструктура.

До соціально-економічних факторів відносять: рівень життя населення; структура споживання; купівельна активність; менталітет населення; мобільність населення; зростання безробіття.

До екологічних факторів відносять: клімат; екологічна ситуація; природно-ресурсний потенціал країни.

До демографічних чинників відносять: динаміка чисельності; соціально-економічний склад населення.

До геополітичних чинників відносять: географія, ресурси, економіка, військова потужність, політика та лідерство, діяльність міжнародних організацій, конфлікти і безпека, культурні та історичні зв'язки.

Традиційно на діяльність підприємств в Україні здебільшого впливали чинники, що відносять до перших шести груп. Натомість починаючи з початку 2022 року, саме геополітичні чинники найбільше вплинули на діяльність підприємств.

24 лютого 2022 року почалося повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну. Це призвело до серйозних проблем у сфері безпеки та створило значний ризик для подальшого стабільного розвитку економічних і фінансових секторів України. Операційне оточення залишається надзвичайно непередбачуваним та ризикованим. Економічні наслідки цієї ситуації важко передбачити через швидкість змін та невизначеність в умовах війни.

На момент затвердження фінансової звітності за 2022 рік ключові активи підприємства не були пошкоджені та продовжують функціонувати нормально. Однак російське вторгнення створило серйозні ризики для економічної, фінансової та соціальної інфраструктури України загалом, а також для міста Києва зокрема. Війна призвела до порушення бюджетних надходжень у місті Києві, створивши надзвичайний фінансовий тиск. Масова міграція населення, перебої у електропостачанні, часті повітряні тривоги та бойові дії в околицях міста Києва суттєво вплинули на обсяги перевезень метрополітенем, що значно зменшились у порівнянні з 2021 роком.

Наслідки військового вторгнення пропонується дослідити на прикладі аналізу трудових ресурсів, продуктивності праці та оплати праці на підприємстві.

Загалом Комунальне підприємство «Київський метрополітен» приділяє значну увагу управлінню трудовими ресурсами, оскільки діяльність персоналу є ключовим фактором в забезпеченні високої якості виробництва. Підприємство активно розвиває кадрову політику, спрямовану на впровадження мотиваційних заходів та покращення у сфері охорони праці.

Співробітникам підприємства надається можливість працювати за 5-денним робочим тижнем із 8-годинним робочим днем, отримувати офіційний статус працівника та повний соціальний пакет. Крім того, на підприємстві активно проводяться мотиваційні заходи. Додатковим бонусом для працівників підприємства є надання медичного страхування за рахунок підприємства

Дані щодо чисельності працівників, середньомісячної заробітної плати, обсягу виготовленої продукції та продуктивності праці зазначені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз трудових ресурсів та продуктивності праці
Комунального підприємства «Київський метрополітен»

Показники	2020	2021	2022	Відхилення			
				Абсолютне(+/-)		Відносне(%)	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
1	2	3	4	5	6	7	8
Чисельність працівників	8 104	7 866	6 809	-238	-1057	-2,9	-13,43
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн	18 849	9 923	13 048	-8926	3125	-47,35	31,49
Обсяг виготовленої продукції, млн	279,5	319,3	162,1	39,8	-157,2	14,2	-49,2
Продуктивність праці, тис	34 489,1	40 592,4	23 826,7	6 103,3	-16 765,7	17,7	-41,3

Джерело: розраховано автором за даними [74]

На рис. 2.2 відображається динаміка продуктивності праці та середньомісячної плати на Комунальному підприємстві «Київський метрополітен». Продуктивність праці досягла найбільшого значення в 2021 році. В 2022 році цей показник значно зменшився, що пов'язано зі зменшенням людинопотоку, причиною якого стало військове вторгнення Російської Федерації на територію України.

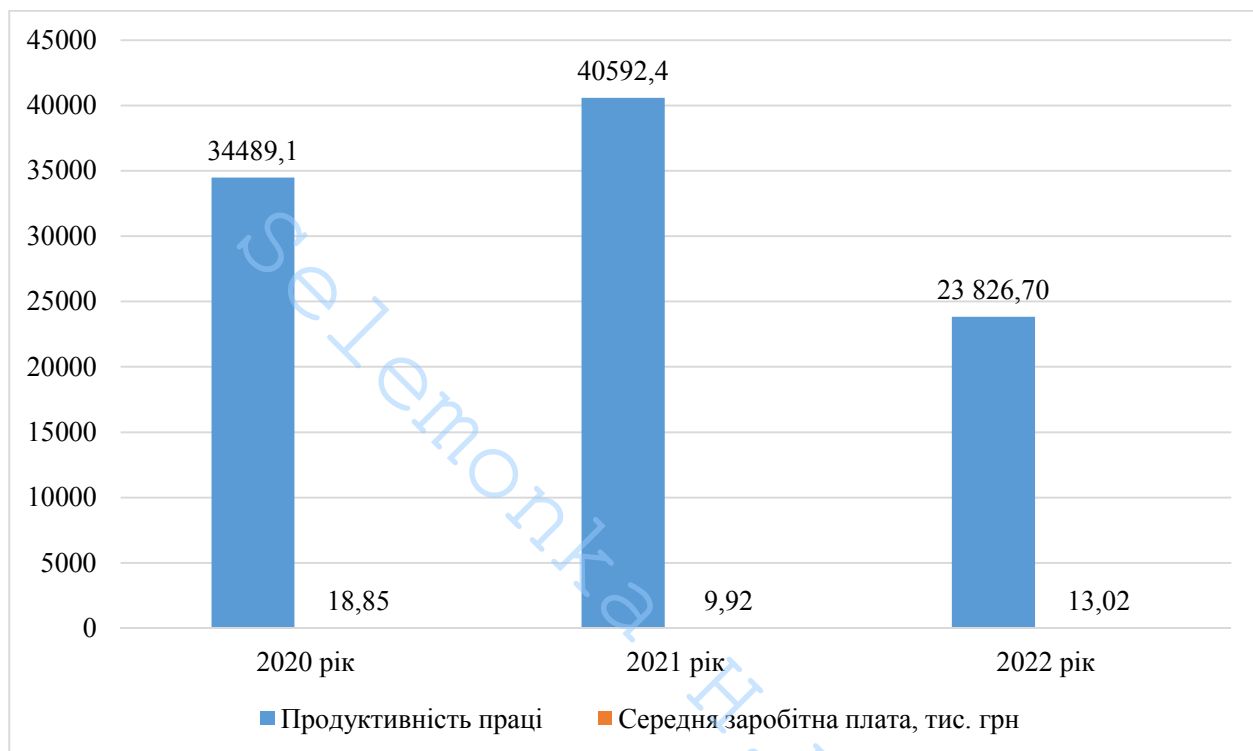


Рис. 2.2. Динаміка продуктивності праці та середньої заробітної плати на Комунальному підприємстві «Київський метрополітен»

Джерело: сформовано автором за даними [74].

Як видно, з рис. 2.2 заробітна плата почала підвищуватись у порівнянні з 2021 роком. Водночас протягом 2020 – 2022 років прослідковується тенденція до зменшення облікової кількості працівників, що відображена на рис. 2.3.

Як вбачається з контексту, основною продукцією Комунального підприємства «Київський метрополітен» є надання послуг з перевезення.

Вартість проїзних квитків метрополітену регулюється КМДА. У місті Києві існує єдиний квиток, який дає право на проїзд у метрополітені, автобусах,

трамваях, тролейбусах, фунікулері та міській електричці. Згідно з розпорядженням КМДА № 399 від 05.03.2020, встановлено тариф на перевезення пасажирів у розмірі від 6,50 грн до 8,00 грн, залежно від кількості придбаних поїздок.

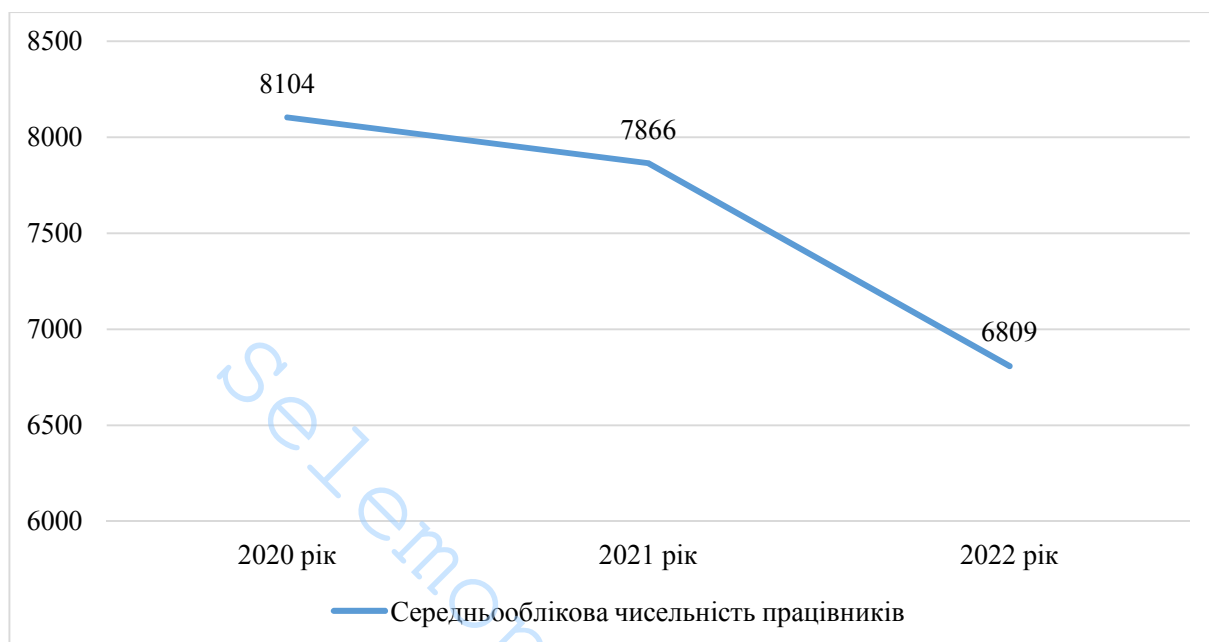


Рис. 2.3. Зміна середньооблікової чисельності працівників на Комунальному підприємстві «Київський метрополітен»

Джерело: сформовано автором за даними [74].

Ще в 2021 році керівництво Комунального підприємства «Київський метрополітен» разом з Комунальним підприємством «Київпастрас» зробили спільну заяву про те, що планова економічно-обґрунтована собівартість перевезення одного пасажирів складає 20,04 грн, а економічно-обґрунтований тариф на 2021 рік становить 21,05 грн.

Не зважаючи на це, а також всі негативні наслідки, вартість проїзду залишається на рівні 8,00 грн.

Попри збереження такої лояльної ціни, встановлений тариф не покриває витрат підприємства на перевезення пасажирів у метрополітені, тому підприємство отримує часткову фінансову підтримку від бюджету м. Києва у формі грантів.

Комунальне підприємство «Київський метрополітен» отримувало протягом 2020 – 2022 років отримувало фінансування з місцевого бюджету (від КМДА) на поточні та капітальні потреби: на капітальні вкладення: на капітальні ремонти і на капітальне будівництво; компенсація пільгового проїзду окремих категорій пасажирів; на регулювання тарифів на проїзд в метрополітені; на інші заходи, в тому числі поточні трансферти на погашення і обслуговування кредиту Європейського банку реконструкції та розвитку.

Динаміка фінансування грантів пов'язаних з активами та доходами відображена на рис. 2.4.

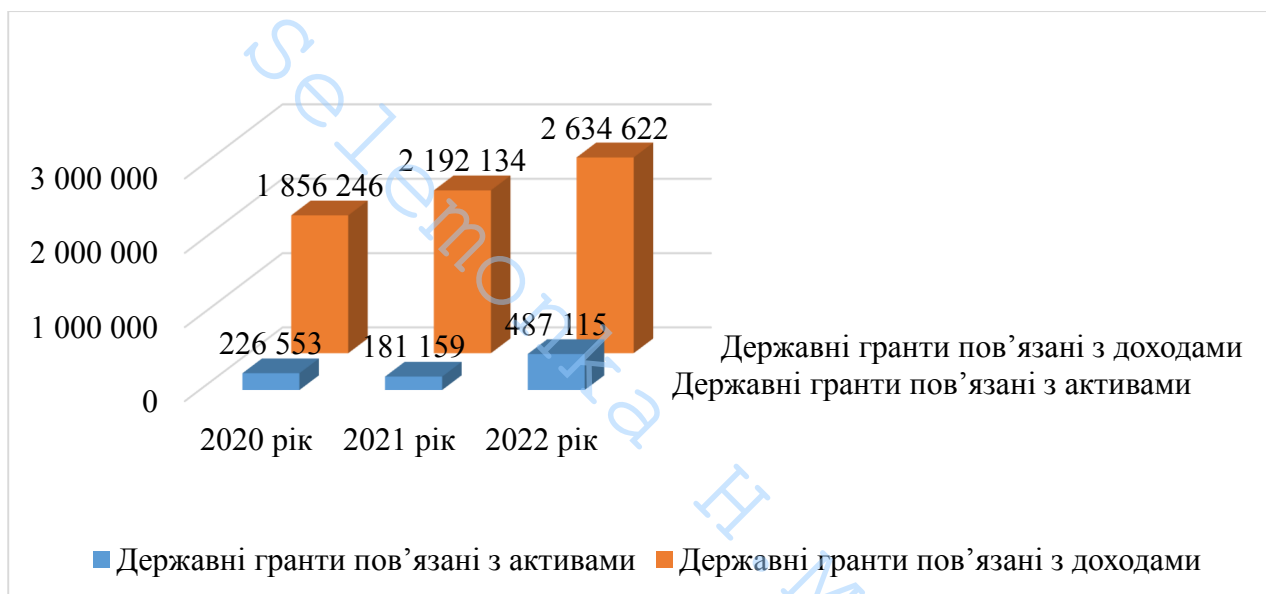


Рис. 2.4. Динаміка фінансування Комунального підприємства «Київський метрополітен» з місцевого бюджету

Джерело: сформовано автором за даними [74].

Як видно з рис. 2.4, Комунальне підприємство «Київський метрополітен» стабільно фінансується коштами місцевого бюджету, що говорить про зацікавленість КМДА у функціонуванні підприємства попри будь-які обставини.

Підсумовуючи слід сказати, що попри всі виклики, які спричинені пандемією, глобальною кризою та війною, Комунальне підприємство «Київський метрополітен» продовжує безперервно функціонувати.

2.2. Аналіз економічно-господарської діяльності Комунального підприємства «Київський метрополітен»

Продовжуючи процес дослідження стану підприємства, доцільно звернути увагу на його стан його економічно-господарської діяльності, саме такий аналіз дасть нам можливість виявити успіхи і невдачі підприємства в процесі ведення його господарської діяльності.

Для забезпечення відтворення основних виробничих засобів важливе значення має вивчення їхнього стану та використання, що є важливим фактором підвищення ефективної діяльності підприємства.

До показників, які характеризують забезпеченість підприємства основними засобами, належать: фондомісткість, фондоозброєність, коефіцієнт реальної вартості основних виробничих засобів у майні підприємства.

Ефективність використання основних засобів Комунального підприємства «Київський метрополітен» можна оцінити за допомогою таких показників наведених в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз показників ефективності основних засобів Комунального підприємства «Київський метрополітен»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення			
				Абсолютне (+/-)		Відносне (%)	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Фондовіддача	0,04	0,05	0,03	0,1	-0,2	25	-40
Фондомісткість	24,4	20	39	-4,4	19	-18	95
Коефіцієнт зносу ОЗ	0,3	0,35	0,2	0,05	-0,15	16	-42
Коефіцієнт придатності ОЗ	0,7	0,65	0,8	-0,05	0,15	-7	23
Коефіцієнт оновлення ОЗ	0,009	0,003	0,28	-0,006	0,277	-6	92
Коефіцієнт вибуття ОЗ	0,0002	0,001	0,0002	0,0008	-0,0008	4	-80
Коефіцієнт приросту ОЗ	0,009	0,002	0,28	-0,007	0,278	-77	13900
Рентабельність ОЗ	3,76	4,34	6,33	0,58	1,99	15,4	45,85

Джерело: розраховано автором за даними [74].

Як бачимо з даних зазначених у табл. 2.2., ступінь зносу основних засобів в 2020 році – 0,3, в 2021 році – 0,35, а в 2022 році – 0,2. Тобто відбувається зменшення зносу основних засобів. А відповідно збільшується придатність оборотних засобів, що в майбутньому буде впливати на їх ефективність.

Щодо коефіцієнту оновлення основних засобів, можна стверджувати, що підприємство майже не оновлює засоби протягом останніх років; з показників, що відображають основні засоби бачимо, що основні засоби майже не вибувають.

Наступним кроком пропонується здійснити порівняння показників фондівдачі та фондомісткості, що зображено на рис. 2.5.

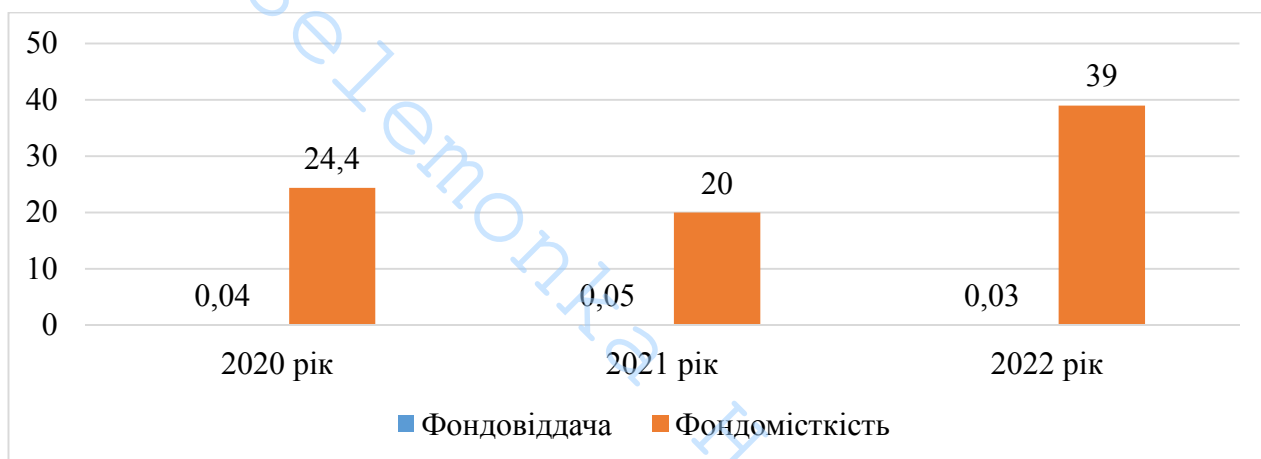


Рис. 2.5. Динаміка показників фондівдачі і фондомісткості

Джерело: розраховано автором за даними [74].

Як бачимо, фондівдача зменшується, що вказує на поступове зменшення ефективності діяльності підприємства. Водночас, прямо протилежні показники має фондомісткість, яка збільшується, що може говорити про забезпеченість підприємства основними фондами.

Наступними показниками, що пропонується дослідити є аналіз витрат і собівартості продукції, робіт, послуг підприємства. Такий аналіз представлений у табл. 2.3.

З огляду на результати наведені у таблиці, можна чітко прослідкувати негативні наслідки, які спіткали підприємство, у зв'язку з повномасштабним

вторгненням рф на територію України, адже всі досліджувані показники говорять про збиток підприємства. І хоч досліджувані показники відображають наявність збитку, проте станом на 2022 рік цей збиток є меншим по відношенню до 2021 року.

Таблиця 2.3

Аналіз витрат та собівартості продукції,
робіт, послуг Комунального підприємства «Київський метрополітен»

Показники	2020	2021	2022	Відхилення			
				Абсолютне(+/-)		Відносне(%)	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
1	2	3	4	5	6	7	8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(4 328 652)	(5 069 064)	(4 360 368)	740 412	-708 696	17,1	-14
Адміністративні витрати	(222 608)	(249 670)	(192 879)	27 062	-56 791	12,16	-22,5
Витрати на збут	-	-	-	-	-	-	-
Інші операційні витрати	(145 587)	(177 951)	(142 312)	32 364	-35 639	22,23	-20
Фінансові витрати	(103 475)	(86 094)	(85 792)	-17 381	-302	-16,8	0,35
Витрати від участі в капіталі	-	-	-	-	-	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	(75 847)	(229 036)	(202 932)	153 189	-26 104	202	-11,4

Джерело: сформовано автором за даними [74].

Фінансові результати визначають дієздатність та прибутковість підприємства. Динаміка зміни фінансових результатів здійснюється на підставі звітів про фінансові результати та занесена до табл. 2.4.

Аналіз фінансових результатів діяльності
Комунального підприємства «Київський метрополітен»

Назва показника	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	Абсолютне(+/-)		Відносне(%)	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Чистий дохід від реалізації, тис.грн	1 845 450	2 189 376	1 085 451	343 926	-1 103 925	0,19	-0,50
Собівартість реалізованої продукції(товарів, робіт, послуг)	(4 328 652)	(5 069 064)	(4 360 368)	740 412	-708 696	17,1	-14
Валовий: прибуток	-	-	-	-	-	-	-
збиток	(2 483 202)	(2 879 688)	(3 274 917)	396 486	395 229	0,16	0,14
Інші операційні доходи	1 690 062	2 056 289	2 589 755	366 227	533 466	0,22	0,26
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	-	-	-	-	-	-	-
збиток	(1 161 335)	(1 251 020)	(1 020 353)	89 685	-230 667	0,08	-0,18
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	-	-	-	-	-	-	-
збиток	(1 099 490)	(1 446 809)	(1 111 684)	347 319	-335 125	0,32	-0,23
Витрати (дохід) з податку на прибуток	(75 847)	(229 036)	(202 932)	153 189	-26 104	202	-11,4
Чистий фінансовий результат: прибуток	-	-	-	-	-	-	-
збиток	(903 607)	(1 217 773)	(908 752)	314 166	-309 021	0,35	-0,25

Джерело: сформовано автором за даними [74].

Характеристика цих результатів показує, наскільки суб'єкт господарювання може бути конкурентоспроможним у довгостроковій перспективі, а у порівнянні з минулими періодами показує ефективність здійсненого управління у фактичному періоді.

Досліджуючи таблицю можна констатувати, що чистий дохід від реалізації послуг у 2022 році впав відносно 2021 року рівно в два рази. Водночас найбільш яскравим фактором, що вказує на скрутне фінансове становище підприємства – це відсутність прибутку, як валового, так і чистого. Протягом всіх трьох років, що досліджували, встановлено, що підприємство має щорічні збитки.

Наступним кроком дослідження пропонується здійснення аналізу майнового стану підприємства, аналізу його фінансової стійкості, його ліквідності та платоспроможності, ділової активності та рентабельності.

Аналіз майнового стану починається із дослідження капіталу, котрим володіє підприємство та визначення змін які відбулися за аналізований період.

Тенденції зміни майна підприємства слід пов'язувати з основними джерелами його формування. Для цього розглядаються показники пасиву балансу: підсумок, власний і позиковий капітал.

Діагностика майнового стану підприємства представлена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Діагностика майнового стану

Комунального підприємства «Київський метрополітен»

Назва показника	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	Абсолютне(+/-)		Відносне(%)	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Вартість всього майна	51 028 859	48 915 711	48 998 581	-2 113 148	82 870	-4,14	0,17
Вартість власних коштів підприємства	33 793 004	32 629 916	38 520 756	-1 163 088	5 890 840	-3,44	18,05
Вартість власних оборотних коштів	27 098 093	26 533 732	36 581 603	-564 361	10 047 871	-2,08	37,87
Коефіцієнт зносу	0,32	0,35	0,2	0,03	-0,15	9,38	-42,86
Коефіцієнт придатності	0,68	0,65	0,8	-0,03	0,15	-4,4	23,07

Джерело: розраховано автором за даними [74].

Схематичний аналіз майнового стану представлений на рис. 2.6.

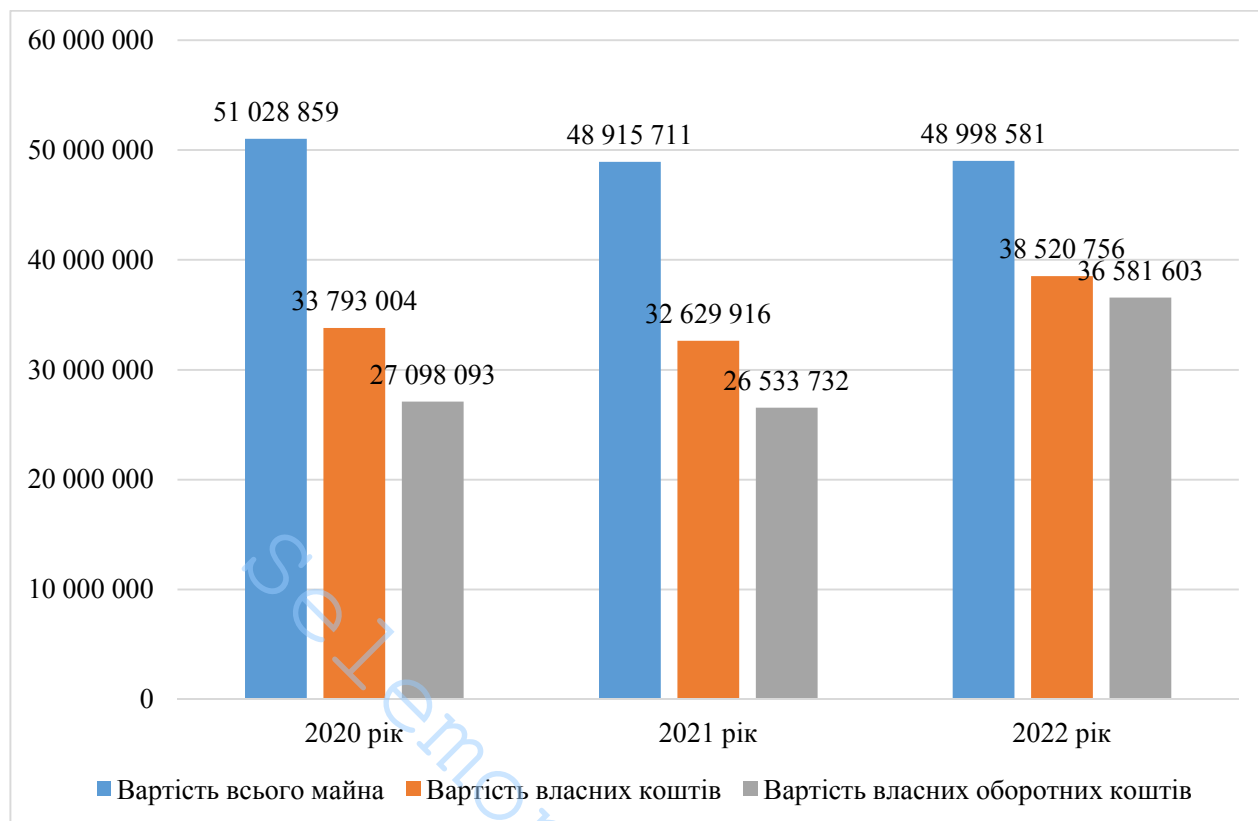


Рис. 2.6. Діагностика майнового стану Комунального підприємства «Київський метрополітен»

Джерело: сформовано автором за даними [74].

З огляду інформацію наведену на рис. 2.6 вбачається, що фактично всі показники майнового стану підприємства зросли у 2022 році, що може говорити про певну адаптацію підприємства до кризових явищ (тут же прикладом є порівняння 2020 і 2021 року, адже саме у 2021 році всі показники показали від'ємне значення). Натомість у 2022 році всі показники є кращими за 2021 рік, а отже, намічається позитивна тенденція для подальшого розвитку.

Умовою й гарантією виживання й розвитку будь-якого підприємства, як бізнес-процесу, є його фінансова стабільність. Якщо підприємство фінансово стійке, то воно в стані «витримати» несподівані зміни ринкової кон'юнктури, і не опиниться на краю банкрутства. Більш того, чим вище його стабільність, тим більше переваг перед іншими підприємствами того ж сектора економіки в

одержані кредитів і залученні інвестицій. Фінансово стійке підприємство вчасно розраховується за своїми обов'язками з державою, позабюджетними фондами, персоналом, контрагентами.

Фінансова стабільність підприємства – це його надійно-гарантована платоспроможність у звичайних умовах господарювання й випадкових змін на ринку. Показники фінансової стабільності представлені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Показники фінансової стійкості
Комунального підприємства «Київський метрополітен»

Назва показника	Роки			Теоретично достатнє значення
	2020	2021	2022	
Коефіцієнт співвідношення позичених і власних коштів	0,51	0,5	0,27	Менше 1
Коефіцієнт автономії	0,66	0,67	0,79	Більше 0,5
Коефіцієнт маневреності власних коштів	-0,15	-0,14	0,003	Якомога більший
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,34	0,33	0,2	Менше 0,5
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,24	0,24	0,18	Зменшення коефіцієнта
Коефіцієнт фінансового левереджу	0,3	0,3	0,22	Менше 0,5
Показник заборгованості кредиторам	0,006	0,004	0,003	Якомога менший

Джерело: розраховано автором за даними [74].

З рис. 2.7 бачимо, співвідношення позичених і власних коштів протягом досліджуваного періоду знаходиться в межах допустимої норми, разом з тим, дані 2022 року говорять про зменшення суми запозичених коштів, що говорить про формування більшої самостійності підприємства.

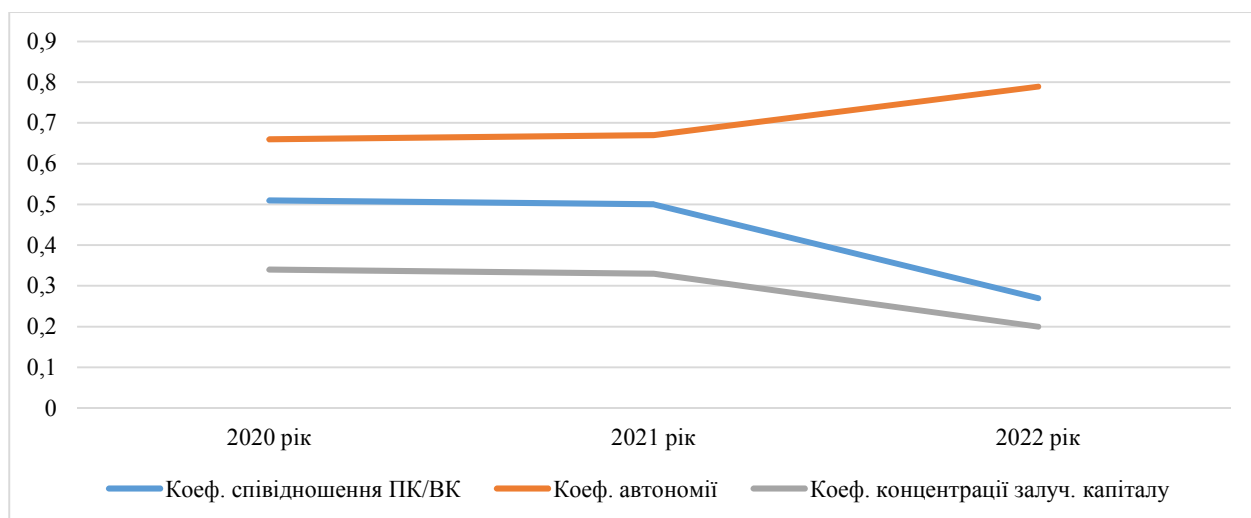


Рис. 2.7. Показники фінансової стійкості Комунального підприємства «Київський метрополітен»

Джерело: розраховано автором за даними [74].

Прямо пропорційну залежність до коефіцієнту співвідношення позичених і власних коштів має коефіцієнт автономії, що підтверджує попередню тезу про те, що у 2022 році підприємство має кращі показники автономії в порівнянні з 2020 та 2021 роками; хоча і перші два звітні роки мали позитивні показники.

Проаналізувавши отримані показники, можна стверджувати, що Комунальне підприємство «Київський метрополітен» є фінансово стійким та самостійним.

Наступним кроком дослідження пропонується дослідити ліквідність та платоспроможність Комунального підприємства «Київський метрополітен».

Платоспроможність означає, що підприємство має здатність своєчасно виконувати всі фінансові зобов'язання, які виникають під час його операційної діяльності. Щоб оцінити платоспроможність, використовуються дані з балансу та аналіз ліквідності активів, яка визначає час, необхідний для конвертації активів в готівку. Найбільш легко оборотними частинами оборотних активів є готівка та короткострокові цінні папери, які можна швидко та без зайвих труднощів перетворити на готівку. Вони розглядаються як еквіваленти готівкових коштів. Показники, які вказують на ліквідність та платоспроможність підприємства та спосіб їх розрахунку, наведені в табл. 2.7.

Показники ліквідності і платоспроможності
Комунального підприємства «Київський метрополітен»

Назва показника	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	Абсолютне(+/-)		Відносне(%)	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможність)	0,06	0,09	0,42	0,03	0,33	50	366,7
Проміжний коефіцієнт покриття балансу	0,14	0,15	0,6	0,01	0,45	7,1	300
Коефіцієнт покриття балансу	0,23	0,24	1,05	0,01	0,81	4,4	337,5
Частка оборотних коштів у активах	0,3	0,3	0,4	0	0,1	0	33,3
Частка запасів у поточних активах	0,6	0,57	0,42	-0,03	-0,15	-5	-26,3
Частка власних оборотних коштів у запасах	-10,8	-10,8	0,25	0	11,05	0	102,3

Джерело: розраховано автором за даними [74].

Переглянувши динаміку, наведену в таблиці можна констатувати, що такі показники як проміжний коефіцієнт покриття балансу, коефіцієнт покриття балансу не відповідають теоретично достатньому значенню.

Разом з тим, такий показник як частка оборотних коштів у активах показує позитивну тенденцію, що відповідає теоретичному значенню (збільшенню). Достатнім теоретичним значенням для коефіцієнта абсолютної ліквідності (платоспроможності) є більше 0,2.

Водночас найголовнішим показником є коефіцієнт абсолютної ліквідності. Протягом 2020 – 2021 років цей коефіцієнт був на рівні 0,06 – 0,09, натомість у 2022 році показник цього коефіцієнту сягнув 0,42, що є позитивним значенням. Такий результат вірогідно досягнутий зменшенням поточних зобов'язань у 2022 році в три рази в порівнянні до 2021 року.

Ділова активність – це комплексна характеристика діяльності підприємства, внутрішній рівень якої відображає ефективність використання фінансово-господарських ресурсів підприємства та інтенсивність її зміни в часі, а зовнішній – зусилля підприємства, спрямовані на забезпечення сталого економічного зростання досягнення лідерських позицій на ринку.

Проведемо діагностику ділової активності Комунального підприємства «Київський метрополітен», одержані дані зведемо в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Діагностика ділової активності
Комунального підприємства «Київський метрополітен»

Назва показника	Роки			Відхилення				Теоретично достатнє значення
	2020	2021	2022	Абсолютне (+/-)		Відносне (%)		
				2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021	
Загальна оборотність капіталу	0,04	0,045	0,02	0,005	-0,025	12,5	-55,6	Збільшення
Оборотність готової продукції	160,4	141,2	65,4	-19,2	-75,8	-12	-53,7	Збільшення
Оборотність запасів	3,87	5,1	2,5	1,23	-2,6	31,8	-51	Збільшення
Оборотність дебіторської заборгованості	3,52	6,08	2,87	2,56	-3,21	72,7	-52,8	Збільшення
Середній строк обороту дебіторської заборгованості	100,8	57,6	126	-43,2	68,4	-42,9	118,8	Зменшення
Оборотність кредиторської заборгованості	50,6	22,8	61,1	-27,8	38,3	-55	168	Збільшення
Середній строк обороту кредит. заборгованості	7,1	15,8	5,9	8,7	-9,9	122,5	-43,4	Зменшення
Фондовіддача необоротних активів	0,04	0,05	0,03	0,01	-0,02	25	-40	Збільшення
Оборотність власного капіталу	0,05	0,06	0,03	0,01	-0,03	20	-50	Збільшення

Джерело: розраховано автором за даними [74].

Дослідивши одержані результати відображені на рис. 2.8 легко резюмувати, що всі показники ділової активності не відповідають теоретично достатнім значенням.

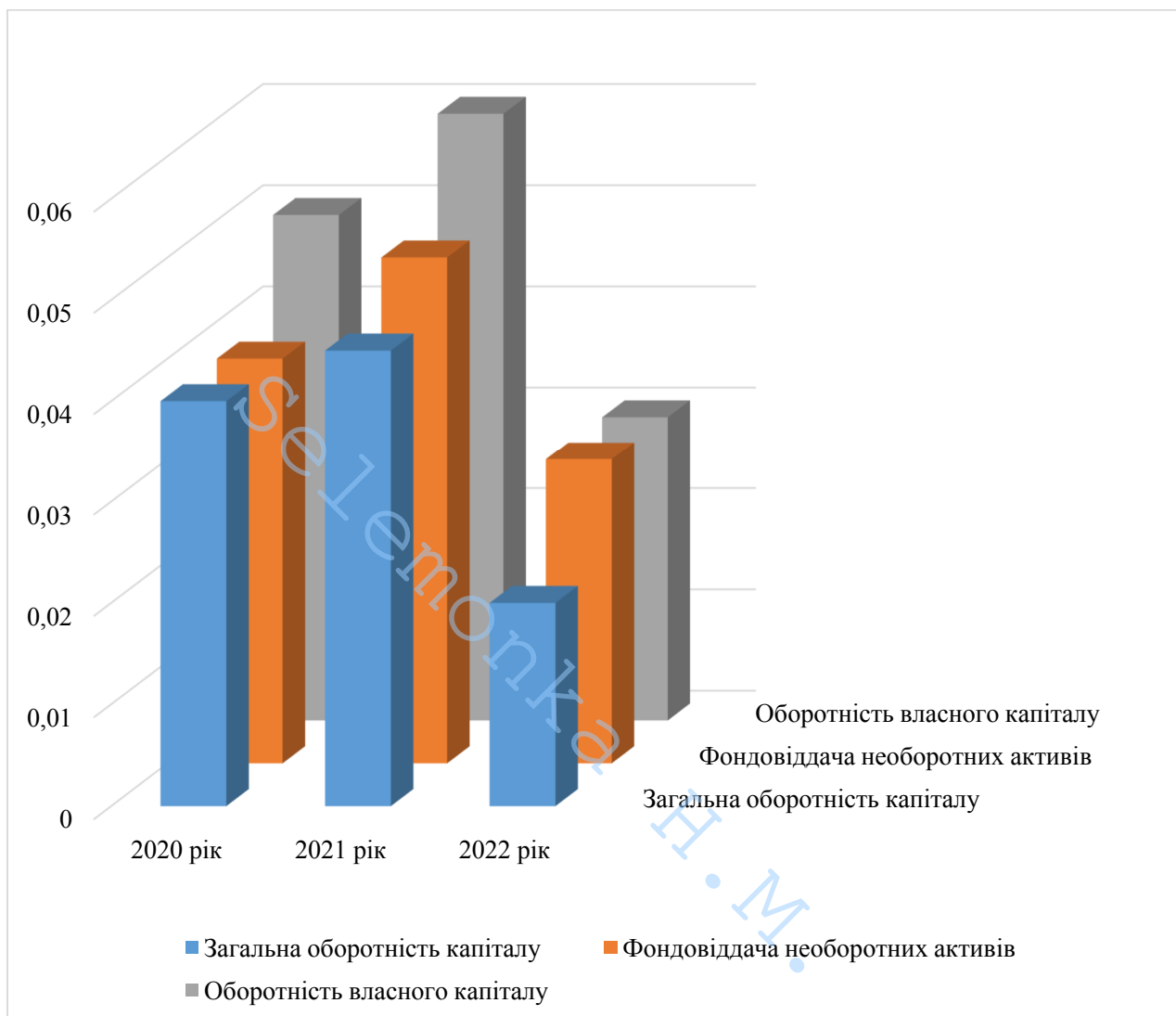


Рис. 2.8. Діагностика ділової активності Комунального підприємства «Київський метрополітен»

Джерело: розраховано автором за даними [74].

Останніми показниками, що слід розрахувати є показники рентабельності. Водночас, враховуючи, що підприємство не рентабельне, має збитки протягом 2020-2022 років, відповідно розрахунок рентабельності, являє собою розрахунок збитковості. Розрахункові дані зведемо в табл. 2.9.

Діагностика збитковості
Комунального підприємства «Київський метрополітен»

Назва показника	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	Абсолютне (+/-)		Відносне (%)	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
1	2	3	4	5	6	7	8
Збитковість продаж	62,93	57,14	94	-5,79	36,86	-9,20	64,51
Збитковість операційної діяльності	24,7	22,76	21,73	-1,94	-1,03	-7,85	-4,53
Збитковість діяльності до оподаткування	23,41	26,32	23,67	2,91	-2,65	12,43	-10,07
Збитковість капіталу	2,15	2,96	2,27	0,81	-0,69	37,67	-23,31

Джерело: розраховано автором за даними [74].

З огляду на одержані результати, можна зробити висновок, що рівень збитковості підприємства знаходиться на одному рівні протягом 2020-2022 роках.

2.3. Дослідження стану системи стратегічного управління Комунального підприємства «Київський метрополітен»

Як вже було зазначено, стратегічне управління – це складна система, в якій проходять процеси аналізу, розробки, реалізації та контролю стратегій підприємства, направлених на досягнення місії та цілей організації.

Систему стратегічного управління організації прийнято розглядати як систему трьох складових: стратегія організації, організаційна структура та корпоративна культура [53].

Схематичне зображення системи стратегічного управління організації наведено на рис. 2.9.



Рис. 2.9. Система стратегічного управління

Джерело: сформовано автором за даними [15, 18].

Всі три вищенаведені складові системи стратегічного управління, так само як і місію організації неможливо розглядати відірвано від суб'єкту стратегічного управління, адже саме від нього залежить те, яким чином ці елементи будуть розвиватись [35, с. 84-94].

Першочергово здійснимо дослідження стратегії Комунального підприємства «Київський метрополітен».

Для кращого розуміння, приведемо визначення стратегії організації – це генеральний план дій, що визначає пріоритети стратегічних завдань, ресурси та послідовність кроків для досягнення стратегічних цілей [38, 46, 97].

Для того, щоб зрозуміти, якою стратегією користується Комунальне підприємство «Київський метрополітен» та, відповідно, які заходи слід здійснювати задля покращення його становища, проведемо SPACE-аналіз.

Результати проведеного SPACE-аналізу зазначені у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

SPACE-аналіз Комунального підприємства «Київський метрополітен»

№	Параметр конкурентоспроможності	Бальна оцінка			Ваговий коефіцієнт	Зважена оцінка
1	Фінансовий потенціал (FS)					
1.1	Рентабельність інвестицій	1	1	1	0,1	0,3
1.2	Динаміка прибутку	1	1	1	0,1	0,3
1.3	Рівень фінансової стійкості	4	4	4	0,8	9,6
	Зважена оцінка	10,2				
2	Потенціал конкурентоспроможності (CA)					
2.1	Частка підприємства на міжнародному рівні	1	1	1	0,1	0,3
2.2	Конкурентоспроможність продукції (послуг)	5	5	5	0,6	9
2.3	Рентабельність реалізації продукції (послуг)	4	4	4	0,3	3,6
	Зважена оцінка	9,9				
3	Привабливість галузі (IS)					
3.1	Рівень прибутковості галузі	1	2	1	0,3	1,2
3.2	Ступінь впливу законодавчих змін	3	3	3	0,4	3,6
3.3	Залежність розвитку галузі від кон'юктури	4	4	4	0,3	3,6
	Зважена оцінка	8,4				
4	Стабільність галузі (ES)					
4.1	Стабільність прибутку	2	2	2	0,2	1,2
4.2	Рівень розвитку інноваційної діяльності в галузі	1	1	1	0,4	1,2
4.3	Маркетингові та рекламні можливості	1	1	1	0,4	1,2
	Зважена оцінка	3,6				

Джерело: сформовано автором.

Наступним кроком визначимо показники горизонтальної осі X (ES → FS) та вертикальної Y (CA → IS), з метою визначення вектору.

$$X = 8,4 - 9,9 = -1,5$$

$$Y = 10,2 - 3,6 = 6,6$$

Одержані показники нанесемо на графік координат (рис. 2.10).

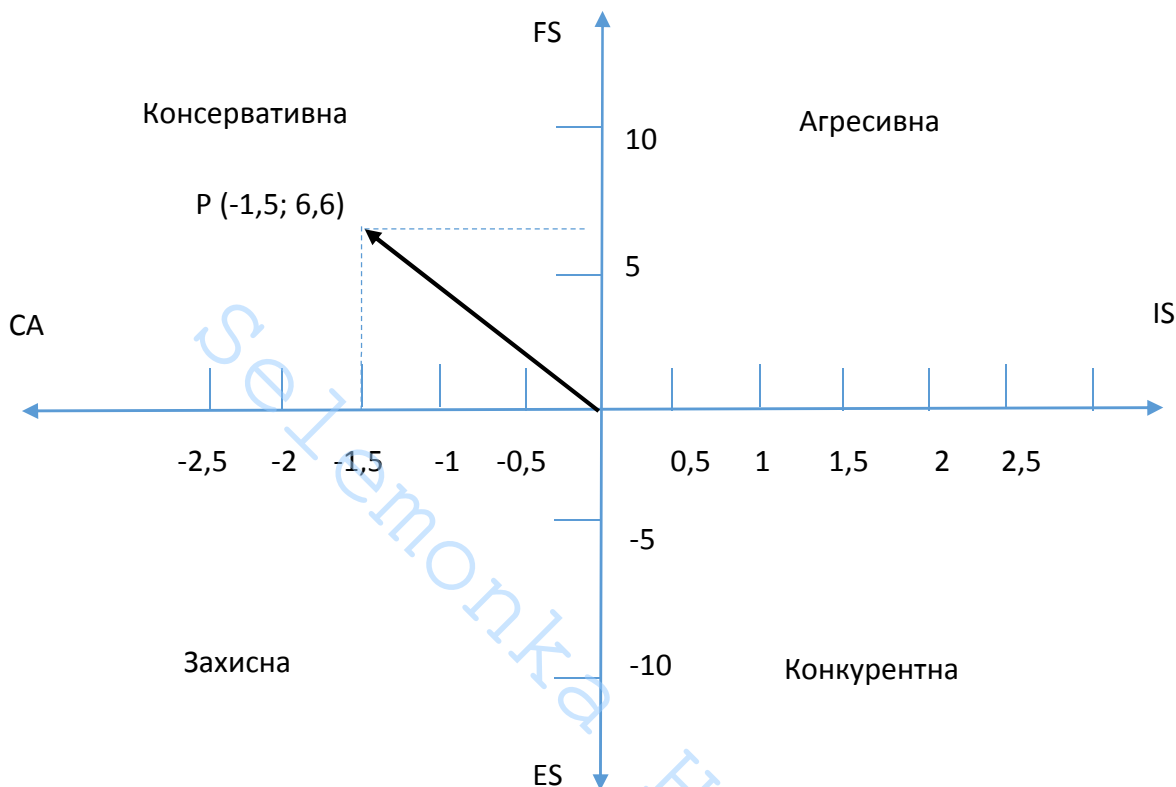


Рис. 2.10. Місцезнаходження Комунального підприємства «Київський метрополітен» на матриці стратегічного положення

Джерело: сформовано автором.

Одержані результати показують, що Комунальне підприємство «Київський метрополітен» знаходиться в полі низької конкурентоспроможності, але при цьому з високим показником фінансової спроможності підприємства.

Зазначене свідчить, що Комунальне підприємство «Київський метрополітен» знаходиться в межах стабільного ринку з низьким темпом зростання, чому кореспондує ведення консервативної стратегії.

Наступним етапом здійснення аналізу системи стратегічного управління є дослідження корпоративної культури в Комунальному підприємстві «Київський метрополітен».

Так, корпоративна культура в Комунальному підприємстві «Київський метрополітен» відмічається наступними професійними відмінностями [37, 60, 88]:

- створення етичної поведінки відповідно до вимог та загальних норм, які визначаються для діяльності таких підприємств;
- встановлення стабільної системи лідерства;
- задоволення вимог щодо компетентності та професіоналізму;
- турбота про власну репутацію та репутації підприємства;
- орієнтація на засади доброчесності у веденні діяльності;
- уникнення використання нецензурної лексики та вирішення міжособистісних та професійних конфліктів;
- суворе дотримання встановленого дрес-коду на підприємстві.

З урахування наведених відмінностей та фактів того, що середній рівень заробітної плати на підприємстві становить – 13 048,00 грн, що не відповідає ринковій по Києву, а середньооблікова кількість працівників зменшується щороку починаючи з 2020-го, можна констатувати, що рівень вмотивованості працівників є низьким.

Як підсумок, можна стверджувати, що стан корпоративної культури знаходиться на низькому рівні.

Третім елементом системи стратегічного управління є організаційна структура.

Організаційна структура – упорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємозв'язки і забезпечують управління організацією [36].

Традиційно організаційна структура має вертикальну побудову, що має пірамідальну розгалуженість. В основі такої структури знаходиться керівництво,

яке може бути колегіальне (директорія, рада директорів) або одноособове (директора).

Водночас, Комунальне підприємство «Київський метрополітен» має дещо відмінну організаційну структуру. Оскільки засновником Комунального підприємства «Київський метрополітен» є Київська міська рада, то тут прослідковується два рівня управління.

Найвищий (зовнішній) рівень управління здійснює Київська міська державна адміністрація в особі Департаменту транспортної інфраструктури, а вищий (внутрішній) рівень управління зберігається за директором Комунального підприємства «Київський метрополітен».

Для того, щоб прослідкувати наскільки ефективним є керівництво підприємство, пропонується порівняти плани підприємства, викладені у стратегічному плані розвитку підприємства на середньостроковий період з 2020 до 2022 року, який був затверджений у 2019 році Департаментом транспортної інфраструктури виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) [69], та фактичні результати, яких підприємство досягло за цей період.

Станом на 2019 рік Департаментом транспортної інфраструктури планував здійснювати розвиток мережі метрополітену у трьох напрямках:

- 1) Будівництво нових станцій (до 2022 року):
 - станції «Мостицька» та «Проспект Правди» Сирецько-Печерської лінії;
 - станції «Проспект Правди» Сирецько-Печерської лінії.
- 2) Будівництво і реконструкція об'єктів інфраструктури:
 - 3 реконструйовані станції (до 2020 року);
 - 4 реконструйовані станції (до 2021 року);
 - 4 ескалаторних комплекси (до 2021 року);
 - 5,3 км кабельних ліній (до 2021 року);
 - реконструкція виходу №1 станції «Виставковий центр» (до 2022 року);
 - 4 ескалаторних комплекси (до 2022 року);
 - 5,3 км кабельних ліній (до 2022 року);

– 4 реконструйовані станції (до 2022 року).

3) Капітальний ремонт об'єктів метрополітену:

– до 2020 року станції: «Арсенальна», «Лук'янівська», «Сирець», «Університет», «Хрещатик», «Шулявська»;

– до 2021 року станції: «Вокзальна», «Політехнічний інститут», «Героїв Дніпра», «Дорогожичі», «Житомирська», «Кловська», «Палац спорту»;

– до 2022 року станції: «Академмістечко», «Берестейська», «Олімпійська», «Палац Україна», «Площа Льва Толстого».

Попередньо слід сказати, що тими перепонами, що можуть стати на шляху комунального підприємства до досягнення ним своїх цілей, є його такі недоліки [32, с. 35-37]:

– надмірна концентрація необоротних важколіквідних активів;

– неефективне використання ресурси, про що свідчить високий рівень зношеності активів та низькі показники рентабельності;

– незбалансована структура джерел фінансування капіталу;

– велике накопичення боргів та як наслідок високий рівень залежності від зовнішніх кредиторів, неспроможність виконувати поточні зобов'язання, недостатність коштів для реінвестицій та розширення операційної діяльності, збитковість підприємств;

– низька рентабельність основних засобів через високу вікову зношеність, відсутність можливості придбання нових транспортних засобів;

– недотримання комунальними підприємствами ринкових правил – відсутня належна конкуренція.

Як результат, такі комунальні підприємства втрачають свою мобільність, як до оновлення, так для і якісних трансформацій.

З огляду на зазначені недоліки, а також наслідками, спричиненими епідемією коронавірусу та повномасштабним вторгненнями Російської Федерації на територію України, станом на 2023 рік жодна з двох описаних станцій метрополітену побудована не була, а реконструкція та ремонт протягом

2020 - 2022 років здійснювались скоріше з мотивів крайньої необхідності, аніж планового розвитку.

Разом з тим, як було встановлено вище, Комунальне підприємство «Київський метрополітен» продовжувало свою діяльність попри будь-які обставини, що в першу чергу було викликано суспільною необхідністю.

А отже, факт того, що підприємство працювало протягом 2020 – 2022 років, дає змогу здійснити порівняння прогнозованих та фактичних фінансових показників підприємства, дані відобразимо в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Очікувані та фактичні фінансові показники діяльності
Комунального підприємства «Київський метрополітен»

Найменування	2020 (очікуваний)	2020 (фактичний)	2021 (очікуваний)	2021 (фактичний)	2022 (очікуваний)	2022 (фактичний)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3 294 764,8	1 845 450	3 332 233,2	2 189 376	3 332 233,2	1 085 451
Інші операційні доходи	789 293,0	1 690 062	806 483,5	2 056 289	815 005,8	2 589 755
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	5 739 097,0	4 328 652	6 150 261,6	5 069 064	6 865 371,7	4 360 368
Адміністративні витрати	273 690,3	222 608	314 853,0	249 670	372 888,0	192 879
Інші операційні витрати	139 536,1	145 587	156 313,7	177 951	175 772,6	142 312
Фінансові витрати	99 079,9	103 475	71 989,4	86 094	63 338,2	85 792
Чистий прибуток (збиток)	(2 149 447,0)	(1 175 337)	(2 546 049,8)	(1 217 773)	(3 330 131,5)	(908 752)

Джерело: сформовано автором за даними [74].

З огляду на динаміку наведену на рис. 2.11 можна зробити висновок, що підприємство не досягло тих бажаних доходів від реалізації продукції, які планувало. Фактичні показники чистого доходу в середньому виявились меншими від 1,8 рази (в 2020 року) до 3 разів (в 2022 року).

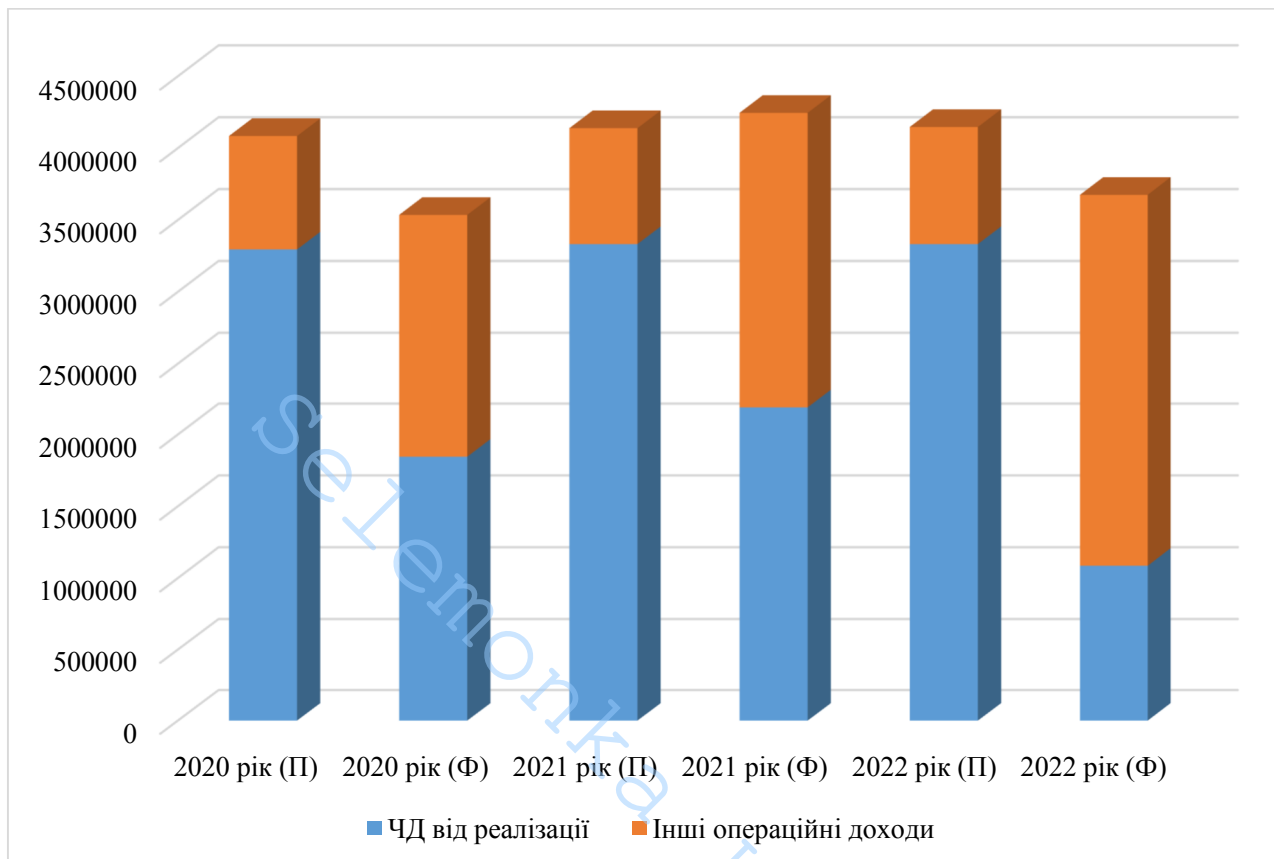


Рис. 2.11. Співвідношення доходів Комунального підприємства «Київський метрополітен»

Джерело: сформовано автором за даними [74].

Також значно змінилось співвідношення чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) до іншого операційного доходу, що може говорити про те, що підприємство не могло отримати основний дохід від свого основного виду діяльності.

Окремої уваги потребує різниця між прогнозованим та фактичним чистим прибутком (збитком). Згідно таблиці 2.10 вбачається, що в стратегічному плані на 2020 – 2022 роки закладався очікуваний чистий збиток, що послідовно

продовжує тему про збитковість підприємства, при цьому така збитковість передбачалась прогресуючою.

Водночас, як бачимо з рис. 2.12, фактичний розмір збитку є меншим, що скоріше говорить про зменшення загальної собівартості наданих послуг, аніж про те, що підприємство поліпшує свій фінансовий стан.

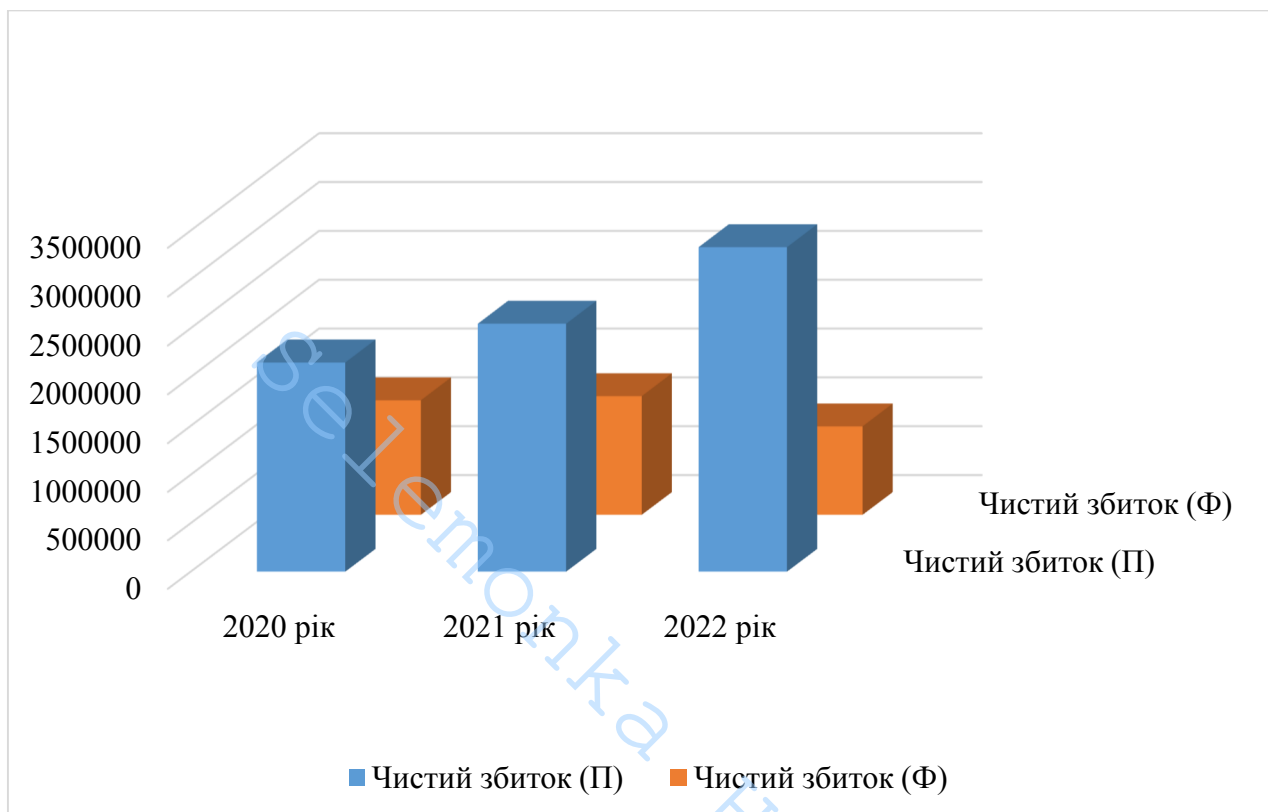


Рис. 2.12. Показники чистого доходу (збитку)

Джерело: сформовано автором за даними [74].

Зважаючи на наведене, беручи до уваги, що станом на сьогодні останнім затвердженим планом є «Стратегічний план розвитку Комунального підприємства «Київський метрополітен» на середньостроковий період з 2020 до 2022 року», а також той факт, що здебільшого такий план передбачав більше кількісний, а не якісний розвиток, можна з упевненістю сказати, що цілі стратегічного управління Комунального підприємства «Київський метрополітен» розраховані на короткострокову та середньострокову перспективу.

Про те, що стратегічний план розвитку Комунального підприємства «Київський метрополітен» був побудований на короткострокову та середньострокову перспективу говорить і те, що в складі організаційної структури Комунального підприємства «Київський метрополітен» відсутні підрозділи, які б займались здійсненням стратегічного планування, проводили моніторинг зовнішнього середовища та на основі опрацьованих даних формували би прогнози щодо майбутніх перспектив та загроз підприємства.

Вище нами було встановлено, що елементи стратегічного управління утворюють собою систему завдяки існуванню системи взаємозв'язків, яка пов'язує ці елементи між собою.

Взаємозв'язки представлені підсистемами забезпечення: організаційне забезпечення, фінансово-економічне забезпечення, соціально-психологічне, інформаційне-аналітичне [18].

Системи забезпечення стратегічного управління (які впроваджують та підтримують стратегічні перетворення) характеризуються безперервністю, комплексністю та системністю. Забезпечувальні системи, маючи свої унікальні особливості, доповнюють одна одну і спрямовані на досягнення загальних цілей та стратегій розвитку організації.

Попри відсутність ієрархії систем, на наш погляд пріоритетною, з точки зору первісного дослідження, є аналітична або інформаційно-аналітична підсистема.

Роль інформаційного обслуговування в стратегічному управлінні є різноманітною і охоплює не лише використання інформаційних технологій, але й системного та організаційного аспектів цього процесу.

Основу інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління становлять бази стратегічних даних (БСД), структура яких може відрізнятися між різними підприємствами. Обсяг та форма інформаційного забезпечення залежать від БСД [58].

Дослідження Статуту Комунального підприємства «Київський метрополітен», а також офіційної електронної сторінки в мережі «Інтернет», дає

можливість констатувати, що підприємство не має спеціально відокремленого підрозділу, яке б займалось формуванням БСД, крім того, досліджені ресурси не містять інформації про те, що жоден структурний елемент організаційної структури Комунального підприємства «Київський метрополітен» не займається такою діяльністю [68].

Організаційне забезпечення стратегічного управління представляє собою систему структурних і динамічних взаємовідносин всередині та поза межами підприємства. Таке забезпечення включає в себе різноманітні субординаційні та координаційні зв'язки, лінійні та функціональні відносини, а також інші елементи, такі як системи підпорядкування, звітності, контролю тощо.

Організаційне забезпечення включає в себе способи організаційного аналізу, аудиту, проектування, а також передбачає в собі врахування правових норм, що внесені у внутрішні документи, які визначають, як підприємство використовує або не використовує можливості, які надає йому зовнішнє середовище [39].

Організаційне забезпечення стратегічного управління означає створення або удосконалення функціонування різних елементів організаційної системи так, щоб вони взаємодіяли як елементи стратегічного розвитку, а також включає в себе ефективне функціонування підсистем, рівнів, ланок, зв'язків і т.д., а також організаційного механізму управління.

Об'єктом впливу організаційного забезпечення стратегічного управління є різні, організаційно оформлені елементи та фактори управління, які існують або будуть створюватися відповідно до обраних стратегій.

Суб'єктом організаційного забезпечення стратегічного управління є ланка або комплекс взаємопов'язаних підрозділів організації. Ці підрозділи, за допомогою різних форм організаційного впливу, забезпечують розробку, балансування та виконання окремих складових «стратегічного набору».

Дослідження Статуту Комунального підприємства «Київський метрополітен», а також офіційної електронної сторінки в мережі «Інтернет», дає

можливість констатувати, що підприємство не спеціально відокремленого підрозділу, яке б займалось організаційним забезпеченням.

В останню чергу пропонується дослідити систему стратегічного управління в її сукупності.

З огляду на моделі описані вище, а також ту особливість, що загальне управління підприємством здійснює Департамент транспортної інфраструктури, можна прийти до висновку, що система стратегічного управління Комунального підприємства «Київський метрополітен» побудована на основі моделі стратегічного управління, розробленої В. Єфремовим, та має такий вигляд, як представлений на рис. 2.13.

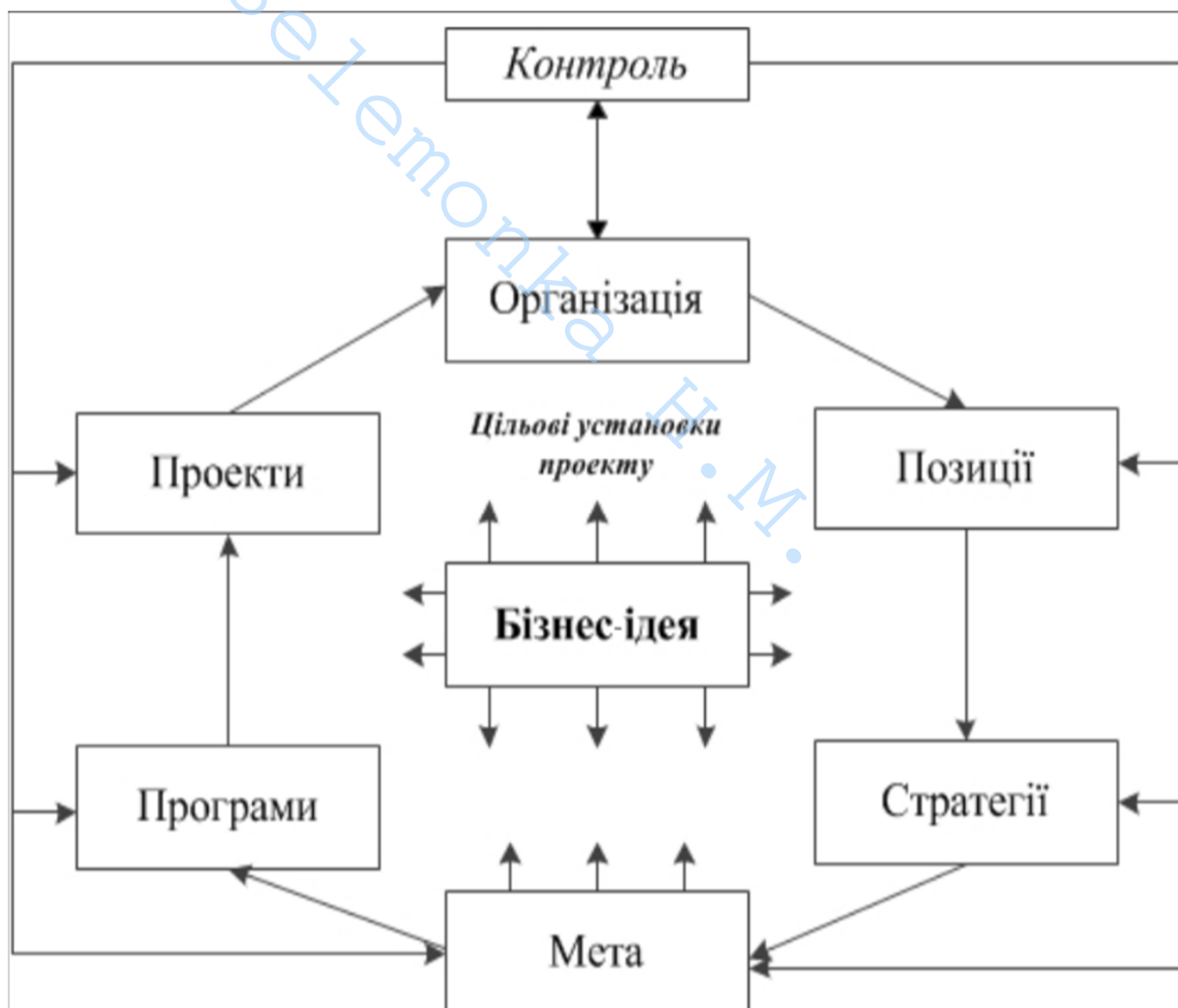


Рис. 2.13. Модель стратегічного управління В. Єфремова

Джерело: сформовано автором за даними [6].

На наше переконання така модель стратегічного управління може бути доопрацьована, зважаючи на можливість ефективного використання сильних сторін підприємства, а також роботою над слабкими сторонами. А тому наступним кроком дослідження пропонується здійснити SWOT-аналіз та SPACE-аналіз. Результати SWOT-аналізу зазначимо у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища Комунального підприємства «Київський метрополітен» методом SWOT-аналізу

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Зручність і простота у використанні; 2. Розвиненість мережі, яка покриває основну частину міста; 3. Швидкість і комфорт при пересуванні; 4. Екологічність; 5. Високий рівень популярності серед населення; 6. Доступність ціни; 7. Кваліфікований персонал; 8. Багаторічний досвід. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збиткова діяльність внаслідок встановлення тарифів нижче економічно обґрунтованого рівня; 2. Складна процедура зміни тарифів; 3. Неповна компенсація за перевезення пільгових категорій пасажирів; 4. Висока вартість капітальних вкладень.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Будівництво нових ліній та станцій; 2. Енергоефективність; 3. Електронний квиток; 4. Залучення додаткових пасажиропотоків; 5. Забезпечення вільного доступу маломобільних груп населення до станцій метрополітену 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Падіння пасажиропотоку; 2. Зростання собівартості; 3. Зменшення компенсація з бюджету за пільговиків; 4. Несвоєчасний перегляд тарифів; 5. Відсутність бюджетного фінансування на будівництво нових станцій; 6. Моральний та фізичний знос інфраструктури.

Джерело: розроблено автором.

Підсумовуючи слід зазначати, що наразі основним продуктом, що надає підприємство, є послуга з перевезення, яка користується постійним попитом.

Критичним залишається фінансовий стан підприємства, який стабільно протягом останніх трьох років відображає збиток. Така обставина потребує найшвидшого вирішення. Разом з тим, проведений SWOT- та SPACE-аналізи вказують на те, що підприємство має свої сильні сторони, споживачів і можливості, а отже, має перспективи подальшого розвитку.

Висновки до другого розділу

Комунальне підприємство «Київський метрополітен» є унікальним транспортним перевізником

За 2022 рік було перевезено 162,1 млн осіб, що менше на 157,2 млн осіб, ніж у 2021 році. Середня облікова чисельність працівників за 2022 рік складає 6 809 осіб, що менше на 1 057 осіб, ніж у попередній рік.

На діяльність підприємства впливають чимало чинників. Серед таких: рівень активного населення по країні, що продовжує знижуватись, рівень ВВП, рівень інфляції, загальний пасажиропотік, який у зв'язку з епідемією коронавірусу та повномасштабним вторгненням РФ на територію України суттєво знизився.

Фінансова діяльність підприємства характеризується збитком протягом всіх трьох досліджуваних років.

Стан витрат та собівартості на Комунальному підприємстві «Київський метрополітен» є незадовільним, з огляду на високу собівартість наданих послуг та значної кількості інших поточних витрат. З метою зниження собівартості та витрат доцільно використовувати сучасні методи адміністрування та інноваційні технології, які будуть сприяти раціональному споживанню ресурсів.

Показники майнового стану на відміну від стану витрат та собівартості є задовільними, фактично всі показники майнового стану підприємства зросли у

2022 році, що може говорити про певну адаптацію підприємства до кризових явищ.

Аналіз фінансової стійкості показав, що Комунальне підприємство «Київський метрополітен» є фінансово стійким підприємством, водночас не всі показники ліквідності та платоспроможності знаходяться в межах норми, що передусім визначено надмірною концентрацією необоротних важколіквідних активів.

Щодо аналізу ділової репутації підприємства слід зазначити, що попри її теоретично недостатні значення, підприємство має значний рівень довіри та користується значною популярністю.

Незмінним конкурентом Комунального підприємства «Київський метрополітен» є інше комунальне київське підприємство – Комунальне підприємство «Київпаstrans».

Станом на сьогодні підприємство володіє рядом беззаперечних сильних сторін, таких як, зручність і простота у використанні; розвиненість мережі, яка покриває основну частину міста; швидкість і комфорт при пересуванні; доступність ціни, що формує для нього низку можливостей для розвитку.

Водночас існуючі загрози та ризики є не менш вагомими: коливання курсу іноземних валют; зростання вартості запчастин, поточного та капітального ремонту як рухомих складів та об'єктів нерухомості; вихід із ладу обладнання з технічних причин, що пов'язано зі значним зносом; погіршення економічної ситуації в країні; зміни в законодавстві; а також дії контролюючих органів.

Дослідженням складових частин системи стратегічного управління вдалось встановити наступне:

- Комунальне підприємство «Київський метрополітен» має впроваджувати консервативну стратегію управління, орієнтуючи на сильні сторони свого продукту;
- стан розвитку корпоративної культури в Комунальному підприємстві «Київський метрополітен» знаходиться на незадовільному рівні;

– організаційна структура Комунального підприємства «Київський метрополітен», а також організаційне та інформаційно-аналітичне забезпечення потребує вдосконаленню шляхом формування спеціального підрозділу, який буде займатись збором та аналізом інформації з подальшим формуванням рекомендацій для ухвалення стратегічних рішень;

– теперішня система стратегічного управління, розроблена на основі моделі В. Єфремова не відповідає сучасним тенденціям та потребує доопрацювання.

Було виявлено, що система забезпечення стратегічного управління складається з чотирьох елементів: організаційного, фінансово-економічного, соціально-психологічного та інформаційно-аналітичного забезпечення. Найважливіші з яких, на нашу думку, є інформаційно-аналітичне та організаційне.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «КИЇВСЬКИЙ МЕТРОПОЛІТЕН»

3.1. Напрямки удосконалення системи стратегічного управління Комунального підприємства «Київський метрополітен»

У підрозділі 1.1 та 2.3. було визначено, що стратегічне управління має системну будову, яка складається з трьох елементів: стратегія організації, організаційна структура та корпоративна культура.

А отже, стратегічне управління в Комунальному підприємстві «Київський метрополітен» можна визначити, як процес, що відображає послідовність дій підприємства по досягненню місії та цілей, закріплених у стратегії, а також їх розробці та впровадженню [75, 97].

Задля ефективного удосконалення стратегічного управління в Комунальному підприємстві «Київський метрополітен» пропонується удосконалення його у трьох напрямках щодо кожного з елементів окремо.

Перший елемент, який найлегше удосконалити є стратегія організації, адже при цьому не доводиться піддавати змінам ні організаційну структуру організації, ні існуючу в ній корпоративну культуру.

Стратегія підприємства представляє собою комплекс заходів, які у довгостроковій перспективі призводять до досягнення поставлених цілей та підвищення показників діяльності підприємства. Залежно від організаційно-економічної ситуації підприємству необхідно сформулювати раціональний варіант стратегічного розвитку, який дозволив би максимізувати прибуток, збільшити обсяг виробництва, підвищити ефективність використання фінансового потенціалу та ресурсів підприємства, підвищити конкурентоспроможність продукції, знизити час виконання робіт.

Для цього загальна стратегія Комунального підприємства «Київський метрополітен» має включати в себе розвиток чотирьох підтримуючих стратегій: ринкової, інноваційної, інвестиційної та внутрішньофірмової стратегій.

Ринкова стратегія Комунального підприємства «Київський метрополітен» – це стратегія, що полягає у визначенні цілей діяльності підприємства на ринку і виборі функціональних заходів, необхідних для їхнього досягнення. Головне завдання розробки даної стратегії у тому, щоб домогтися найкращого узгодження внутрішніх можливостей підприємства із вимогами довкілля для одержати прибутку [95].

В підрозділі 2.3. було визначено, що Комунальне підприємство «Київський метрополітен» має впроваджувати консервативну стратегію, а отже, підприємству слід здійснити акцент на мобілізації існуючих стратегічних ресурсах, адже саме такі ресурси являють собою сукупність потенційних можливостей підприємства, які зможуть допомогти йому досягти вищого рівня конкурентоспроможності на основі формування та використання стійких конкурентних переваг [2, 5].

Головними особливостями такої стратегії у тому, що всі зусилля концентруються на фінансовій стабілізації підприємства, а найважливішим чинником успіху такої стратегії є конкурентоспроможність продукту [44, с. 547-555].

Підвищення конкурентоспроможності Комунального підприємства «Київський метрополітен» можливе завдяки підвищенню якості та модернізації власної продукції, чого можливо досягнути завдяки наступним заходам:

1) Забезпечення безбар'єрного доступу: забезпечення доступу для людей з обмеженими можливостями є важливим аспектом покращення послуг метрополітену. Розробка платформ і вагонів з можливістю безбар'єрного доступу, установка ліфтів та пандусів, а також надання відповідної інформації для людей з різними потребами сприятимуть інклюзивному середовищу.

2) Забезпечення високих стандартів безпеки на об'єктах Комунального підприємства «Київський метрополітен»: забезпечення високого рівня безпеки

на станціях та у поїздах метрополітену є надзвичайно важливим. Встановлення відеоспостереження, присутність безпекових заходів для персоналу та розробка ефективної системи управління надзвичайними ситуаціями допоможуть покращити безпеку для пасажирів.

Особливу увагу хочеться приділити останньому пункту. Слід розуміти, що підтримання високого рівня безпеки на станціях метро є комплексним питанням, яке включає багато інших аспектів, серед яких слід виділити такі:

- встановлення систем відеоспостереження: одним з найефективніших способів забезпечення безпеки в метро є встановлення систем відеоспостереження на станціях і у вагонах. Високоякісні камери зможуть фіксувати підозрілі дії та ідентифікувати злочинців. Крім того, присутність камер може запобігти вчиненню злочину через своє превентивне значення.

- вдосконалення системи контролю доступу: запровадження систем контролю доступу, таких як турнікети з картками чи смарт-картками, допоможе уникнути незаконного проникнення на станції та в перони;

- впровадження платформних розсувних дверей: основні переваги платформних розсувних дверей, що впливають на безпеку, включають: запобігання падінням на колії, зменшення випадків стикаються з поїздом, перешкоджання самовбивствам та інцидентам.

Запропоновані рекомендації нерозривно пов'язані з необхідністю розвитку інноваційної стратегії.

Для цього необхідно здійснити орієнтацію на формування інноваційного потенціалу: здійснення модернізації існуючих технологій, послуг та продукції, впровадження інноваційних рішень, отриманих шляхом власного розвитку технологій, придбання чи орендування технологій у міжнародних партнерів чи використання інноваційних рішень, що знаходяться у вільному доступі та необмежені авторським правом [3, 4, 21, 30].

Здійснення інноваційних проєктів неможливе без відповідного інвестування. Прийняття інвестиційних рішень є невід'ємним процесом стратегічного планування і має забезпечити узгодження довгострокових цілей і

використання ресурсів, що спрямовуються на досягнення цих цілей. Інвестиційна стратегія може бути спрямована на технічне переозброєння, розширення чинних підприємств, реконструкцію та модернізацію, на нове будівництво. З метою залучення інвесторів керівництву підприємства необхідно замислитись про підвищення його інвестиційної привабливості [34, с. 131-136].

Надання гарантій інвесторам, формування іміджу Комунального підприємства «Київський метрополітен», привабливого для розміщення інвестицій, систематизація інвестиційних проектів та розвиток кадрового забезпечення інвестиційної діяльності, націлене на підвищення рівня кваліфікації керівників та спеціалістів, є основними факторами успішної реалізації інвестиційної стратегії. Інвестиційна стратегія розрахована довгострокову перспективу. Вона орієнтована отримання майбутніх конкурентних переваг з урахуванням підвищення інвестиційної привабливості підприємства Комунального підприємства «Київський метрополітен» [96].

Ефективна реалізація ринкової, інноваційної та інвестиційної стратегії неможлива без продуманої внутрішньофірмової стратегії, яка націлена на відповідне кадрове забезпечення підприємства та управління його організаційно-управлінським потенціалом. Досвід великих підприємств розвинених країн свідчить, що організаційна структура підприємства має відповідати стратегії розвитку. Необхідність адаптації діяльності організації до безперервних змін довкілля часто призводить до необхідності реструктуризації підприємств, створення нових відділів, залучення нових кадрів або підвищення кваліфікації наявного персоналу.

Внутрішньофірмова стратегія розвитку дозволяє завчасно налаштувати систему на очікувані зміни умов і впливати в момент початку їхнього прояву, що забезпечує ефективне функціонування підприємства.

Надання організаційним структурам управлінської гнучкості дозволяє підвищити оперативність реакцію зміни умов довкілля. Таким чином, усі чотири напрями стратегії розвитку Комунального підприємства «Київський метрополітен» взаємопов'язані та мають розроблятися у комплексі. У цілому

нині стратегія розвитку підприємства має бути спрямована на реалізацію його цілей. До досягнення мети підприємства може вести не один, а безліч варіантів стратегій [99].

Переваги та недоліки різних варіантів оцінюються динамікою зміни показників прибутковості та ризику підприємства. Успішна реалізація загальної стратегії Комунального підприємства «Київський метрополітен» дозволяє досягти як економічного ефекту – збільшення прибутку підприємства внаслідок ефективного використання його потенціалу та ресурсів, підвищення конкурентоспроможності продукції, так і соціального ефекту – підвищення ступеня задоволення потреб споживачів.

Наступним елементом системи стратегічного управління, що потребує удосконалення, є організаційна структура. Під організаційною структурою розуміється систематизована група взаємопов'язаних елементів, яка забезпечує ефективне функціонування та прогрес організації як єдиної системи.

Під час вдосконалення організаційної структури системи стратегічного управління Комунального підприємства «Київський метрополітен» важливо враховувати різноманітні фактори, які впливають на її якість [47].

Серед цих факторів можна відзначити: стратегічні цілі та завдання розвитку підприємства; характеристику функцій управління; обсяг і масштаби економічної та соціальної діяльності підприємства; ресурсні можливості управління; структуру та тип існуючої організаційної структури управління; специфіку економічного і соціального розвитку підприємства [78, 79].

З огляду на що можна сказати, що організаційна структура управління підприємством представляє собою спосіб організації та взаємодії елементів системи управління, а також взаємозв'язків між ними, виступаючи певною характеристикою процесів, які відбуваються між цими елементами системи.

А тому для ефективного вдосконалення організаційної структури в Комунальному підприємстві «Київський метрополітен» слід дотримуватись (впроваджувати) наступні принципи та етапи оптимізації, що упорядковані в табл. 3.1.

**Принципи та етапи оптимізації організаційної структури
Комунального підприємства «Київський метрополітен»**

Оптимізація організаційної структури	
Принципи оптимізації	Етапи оптимізації
Комплексний підхід	Формування команди фахівців для розробки та реалізації організаційного розвитку підприємства
Орієнтація на економічну стратегію	Формування мети організаційних змін
Взаємозв'язок з тактичними цілями	Розробка стратегії організаційного розвитку підприємства
Врахування потенційно негативних реакцій зі сторони персоналу	Розрахунок витрат на реалізацію цих змін
Потреба у підвищенні кваліфікації кадрів	Аналіз внутрішніх можливостей реалізації розробленої стратегії
	Реалізація стратегії організаційного розвитку підприємства

Джерело: сформовано автором за даними [59].

Разом з тим, для того, щоб запропоновані принципи та етапи оптимізації спрацювали необхідно сформувати декілька показників відповідності:

- рівнем забезпечення – з метою перевірки досягнення кінцевих результатів підприємства його цілям;
- рівнем відповідності – з метою відповідності внутрішніх процесів адекватності об'єктних вимог.

Останнім елементом системи стратегічного управління, що потребує удосконалення, є корпоративна культура.

Корпоративна культура є невід'ємною частиною будь-якого підприємства і формується в процесі робочої діяльності. Вона вимагає системного контролю та можливих корекцій для того, щоб мати позитивний вплив на життя підприємства у майбутньому. Загалом, корпоративна культура охоплює єдині

норми, принципи, правила та порядки, які керують діями працівників. Її структура базується на ідеології та цінностях, що визначаються підприємством у його ієрархічній системі [27, 50].

Важливо враховувати вплив організаційної культури на кінцевий результат діяльності, оскільки вона зазвичай формує єдність та спрямованість дій працівників, створюючи ефективний та продуктивний колектив для досягнення поставлених мет. Розвинена корпоративна культура на підприємстві полегшує використання людських ресурсів під час робочого процесу.

Оскільки людський ресурс наразі є ключовим фактором успіху, можна зробити висновок, що розвиток організаційної культури стає обов'язковим для будь-якого державного підприємства.

Корпоративна культура має за мету досягнення цілей підприємства шляхом вдосконалення внутрішньої системи взаємовідносин, відносин і цінностей. Іншими словами, це спрямований на досягнення конкретних результатів вплив на «напрямок руху» кожного працівника окремо і колективу в цілому.

Наразі існує значне різноманіття методів вдосконалення корпоративної культури на підприємствах, спрямованих на досягнення його подальшого успіху, підвищення ефективності праці та зміцнення єдності колективу.

До найвідоміших з цих заходів можна віднести такі [12, с. 31-37]:

- стимулювання спільної праці робітників для поліпшення функціонування підприємства;
- залучення ініціативних працівників та підтримка їхніх ініціатив зі сторони керівництва;
- надання підтримки керівництва для досягнення успіху та виявлення професійного потенціалу кожного з працівників;
- створення єдності у колективних думках та цілеспрямованні;
- розвиток соціальних відносин у колективі.

Разом з тим, попри існування ряду існуючих цінностей, все-таки головною метою розвитку корпоративної культури на підприємстві залишається досягнення ним стабільності та ефективності праці [65, с. 333-336].

А тому з огляду на вищенаведене, вважаємо, що врахування наступних факторів дозволить позитивно вплинути на подальший розвиток корпоративної культури у Комунальному підприємстві «Київський метрополітен» [24, с. 25-33]:

В першу чергу, важливо створити стійкий та постійний робочий колектив. Як показало дослідження, здійснене у другому розділі роботи, кількість кадрів на підприємстві постійно зменшується. Висока текучість кадрів на підприємстві свідчить про недостатнє формування корпоративної культури та невідповідність робочого процесу очікуванням працівників.

Вдруге, вкрай важливо обрати досвідченого керівника підприємства. Тільки підприємство з надійним керівництвом може розвивати свою корпоративну культуру та досягати успіху в різних сферах діяльності. Керівник комунального підприємства несе відповідальність за формування організаційної культури та, що не менш важливо, за особистий розвиток кожного з працівників у відносинах з підлеглими. Керівник визначає спрямованість колективу та має обов'язок надавати можливість кожному працівникові самореалізуватися в умовах підприємства.

Останнім фактором є здатність утримувати стійкість під час кризових ситуацій та нестабільності зовнішнього середовища. Так само, як і корпоративна культура, наявність кризових явищ надає підприємству можливість виправити недоліки в організаційній культурі.

Таким чином, процес вдосконалення стратегічного управління має здійснюватися за схемою, що зображена на рис. 3.1.

Результати дослідження показали, що внесення змін до організаційної структури та корпоративної культури підприємства спричиняють необхідність внести зміни і в стратегію підприємства.

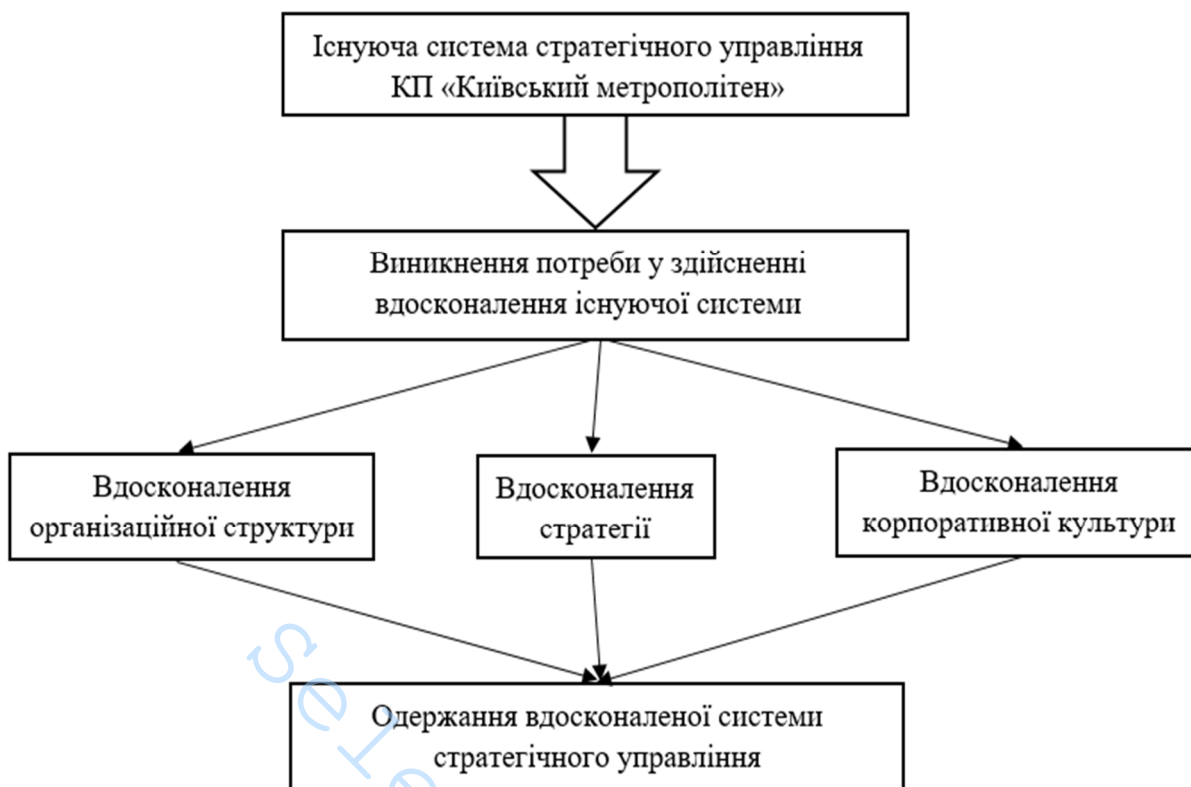


Рис. 3.1. Процес вдосконалення системи стратегічного управління
Комунального підприємства «Київський метрополітен»

Джерело: розроблено автором.

З огляду на що можна зробити висновок, що для ефективного вдосконалення системи стратегічного управління Комунального підприємства «Київський метрополітен», слід здійснювати як якісні, так і кількість впровадження щодо всіх трьох елементів системи одночасно: стратегії, організаційної структури та корпоративної культури – заради збереження цілісності та функціональності системи стратегічного управління.

3.2. Удосконалення аналітичного та організаційного забезпечення процесу розробки та реалізації стратегії Комунального підприємства «Київський метрополітен»

Метою стратегічного управління є забезпечення стійкості та конкурентоздатності підприємства у довгостроковій перспективі. Об'єктом

дослідження є чинники, які визначаються невизначеністю ситуації, що включає точність, достовірність, повноту, своєчасність та стабільність інформації, необхідної для прийняття рішень.

Нами було визначено, що система забезпечення складається чотирьох елементів (підсистем): організаційного, фінансово-економічного, соціально-психологічного та інформаційно-аналітичного забезпечення.

Завдяки виконанню стратегічних планів, проектів і програм, їх сукупність сприяє досягненню стратегічного розвитку організації.

В розділі 2.3. роботи було визначено, що інформаційно-аналітична та організаційні підсистеми в системі забезпечення системи стратегічного управління Комунального підприємства «Київський метрополітен» відсутні та потребують негайного формування.

У контексті подальшого розвитку Комунального підприємства «Київський метрополітен», як невід'ємної складової частини інфраструктури Києва, підвищення якості стратегічного управління на підприємстві стає актуальним завданням.

Для досягнення цієї мети пропонується впровадження окремої підсистеми інформаційного забезпечення, яку можна назвати інформаційною підсистемою стратегічного управління.

Інформаційна підсистема стратегічного управління має бути комплексною системою, яка включає збір, обробку, зберігання та розподіл необхідної інформації для використання на всіх етапах стратегічного управління. Основною метою її розроблення є створення масиву даних, який може бути використаний для різних аспектів стратегічного управління, таких як аналітичний та прогнозний інструментарій, розроблення стратегічних альтернатив і планів, вибір стратегій та контроль їх реалізації [14, с. 18-21].

У плані організаційної реалізації такої підсистеми в організаційній структурі Комунального підприємства «Київський метрополітен» пропонується створити бюро стратегічної інформації, за схемою, що зображена на рис. 3.2.

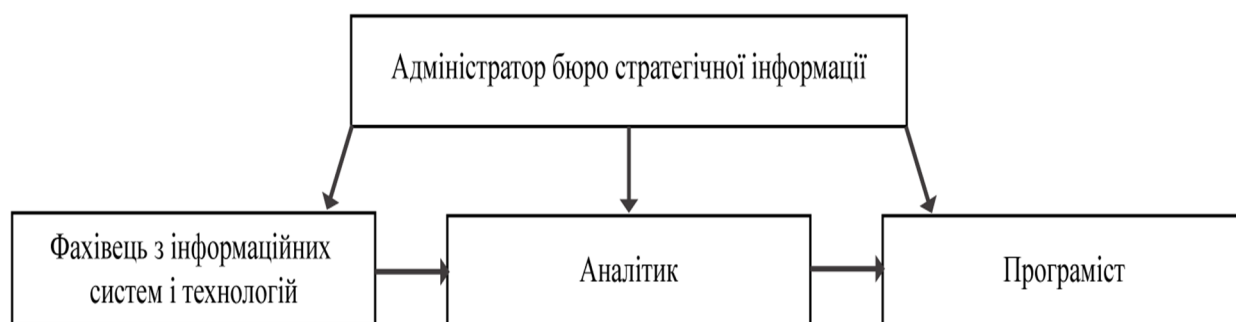


Рис. 3.2. Структура бюро стратегічної інформації в організаційній структурі Комунального підприємства «Київський метрополітен»
Джерело: сформовано автором за даними [10].

На відміну від Т. Коно [103], який досліджував розвиток та формування інформаційних центрів на підприємствах, пропонується видозмінити цей структурний елемент та надати йому відокремленого статусу та інтерпретувати у вигляді незалежного бюро для формування стратегічної інформації.

До функцій бюро стратегічної інформації Комунального підприємства «Київський метрополітен» мають належати:

- збір даних із різних джерел (зовнішніх і внутрішніх);
- сортування та збереження даних, формування бази стратегічних даних (фахівець із інформаційних систем і технологій);
- первинний аналіз бази стратегічних даних стосовно змісту рішень, які мають бути прийняті найближчим часом, перероблення та отримання стратегічної інформації для зручного використання (аналітик);
- розподіл стратегічної інформації серед користувачів в межах горизонтальних і вертикальних зв'язків підприємства на автоматизованому робочому місці у функціональних відділах та службах, цехах (адміністратор);
- прийняття рішень щодо необхідності та пріоритетності певної стратегічної інформації і загальне керівництво виконанням отриманих завдань (адміністратор);
- програмування кількісних завдань для отримання розрахункових показників для обґрунтування стратегічних рішень (якщо є потреба) (програміст).

Удосконалення інформаційного-аналітичного процесу розробки стратегії може сприяти більш точному і ефективному прийняттю стратегічних рішень.

Нижче наводиться ряд рекомендаційних заходів, які зможуть удосконалити інформаційно-аналітичне забезпечення процесу розробки та реалізації стратегій Комунального підприємства «Київський метрополітен»:

1. Використання аналітичних інструментів для обробки та аналізу даних, такі як SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, аналіз п'яťох сил Портера тощо.

2. Впровадження технологій штучного інтелекту:

– рекомендується використання інструментів штучного інтелекту для автоматизації аналізу даних та отримання більш точних прогнозів;

– застосування таких методів може допомогти виявляти патерни в даних та надавати цінні інсайти.

3. Залучення незалежних експертів: рекомендується включати в розробку стратегії експертів з різних галузей та фахівців з аналітичною компетентністю.

4. Аналіз конкурентів:

– рекомендується здійснювати регулярний моніторинг конкурентів для виявлення їхніх стратегій та слабких сторін;

– вивчення успіхів та невдач конкурентів для винесення уроків.

5. Формування нових стратегічних сценаріїв:

– рекомендується здійснювати розробку різних стратегічних сценаріїв, враховуючи різні можливі варіанти подій на ринку та в суспільстві.

– аналіз власної стратегії на предмет її стійності до зовнішнього середовища.

6. Аналіз та оцінка інновацій:

– рекомендується здійснювати регулярне вивчення можливостей для інновацій в продуктах, послугах, процесах або моделях бізнесу.

– здійснення моніторингу за новітніми технологіями та трендами, які можуть вплинути на ваш бізнес.

Підсумовуючи зазначимо, що постійне вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення організації, допоможе зберігати конкурентну перевагу та адаптуватися до змін у бізнес-середовищі.

Наступним елементом системи забезпечення стратегічного управління, що підлягає дослідженню, є організаційне забезпечення.

Загалом слід зазначити, що організаційне забезпечення процесу розробки та реалізації стратегії включає в себе співпрацю різних відділів та рівнів управління в межах організації для створення і впровадження стратегії, а тому щоб удосконалити цей процес, важливо враховувати декілька ключових аспектів.

Нижче висвітлюється низка заходів, які допоможуть удосконалити організаційне забезпечення процесу розробки та реалізації стратегій Комунального підприємства «Київський метрополітен»:

1. Залучення керівництва:
 - слід забезпечити активну участь вищого керівництва в розробці стратегії;
 - необхідно створити механізми для взаємодії між керівництвом та виконавчим персоналом для забезпечення взаєморозуміння та підтримки.
2. Забезпечення прозорості та здорової комунікації:
 - необхідно забезпечити прозорість в процесі розробки стратегії, щоб сприяти розумінню цілей та завдань;
 - доцільно використовувати ефективні засоби комунікації для спілкування з різними рівнями персоналу.
3. Залучення ключових співробітників:
 - неодмінно слід залучати ключових співробітників та експертів з різних відділів для отримання різних точок зору та ідей;
 - рекомендується створення команди для роботи над конкретними аспектами стратегії.
4. Забезпечення гнучкості та адаптивності, що можливе за рахунок:
 - створення гнучких процесів, які можна адаптувати до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації;

- реагування на зміни в ринкових умовах та технологічних трендах;
- використання технологій.

5. Формування процедури оцінювання результатів виконання:

- встановлення механізмів для систематичної оцінки виконання стратегії;
- формування ключових показників ефективності (KPI) для вимірювання успішності стратегії.

6. Залучення зовнішніх консультантів буде у нагоді, коли є необхідність сформулювати об'єктивне та незаангажованого сприйняття ситуації.

Підсумовуючи вищевикладене, можна зазначити, що забезпечення ефективної взаємодії між різними частинами організації та створення сприятливого середовища для розробки та впровадження стратегії є важливими кроками у вдосконаленні організаційного процесу.

Разом тим, зауважимо, що сформовані рекомендації знайдуть своє застосування виключно у разі наявності зацікавленості та фаховості відповідних виконавців, що з огляду на існуючу структуру стратегічного управління малоймовірно.

До того ж, подібні нововведення вимагатимуть здійснення перерозподілу посадових повноважень ряду працівників, що теж потенційно може призвести до негативних наслідків.

А тому, єдиним раціональним рішенням, який вбачається, є створення на вищому рівні управління підприємством відділу стратегічного планування.

З огляду на те, зв'язок елементів забезпечення стратегічного управління є беззаперечним, пропонується включити до відділу стратегічного планування бюро стратегічної інформації, яке виступить у ролі відправної точки всього процесу стратегічного планування, адже саме на цей відділ мають бути покладені задачі з первісного опрацювання даних та їх подальшої систематизації з метою формування локальних чи глобальних проблем.

Рекомендується здійснити формування відділу стратегічного планування зі співробітників середньої ланки, які мають належну кваліфікацію та готові

здійснити власну перепідготовку в інтересах забезпечення високого рівня якості підготовки стратегічних рішень.

В якості функцій такого відділу пропонуються наступні: аналіз виконання попередніх стратегій (якщо вони були прийняті) або діяльності в попередні періоди; розроблення загальної стратегії та формування на її основі стратегічного плану, а також окремих стратегічних програм і проектів; контроль за їх виконанням.

Схематична структура такого відділу зображена на рис. 3.3.

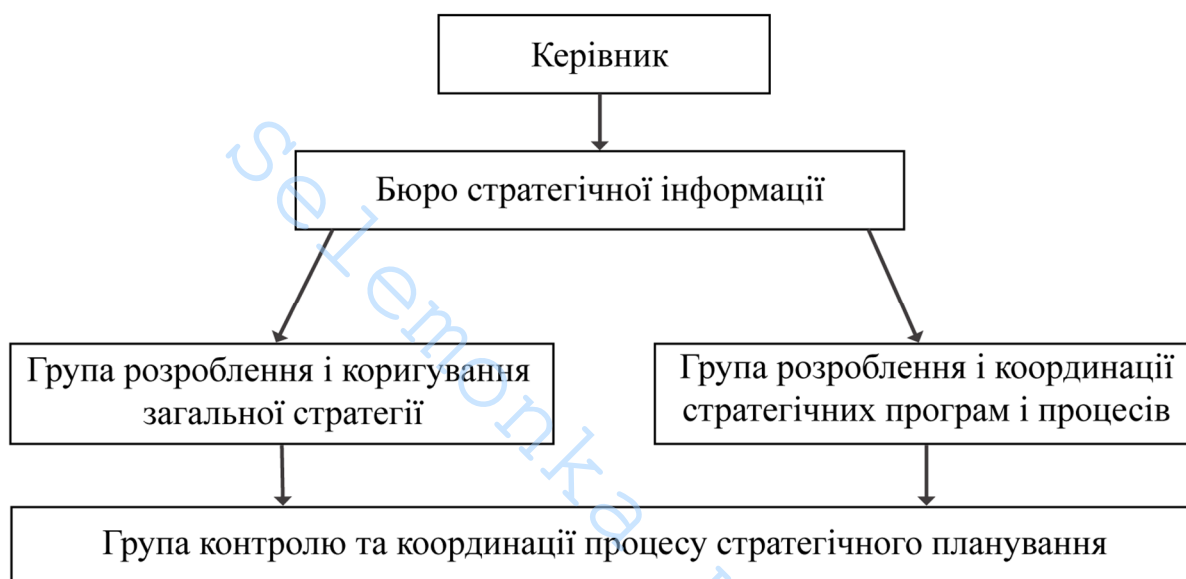


Рис. 3.3. Структура відділу стратегічного планування
Комунального підприємства «Київський метрополітен»

Джерело: сформовано автором за даними [10].

Таким чином, приходимо до висновку, що ефективне удосконалення аналітичного та організаційного забезпечення процесу розробки та реалізації стратегії Комунального підприємства «Київський метрополітен» можливе за рахунок комплексного підходу, тобто паралельного покращення всіх елементів забезпечення стратегічного управління.

При цьому було виявлена необхідність у створенні певного відділу, який би займався стратегічним розвитком підприємства, роль якого пропонується передати новоствореному відділу стратегічного планування.

3.3. Системна модель стратегічного управління Комунального підприємства «Київський метрополітен»

В попередніх підрозділах цієї роботи, було встановлено, що процес побудови системи стратегічного управління починається з використання базової моделі.

Така модель видозмінюється з огляду від тієї місії та цілей, які формує для себе підприємство, та набуває власних елементів та властивостей.

Вище було визначено, що Комунальне підприємство «Київський метрополітен» підпорядковане Департаменту транспортної інфраструктури виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації), а отже, не є самостійним підприємством в традиційному значенні такого слова, що в свою чергу, дає нам право стверджувати, що і стратегічне управління Комунального управління «Київський метрополітен» здійснюється не зсередини самого підприємства, а ззовні.

Підтвердженням цієї тези також є те, що досліджуваний «Стратегічний план розвитку Комунального підприємства «Київський метрополітен» на середньостроковий період з 2020 до 2022 року» розроблений третіми особами, по відношенню до апарату Комунального підприємства «Київський метрополітен», а саме, Департаментом економіки та інвестицій виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації).

Водночас, на наше переконання, задля того, щоб підприємство ефективно розвивалось та покращувало свої економічні показники, воно має здійснювати свою діяльність на правах автономії.

В підрозділі 3.2. було встановлено, що задля ефективного удосконалення аналітичного та організаційного забезпечення процесу розробки та реалізації стратегії Комунального підприємства «Київський метрополітен» необхідно створити відділ стратегічного планування.

Натомість впровадження нового структурного елемента без повноцінної сепарації підприємства від настанов зовнішнього керівництва не виглядає перспективним рішенням.

Для цього слід здійснити ще декілька стратегічних рішень, а саме: перегляд процесу діагностики в підприємстві, вдосконалення процесу ухвалення рішень та формування власної моделі стратегічного управління [73, с. 71-77].

Перш за все розглянемо сутність системи діагностики у Комунальному підприємстві «Київський метрополітен».

Сутність діагностики полягає у можливості оперативно розпізнавати дестабілізуючі чинники в організації, забезпечувати прийняття випереджаючих управлінських заходів з метою запобігання виникненню проблем у розвитку організації та підвищення ефективності системи управління, а також забезпечення розвитку економічного потенціалу загалом [1, с. 168-169].

Метою системи діагностики економічного стану організації є забезпечення системи фінансового управління якісною своєчасною та достовірною інформацією про економічний стан підприємства та можливі шляхи щодо його вдосконалення.

Виходячи з поставленої мети та позначених завдань, можна визначити механізм діагностики економічного стану Комунального підприємства «Київський метрополітен», який проілюстрований на рис. 3.4.

Насамперед, визначається конкретна мета діагностики, тобто приймається рішення або про загальну діагностику економічного стану організації або про її окремий випадок. Залежно від мети виробляються напрями дослідження. Аналіз економічного стану Комунального підприємства «Київський метрополітен» включає такі напрями:

- 1) оцінку майна;
- 2) аналіз платоспроможності та ліквідності;
- 3) аналіз ділової активності;
- 4) аналіз фінансової стійкості;
- 5) аналіз рентабельності.

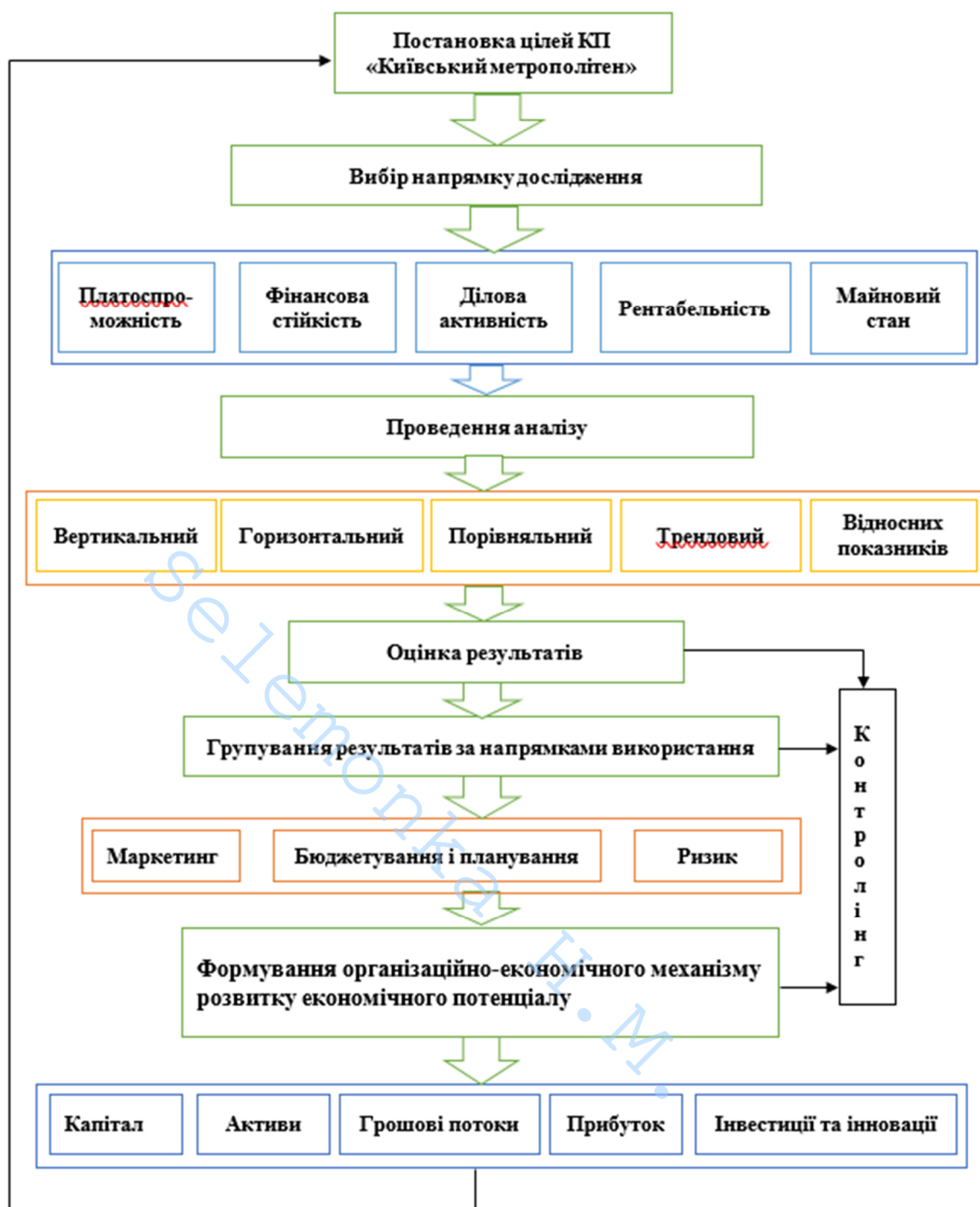


Рис. 3.4. Механізм діагностики економічного стану
Комунального підприємства «Київський метрополітен»

Джерело: розроблено автором.

Отримана оцінка фінансового стану дає уявлення про відхилення від запланованих та нормативних значень та виявляє їх причини. За допомогою підсистеми контролінгу можна розробити рекомендації заходів щодо

попередження відхилень у показниках економічного стану Комунального підприємства «Київський метрополітен» та передати до підсистем маркетингу, ризику, планування та бюджетування. Дані підсистеми виробляють рішення у своїх галузях та реалізують їх через управління активами, пасивами, грошовими потоками, прибутком, інвестиціями та інноваціями.

Таким чином, може відбутися зміна розвитку економічного потенціалу Комунального підприємства «Київський метрополітен», що вимагає повторення циклу діагностики економічного стану підприємства: перевіряється, наскільки оптимальні та актуальні поставлені цілі, як зміниться оцінка показників фінансового стану підприємства після проведених заходів, виробляються нові рішення щодо покращення чи стабілізації фінансового становища.

Виходячи з вищевикладеного, можна виділити такі умови системи діагностики економічного стану Комунального підприємства «Київський метрополітен»: інформація про фінансовий стан має бути систематичною, повною та своєчасною; набір показників, застосований з метою оцінки економічного становища підприємства, може змінюватися; підсистеми фінансового управління повинні оперативно реагувати на інформацію, що надається.

В другу чергу слід зайнятись налаштуванням процесу ухвалення рішень, вдосконалення якого можливе завдяки колективним, неформальним та кількісним методам та заходам:

1. Керівництву слід застосовувати такі методи, як:
 - метод «мозкового штурму»;
 - кількісні методи для покращення процесу ухвалення рішень в організації;
 - евристичні методи;
 - досить ефективним методом прийняття рішень могло б бути також використання «дерева рішень».

2. Всім відповідальним співробітникам у процесі прийняття рішень слід знаходити компроміси між користю від прийнятого рішення та можливими негативними наслідками.

3. Керівнику після прийняття рішень слід частіше делегувати повноваження своїм співробітникам.

При прийнятті рішень дуже складно досягти успіху, якщо право приймати рішення належить єдиній людині – керівнику. Бажання зробити і вирішити все тягне за собою обмеження можливостей. За межами своїх фізичних можливостей проблему вирішення завдань слід шукати саме у делегуванні повноважень.

4. Важливо використовувати цільові міжфункціональні групи, де співробітники, які входять до їх складу, відбираються з різних підрозділів, а також рівнів Комунального підприємства «Київський метрополітен».

5. Важливо також під час прийняття рішень використовувати прямі горизонтальні зв'язки.

Мається на увазі, що безпосередньо на початковому етапі процесу прийняття рішення збір, а також обробка інформації відбувається без звернення до вищого керівництва. Такий підхід дає можливість ухвалити рішення у більш короткі терміни, а також підвищенню відповідальності за виконання прийнятих рішень.

6. При прийнятті рішення слід чітко дотримуватись централізації керівництва.

Важливо, щоб процес ухвалення рішення перебував у руках одного керівника. У такому разі створюється ієрархія у прийнятті рішень, тобто кожен нижчий керівник Комунального підприємства «Київський метрополітен» вирішує свої проблеми зі своїм безпосереднім керівництвом, а не з вищим керівництвом, оминаючи свого безпосереднього начальника.

І останнім стратегічним рішенням, яке слід реалізувати Комунальне підприємство «Київський метрополітен» є формування власної моделі стратегічного управління.

У підрозділі 2.3 роботи був сформульований висновок, що теперішня система стратегічного управління Комунального підприємства «Київський метрополітен» відповідає моделі розробленої В. Єфремовим.

Такий висновок зроблений передусім тому, що в основі такої моделі лежить бізнес-ідея, яка є центральним елементом моделі, всі ж інші елементи формуються навколо неї.

Більш того, факт, що загальне управління підприємством здійснює Департамент транспортної інфраструктури, підтверджує тезу про те, що Департамент «вносить» бізнес-ідею всередину Комунального підприємства «Київський метрополітен», навколо якої і здійснюється управління.

На наше переконання таке управління є малоефективним, адже така система управління не розрахована на довгострокову перспективу, а сама бізнес-ідея може бути раптово трансформована чи замінена на іншу.

А тому пропонується, формувати модель стратегічного управління Комунального підприємства «Київський метрополітен» навколо більш лінійного та послідовного алгоритму.

У підрозділі 1.3. роботи було визначено, що початок побудови системи стратегічного управління здійснюється на основі базової моделі. Також було підкреслено важливість стадії контролю та регулювання та визначено, що така стадія має бути завершальною дією закінчення будь-якого етапу процесу формування моделі.

Зважаючи на вищевикладене, пропонується здійснити зміну комбінаторики елементів стадій під час розроблення системи стратегічного управління, тим самим збільшити кількість ітерацій в базовій моделі стратегічного управління.

Алгоритм комбінаторної композиції базової моделі стратегічного управління на підприємстві зображено на рис. 3.5.

Стадії стратегічного планування на рис. 3.5 відповідають етап 1 (діагностика існуючої системи стратегічного управління) та етап 2 (аналіз необхідності формування чи модифікації системи);

Стадії стратегічної організації або налаштування організаційної системи відповідно до обраної стратегії відповідають етапи 3 – 9 (процес безпосереднього формування нової системи) та етап 11 (впровадження системи стратегічного

управління). Стадії стратегічного контролю та регулювання (оцінювання стратегії та контролю виконання стратегічних заходів) відповідає етап 10 (оцінка та тестування системи стратегічного управління).

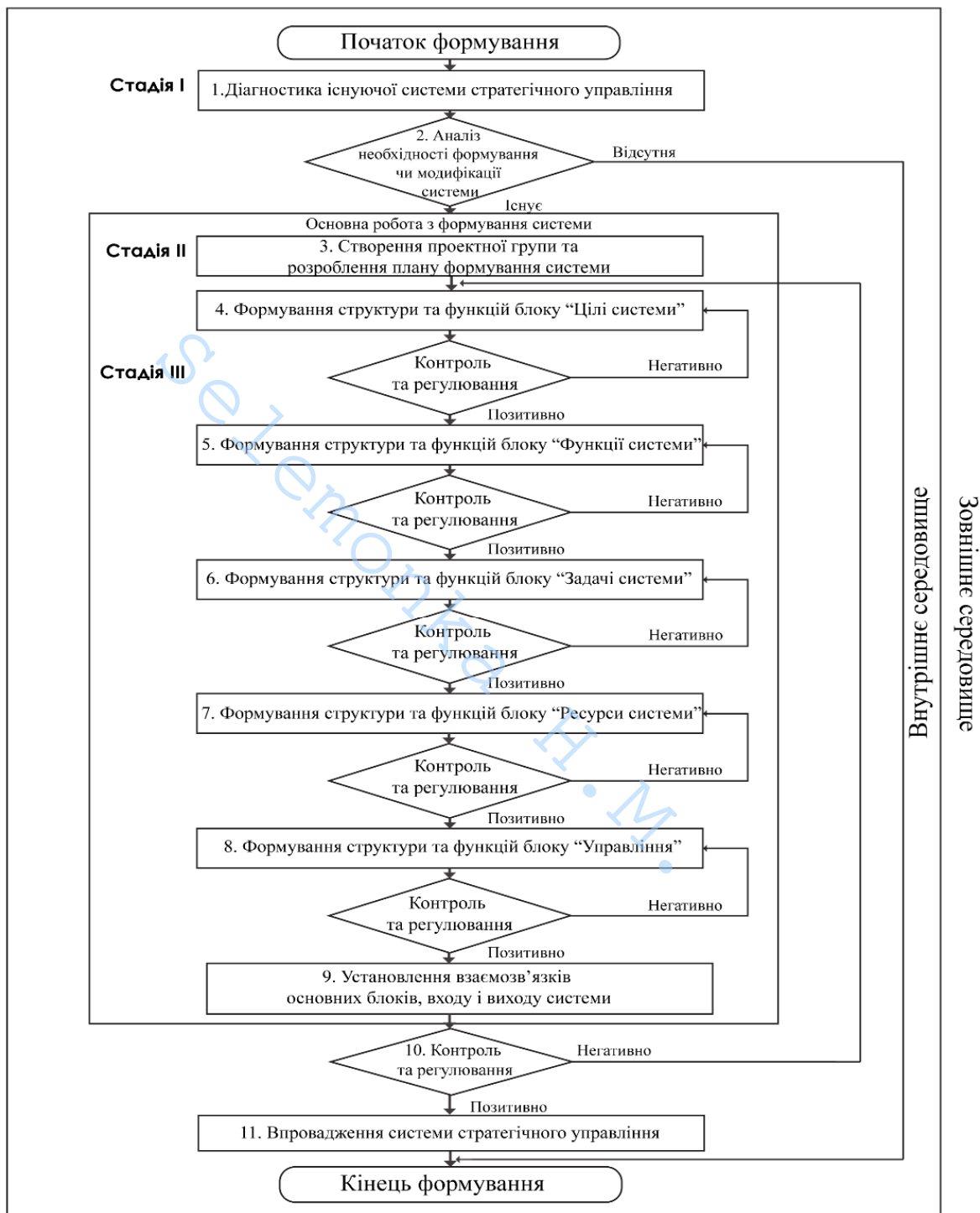


Рис. 3.5. Алгоритм комбінаторної композиції базової моделі стратегічного управління на підприємстві

Джерело: сформовано автором за даними [89].

Згідно рис. 3.5 вбачається, що на першій стадії проводиться діагностика існуючої системи стратегічного управління. Після чого оцінюється необхідність її модифікації або створення (в разі її відсутності). На цій стадії важливе усвідомлення керівництвом змісту, мети та завдань розроблення й впровадження системи, а також встановлення вимог і очікувань зацікавлених сторін та обговорення потреби в проектуванні системи.

У випадку прийняття рішення щодо створення системи стратегічного управління формується проектна група, призначаються відповідальні особи, розробляється та затверджується план проектування системи. Основна робота з проектування системи виконується на другій стадії, а саме на етапах 3-9 (див. рис. 3.5).

Важливо зауважити, що після кожного з етапів 4-8 здійснюється процес контролю та регулювання, за результатами якого ухвалюється рішення щодо того, чи просувається процес формування системи стратегічного управління далі (до наступного етапу), чи він повертається на етап назад.

Після завершення всіх ітерацій на другій стадії здійснюється фінальна перевірка розробленої системи. У випадку позитивного результату на завершальній стадії відбувається безпосереднє впровадження системи, що включає моніторинг реалізації плану робіт (з розробленням критеріїв оцінки й методів поліпшення процесів), внутрішній аудит та складання плану коригувальних заходів. У випадку негативного результату проводяться повторні етапи 4-8 і знову виконується перевірка розробленої системи.

У розгорнутому вигляді реалізації етапів моделі побудови системи стратегічного управління Комунального підприємства «Київський метрополітен» зображено на рис. 3.6.

Як бачимо, модель має в своїй будові стрілки синього, чорного та червоного кольорів:

– синій стрілці відповідає процес контролю та регулювання результату на кожному блоці етапу 3;

– у випадку, якщо результати проведеного контролю задовольняє Департамент транспортної інфраструктури (надалі за текстом – стейкхолдер), можна переходити до наступного блоку третьої стадії (за такий послідовний рух відповідають чорні стрілки);

– у випадку, якщо результати проведеного контролю не задовольняє стейкхолдера, слід повернутись до попереднього блоку для внесення корективів (за такий зворотній рух відповідають червоні стрілки).

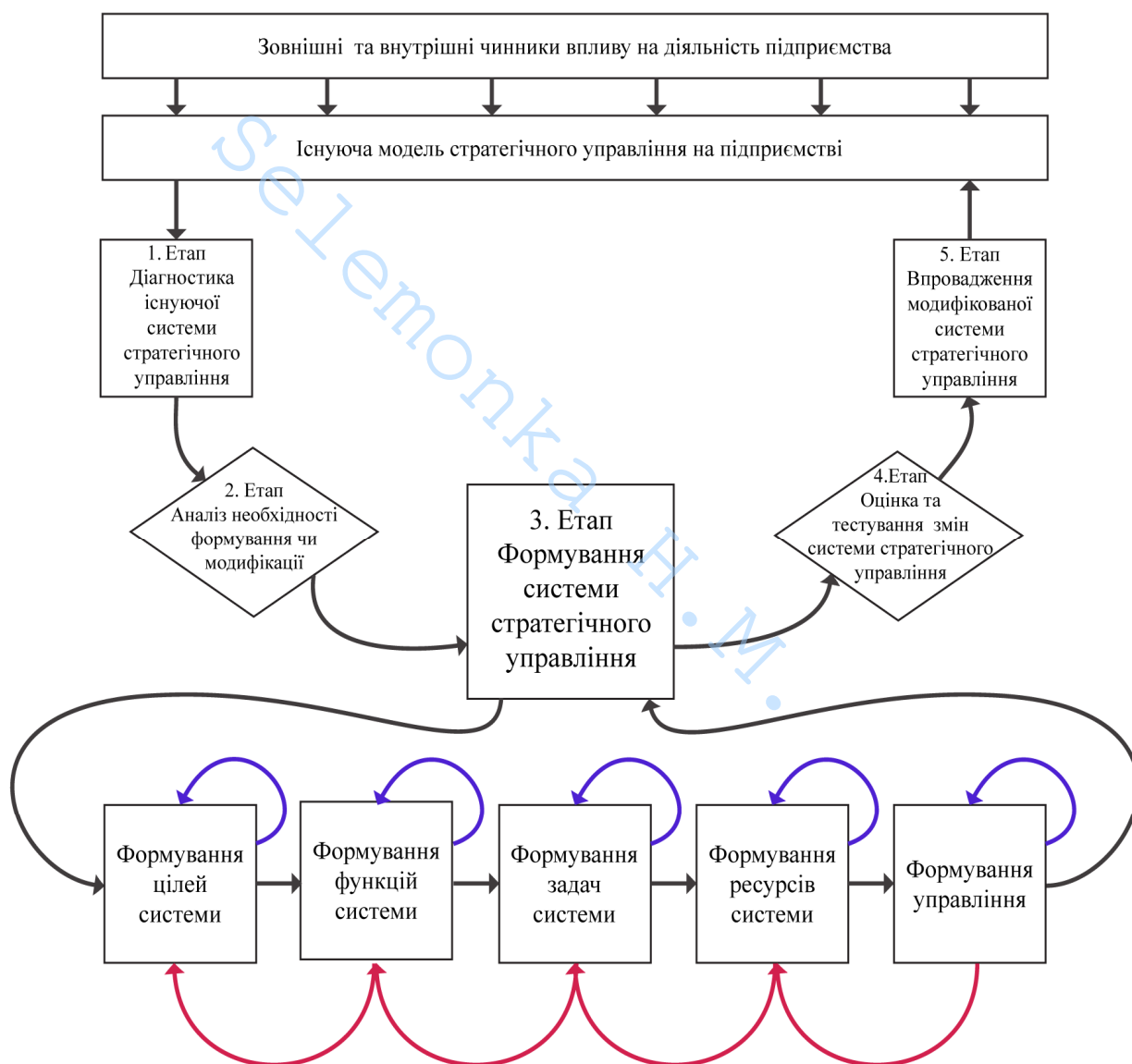


Рис. 3.6. Модель побудови системи стратегічного управління Комунального підприємства «Київський метрополітен»

Джерело: сформовано автором за даними [13].

Таким чином, комбінаторна композиція моделі побудови системи стратегічного управління пропонує здійснення контрольних заходів не після закінчення стадії формування системи стратегічного управління, а на кожному її етапі по чергово, що дасть змогу уникнути критичних та невідворотних наслідків, адже залишає за Департаментом транспортної інфраструктури можливість для реорганізації всієї існуючої моделі стратегічного управління в будь-який момент.

Підсумовуючи слід зазначити, що формування системи стратегічного управління Комунального підприємства «Київський метрополітен» має здійснюватися з урахуванням розвинутою системи діагностики, вдосконалення процесу ухвалення рішень та використанням сформованої комбінаторної композиції моделі побудови системи стратегічного управління.

Висновки до третього розділу

Було встановлено, що для ефективного удосконалення системи стратегічного управління Комунального підприємства «Київський метрополітен», слід здійснювати удосконалення за кожним з її складовим елементом: стратегією організації, організаційною структурою та корпоративною культурою – тільки таким чином можна досягти бажаного успіху в процесі удосконалення.

Так, удосконалення загальної стратегії підприємства рекомендується здійснювати з урахуванням розвитку одночасно чотирьох стратегій: ринкової, інноваційної, інвестиційної та внутрішньофірмової.

Вдосконалення організаційної структури організації можливе за рахунок її оптимізації, шляхом використання ряду принципів та етапів, використання яких також набуде найбільшої ефективності у разі використання одночасно всіх принципів та етапів або їх комбінування.

Вдосконалення корпоративної культури підприємства рекомендується почати з формування стійкого робочого колективу, який має очолити досвідчений керівник, адже саме в руках висококваліфікованого керівника

підприємство може розвивати свою корпоративну культуру та досягати успіхів в намічених сферах.

Попри формувальну відокремленість цих напрямків, рекомендується застосувати всі пропозиції у комплексі – таким чином вдасться найшвидшим способом досягнути загального удосконалення.

Так, для вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення слід дотримуватись наступних рекомендацій: використання аналітичних інструментів для обробки та аналізу даних, впровадження технологій штучного інтелекту, залучення незалежних експертів, аналіз конкурентів, формування нових стратегічних сценаріїв, аналіз та оцінка інновацій.

Також було встановлено, що для ефективного функціонування системи інформаційно-аналітичного забезпечення слід в Комунальному підприємстві «Київський метрополітен» рекомендується створити Бюро стратегічної інформації з наступним складом: адміністратор бюро, фахівець з інформаційних систем і технологій, аналітик та програміст.

Щодо вдосконалення організаційного забезпечення рекомендується, то тут основний акцент зводиться до необхідності створити спеціальної структурної одиниці, яка б займалась стратегічним плануванням на підприємстві, у якості якого пропонується створити Відділу стратегічного планування, куди органічно має бути імплементоване Бюро стратегічної інформації.

Задачами такого відділу мають бути наступні: аналіз виконання попередніх стратегій (якщо вони були прийняті) або діяльності в попередні періоди; розроблення загальної стратегії та формування на її основі стратегічного плану, а також окремих стратегічних програм і проектів; контроль за їх виконанням.

Під час виконання кваліфікаційної роботи було встановлено, що значну роль в управлінні Комунального підприємства «Київський метрополітен» відіграє Департаменту транспортної інфраструктури виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації), який

обмежує самостійну діяльність підприємства. З огляду на що пропонується націлити функціонування підприємства на формування власної автономії.

Для цього треба реалізувати такі стратегічні рішення: здійснити перегляд процесу діагностики в підприємстві та створити ефективний механізм діагностики економічного стану підприємства, вдосконалити процес ухвалення рішення та сформуванню власну модель стратегічного управління, що забезпечить стабільність підприємства в довгостроковій перспективі та зробить його більш стійким до впливу зовнішнього середовища.

Семеновка Н. М.

ВИСНОВКИ

В ході написання кваліфікаційної роботи було досягнуто мети та завдань, сформованих у вступі.

В першому розділі було здійснено дослідження походження такого поняття як стратегічне управління та виявлено, що станом на сьогодні воно має необмежену кількість визначень.

При цьому, не зважаючи на відмінність в підходах до розуміння сутності стратегічного управління, було встановлено, що таке управління має певну систему, з її невід'ємними елементами.

На основі проведеного дослідження сформовано наступне власне визначення поняття «стратегічне управління» - це комплексний підхід до управління та ухвалення рішень в організації, спрямований на досягнення визначених стратегічних цілей та мінімізацію негативних наслідків, який включає в себе розробку та реалізацію довгострокових стратегій, які охоплюють всі аспекти діяльності організації.

В ході дослідження вдалося з'ясувати, що формуванню сучасному розумінню стратегічного управління передувало формування десяти шкіл стратегічного управління, які заклали основні засади сучасного розуміння цього поняття та форми управління.

Також одним з елементів проведеного дослідження у першому розділі було встановлення, що зазвичай формування будь-якої системи стратегічного управління здійснюється на підставі базової моделі, в яку входять три стадії: стадія стратегічного планування (аналізу та вибору стратегії), стадія стратегічної організації або налаштування організаційної системи відповідно до обраної стратегії (впровадження та реалізація стратегії) та стадія стратегічного контролю та регулювання (оцінювання стратегії та контролю виконання стратегічних заходів).

В другому розділі кваліфікаційної роботи було проведено детальне дослідження фінансово-економічного стану Комунального підприємства «Київський метрополітен».

Перш за все слід зауважити, що починаючи з 2020 року транспортні підприємства зазнали економічної кризи, яка була спричинена введенням в Україні карантинних обмежень, пов'язаних з епідемією коронавірусу, та трансформована у 2022 року, у зв'язку з повномасштабним вторгненням Російської Федерації в Україну.

І попри ці обставини Комунальне підприємство «Київський метрополітен» не просто продовжувало функціонувати, воно стало надійним укриттям для всіх жителів столиці.

Окремої уваги заслуговує той факт, що не зважаючи на зростаючий ріст собівартості послуг перевезення та стрімкий ріст інфляції, перевізні плати залишились незмінною, що говорить про налаштованість керівництва підприємства залишили його доступним та стабільним.

Разом з тим, така політична налаштованість підприємства безпосередньо відображається на його фінансовій діяльності.

Стан витрат та собівартості на Комунальному підприємстві «Київський метрополітен» є незадовільним, з огляду на високу собівартість наданих послуг та значної кількості інших поточних витрат. Показники майнового стану на відміну від стану витрат та собівартості є задовільними, фактично всі показники майнового стану підприємства зросли у 2022 році, що може говорити про певну адаптацію підприємства до кризових явищ.

Аналіз фінансової стійкості показав, що Комунальне підприємство «Київський метрополітен» є фінансово стійким підприємством, водночас не всі показники ліквідності та платоспроможності знаходяться в межах норми, що передусім визначено надмірною концентрацією необоротних важколіквідних активів.

Щодо аналізу ділової репутації підприємства слід зазначити, що попри її теоретично недостатні значення, підприємство має значний рівень довіри та користується значною популярністю.

Також в другому розділі роботи було досліджено сучасний стан стратегічного управління, що здійснюється в Комунальне підприємство «Київський метрополітен». Так, було встановлено, що в силу організаційної структури управління підприємством, стратегічне управління підприємством здійснюється на підставі моделі В. Єфремова, побудова якої здійснена навколо бізнес-ідеї.

Проведений SPACE-аналіз показав, що Комунальне підприємство «Київський метрополітен» має дотримуватись консервативної економічної стратегії.

В той же час, проведений SWOT-аналіз дав можливість встановити сильні сторони підприємства, що з урахуванням стабільності ринку, на якому знаходиться підприємство, відкриває перед ним хороші перспективи для подальшого розвитку.

В третьому розділі було проаналізовано можливості та здійснено рекомендації, які слід додержуватись керівництву Комунального підприємства «Київський метрополітен».

Було встановлено, що ефективне удосконалення системи стратегічного управління слід здійснювати за кожним з її елементів: стратегією організації, організаційною структурою та корпоративна культура.

Так, удосконалення стратегії підприємства рекомендується здійснювати з урахуванням розвитку одночасно чотирьох стратегій: ринкової, інноваційної, інвестиційної та внутрішньофірмової.

Вдосконалення організаційної структури можливе за рахунок її оптимізації, шляхом використання ряду принципів та етапів.

Вдосконалення корпоративної культури підприємства рекомендується почати з формування стійкого робочого колективу, який має очолити досвідчений керівник.

Водночас, найшвидшим способом досягнення загального удосконалення системи стратегічного управління є застосуванням всіх рекомендацій одночасно, тобто щодо стратегії, організаційної структури та корпоративної культури разом.

Також в ході проведеного дослідження було встановлено, що неефективність нинішнього стратегічного управління викликана тим, що воно здійснюється ззовні підприємства, а не зсередини, оскільки ключову роль в управлінні організації здійснює уповноважений органі кінцевого бенефіціара Комунального підприємства «Київський метрополітен».

З огляду на що було запропоновано здійснювати подальше управління підприємством з активнішим залученням безпосереднього керівництва підприємства з подальшим формуванням незалежності в управлінні.

Для цього підприємству необхідно зосередитись на формуванні нової структурної одиниці – Відділу стратегічного планування Комунального підприємства «Київський метрополітен», а також розробити власну модель системи стратегічного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. М., Піхурко А. І. Управлінська діагностика як спосіб пошуку напрямів покращення системи менеджменту на підприємстві. *Актуальні задачі сучасних технологій*: матеріали IV Міжнар. наук.-техн. конф. молодих учених та студентів, м. Тернопіль, 25-26 листопада 2015 р. Тернопіль, 2015. С. 168-169.
2. Ареф'єва О.В., Вовк О.М., Кириченко А.І. Формування механізму нарощування ефективності використання резервів розвитку потенціалу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 25. С. 310 – 317.
3. Ареф'єва О.В., Вовк О.М., Очеретяна С.М. Методичні засади діагностування результативності модернізації підприємств у контексті реалізації інноваційного потенціалу. *Вісник КНУДТ*. Вип. 4 (149). 2020. С. 8-16.
4. Ареф'єва О.В., Коваленко Н.В., Андрієнко М.М. Стратегічне управління вартістю підприємства при інноваційному розвитку. *Економічний вісник*. 2022. Вип. 4 (79). С. 130-136.
5. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Заболотна Д. В. Стратегічні ресурси забезпечення економічного потенціалу в контексті інтеграційно-диверсифікаційного розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. Вип. 11. С. 398–404.
6. Аванесова Н.Е., Лубенська А.С. Сучасні тенденції дослідження моделей стратегічного управління підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. № 16 (1). С. 6–9.
7. Балан О. С. Ефективність інвестування розвитку комунальних підприємств. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2020. Вип. 3 (13). С. 81–86.
8. Балан О. С., Лебідь Н. Г. Теоретичні засади управління розвитком комунальних підприємств. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2019. Вип. 4 (10). С. 97–106.

9. Білан Я.В. Школи стратегій для українських ТНК. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. Вип. 14. С. 67-71
10. Варава Л.М., Арутюнян А.Р., Варава А.Н. Стратегічні аспекти вдосконалення організаційної структури управління в умовах гірничодобувних підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2016. Вип. 4. С. 243-255
11. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління : навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2003. 396 с.
12. Васюткіна Н.В., Самітов Р.О., Колісник М.О. Формування системи розвитку персоналу підприємств на інноваційних засадах в умовах цифровізації економіки. *Сталий розвиток економіки*. 2023. Вип. 1 (46). С. 31 – 37.
13. Васюткіна Н. В., Селемонка Г.М. Формування моделі побудови системи стратегічного управління на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2023. Вип. 11. URL: <https://www.business-inform.net/> (дата звернення: 01.12.2023).
14. Васюткіна Н. В., Чернишевич Д.А. Інформаційне забезпечення стратегічного управління підприємством. Інформаційні технології в економіці, менеджменті і бізнесі. *Проблеми науки, практики і освіти* : матеріали ХХІІ Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 29 листопада 2016 р. Київ : Вид-во Європ. ун-ту, 2016. С. 18-21.
15. Васюткіна Н. В., Селемонка Г.М. Система стратегічного управління підприємства в умовах повоєнної відбудови з орієнтацією на стійке економічне зростання. *Розвиток економіки та бізнес-адміністрування : наукові течії та рішення*: праці ІV міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 16 листопада 2023 р. Київ, 2023. С. 27-31.
16. Вяткіна Т.Г. Передумови використання стратегічного менеджменту в міжнародній туристичній індустрії. *Проблеми міжнародних відносин*. 2015. Вип. 10-11. С. 50 – 66.
17. Гаєвський Б.А. Основа науки управління : навч. посіб. Київ : МАУП, 2007. 528 с.

18. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент». Т. : ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.
19. Гедройц Г.Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне управління». *Економічні науки/10 Економіка підприємства*. 2012. Вип. 2. С. 22–23.
20. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2000. 360 с.
21. Гладинець Н.І. Роль інноваційної складової системи стратегічного управління підприємством туристичного бізнесу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. Вип. 10. С. 48-53.
22. Гончаренко М. В. Підприємства комунальної форми власності в системі фінансового забезпечення сталого розвитку територій. *Теорія та практика державного управління*. 2018. Вип. 4 (47). С. 204–211.
23. Гордієнко П. Стратегічний аналіз : навчальний посібник. Київ : Алерта, 2006. 403 с.
24. Граціотова Г.О., Степанова Г.О. Методи формування та удосконалення корпоративної культури на державних підприємствах. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2021. Вип. 2 (16). С. 25-33.
25. Гужавіна І.В. Фінансова стратегія та її роль в системі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. Вип. 4. С. 85-91.
26. Данілова Є.І. Взаємозв'язок стратегічного та оперативного управління в системі управління компанією. *Економіка. Соціологія. Менеджмент*. 2019. Вип. 4. С. 24–27.
27. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент: цільове управління персоналом організації : навч. посіб. Київ : МАУП, 2005. 188с.
28. Доленко Л.Х. Теорія стратегії управління : курс лекцій. Одеса : Астропринт, 1998. 158 с.
29. Доценко І.О. Стратегія управління фінансовими ризиками підприємства в процесі формування його фінансової безпеки. *Modern Economics*. 2020. Вип. 20. С. 73-78.

30. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С., Комарницька Г. О. Управління знаннями в системі інноваційного розвитку організації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2019. № 1. С. 231–241.

31. Краснокутська Н.С. Кабанець І.А. Стратегічне управління : навч. посібн. для студентів економічних спеціальностей. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 460 с.

32. Ковальський А. О. Аналіз структури діючих суб'єктів комунальної власності в Україні. *Економічний розвиток держави, регіонів, підприємств і підприємництва: проблеми та перспективи*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., (м. Запоріжжя, 6 травня 2017 р). Запоріжжя, 2017. С. 35–37.

33. Ковальська С. Т., Мартинова І. М. Застосування сучасних моделей управління. *Економіка, менеджмент, фінанси: теоретичні та практичні аспекти розвитку*: матеріали науково-практичної конференції (м. Київ, 13-14 березня 2020 р.). Київ : Аналітичний центр «Нова економіка», 2020. Ч. 2. С. 126-129.

34. Козинець Г., Попова С. П., Удосконалення фінансування підприємств комунальної форми власності. *Наукові записки*. Вип. 10 (2). С. 131–136.

35. Кузнецова І., Балабаш О. Формалізація процедури оцінювання фінансової стійкості, як стадії процесу стратегічного управління підприємством. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2017. Вип. 5. С. 84-94.

36. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб., 2-ге вид. доп. і перер. Л. : Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2006. 352 с.

37. Кульчій І.О. Антикризове управління : навчальний посібник. Полтава : ПолтНТУ, 2016. 120 с.

38. Латинін М.А., Лозинська Т.М., Дунаєв І.В. Стратегічне планування : навч. посібник, 2-ге вид., перероб. та допов. Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2013. 248 с.

39. Малюта Л.Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 232 с.
40. Мороз Ю.А., Лісун Я.В. Формування системи стратегічного управління на підприємствах сфери послуг. *Вісник КНУТД*. 2016. Вип. 4 (2). С. 119-124
41. Москаленко В.В., Годлевський М.Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія. Х. : Видавництво «Точка», 2018. 208 с
42. Мошенський С., Олійник О. Економічний аналіз : підруч. для студ. екон. спец. вищих навч. заклад. Ж. : ПП «Рута», 2007. 704 с.
43. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2005. 227 с.
44. Носонова Л.В. Визначення рівня стратегічного потенціалу машинобудівних підприємств. *Вісник Мукачівського державного університету*. 2017. Вип. 9. С. 547 – 555
45. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : ТОВ «УВПК «ЕКСОД», 2001. 559 с.
46. Олійник Л. В., Кузнецова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. Вип. 3 (31). С. 118-126.
47. Осовська Г.В. Основи менеджмент : підручник, видання 3-є, перероблене і доповнене. Київ : Кондор, 2008. 664 с.
48. Осовська Г., Іщук А., Жалінська І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : Кондор, 2005. 196 с.
49. Отенко І.П., Полтавська Є. О. Управління конкурентними перевагами підприємства : монографія. Х. : ХНЕУ, 2005. 220 с.
50. Отенко І.П., Чепелюк М.І. Корпоративна культура – міжнародний та трансформаційний аспекти : монографія. Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 256 с.

51. Падерін І., Чалапко Л. Теоретичні основи стратегічного управління малими підприємствами та середнім бізнесом регіону. *Вісник економічної науки України*. 2012. Вип. 1. С. 118–121.
52. Палига Є. М. Інституціональні проблеми корпоративного управління. *Регіональна економіка*. 2018. Вип. 2. С. 7–17.
53. Пастух К. В. Стратегічне управління : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 60 с.
54. Петухова О. М. Еволюція теорії стратегічного управління. *Агросвіт*. 2015. Вип. 2. С. 10–14.
55. Побігун С. Аналіз підходів до здійснення процесу стратегічного управління. *Галицький економічний вісник*. 2019. Том 48. № 1. С. 101-108.
56. Польова Н.М. Підходи до стратегічного управління машинобудівними підприємствами. *Вісник Черкаського університету. Серія : Економічні науки*. 2016. Вип. 1. С. 99-104.
57. Попович О.С. Стратегічне управління : курс лекцій. Київ : НТУУ «КПІ», 2011. 260 с.
58. Порожняк О.О., Журавльова І.В. Стратегічне управління : практикум для самостійного вивчення. Харків : ХНЕУ ім. с. Кузнеця. 2014. 288 с.
59. Продіус І.П., Пріступа М.П. Удосконалення організаційної структури управління промислового підприємства. *Науковий журнал «Економіка: реалії часу»*. 2012. Вип. 3-4. С. 17-22.
60. Прудіус Л.В. Розвиток корпоративної культури державних службовців в умовах європейської інтеграції України. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2017. Вип. 1. С. 120-126
61. Романюк Л.М. Сучасні тенденції стратегічного управління підприємством. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2009. Вип. 15. С. 102-106
62. Рудьєв В.А., Гуткевич С.О. Стратегічний менеджмент: навч. посібн. Київ : Центр учбової літератури, 2011, 312 с.

63. Семон Б. Й., Шевченко В. Л., Подобєдов І. В., Радченко Я. О. Порівняльний аналіз можливості застосування функціонального та процесного підходів до управління установою. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України*. 2009. № 1. С. 6–15.

64. Серединська В.М., Загородна О.М. Напрями вдосконалення стратегічного управління на підприємстві. *Науковий вісник «Економіка і суспільство» Мукачівського державного університету*. 2016. Вип. 3. С. 276 – 282.

65. Ситник О.Ю. Розвиток корпоративної культури як засіб ефективної побудови соціального партнерства на мікрорівні. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2007. Вип. 12 (1). С. 333-336.

66. Сладкевич В.П. Стратегічний менеджмент організацій: підруч. для студ. вищ. навч. закл. Київ : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. 496 с.

67. Смерічевський С.Ф., Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т. Формування стратегічних рішень при управлінні змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2022. Вип. 6. С. 108–117.

68. Статут Комунального підприємства «Київський метрополітен» у редакції розпорядження Київської міської державної адміністрації №788 від 20.05.2011 р. URL: [https://kyivaudit.gov.ua/vr/ka/company.nsf/0/3E95C189A4F3597FC2257D82002E09FC/\\$file/%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%83%D1%82.pdf](https://kyivaudit.gov.ua/vr/ka/company.nsf/0/3E95C189A4F3597FC2257D82002E09FC/$file/%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%83%D1%82.pdf) (дата звернення: 27.10.2023).

69. Стратегічний план розвитку Комунального підприємства «Київський метрополітен» на середньостроковий період з 2020 до 2022 року. URL: <https://kyivaudit.gov.ua/vr/ka/company.nsf> (дата звернення: 27.10.2023).

70. Строкович Г. В., Жукова Д.А. Теоретичні засади формування системи стратегічного вибору підприємства. *Проблеми економіки*. 2018. Вип. 4. С. 327-333.

71. Сумець О., Бондаренко М. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник. К. : «Хай-Тек Прес», 2010. 240 с.
72. Таран-Лала О.М., Сухорук К.В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 25. С. 66-72
73. Тесленок І.М., Павлова К.О. Розробка моделі стратегічного управління організації в умовах COVID-19. *Економіка і суспільство*. 2021. Вип. 33. С. 71-77.
74. Фінансова звітність Комунального підприємства «Київський метрополітен» за 2020 – 2022 рр. та організаційно-економічна інформація про діяльність підприємства URL: <http://metro.kyiv.ua/> (дата звернення: 27.10.2023).
75. Федонін О. С., Репіна О.С., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навчальний посібник. К. : КНЕУ, 2018. 316 с.
76. Харченко В.А. Концептуальні засади формування системи стратегічного управління розвитком підприємства. *Схід*. 2014. №5. С. 52-56.
77. Харченко В.А. Механізм формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства. *Вісник Донецького національного технічного університету*. 2014. Вип. 4 (68). С. 98-104
78. Хитра О.В. Проблеми організаційного розвитку крізь призму синергетики. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2008. Вип. 2. С. 188-195.
79. Хомяков В.І., Бакум І.В. Управління потенціалом підприємства : навчальний посібник. К. : Кондор, 2007. 400 с.
80. Цивільний кодекс України : Кодекс України від 16 січня 2003 р. № 435-IV / Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 40-44. Ст. 356.
81. Чупіс А.В. Управління підприємницькою діяльністю: оцінка, організація, прогнозування : книга. Суми : Видавництво «Університетська книга», 1999. 333 с.

82. Шацька З.Я. Характеристика та основні моделі побудови системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах. *Вісник «Ефективна економіка» Дніпровського державного аграрно-економічного університету*. 2013. Вип. 12. С. 41 - 49.

83. Шевченко Г.С., Павлюк У.В. Стратегічне управління підприємством : Конспект лекцій для студентів спеціальності 8.03050401 «Економіка підприємства». Львів : НЛТУ України, 2015. 140 с.

84. Шевченко І.В. Забезпечення стратегічного управління на автотранспортних підприємствах. *Вісник Хмельницького національного ун-ту*. 2019. Вип. 3 (3). С. 263-266.

85. Шевченко І. П., Сердюк Т. Г. Сучасні проблеми менеджменту українських підприємств. *Дні науки – 2017* : збірник матеріалів ІХ регіональної науково-практичної конференції (м. Покровськ, 16-17 травня 2017 р.). Покровськ, 2017. С. 56-58.

86. Шершньова З.Є. Комплексні стратегії у стратегічному розвитку корпоративних структур. *Вісник Хмельницького національного ун-ту*. 2017. Вип. 2 (2). С.99-103.

87. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. – 2-ге вид., перероб і доп. Київ : Вид-во КНЕУ, 2004. 699 с.

88. Щербак Н. Сучасні тенденції та виклики щодо формування корпоративної культури в умовах реформування державного управління. *Науковий вісник «Демократичне врядування»*. 2014. Вип. 13. С. 81-88

89. Ящук В.И., Артеменко В.Б., Янкевич В.А. Модель системи стратегічного управління підприємством і алгоритм її проектування. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. Вип. 25.4. С. 378 – 384.

90. Ansoff, H.I. Business Strategy: Selected Readings : book. London : Penguin, 1969. 388 p.

91. Ansoff H. I. Strategic management : book. London : Macmillan, 1979. 236 p.

92. Ansoff, H.I., Jay A., Richard G. B., Fred E. P. & Raymond R. Does Planning Pay? The Effect of Planning on Success of Acquisitions in American Firms, Long Range Planning, 1970. December. p. 2 – 7.
93. Amstrong M. Strategic Human Resource Management: A Guide to Action : book. London : GBR: Kogan Page Ltd, 2008. 194 p.
94. Bowman. C. The essence of strategic management : book. New York : Pearson P T R; 1st edition, 1990. 152 p.
95. Davis W. Definitions of strategic planning : book. London : Woodward Davis Associates, 2004. 299 p.
96. Denning, W. Corporate Planning Selected Concepts : book. London : McGraw-Hill, 1997. 350 p.
97. Hunger, J.D. Strategic Management and Business Policy: Concepts and Cases 11th Edition : book. New Jersey : Pearson College Div, 2007. 367 p.
98. Kaplan R. S., David P. N. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action : book, Boston : Harvard Business School Press, 1996. 304 p.
99. King W. R., Cleland D. J. Strategic Planning and Policy : book. New York : Van Nostrand Reinhold, 1978. 374 p.
100. Michael, E. Porter, and Mark, R. Kramer. The Big Idea: Creating Shared Value. Harvard Business Review. 2011. P. 1 - 17
101. Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce; Lampel, Joseph. Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management. Free Press. 2005. P. 33–35.
102. Thompson A. A., Strickland J. A. Strategic Management : book, New York City : McGraw-Hill Education, 2001. 576 p.
103. Toyohiro Kono. Strategy and Structure of Japanese Enterprises : book. New York : M.E. Sharpe, 1984. 352 p.