МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА
Економічний факультет
Кафедра економічної теорії, менеджменту і адміністрування

РОЗВИТОК СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

ДИПЛОМНА РОБОТА

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Виконав: студент 6-го курсу, 673 групи
заочної форми навчання
спеціальності 073 Менеджмент
(Менеджмент організацій і адміністрування)
Недобой М.Б. _____

Науковий керівник:
д.е.н., проф. Галушка З.І. _____

До захисту допущено:
Протокол засідання кафедри №
від « » _____ 2021 р.
Зав. кафедри_____ д.е.н., проф. Галушка З.І.

Чернівці – 2021

Зміст

		Стор.
	Вступ	3
Розділ 1.	**ТЕОРЕТИЧНІ КОНЦЕПТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**	
1.1.	Наукові підходи до сутності стратегічного управління підприємством	6
1.2.	Методи та сучасні інструменти системи стратегічного управління господарською діяльністю підприємства	15
1.3.	Особливості моделі стратегічного управління комунальним підприємством	24
	Висновки до розділу 1	32
Розділ 2	**ОЦІНКА РІВНЯ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ КП «ЧЕРНІВЕЦЬКЕ ТРОЛЕЙБУСНЕ УПРАВЛІННЯ» (КП ЧТУ)**	
2.1.	Характеристика КП «Чернівецьке тролейбусне управління» в контексті ресурсної стратегії	33
2.2.	Аналіз ступеня реалізації фінансової стратегії підприємства	41
2.3.	Оцінка ефективності системи стратегічного управління КП ЧТУ	48
	Висновки до розділу 2	56
Розділ 3	**НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КП ЧТУ**	
3.1.	Визначення векторів стратегічного розвитку комунальних підприємств міського електротранспорту	57
3.2.	Обґрунтування необхідності оновлення системи менеджменту КП ЧТУ в контексті реалізації Програми розвитку пасажирського транспорту Чернівецької міської територіальної громади	64
	Висновки до розділу 3	73
	ВИСНОВКИ	74
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77
	ДОДАТКИ	87

Вступ

Актуальність теми. Комунальні підприємства за останні п’ять років зазнали серйозних змін у організаційній структурі та системі управління: процеси децентралізації змінили взаємини з їх засновниками – ОТГ; жорсткішими стали регуляторні вимоги; зменшився обсяг державної підтримки; посилився тиск конкурентів з боку приватних підприємств. Особливого тиску змін зазнали комунальні підприємства міського електротранспорту.

Пандемія з одного боку – зменшила в двічі обсяги пасажироперевезень через карантинні обмеження, відповідно - й норму їх прибутків. Проте, з іншого – вкотре довела важливу соціальну функцію підприємств МЕТ – задовольняти попит громадян на доступне й системне пересування. Нажаль, вітчизняні комунальні підприємства МЕТ знаходяться в кризовому стані, що вимагає нового підходу до їх менеджменту. Відтак, назрілим є дослідження розвитку системи стратегічного управління підприємством, зокрема – й комунальним, що обумовлює актуальність дослідження.

Проблематиці еволюції системи стратегічного управління підприємства присвячені праці багатьох дослідників, зокрема: Б. Андрушківа, І.Анософфа, М.Армстронга, Л.Балабанова, І. Брідченка, Г. Гедройца, Л.Довганя, Дж. Коула, В.Керімова, М.Мескона, Н.Тарнавська, Б.Мізюк, З.Шершньової та інших. Проте, ще недостатньо розкриті питання формування ефективної моделі стратегічного управління підприємств міського електротранспорту в умовах невизначеності.

Мета дипломної роботи – обґрунтування напрямів удосконалення системи стратегічного управління господарською діяльністю підприємства, зокрема – комунального підприємства «Чернівецьке тролейбусне управління».

Завдання дослідження:

– дослідити концепції сутності стратегічного управління підприємством;

– систематизувати принципи та моделі стратегічного управління підприємством;

– дослідити специфіку системи управління діяльністю комунальних підприємств;

– охарактеризувати стан функціонування та управління КП ЧТУ;

– здійснити аналіз ходу втілення фінансової стратегії цього підприємства;

– оцінити стан розвитку системи стратегічного управління КП ЧТУ;

– аргументувати вектори стратегічного розвитку вітчизняних підприємств міського електротранспорту;

– обґрунтувати напрями удосконалення моделі стратегічного управління КП ЧТУ.

Об'єкт дослідження – система стратегічного управління господарської діяльністю підприємства.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів розвитку системи стратегічного управління господарською діяльністю підприємства, зокрема – КП ЧТУ.

Методи дослідження. У роботі використовувалися такі методи як порівняння, аналіз, класифікація (для дослідження детермінант «стратегія», «стратегічне управління», «комунальне підприємство»); структурний (для виокремлення особливостей управління підприємствами МЕТ); прогнозування та моделювання (для оцінки рівня фінансової стійкості, виокремлення векторів розвитку підприємств МЕТ); логічний (для формулювання висновків), табличний, графічний (для представлення результатів).

Інформаційну базу роботи становлять: монографічні дослідження, наукові статті вчених з проблематики стратегічного управління, законодавчі матеріали, матеріали Державної служби статистики України, фінансова звітність КП ЧТУ, інформація з офіційних сайтів Чернівецької міської ради, КП ЧТУ та власні дослідження.

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні напрямів удосконалення системи стратегічного управління господарською діяльністю підприємства, зокрема: аргументування векторів стратегічного розвитку підприємств МЕТ України та обґрунтування алгоритму удосконалення

системи стратегічного управління діяльністю КП ЧТУ в контексті виконання Програми розвитку пасажирського транспорту Чернівецької міської територіальної громади на 2021-23рр.

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 86 сторінок. Робота містить 17 таблиць, 25 рисунків, 5 додатків. Список використаних джерел – 90.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ КОНЦЕПТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Наукові підходи до сутності стратегічного управління підприємством

В сучасних умовах турбулентності економіки України господарська діяльність підприємств знаходиться під тягарем суттєвого впливу факторів зовнішнього та внутрішнього оточення. Нажаль, динаміка викликів часто призводить до хаотичності та відсутності стратегічності в системі управління підприємством. Це зменшує результативність господарської діяльності підприємства та підвищує рівень його вразливості від впливу зовнішніх викликів. Практика успішних підприємств свідчить, що в умовах нестабільності утримувати конкурентні позиції можуть лише ті суб'єкти господарювання, які мають чітку систему стратегічного курсу розвитку[74].

Ефективність діяльності підприємства безпосередньо залежить від ступеня розвитку його системи стратегічного управління. Відтак, актуальним для дослідження є питання вибору моделі стратегічного управління та інструментарію її реалізації. Сучасні нові виклики розширюють множину завдань перед менеджментом підприємства, вирішення яких не розв'язується попереднім досвідом. Це аргументує важливість інновації системи стратегічного управління кожного підприємства.

Дослідженню проблематики стратегічного управління підприємством присвячені праці багатьох науковців, зокрема: І. Ансоффа, М. Боднаренка, О. Віханського, В.Гейца, В.Данілової, П. Друкер, Б. Мізюка, Ю. Мельника, Г. Мінцберга, М. Портер, З. Шершньової, А.Чухну, тощо.

Водночас складність принципо нових викликів, зокрема - пандемія COVID-19, показала неефективність обраних стратегічних концепцій

менеджменту левової частки підприємств в аспекті їх адаптації до змін реалій господарювання.

Експерти виділяють такі огріхи систем стратегічного управління вітчизняних підприємств як [37]:

- в основному зосереджувалися на отриманні прибутків;

- невміння правдиво оцінювати власний потенціал;

- недостатнє знання сучасних методологій стратегічного управління;

- акцентувалися на управлінні активами та пасивами;

- мало уваги надають питанням організаційного забезпечення системи стратегічного управління.

Так, вітчизняна дослідниця Л.Балабанова вважає, що відсутність у керівників, власне, стратегічного мислення є першопричиною неефективності менеджменту вітчизняних підприємств [5]. Вона стверджує, що підприємство ще на початку своєї діяльності повинно чітко знати свої стратегічні цілі та шляхи їх досягнення.

Цієї думки притримується й дослідник А.Хорин, який виокремлює такі ознаки стратегічного мислення менеджерів підприємств як [80]:

- усвідомлення взаємозв'язку низки стратегічних цілей щодо створення конкурентних переваг підприємства;

- чітке визначення засобів досягнення стратегічних цілей;

- усвідомлення важливості моніторингу конкурентного ринку, зміни поведінки споживача та узгодженості всіх власних бізнес-процесів.

Зазначимо, що й в наукових теоріях теж є зміни до поняття сутності стратегічне управління підприємством. З появою нової парадигми менеджменту в кінці минулого століття, в центрі уваги є здатність системи управління підприємства адекватно реагувати на виклики зовнішнього оточення, на узгодженість економічних інтересів стейкголдерів господарського процесу.

В контексті еволюції менеджерської науки відбувається їй зміна сутності такої дефініції як «стратегічне управління підприємством».

Так, відомий дослідник І.Анософф першим розмежував дефініції «стратегічне планування підприємства» та «стратегічне управління

підприємством» в аспекті того, що планування зосереджене на оптимізації низки управлінських рішень, а стратегічний менеджмент фірми - на досягненні конкретних результатів [2].

Цю ідею пізніше розвинули науковці М.Портер та Р.Крамар, які стверджували, що сутність системи стратегічного управління будь-якою організацією полягає в зміні взаємовідносини з бізнес-партнерами та її конкурентами з метою продукування конкурентних переваг» [90].

А.Чандлер узагальнює, що пріоритетом в управлінні компанією є формулювання фундаментальних довгострокових цілей та вектору дій з чітким розподілом за цими цілями її ресурсів [89].

Дослідник Дж. О'Шонессі фокусує стратегічне управління на комплексності правил для вироблення рішень. Цієї ж позиції дотримуються такі науковці як Томпсон А. та Стрікленд А., які вважають що це: «комбінація запланованих дій та швидкість рішень стосовно адаптації до нових досягнень та нової диспозиції на полі конкурентної боротьби» [74].

Як зазначає Л.Олійник, що дослідники такі як Р. Каплан та Д.Нортон, ототожнюють сутність поняття «стратегічного управління господарською діяльністю підприємства» з системою вибору досконалих видів бізнес-процесів, які формуватимуть стійку конкурентну перевагу цієї компанії на ринку [60].

На нашу думку, заслуговує на увагу твердження вітчизняного дослідника В.Мандзюка: «основа підвищення конкурентоспроможності фірми, сильної конкурентної позиції і формування такої організації, яка за допомогою удосконалювання структури управління і підвищення організаційної культури могла б успішно працювати у жорстких ринкових умовах» [52].

Популярним в наукових колах є «процесний підхід», який акцентує увагу менеджменту підприємства на технологічному атрибуті проходження п'яти взаємопов'язаних етапів в ході досягнення стратегічних цілей та реалізації зазначеної місії підприємства. Зазначений підхід підтримують такі вчені як М.Мескон, М.Армстронг, С.Серто, П.Забєлін, П.Пітер, В.Керімов, А.Хорин та О.Ревенко.

Зокрема, О. Ревенко під дефініцією «стратегічне управління підприємством» вбачає: «цілеспрямований процес створення необхідних умов для кількісно-якісних перетворень і координації дій, спрямованих на попередження формування і ліквідацію протиріч, що виникають у внутрішньому середовищі внаслідок його взаємодії зовнішнім оточенням» [71].

В наукових колах відомим є технологічний процесний алгоритм, який схематично показаний малюнком (рис. 1.1):

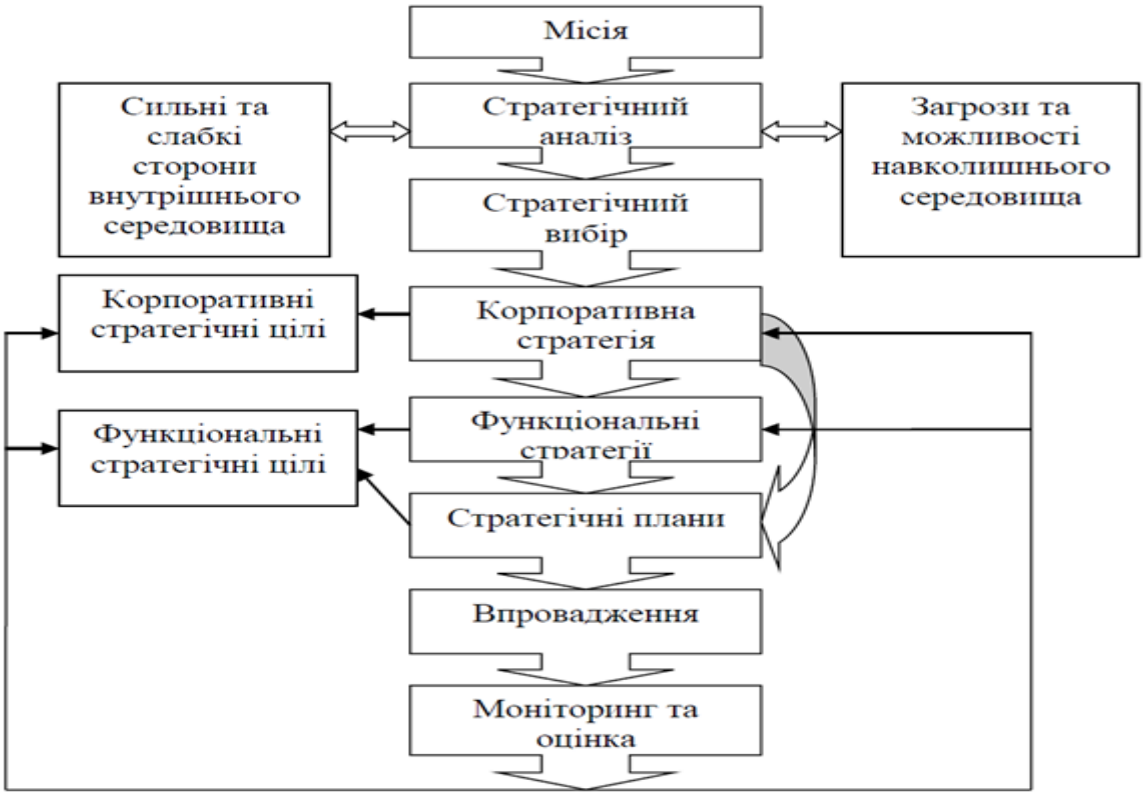

Рис. 1.1. Модель М.Армстронга

*Джерело: [88]

Дослідник А.Хорин в площині «процесного підходу» виокремлює такі етапи [72]:

- аналіз середовища;
- визначення місії та формулювання відповідних стратегічних цілей;
- розробка стратегії;
- втілення обраної стратегії;
- оцінка та контроль за її виконанням.

В теоретичних дослідженнях питань стратегічного управління господарською діяльністю фірм окремо виділяють функціональний підхід. Так, в останніх публікаціях Є.Данільова зазначає, що: « він дає можливість висвітлювати сутність стратегічного менеджменту як сукупність видів діяльності, спрямованих на забезпечення досягнення визначених напрямів розвитку бізнесу.

З функціональних позицій під управлінням розуміють такий вид діяльності, котрий є формалізованим, крім цього, операційно, нормативно та алгоритмічно заданим, регламентованим за предметом, засобами, способом, результатом діяльності в часі та просторі» [14].

В наукових полеміка виділяють інституціональний підхід до стратегічного менеджменту фірм. Ця течія передбачає зв'язок системи стратегії підприємства з ступенем розвитку інституцій.

В загальному, можна трактувати, що це - зміни (цілеспрямування дій) у моделі стратегічного менеджменту підприємств орієнтованих на нові норми та правові механізми.

Так, Є.Палига виділяє три завдання з підвищення ефективності системи стратегічного управління [63]:

- в аспекті змін інституціонального середовища (забезпечення захищеності прав власності, зменшення асиметричності розподілу інформації);
- створення менеджментом стимулів і механізмів для розвитку конкурентних переваг та інформування всіх агентів бізнес-процесу;
- формування системи «нерегуляторних альтернатив», яка сприятиме самостійному погоджуванню учасниками бізнес-процесів нових проблем з стратегічного управління.

З боку концептуального підходу сутністю стратегічного управління підприємства є його далекоглядна векторність на успішний результат діяльності.

Зокрема, група науковців В.Немцов та Л.Довгань вважають: «це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер взаємовідносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток організації» [55].

Проведений аналіз наукових підходів дав можливість узагальнити спільність та розбіжність в поглядах щодо розуміння сутності такого поняття як «стратегічне управління підприємством», (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Еволюція наукових підходів до дефініції «стратегічне управління підприємством»

п/п	Підхід/автори	Тлумачення сутності
	Процесний (Дж. Коул, П.Пітер, К.Ендрю, М.Армстронг, А.Хорин, С.Серто, М.Мескон, Т.Климко, О.Ревенко, Н.Тарнавська, В.Керімов)	Це циклічний, динамічний процес визначення менеджментом підприємства ракурсу послідовності етапів з реалізації комплексу стратегічних цілей господарської діяльності в контексті змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Взаємопов'язані складові процесу накладаються один на одного в розрізі часових рамок.
	Функціональний (Дж. Стрік, В.Пастухова, Є.Данілова, Г.Кіндрацька, В.Марцін)	Це сукупність напрямів управлінської діяльності, яка спрямована на забезпечення досягнення визначених напрямів розвитку бізнесу за функціями (планування, командної організації, мотивації, гнучкого регулювання та моніторингу).
	Інституціональний (А. Томпсон, Р.Фархутдінов, В.Мікловда, А.Стрикленд, Є.Палига, Ю.Маленков, П.Забєлін, Н.Кубіній)	Це система управління з хмарою елементів, що дозволяє уявити структурну будову розвитку господарської діяльності фірми в аспекті динаміки інституціонального та ринкового середовища з можливістю розширеного вибору альтернатив.
	Концептуальний (З.Шершньова, Л.Балабанова, В.Немцова, В.Герасимчук, Б.Мізюк, Л.Довгань)	Це система стратегічного менеджменту організації, яка націлена на забезпечення довготривалого утримання підприємством конкурентних позицій, адекватне реагування на зовнішні виклики, вчасної стратегічної переорієнтації ресурсів задля тривалого успіху підприємства.

*Джерело: сформовано автором на підставі [4, 14, 55, 63, 86, 88, 90]

Зауважимо, що дослідниця З.Шершньова вважає, що в сучасних умовах динамічних викликів для підприємств є актуальною така стратегічна концепція, що інтегрує всі підходи: системний, ситуаційний та інтегральний. Вважає, що така інтеграція дозволяє коригувати цілі розвитку підприємства з його потенціалом[86].

Таким чином - це підвищує ефективність розробки та реалізації її стратегічного набору.

В площині проблеми можливості стратегічного вибору в умовах турбулентності та ризиків цікавим є підхід С.Пакуліна, (рис. 1.2):

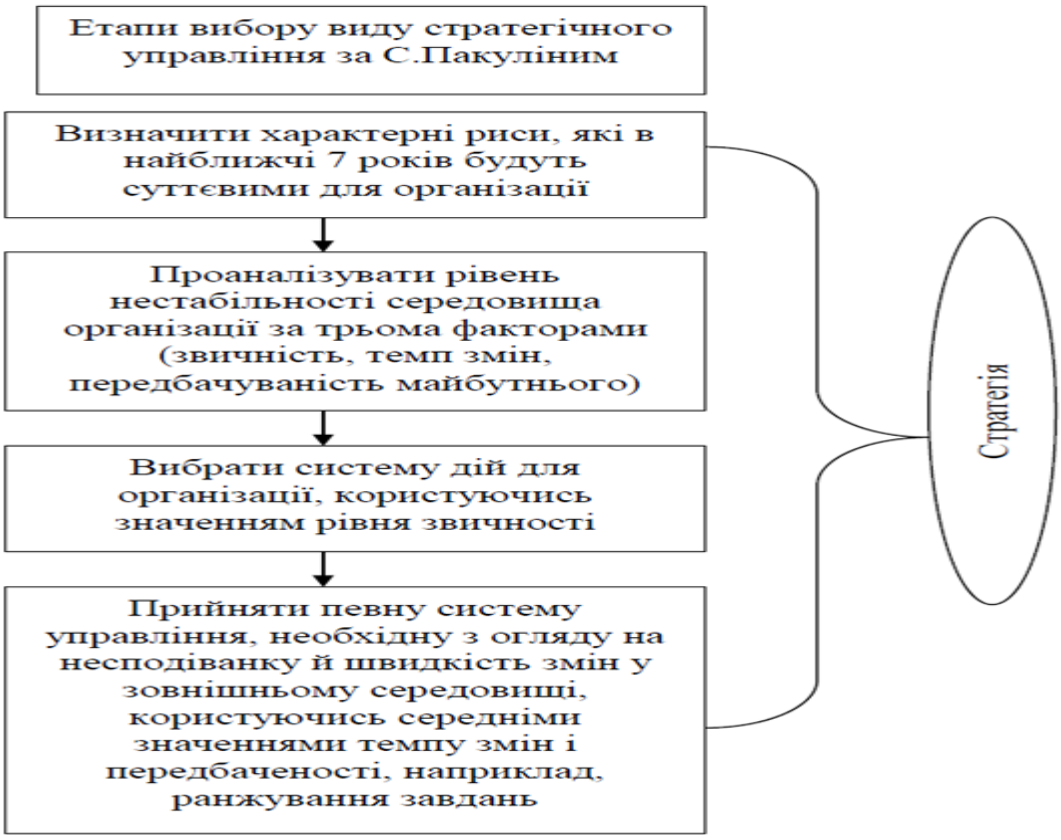

Рис. 1.2. Алгоритм вибору стратегії підприємства в умовах невизначеності

*Джерело: [63]:

Отож, науковцями запропоновано в систему стратегічного управління підприємства вбудувати механізми:

- реакції навіть на слабкі сигнали зовнішнього оточення;
- вироблення позитивного сприймання змін як у менеджерів з загально-організаційного управління так і другими підрозділами підприємства;
- спроможності до прийняття низки ризикованих рішень;
- вміння окреслювати проблеми не по «старому», а з огляду на сучасний досвід управління;
- впровадження ірраціональних методів прогнозування;
- активно користуватися креативним потенціалом менеджерів;

- вміння терміново застосовувати контрзаходи;

Виокремимо, що в умовах динамічної нестабільності в більшості підприємств, власне, невміння стратегічно запланувати впровадження контрзаходів веде до збитків. Відтак, є проблема щодо ефективності стратегічних управлінських рішень та координації поточної ліквідності, платоспроможності з перспективами розвитку фірми.

Цікавим дослідженням сутності терміну «стратегічне управління», на нашу думку, є ідея науковця Ю. Маронова щодо поєднання змістовних дефініцій дослідників в площині таких співвідношень як - основні засоби та мета [53]:

- за І. Ансоффом - система взаємовідносин між фірмою та вимог зовнішнього середовища задля досягнення цілей;

- за Дж. Хіггінсом - взаємодія підприємства з змінним середовищем з метою виконання місії;

- за Д. Шенделем - методологія формування гнучкої стратегії в площині досягнення цілей;

- за Д. Хассі - манера управління бізнесом в контексті соціального розвитку та оргкультури;

- за О.Віханським - використання в довгостроковій перспективі людського капіталу задля досягнення цілей;

- за Дж. Робінсоном та Р. Пірсом - комплекс рішень та дій в ході досягнення визначених цілей;

- за Дж. Глінно, Д. Перкінсом та В. Марковим - засобом є ресурсний потенціал, а метою - стратегічний набір;

- за С. Оборською та З. Шершньовою - контент поєднання підходів (цільового з інтегральним) задля встановлення та порівняння з можливостями цілей та шляхів реалізації обраної системи стратегій.

У сучасних умовах низки хвиль пандемії COVID-19 вкрай потрібно впроваджувати в систему менеджменту підприємства інноваційні стратегічні дії: мінімізація сукупних витрат виробництва; розвиток нових додаткових сервісів продажів та спеціалізація на виробництві товарів чи надані послуг, які стали першочерговими в умовах пандемії; диверсифікація асортименту продукції та

фіксація на тому сегменті ринку, яка краще реагує на зміну смаків та спроможності споживачів; концентрація зусиль фірми на утриманні партнерських зв'язків у ринковому сегменті.

Можемо узагальнити, що стратегія є детермінантою стратегічного управління. Вона є так званим першоджерелом, яке впливає на економічні та управлінські відносини, (рис.1.3):

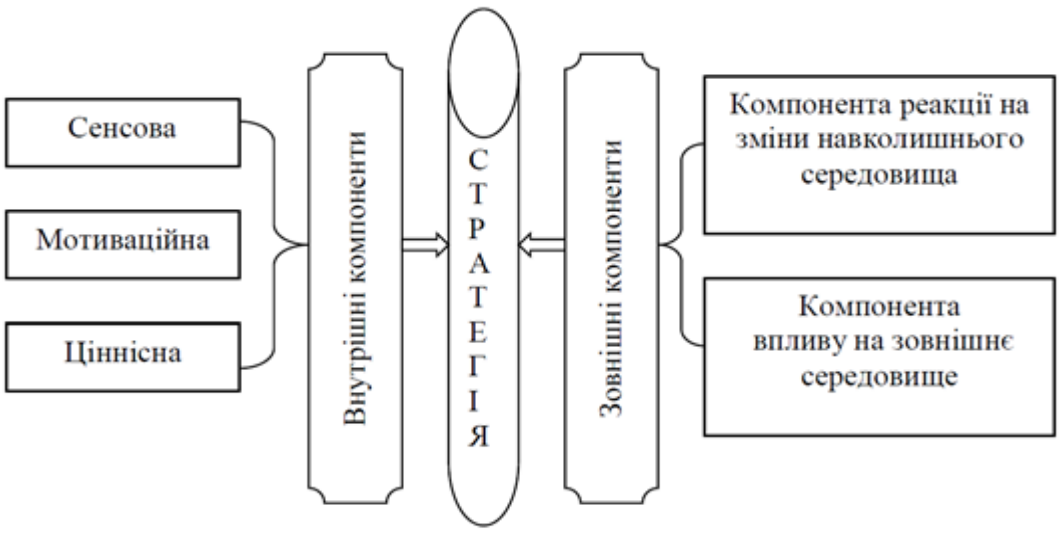

Рис. 1.3. Компоненти стратегічного управління підприємства

*Джерело: [13]

Зауважимо, що досліджуючи еволюцію поняття «стратегічне управління підприємства» в працях науковців Г. Гедройц стверджував, що : «найбільш вдалим є визначення Х. Віссема, зокрема - це стиль управління та методи комунікації, передачі інформації, прийняття рішень і планування, за допомогою яких апарат управління і лінійні керівники своєчасно приймають і конкретизують рішення, що стосуються цілей підприємницької діяльності; передбачення стратегічної орієнтації усіх працівників і організацію планів підрозділів, які відповідають за реалізацію цілей компанії» [9].

Отож, в сучасних реаліях ведення господарської діяльності кожне підприємство має можливість обрати певну комбінацію формування власної системи стратегічного управління, виходячи з базових цінностей та потенціалу свого розвитку.

1.2. Методи та сучасні інструменти системи стратегічного управління господарською діяльністю підприємства

Метою менеджменту господарської діяльності будь-якого підприємства є одержання прибутку та виконання місії. Сьогодні, в час глобальних викликів, система стратегічного управління підприємством вимушена постійно оновлюватися новітніми методиками та інструментами. Життєвою необхідністю є застосування гнучкої до змін раціональної системи управління. Відтак, сутність системи стратегічного управління полягає в спрямуванні підприємства за віхами встановлення, тлумачення та досягнення своїх цілей за найбільш оптимальними схемами.

Проведений аналіз наукових джерел з проблематики стратегічного менеджменту підприємства, дозволяє виокремити два пов'язаних глобальних управлінських процесів: формування стратегії та її реалізація. Ці процеси необхідно грамотно корегувати до змін [8].

Стратегічне управління - це, власне, таке управління, що уможливлює виживання та досягнення цілей підприємства в довгостроковій перспективі:

- базується на розвитку людського потенціалу;
- скеровує виробничу діяльність на зміну попиту споживачів;
- гнучко реагує на виклики та вчасно проводить зміни в управлінні;
- створює довготривалі конкурентні переваги.

Об'єктами стратегічного управління є - все підприємство та його стратегічні підрозділи й функціональні зони господарювання [55].

Предметом, відповідно - є низка проблем та рішень, які вимагають постійного оновлення та які пов'язані з:

- генеральними цілями фірми;
- з інновацією чи створенням нового організаційного елементу в менеджменті підприємства, якого не має, але він потрібний на певному етапі досягнення цілей;
- «жива» система реакції на непередбачувані зміни ззовні.

Каркасом стратегічного управління є система стратегій. Це низка взаємозв'язаних конкретних стратегічних моделей розвитку:

- підприємницьких функцій;
- організаційних ланок;
- трудових.

Стратегію в загальному можна ототожнити з завчасно спланованою організацією реакції чи вектору поведінки підприємства на ступінь зміни зовнішнього середовища задля досягнення жаданого результату діяльності.

Зауважимо, що бездоганної та вічної конкурентної позиції не буває, якщо виходити з трактування сутності стратегічного управління підприємством за М.Портером: «стратегія – це створення унікальної й вигідної позиції, що передбачає певний набір видів діяльності»[90].

Ото ж, це обумовлює сенс в розвитку системи стратегій управління.

На нашу думку, заслуговує на увагу схема видів та алгоритмів вибору стратегій менеджменту підприємства, яка запропонована вітчизняною дослідницею С. Свірідовою, (рис. 1.4):

Рис. 14. Види базових стратегій

*Джерело: [75]

Ґрунтуючись на логіку цієї схеми, можемо зробити власне узагальнення розуміння сутності стратегічного управління - це системні процеси формування та втілення стратегії розвитку підприємства на засадах безперервного

моніторингу зовнішніх та внутрішніх змін його діяльності з метою підтримки ефективної результативності.

В стратегічному управлінні, як показав проведений аналіз наукових праць, виокремлюють п’ять функціональних блоків [24]:

- планування власної стратегії;
- організація здійснення планів;
- координація ходу реалізації завдань;
- мотивація на успішні результати;
- контроль за ходом реалізації обраної стратегії.

В сучасних умовах турбулентних викликів система стратегічного менеджменту підприємства базується на ґрунтовному економічному аналізі внутрішнього і зовнішнього оточення сфер його господарювання.

Її основною метою є забезпечення при будь-яких «розкладах» зовнішнього та внутрішнього ринку таких індикаторів як:

- конкурентоспроможності як фірми в цілому так і її послуг чи продукції;
- прибутковості виробничої діяльності;
- економічного розвитку.

Дослідження еволюції підходів в управлінській науці щодо сутнісного розуміння системи стратегічного управління організацією дає можливість виокремити такі групи вимог до нього:

1. Спроможність застосування до створення стратегій управління для всіх об’єктів:

- галузі;
- регіону;
- ОТГ;
- господарюючого суб’єктова;
- будь-якого виду господарської діяльності підприємства.

2. Має давати можливість для узагальнення всіх менеджерських функцій.

3. Повинно віддзеркалювати специфіку за певних складених умов стратегічного управління конкретним підприємством.

Менеджмент підприємства обирає власну концепцію, адекватну до характеристик свого потенціалу та умов зовнішнього середовища. В загальному дослідники під «концепцією управління» розуміють порядок замислів, принципів та бачень, які обґрунтовують:

- мету діяльності;
- механізм взаємодії суб'єкта та об'єкта менеджменту;
- стиль взаємодії ланок внутрішньої структури;
- механізм урахування впливу чинників зміни зовнішнього середовища.

Основою формування сучасних концепцій управління підприємством є визначення системи дій в площині введення певних змін в алгоритм функціонування задля зменшення ступеню невизначеності.

В наукових дискусіях з питань стратегічного менеджменту підприємства є загальне розуміння щодо визначення його базових принципів, зокрема [7]:

– кожна обрана стратегія має бути цілеспрямованою конкретний результат;

– розвиток системи стратегічного менеджменту фірми має бути безперервним, що забезпечить його адаптацію до змінного оточення;

– наукова обґрунтованість форм та прийомів;

– комплексність обраних підходів до формування та оновлення моделі стратегічного управління дозволить мінімізувати ймовірні суперечності в досягненні цілей між різними рівнями управління підприємства;

– послідовність етапів та системність зворотних зв'язків;

– унікальність моделі стратегічного управління полягає в адаптації параметрів конкретного підприємства в аспектах специфіки його діяльності та структури;

– застосування невизначеності в якості стратегічних можливостей.

Підсумуємо, що всі чинники, які формують успіх господарської діяльності підприємства, мають бути добре узгодженими між собою та концентрувати потенціал фірми на єдність у ході досягнення цілей на основі єдиного поля співпраці.

Кожне підприємство має можливість обирати різну комбінацію стратегій свого розвитку, (рис. 1.5):

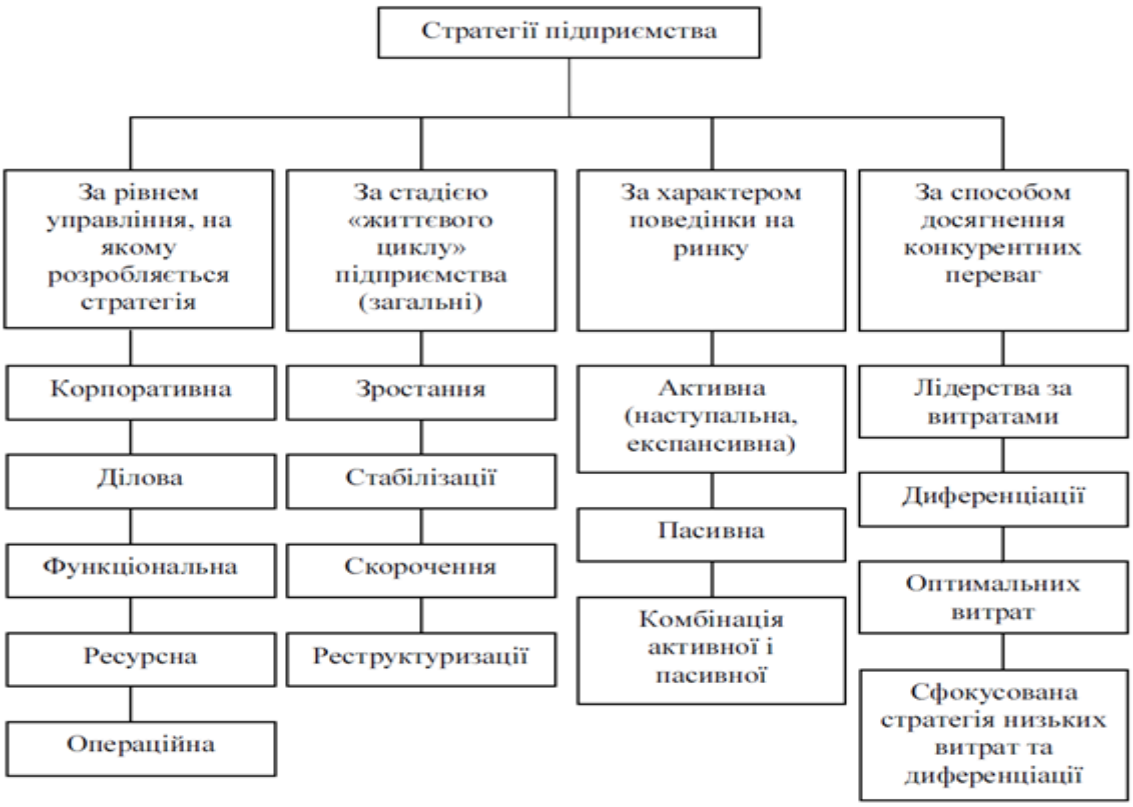

Рис. 1.5. Класифікація стратегій

*Джерело: [77]

Відтак, виходячи з цієї схеми менеджери мають широкі можливості щодо формування власної системи стратегічного управління господарською діяльністю та здійснення інновації її елементів [9, 17, 42, 56, 77]:

- в залежності від конкретики стадії «ЖЦ» фірма орієнтується на одну із стратегій: при позитивному розвитку - на зростання та стабілізацію, при негативному - на скорочення чи в найгіршому стані - на реструктуризацію;

- виходячи з поведінкового стилю на ринку підприємство може обрати три види стратегій: експансивну, пасивну чи їх комбінацію;

- в аспекті стратегічного утримання конкурентних переваг: лідерство за витратами, оптимальності чи диференціації витрат;

- при реалізації корпоративної стратегії всіх векторів діяльності підприємства менеджери можуть обрати певну стратегію - зростання, захоплення

ринку, скорочення питомої ваги на ринку, розширення чи глобалізації діяльності, розвитку потенціалу, санації, диверсифікації чи банкрутства.

Зауважимо, що сьогодні менеджери як ніколи не в змозі спрогнозувати траєкторію глобальних викликів. Тому рекомендується розробляти два сценарії стратегічного розвитку підприємства [30]:

перший - позитивний (спад кризи, підйом економіки, удосконалення інституцій та розвиток інновацій);

другий - негативний сценарій (загострення економічної та політичної кризи, новий спалах пандемії, негативні обмеження діяльності.

Відтак як вітчизняні підприємства здійснюють свій стратегічний менеджмент в умовах кризи макроекономіки та глобальної пандемії, то вони повинні використовувати новітні інструменти.

Дослідники до поняття «інструменти стратегічного управління» відносять: «сукупність концепцій, підходів, системи показників, методів, моделей, вживаних в процесі прийняття і реалізації управлінських рішень, направлених на ефективний розвиток підприємства в довгостроковій перспективі» [14].

До інструментарію стратегічного управління відносять:

- стратегічний аналіз;
- планування;
- організацію стратегічного вибору;
- реалізація стратегії;
- контроль за всіма етапи.

Мета застосування широкого інструментарію при стратегічному управлінні господарською діяльністю - забезпечити оптимальність та наукову обґрунтованість стратегічних рішень щодо результативності використання ресурсів підприємства в змінному оточенні.

Проведене дослідження останніх публікацій з цієї проблематики показує, що в умовах різких змін та невизначеності при втіленні стратегії необхідно широко застосовувати метод класифікації складових як загроз так і можливостей в зовнішньому та внутрішньому полі господарювання підприємства. Вважаємо,

що правильний вибір індикаторів дасть можливість менеджерам бачити реальний стан розвитку підприємства та передбачати вузли майбутніх проблем.

Ото ж, сучасний інструментарій має комплексно поєднувати реалізацію трьох видів стратегій:

- генеральних підсистем бізнесу;
- спеціалізованих видів діяльності;
- сукупність методів управління змінами.

Проведений аналіз останніх публікацій дозволяє класифікувати методи стратегічного менеджменту підприємства, (табл. 1.2):

Таблиця 1.2

Класифікація інструментів системи стратегічного управління підприємством

п/п	Етапи стратегічного управління	Набір засобів
	Дослідження середовища господарської діяльності	Різні види аналізу, зокрема: (swot-, функціонально-вартісний та конкурентний) та бенчмаркетинг.
	Визначенні місії і цілей	Бізнес-інжиніринг, дерево цілей, брейнштормінг.
	Вибір стратегії	Методи ЖЦТ, портфельний аналіз та матриці БКГ та Мак-Кинсі, .
	Розробка стратегії	Сценарне планування, моделювання (за алгоритмом І. Ансоффа та системою Г.Стейнера), функціонального моделювання (SADT), алгоритм ARI, моделювання потоків (за системою DFD) та моделювання процесів за методом Idef3 та розробка «стратегічних карт» .
	Реалізація стратегії	система комплексу збалансованих показників, структурне ранжування виконання заходів
	Оцінка ефективності реалізованої стратегії	Різні форми аудитів (внутрішній, незалежного експерта чи стратегічний).

*Джерело: сформовано автором на підставі [14, 55, 62].

В наукових колах актуальним залишається питання оцінки ефективності обраної підприємством системи стратегічного управління. Проведений аналіз сучасних підходів теоретиків щодо трактування сутності ефективності дозволяє виділити дві групи:

Перша (традиційна) визначає ефективність як співвідношення багатоманітних результатів діяльності підприємства до витрат, понесених для їх досягнення;

Друга група (сучасні підходи) розглядає ефективність стратегічного управління в таких площинах як:

- з рівня стійкості до поставленої мети;
- критерію функціональної стійкості;
- ступеня забезпечення конкурентності;
- еволюції ділового процесу;
- з позицій ймовірних конфліктів стейкголдерів;
- співвідношення отриманих результатів;
- розвитку моделі організаційного розвитку.

В площині парадигми сучасного менеджменту актуальним є підхід «конгруентності організаційної поведінки».

Схема цієї моделі показана малюнком, (рис. 1.6):

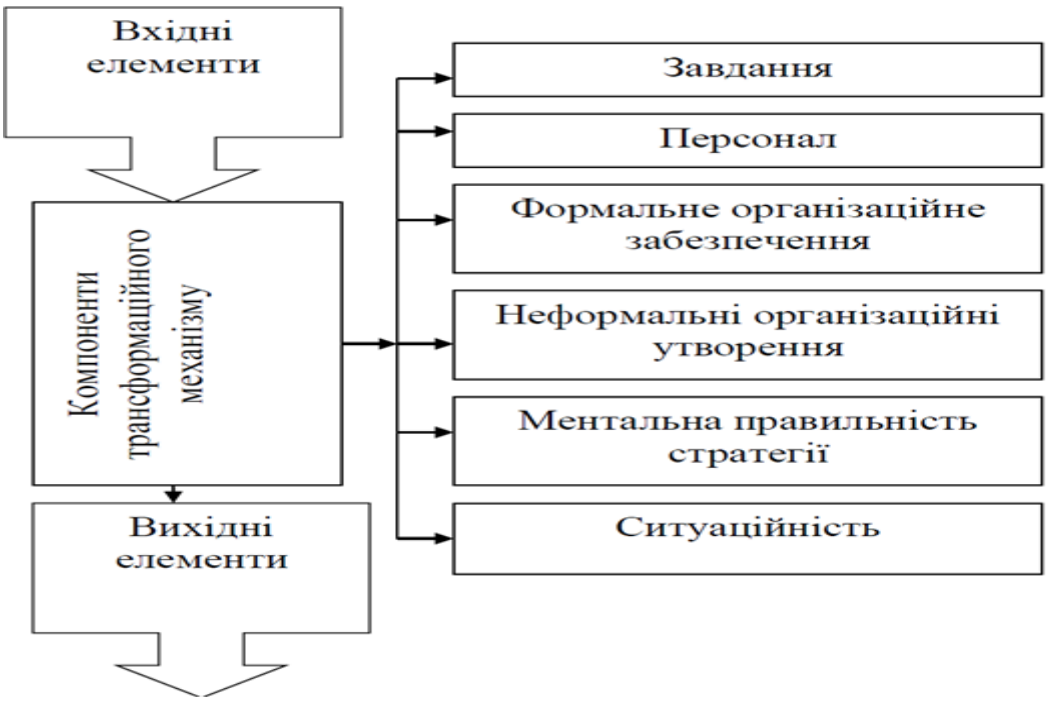

Рис. 1.6. Індикатори потенційно ефективної стратегії

*Джерело:[9]

Конгруентність, в загальному - це є цілісність. Зокрема, відомий психолог К. Роджерса, ідеї якого стали основою власне цього підходу, виділяв : «Фрейми

організаційної поведінки окреслюють вхідні елементи, їх трансформацію в межах системи і на виході отримуємо ефективність.

Конгруентність – це стан організаційної системи, коли всі переконання її учасників, стратегії розвитку команди, вчинки людей повністю узгоджуються між собою і орієнтовані на отримання бажаного результату»[55].

Модель конгруентності відображає ступінь узгодження досягнення стратегічних цілей окремих членів трудового колективу з цілями підприємства в цілому. Ото ж, ефективність визначається в контексті цілісності роботи групи чи команди:

- появлення конгруентності конструкцій групи, що означає збіг формальної організаційної структури підприємства з неформальною побудовою міжособистісних відносин; поєднання ролей формального та неформального лідера;
- мобілізацію внутрішніх людських ресурсів підприємства;
- розвиток особистісного потенціалу кожного працівника;
- формування групової самоорганізації;
- створення механізмів соціального контролю;
- підвищення рівня саморегуляції поведінки кожного працівника;
- посилення адаптивності командної роботи.

Ці параметри формують унікальну гнучкість до змін та стійкість розвитку людського фактору виробничої діяльності.

Відтак, в новітню систему стратегічного управління підприємством необхідно інтегрувати методики конгруентності, що суттєво посилить ступінь інноваційної готовності працюючих, зменшить кількість непродуктивних конфліктів та забезпечить розвиток самоврядування.

Трансформація в будову менеджменту підприємства вказаних елементів відбувається під впливом навколишнього середовища (регуляторних обмежень, законодавчих вимог) та специфіки можливостей підприємства та його історії. Відтак, ступінь розвитку системи стратегічного управління підприємством напряму залежить від рівня розвитку стратегічного мислення його менеджерів.

1.3. Особливості моделі стратегічного управління комунальним підприємством

Процеси побудови та функціонування системи стратегічного управління діяльністю кожного підприємства мають різні ступені унікальності. Проте, моделі стратегічного управління комунальним підприємством мають надзвичайно широкий спектр особливостей. Ці особливості випливають зі специфіки:

- їх заснування громадою;
- необхідності спів падання стратегії розвитку КП зі параметрами стратегії громади;
- поєднання соціальних та економічних складових місії КП;
- жорсткому регулюванню;
- обов'язковому бюджетуванню;
- відкритості звітів перед виконкомом, радою та мешканцями територіальної громади.

Зауважимо, що предметом дослідження є розвиток системи стратегічного управління КП «Чернівецьке тролейбусне управління», то логічно що на цей процес впливають ще й особливості розвитку галузі. Сьогодні в Україні триває реформування підприємств міського електротранспорту з метою виведення їх з кризового стану. Відтак, додається ще й необхідність будови дієвих антикризових механізмів в загальну карту стратегічного розвитку цих підприємств.

Ото ж, є гостра необхідність дослідження специфіки моделей стратегічного управління комунальними підприємствами міського електротранспорту. Питанням зазначеної проблематики присвячені праці таких дослідників як: В. Далекої, О. Дивінець, Ю. Коссого, Т. Кушніра, М.Крупицького, М. Радченко, тощо.

Проведений аналіз наукових джерел дає підстави узагальнити основні особливості менеджменту КП [34,37,62]:

- націленість на виконання соціальної місії - надання послуг мешканцям територіальної громади;

- висока залежність від рівня дотацій з місцевого бюджету;

- пасивність, на відміну від приватних підприємств, в інноваціях системи управління;

- небажання підвищувати результативність діяльності з метою збільшення дотацій;

- обмеження свободи в прийнятті стратегічних рішень;

- переважно застарілі виробничі фонди;

- необдумано «роздутий» штат;

- в разі отримання прибутку КП він розподіляється місцевими радами.

Узагальнення цих відмінностей в управлінні показані даними таблиці (табл. 1.3):

Таблиця 1.3

Відмінності в менеджменті приватних підприємств та КП

Індикатори	Приватне	Комунальне
Засновники	ФОП чи юридична особа	ОТГ
Місія	Оптимізація прибутку	Якісне забезпечення мешканців громади суспільно-необхідними товарами чи послугами
Розпорядження прибутком	На розсуд власників, вільне	Рішенням сесії місцевої ради та направлення до місцевого бюджету
Самостійність менеджменту	Автономне	Координується адміністраціями
Визначення допустимих показників рентабельності	Більше 15-18 %	Визначає сесія місцевих рад при затвердженні фінансових планів

*Джерело: сформовано автором на підставі [19, 29, 34, 38]

Основною ознакою господарювання комунального підприємства є його жорсткіша урегульованість низкою встановлених норм та законів. Зазначимо, що основним нормативним каркасом є Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», стаття 1 цього закону визначає що: «право комунальної власності – це право територіальної громади володіти, доцільно, ефективно користуватися і

розпоряджатися на свій розсуд і в своїх інтересах майном, що належить їй, як безпосередньо, так і через органи місцевого самоврядування»[29].

Ото ж, винятково місцева рада наділена повноваженнями щодо створення того чи іншого комунального підприємства. Точкою відліку для прийняття рішення про заснування КП є [37]:

перше - економічна доцільність (отримання доходу);

друге - соціальна (створення корисності для місцевої громади):

- підвищення рівня якості життя у ОТГ;
- надання соціально важливих послуг;
- розвиток регіональних соціальних та екологічних програм;
- створення додаткових робочих місць;
- розвиток міської інфраструктури.

Відтак, орієнтиром для створення стратегії КП має бути - ефективність використання муніципального майна в двох площинах:

- поповнення дохідної частини місцевого бюджету, який піде на розвиток території;
- забезпечення пакету з стандарту добробуту мешканців ОТГ (не має фінансової вигоди).

За функціональним призначення КП класифікують на:

1. Комерційні;
2. Соціальні;
3. Інфраструктурні.

Зазначимо, що за природою діяльність КП має бути схожою до підприємницьких структур. Що означає, що така їх особливість як створення суспільно важливих товарів/послуг не має виключати його спрямування на рентабельність.

Так як власниками КП (переважно 100- 50%) органи місцевої влади, то в систему управління вбудовані елементи підпорядкування департаментам та Наглядовій раді [34].

Керується діяльність КП Статутом, який приймається сесією певної місцевої ради.

Аналіз останніх наукових праць з дослідження проблематики менеджменту КП [11, 37, 62] дозволяє виділити такі особливості як:

- стратегічна місія акцентується на продукуванні важливих послуг місцевої громади;

- вибір стратегічних цілей має співпадати з вектором цілей розвитку міста;

- показниками оцінки реалізації стратегії є індикатори задоволення якістю наданих послуг мешканців ОТГ та рівень виконання затверджених органами самоврядування фінансових планів (квартальних, річних);

- регламентується діяльність нормами як публічного так і приватного права;

- діапазон вибору стратегічних управлінських рішень КП повинен співпадати з задекларованими планами діяльності місцевих органів влади (соціальних, економічних, інфраструктурних, демографічних чи культурних);

- як об’єкт власності громади всі правові статуси щодо майна (володіння/використання/розпорядження) узгоджуються рішеннями місцевої влади;

- кінцевим результатом реалізації стратегії є ступінь задоволення інтересів жителів територіальної громади.

Згідно ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні», зокрема ст. 42, п. 10, вказано: «Керівник комунальної установи працює на контрактній основі з місцевою радою і призначається міським головою. Визначає штат КП його керівник. Звітує місцевій раді та голові за виконання фінансових планів. Контроль за використанням бюджетних коштів, направлених на КП проводиться шляхом звірки планових та поточних показників в контексті фінансових планів та звітів»[29].

Сьогодні згідно чинного законодавства всі КП підприємства мають оприлюднювати достовірну інформацію про:

- укладені договори;

- перелік послуг та їх стандартів;

- структуру тарифів;

- акти звірки та списання бюджетних коштів;

- висновки аудиту.

Отож, основою для оцінки ефективності управління КП є бюджетування. В наукових працях існує багато визначень категорії «бюджетування», основні з них згруповані в таблиці, (табл. 1.4):

Таблиця 1.4

Дефініція поняття «бюджетування»

Автор	Визначення
О.Балан	Зазначає: «Бюджетування - це процес розробки і формування планових бюджетів, які об'єднують плани керівництва підприємства і, в першу чергу, виробничі, маркетингові та фінансові плани» [4].
Д. Деревянко	Виокремлює, що: «Бюджетування - управлінська технологія, яка передбачає формування бюджетів і їх використання для забезпечення оптимальної структури і співвідношення доходів та витрат, надходжень і трат, активів і пасивів організації для досягнення установлених цілей з урахуванням впливу оточення функціонування»[17].
О.Жулін	Узагальнює: «Бюджетування - це процес прийняття управлінських рішень, пов'язаних з майбутніми подіями, на основі обробки даних з метою підвищення ефективності роботи підприємства за допомогою цільової орієнтації і координації всіх подій на підприємстві, виявлення ризиків і зниження їх рівня, підвищення гнучкості і пристосування до змін» [26].
А.Ковальська	Зазначає, що: «Бюджетування - це управлінська технологія складання бюджетів, яка дає змогу зв'язати діяльність підприємства з його стратегічними цілями, планувати, організовувати, контролювати та мотивувати виконання бюджетів на підприємстві, тобто здійснювати процес управління підприємством, спрямований на досягнення поставлених перед підприємством цілей» [39].
А. Озеран	Доводить: «Бюджетування - *технологія управління* як сукупність засобів, процесів, методів, інструментів за допомогою яких вхідні елементи перетворюються у вихідні» [59].

*Джерело: сформовано автором на підставі [4, 17, 26, 39, 59]

Відтак, можемо виокремити, що сутнісне наповнення поняття «бюджетування» передбачає такі складові:

- процеси з фінансового планування;

- бюджет;

- трактування бюджетування в широкому сенсі;

- власне, бюджетування на підприємстві;

- корпоративне бюджетування.

Ото ж, процедура бюджетування КП зводиться до узгодження управлінських рішень щодо формування та виконання фінансових планів з уповноваженим департаментом, виконкомом, мером. Наглядовою радою та сесією міської ради.

Такий алгоритм уможливлює [61, 62]:

- стратегічну оцінку ефективності управлінських рішень з надання соціально важливих послуг громаді;

- оптимальний в змінних умовах розподіл ресурсів;

- контролювати хід виконання стратегії та цільове використання бюджетних коштів.

Алгоритм формування та виконання стратегічного управління в площині бюджетування:

1. КП розробляє планові показники.

2. Ознайомлює та узгоджує проєкт фінансового плану з уповноваженими профільними департаментами місцевої ради, її виконкомом, своєю наглядовою радою.

3. На стадії аналізу плану часто залучають експертів (ДПА, фінансова інспекція, ГО)

4. Виноситься на затвердження сесії ради.

5. Звітує про виконання цього плану керівник КП щоквартально.

6. Річний звіт розглядає виконком.

Наголосимо, що ст. 26 цього ЗУ зазначає, що саме місцева рада визначає частку прибутку КП, що має бути направленою до місцевого бюджету. А ст. 28 даного закону засвідчує те, що власне місцева влада затверджує тарифи на послуги КП [29].

Концепція управління КП «Чернівецьке тролейбусне управління» ще керується відповідно до Закону України «Про міський електротранспорт». Згідно якого держава впливає на траєкторію управління шляхом проведення податкової, тарифної, фінансово-кредитної, дотаційної, соціальної та інвестиційної політики [67].

Логічно, що міський електротранспорт ґрунтується на муніципальній власності і є складовою стратегії розвитку муніципального господарства. Тому модель управління міським електричним транспортом має складну ієрархічну структуру. Характеризується непростими взаємозв'язками підсистем, багатофакторним формування ефективності та високим рівнем невизначеності.

Модель надання важливої послуги мешканцям громади - перевезення пасажирів тролейбусом показана схемою, (рис. 1.7):

Рис. 1.7. Система надання транспортних послуг

* Джерело: [42]

До об'єктів менеджменту міського електричного транспорту входять:

- рухомий склад транспортних засобів, в нашому випадку - тролейбуси;

- різні шляхові пристрої (естакади, тягові електропідстанції та стоянки);

- засоби спеціального електрозабезпечення (електролінії, кабелі та лінії маршрутів - контактні мережі);

- ремонтні підсистеми (майстерні, СТО, депо);

- гаражі;

- лінійні пристрої (зв’язок, блокування, система сигналізації);

- диспетчерське управління.

При формуванні стратегії розвитку КП з надання послуг електрон спорту треба враховувати те, що левову частку у загальній структурі доходів таких підприємств займають кошти власне бюджетного фінансування.

Державна соціальна політика в цій галузі націлена на критерій реальної платоспроможності населення, встановлено низку «пільговиків». Державне регулювання має зменшити долю монопольності КП: « забезпечити такий стан, за якого суб’єкт комунальної власності слугує всім суб’єктам, які створюють попит на комунальні послуги та можуть платити за них, працює в безпечному режимі, обслуговує всіх споживачів на рівних умовах і встановлює справедливі та об’єктивні тарифи»[46].

Експерти часто вказують на той факт, що більшість вітчизняних міських електротранспортних підприємств стали «соціальними перевізниками», що посилює рівень збитковості.

Можемо узагальнити, що специфікою визначення валового прибутку тролейбусних підприємств є сукупність таких складових:

- чистий дохід безпосередньо від надання транспортних послуг;

- кошти бюджетного фінансування за «пільговиків»;

- собівартість наданих транспортних послуг.

Таким чином, можемо зробити висновок, що розвиток системи управління вітчизняних КП з надання транспортних послуг знаходиться в стані стагнації та потребує суттєвого оновлення як підходів до загального менеджменту так і стратегічного реформування цієї галузі.

Проблеми в управлінні таких підприємств лягають на міський бюджет та збільшують рівень незадоволення якістю транспортних послуг мешканців громади.

Висновки до розділу 1

Проведений аналіз наукових підходів дослідження природи розвитку системи стратегічного управління господарською діяльністю підприємства показав, що вони еволюціонують паралельно з зміною парадигми загального менеджменту.

В загальному теоретики сходяться до думки, що це процес управління розвитком підприємства в площині успішного досягнення її стратегічних цілей. Проте існує ряд розбіжностей думки науковців щодо виокремлення параметрів побудови моделей стратегічного управління,що виражені в підходах, зокрема: як процес, як функція, як інституція та як концепція.

Дослідження наукових праць з проблем менеджменту підприємства показало, що існує низка моделей формування та реалізації стратегічного управління фірмою. Сучасні системи стратегічного управління підприємством повинні орієнтуватися на вироблення механізму реакції на зовнішні виклики.

Проаналізовано новітні інструменти стратегічного управління.

Узагальнено, що на ефективність вибору ефективної стратегії розвитку підприємства впливає здатність його менеджерів до економічного стратегічного мислення - усвідомлення принципів формування стратегії, навички стратегічного аналізу та прогнозування впливу змін на діяльність фірми.

Досліджено особливості системи стратегічного розвитку КП з надання електротранспортних послуг для мешканців міста. Специфіка обґрунтовується складною системою взаємовідносин між КП, місцевою владою, реалізацією соціальної державної політики та кінцевим споживачем.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА РІВНЯ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ КП «ЧЕРНІВЕЦЬКЕ ТРОЛЕЙБУСНЕ УПРАВЛІННЯ» (КП ЧТУ)

2.1. Характеристика КП «Чернівецьке тролейбусне управління» в контексті ресурсної стратегії

Комунальне підприємство «Чернівецьке тролейбусне управління», далі - (КП «Чернівецьке тролейбусне управління», КП ЧТУ) - надає послуги з пасажироперевезення електричним транспортом в територіальній громаді м.Чернівці.

І. Загальна інформація про КП «Чернівецьке тролейбусне управління»:

1. Адреса: 58023, м. Чернівці, вул. Комунальників,12.

(0372) 57-13-91 т/ф 57-13-98, trolli1897@gmail.com.

Код ЄДРПОУ - 03328907.

2. Засновники - Чернівецька міська рада (частка: 100,0000%)

Код ЄДРПОУ засновника: 36068147

Розмір внеску до статутного фонду: 236 412 343,51 грн.

3. В. о начальника КП ЧТУ - Андрій Анатолійович Долгий.

4. Логотип (рис. 2.1)

Рис. 2.1. Логотип КП ЧТУ

*Джерело: [62]

5. Виконавчий орган Чернівецької міської ради, у підпорядкуванні якого знаходиться КП ЧТУ - департамент транспорту та окремих питань комунального господарства, підпорядкований виконавчому комітету міської ради

6. Взаємовідносини між КП ЧТУ та міською радою формуються відповідно до чинного законодавства.

II. Організаційна структура КП ЧТУ:

- За галузевою ознакою відноситься до - підсистеми «міський електротранспорт» (МТР), який є складовою єдиної транспортної системи для перевезення громадян.

- За правовою - власність ЧМР та займає провідне місце в системі пасажирських перевезень м.Чернівці.

Історія підприємства, як МЕТ, нараховує 124 роки. Згідно архівних джерел, 1-ий трамвай в Чернівцях пустили в липні 1897 р. Він став 4-им (після Києва, Львова і Дніпропетровська) за рахунком на сьогоднішній території України.

А тролейбус вийшов на лінію - у 1939 р. Він став 2-им другим (після м. Київ). В 19667 р. через зношеність колій було ліквідовано трамвайне господарство.

Отже, Чернівці традиційно є «електротранспортним». Сьогодні за показником «пасажиропотік» тролейбусне домінує над автобусним транспортом.

Маршрутна система тролейбуса в Чернівцях менша в порівнянні з містами-гігантами (Київ чи Харків). Проте в них є ще інші види електротранспорту - трамвай та метрополітен.

А у Чернівцях, тролейбус - це єдиний екологічний та головний вид громадського транспорту в м. Чернівці. Відтак, його треба розвивати в світлі тренду на сталий розвиток.

Отже, КП ЧТУ - одне з найстаріших підприємств міського електротранспорту України.

Стратегічна місія КП ЧТУ - надання якісних, екологічних, доступних та соціально-важливих послуг з пасажироперевезення чернівчанам.

Згідно Статуту КП ЧТУ виконує 20 видів послуг та робіт. Основні з яких це:

- регулярне перевезення пасажирів тролейбусами і автобусами;

- технічна підготовка тролейбусів до виходу на маршрути;

- проведення всіх видів ремонтів тролейбусів;

- ремонт та обслуговування кабельних мереж, трансформаторних та тягових підстанцій;

- забезпечення електроенергією тролейбусів на лінії;

- надання рекламних послуг;

- реалізація разових квитків та місячних проїзних квитків;

- перед рейсові та після рейсові медичні огляди водіїв;

- підготовка кадрів та підвищення кваліфікації водіїв тролейбусів, слюсарів, електромонтерів, тощо.

IV. Ресурсна база:

- Кількість рухомого складу тролейбусів - 95 пасажирські та 4 - службові (з них - 90% підлягає списанню);

- Середньооблікова чисельність штатних працівників - 495 чол.;

- Маршрутна сітка - 11 ліній;

- Дільниця тягових підстанцій - 10 од.

- Протяжність контактної мережі по м.Чернівці - 88 кілометрів;

- Депо - 1 од.

КП ЧТУ є демократичним та важливим соціальним перевізником:

- ціни нижчі за інші види громадського транспорту;

- перевозять низку пільгових категорій;

- електротранспорт є екологічним, що важливо в питанні забруднення атмосферного повітря;

- в час пандемії забезпечував спецперевезення;

Нажаль, сьогодні стан господарської діяльності КП ЧТУ вкрай незадовільний.

Зазначимо, що криза виникла на КП ЧТУ ще до пандемії, яка лише загострила проблеми господарювання.

Існує ряд управлінських проблем, які нагромаджувались роками, відповідно - маємо низький рівень якості перевезень, (табл. 2.1):

Таблиця 2.1

Результати діяльності КП ЧТУ

за 2018-2020 рр. (тис. грн.)

Показники	Рік			Абсолютний приріст (+/-)		Відносний приріст (%)		
	2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019	2019 / 2018	2020 / 2019	2020 / 2018
Чистий дохід від реалізації послуг	98 566	126 515	117 172	27 949	-9 343	28,36	-7,38	18,88
Собівартість реалізованої послуг	105 531	129 223	139 805	23 692	10 582	22,45	8,19	32,48
Валовий прибуток (збиток)	-6 965	-2 708	-22 633	4 257	-19 925	-61,12	735,78	224,95
Інші операційні доходи	3 693	3 449	5 599	-244	2 150	-6,61	62,34	51,61
Адміністративні витрати	9 126	12 195	10 942	3 069	-1 253	33,63	-10,27	19,9
Інші операційні витрати	2 226	1 392	1 187	-834	-205	-37,47	-14,73	-46,68
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	-14 624	-12 846	-29 163	1 778	-16 317	-12,16	127,02	99,42
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	-14 624	-15 587	-30 949	-963	-15 362	6,59	98,56	111,63
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	-14 624	-15 587	-30 949	-963	-15 362	6,59	98,56	111,63

*Джерело: розраховано на підставі даних Додатку В

Аналіз даних (таб.2.1) показав, що:

- Виторг КП ЧТУ в 2020 році склав 117 172 тис. грн., що на 18,88% більше показника 2018 року. Це свідчить про те, що КП ЧТУ навіть в карантинні обмеження відповідально здійснював свою функцію - перевезення пасажирів, тобто - задовольняти потреби свого цільового сегменту ринку. Це позитивно характеризує підприємство.

- Про зниження ефективності господарювання КП ЧТУ свідчить такий факт - чистий дохід зростав повільнішими темпами (на 18,88%) чим собівартість (на 32,48% за 2018 - 2020 рр.). Це, логічно, призвело до збитків.

Ця негативна ситуація виникла через:

- жорстку урегульованість ЧМР тарифів на проїзд (5 грн.), що є найнижчою ціною за проїзд в м. Чернівці;

- недостатнім покриттям сум за проїзд пільговиків;

- карантинними обмеженнями кількості людей в тролейбусі.

- Динаміка чистого збитку КП ЧТУ, нажаль, має стійкий характер - відносний темп зросту збитків склав 111,63%. Так, протягом цих трьох років чистий збиток складав: (-14 624 тис. грн.) в 2018 р., (-15 587 тис. грн.) - в 2019 р. та (-30 949 тис. грн.) в 2020 р.

Ці тенденції схематично показані на рисунку (рис. 2.2):

Рис. 2.2. Динаміка показників виторгу, собівартості та чистого прибутку КП ЧТУ

Можемо узагальнити, що негативний кінцевий фінансовий результат підтвердив те, що система управлінських рішень КТ ЧТУ застаріла, бізнес-процеси - неефективні, не налагоджений антикризовий механізм.

Також, індикатори цієї таблиці показали негативні тенденції в менеджменті КП ЧТУ за 2018-2020рр.:

- Валовий прибуток КП ЧТУ мав від'ємне значення: на кінець 2020 р. і становив (-22 633 тис. грн.) проти (-6 965 тис. грн.) в 2018 р. Це засвідчує

неефективність операційних процесів. Тобто, КП ЧТУ за ці роки не створювало додану вартість в ході щоденної діяльності.

- Темп росту адміністративних витрат склав 19,9%; інших операційних доходів - 51,61%. Позитивним є те, що зменшились темпи інших операційних витрат на (-46,68%).

Відповідно, індикатори рентабельності КП ЧТУ теж мають спадну тенденцію, (табл. 2.2) та (рис. 2.3):

Таблиця 2.2

Рентабельність продажів КП ЧТУ

Показники	Рік			Абсолютний приріст (+,–),		
	2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019	2020 / 2018
Рентабельність продажів за валовим прибутком (валова маржа), %	-7,07	-2,14	-19,32	4,93	-17,18	-12,25
Рентабельність продажів за операційним прибутком (операційна маржа), %	-14,84	-10,15	-24,89	4,69	-14,74	-10,05
Рентабельність продажів за чистим прибутком (чиста маржа), %	-14,84	-12,32	-26,41	2,52	-14,09	-11,57
Операційна рентабельність витрат, %	-12,51	-9	-19,19	3,51	-10,19	-6,68

*Джерело: розраховано автором

Можемо підсумувати, що в 2019 році було помітне призупинення спаду показників рентабельності продаж. Проте в 2020 році темпи спаду знову прискорилися.

В результаті за цей період показник валової маржі зменшився на (-12,25%), операційної - на (-10,05%) та чистої на (-11,57%).

Специфікою механізму фінансування КП ЧТУ є те, що що частина грошових коштів сплачена мешканцями та гостями міста Чернівці за проїзд у тролейбусі спрямовується на покриття собівартості транспортних послуг, друга частина йде на оновлення МТБ КП ЧТУ, а третя частина перерозподіляється органам місцевого самоврядування з метою наповнення бюджету міста.

Наглядно спадні тенденції показників результативності надання послуг з пасажироперевезень показані рисунком (рис. 2.3)

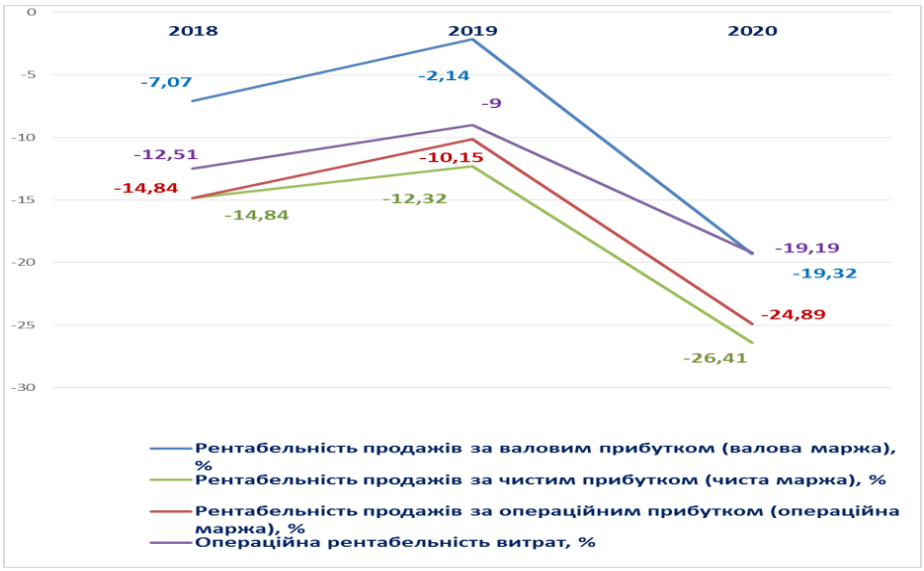

Рис. 2.3. Динаміка рентабельності продаж

Так як КП ЧТУ є муніципальною власністю, то важливим аспектом аналізу є оцінка рівня стратегічного управління майном, (табл. 2.3):

Таблиця 2.3

Динаміка складових майна КП ЧТУ 2018-2020 рр., (тис. грн.)

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,–		Відносний приріст (відхилення), %		
	2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019	2019 / 2018	2020 / 2019	2020 / 2018
Розрахунково-грошова частина майна	40 609	14 189	3 615	-26 420	-10 574	-65,06	-74,52	-91,1
Виробнича частина майна	71 716	106 382	95 535	34 666	-10 847	48,34	-10,2	33,21
Нематеріальне майно	10 096	10 074	10 054	-22	-20	-0,22	-0,2	-0,42
Всього	122 421	130 645	109 204	8 224	-21 441	6,72	-16,41	-10,8

*Джерело: розраховано автором

Отож, протягом трьох років поточна вартість розрахунково-грошової частини майна КП ЧТУ знизилася від 40 609 тис. грн. до 3 615 тис. грн., або на (-

91,1%). Виробнича, навпаки - зросла на 33,21%, це обумовлено з придбанням нових тролейбусів. В кінці періоду дослідження, а виробнича частина формує 95 535 тис. грн.

Динаміка коефіцієнтів ефективності використання майна теж є негативною, (рис.2.4):

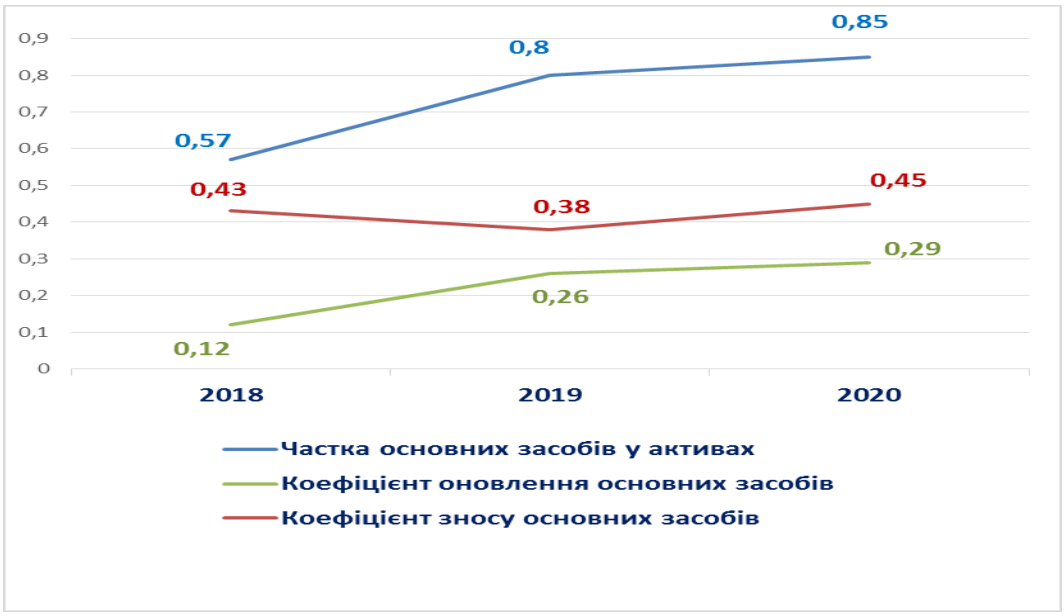

Рис. 2.4. Показники ефективності використання основних засобів

Середньооблікова чисельність штатних працівників в середньому склала 490 чол., з них: 207 жінок: на посаді водій тролейбуса 113 чоловік; на посаді кондуктора - 113 чоловік. Отримують пенсію 216 чоловік, з них пенсію по інвалідності - 32. З загальної кількості працюючих 122 мають базову та повну вищу освіту. На керівних посадах в самостійних структурних підрозділах працює 5 жінок. Середньомісячна заробітна штатного працівника плата склала 12658 грн. Існує проблема - велика поточна плинність кадрів, зокрема за рік може звільнитися та прийнятися на роботу до 60 людей.

Отож, КП ЧТУ сьогодні за базову стратегію розвитку обрав стратегію виживання. Сподіваємося. Що нова Концепція розвитку інфраструктури м.Чернівці дасть поштовх до кардинальної зміни філософії менеджменту КП ЧТУ та таке важливе підприємство вийде на вищий ступінь - стратегії розвитку.

2.2. Аналіз ступеня реалізації фінансової стратегії підприємства

Особливістю системи стратегічного управління КП ЧТУ є її прив'язка до розробки та виконання фінансових планів за методом бюджетування. Власне показники досягнення індикаторів фінансових планів є основними в оцінці ефективності управління муніципальним підприємством. Відтак, дослідження стану реалізації фінансової стратегії КП ЧТУ є важливим етапом в діагностиці моделі його управління.

Основою фінансового моніторингу є показники балансу, (Додаток В).

Зазначимо, що господарська діяльність КП ЧТУ має ряд особливостей до яких відносить:

- підхід до ціноутворення послуг на основі установлення єдиних тарифів;
- наявність цільового фінансування, субсидій та дотацій як з боку держави та ЧМР;
- наявність серйозного обсягу, часто сумнівної та безнадійної ДБ заборгованості за надані послуги (бюджетних організацій і населення);
- часте виникнення КТ заборгованості перед постачальниками за електроенергію;
- касовий метод оподаткування послуг за окремими категоріями замовників.

Аналіз активів КП ЧТУ показав, що сума активів знижується КП ЧТУ і досягнула в 2020 р. 109 204 тис. грн. проти 122 421 тис. грн. в 2018 р.

Оборотні активи визначили таку динаміку зменшення активів на 10,8%. Вони скоротилися на 85,04% в 2018 - 2020 рр.

Інші елементи активів КП ЧТУ здійснювали стимулюючий вплив на розмір загальної суми:

- виробничі запаси (+145,59%);
- запаси (+145,59%);
- дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом (+69,23%);
- витрати майбутніх періодів (+200%);
- основні засоби: (+31,73%).

Зауважимо, що негативно впливали такі складові активів КП ЧТУ як:

- дебіторська заборгованість за роботи та послуги (-100%);

- інша поточна дебіторська заборгованість (-37,26%);

- гроші та їх еквіваленти (-93,22%);

- нематеріальні активи (-0,42%).

Можемо узагальнити, що на кінець 2020 р. активи КП ЧТУ сформовані таким чином: на 94,29% з необоротних та 5,71% з оборотних. А в кінці 2018 р. на 65,96% з необоротних та 34,04% з оборотних.

Важливими елементами оборотних активів КП ЧТУ були грошові еквіваленти (частка дорівнює 29,7%). Серед необоротних активів важливу роль відігравали: нематеріальні активи (частка дорівнює 8,25%) та основні засоби: (частка дорівнює 57,32%).

Тенденції в управлінні активами показані на рисунку (рис. 2.5)

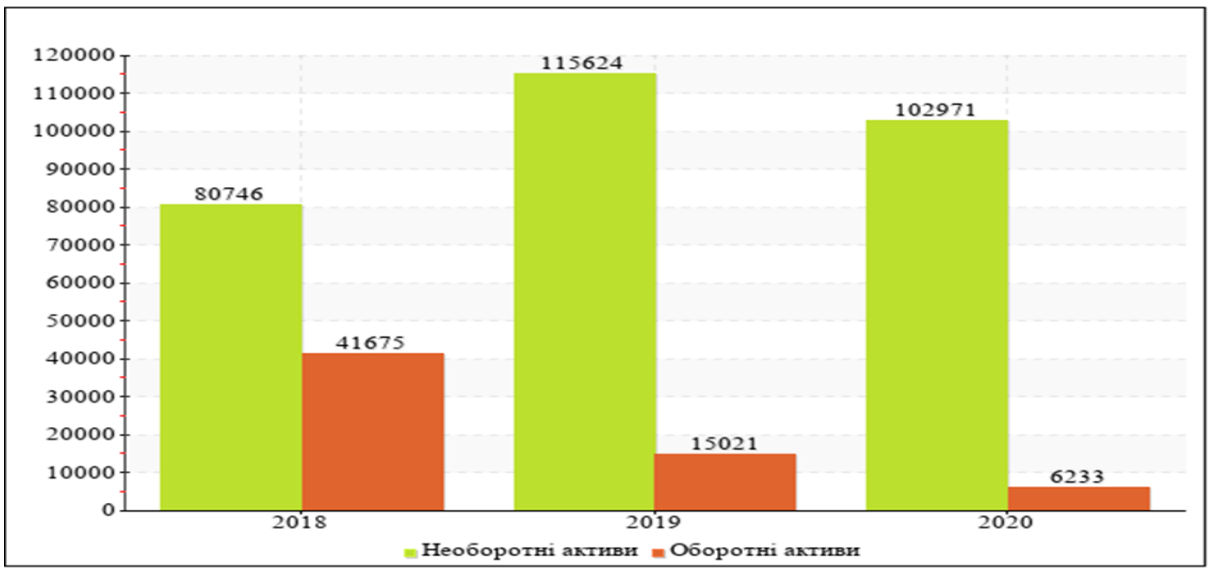

Рис. 2.5. Динаміка активів КП ЧТУ

Можемо зробити висновок, що:

- Основні засоби КП ЧТУ активно використовуються у щоденній діяльності. Їх вартість збільшилася з 70 176 тис. грн. в 2018 р. до 92 443 тис. грн. в 2020 р. Це пов'язано з активною політикою управління основними засобами - їх ремонт та оновлення. З одного боку, це свідчить про нарощення господарського потенціалу, а з другого - істотна частина фінансових ресурсів (84,65%) загрузла в

основних засобах, що зменшує швидкість перебудови виробничої та збутової діяльності в разі зміни ринкової кон'юнктури.

- Ефективність управління запасами в цілому знижувалася протягом 2018 - 2020 рр. Більш швидке збільшення обсягу запасів КП ЧТУ в порівнянні з чистим доходом указує на те, що менеджмент підприємства не націлений на пошук альтернативного використання фондів.

Дослідження стану корпоративного управління підприємством в аспекті задоволення інтересу засновника - ЧМР полягає в оцінці якості використання власного капіталу через тенденції генерування прибутку, (табл. 2.4):

Таблиця 2.4

Аналіз капіталу КП ЧТУ в аспекті тривалості використання
в 2018 - 2020 рр., (тис. грн.)

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,–		Відносний приріст (відхилення), %		
	2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019	2019 / 2018	2020 / 2019	2020 / 2018
Постійний капітал	114 376	107 795	107 236	-6 581	-559	-5,75	-0,52	-6,24
Сталі зобов'язання	-	19 821	0	19 821	-19 821	-	-100	-
Мобільні зобов'язання	8 045	3 029	1 968	-5 016	-1 061	-62,35	-35,03	-75,54

*Джерело: сформовано автором

Аналіз даних таблиці за інформацією балансів показав:

- Зниження власного капіталу на 6,24% (107 236 тис. грн. на кінець 2020 р. проти 114 376 тис. грн. в 2018 р.) за три роки свідчить як про нездатність досягати такої мети - нагромадження прибутку, так і про ослаблення фінансового потенціалу.

- Скорочення постійної частини капіталу так би мовити «вимиває» фонди, необхідні для забезпечення стійкості підприємства в довгостроковій перспективі.

- Паралельне зниження мобільних зобов'язань (на 75,54%) протягом 2018 - 2020 рр. з одного боку - обмежує можливості зростання КП ЧТУ та й

можливостей для посилення експансії на ринку, а з іншого - зменшує фінансові ризики.

Негативний вектор спаду джерел фінансування КП ЧТУ показаний схемою, (рис. 2.6):

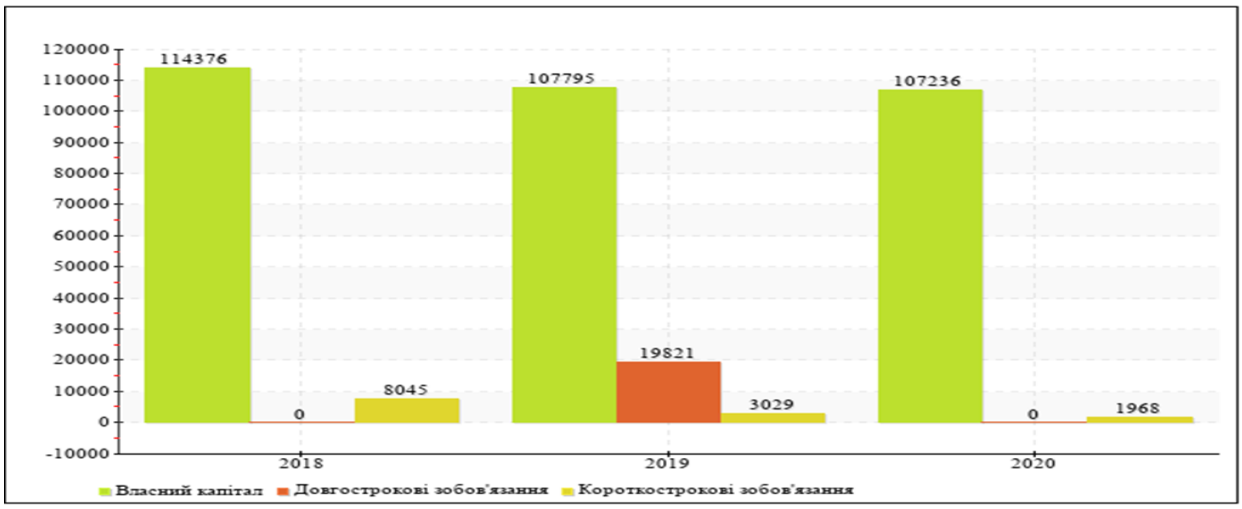

Рис. 2.6. Динаміка пасивів КП ЧТУ

Узагальнимо, що головними чинниками підвищення вартості залучених джерел фінансування КП ЧТУ були:

- пайовий капітал - (+110,62%);
- неоплачений капітал - (+71 997 тис. грн.);
- поточна КТ заборгованість за розрахунками з бюджетом - (+1272,73%)

Основними факторами, які спричинили зниження вартості залучених джерел фінансування КП ЧТУ були:

- додатковий капітал (-24,25%);
- непокритий збиток (-46 536 тис. грн.);
- поточна КТ заборгованість за надані послуги (-83,26%);
- поточна КТ заборгованість в розрізі розрахунків по страхуванню, а саме - (-100%);
- поточна КТ заборгованість з оплати праці (-71,16%);
- поточна КТ заборгованість за авансами (-98,46%);
- доходи майбутніх періодів (-51,01%).

Зауважимо, що таке системне зниження фонду нагромадженого непокритого прибутку посилює залежність КП ЧТУ від зовнішніх джерел фінансування - в нашому випадку від фінансової допомого з бюджету ЧМР.

Аналіз виконання чи не виконання показників затвердженого сесією ЧМР фінансового плану є підставою для засновника зробити висновок про ефективність менеджменту КП ЧТУ.

Основні параметри з цього процесу бюджетування наведені в таблицях, (табл. 2.5 - табл. 2.7):

Таблиця 2.5

Аналіз виконання фінансового плану діяльності КП ЧТУ за 2018 р.

№	Показники	один. виміру	план на 2018р.	факт за 2018р.	% виконання
1	Обсяг виконаних робіт в натуральних показниках з пасажироперевезення :	т. чол.	26787,3	29734,4	111
	Дохід від реалізації послуг	т. грн.	79765,3	102259,7	128,2
2	Витрати	т. грн.	111860,78	114657,3	102,5
3	Витрати, що не відносяться на собівартість	т. грн.	2223,1	2223,1	100
4	Балансові збитки, прибутки	т. грн.	-	-14623,7	-

*Джерело: сформовано автором

З таблиці бачимо, що за 2018 року перевезено електротранспортом 29734,4 тис. чол., що на 11,0% більше від плану. В структурі доходів КП ЧТУ в частині «пільговиків» цього року за фактом переважали такі статті:

- відшкодування пільгового проїзду електротранспортом - 45089,1 тис. грн. (44,1 %);

- компенсації за проїзд учнів та студентів - 2313,9 тис. грн. (2,3%);

- за пільговий проїзд дітей, учасників АТО - 1278.4 тис. грн. (1,3%).

У статті «витрати» відчутно помітне збільшення у: фонді оплати праці (49223,7 тис. грн. проти 33198.6 тис. грн.) через збільшення розміру мінімальної з/п на 16.3%.

Матеріальні витрати зросли в двічі через збільшення випуску рухомого складу на лінію та кількості оглядів, відповідно - ростом цін на запасні частини та матеріали; електроенергію (21838,1 тис. грн. проти 16920.4 тис. грн.) через збільшення відпрацьованих машино-годин та тарифу за одиницю кВт / год.

електроенергії; амортизація факт (8305,5 тис. грн. проти 3630,1 тис. грн.) внаслідок прийняття на баланс бувших у використанні та нових тролейбусів.

Дебіторська заборгованість склала 4249,0,0 тис. грн. через невиплачені суми з ДБ за пільгове перевезення окремих категорій громадян.

Кредиторська заборгованість на кінець року складає 8045.0 тис. грн., проблемою є розрахунки з о/п (3676,0 тис. грн.) та з міським бюджетом.

Стан виконання цілей фінансового плану за 2019 р. характеризують дані таблиці (табл. 2.6):

Таблиця 2.6

Аналіз виконання фінансового плану діяльності КП ЧТУ за 2019 р.

№	Показники	один. виміру	план на 2019 р.	факт за 2019 р.	% виконання
1	Обсяг виконаних робіт в натуральних показниках з пасажироперевезення :	т. чол.	30899,0	29366,0	95
	Дохід від реалізації послуг	т. грн.	112038,4	129964,6	116,0
2	Витрати	т. грн.	134045.68	141418,2	105,5
3	Витрати, що не відносяться на собівартість	т. грн.	635,30	1339,8	111
	Витрати, що не передбачені планом (% по договорах лізінгу)	т. грн.	-	2741,5	-
4	Балансові збитки, прибутки	т. грн.	-13506,84	- 15586,9	115,4

*Джерело: сформовано автором

Отож, в 2019 році КП «Чернівецьке тролейбусне управління» перевезено електротранспортом 29263,2 тис. чол., що на (-3,6%) менше від прогнозу перевезень (-1088,8 тис. чол.) через зміну сітки тролейбусних маршрутів внаслідок ремонту дороги по проспекту Незалежності, вул. Героїв Майдану, закриттям маршруту №2 «Гравітон-Університет» та скороченням маршруту № 4 «М.Олімпіади - Університет» із-за ремонту дороги по вул. Руській.

Доходи від перевезення пасажирів електротранспортом становили 26919,8 тис. грн. (97,4 %), що пояснюється зміною маршрутів із-за ремонту доріг та введенням з 13.02.2019 року валідаторів на маршрути № 1, 2, 4, 6 та 8. При цьому не встановлені стаціонарні валідатори та не забезпечені картками чернівчанина пасажири, основне навантаження лягло на кондуктора громадського транспорту, який не встигає в години «пік» повністю обілетити платного та безплатного пасажира.

Фонд оплати праці виріс на (+ 9,4%) через нарахуванням оплати за лікарнями листками (5 днів за рахунок підприємства), виплаченою компенсацію за невикористані відпустки працівникам при звільнені, а також враховуючи складність та напруженість роботи кондукторів при дотриманні карантинних обмежень та введенні валідаторів та водіїв тролейбусів внаслідок ремонту доріг та зміни маршрутної сітки, був збільшений розмір премії кондукторам громадського транспорту та водіям тролейбусів.

Узагальнена інформація про хід виконання плану подана в (табл. 2.7.):

Таблиця 2.7

Аналіз виконання фінансового плану діяльності КП ЧТУ за 2020 р.

№	Показники	один. виміру	план на 2020 р.	факт за 2020 р.	% виконання
1	Обсяг виконаних робіт в натуральних показниках з пасажироперевезення :	т. чол.	30352,0	10029,4	33,0
	Дохід від реалізації послуг	т. грн.	149 247,2	122 771,6	82,3
2	Витрати	т. грн.	179116,8	150747,0	84,2%
3	Витрати, що не відносяться на собівартість	т. грн.	1094,6	1187,2	108,5
	інші витрати, (% по договорах лізінгу)	т. грн.	2403,7	1786,9	74,3
4	Балансові збитки, прибутки	т. грн.	-30964,2	- 30949,5	99,99

*Джерело: сформовано автором

Можемо узагальнити, що в 2020 р., що в умовах карантину КП ЧТУ працювало в спеціальному режимі для забезпечення роботи медичної сфери, доїзду до роботи працівників комунальних підприємств, з обмеженням місць в транспорті, здійснення пільгових перевезень окремих категорій громадян по разових безоплатних квитках. Тому, від незалежних від підприємства причин, обсяг пасажироперевезень електротранспортом за 2020 рік склав 10029,4 тис. грн. або 33 % від запланованого обсягу. В той же час в 2020 році виконаний пробіг підприємством 2735,1 тис. м/км (проти 2 870,7 тис. м/км в 2019 році), або 95,3%.

В зв’язку з обмеженням пасажироперевезень внаслідок карантинних умов, враховуючи зменшення пасажироперевезень через карантин підприємством втрачені доходи, внаслідок чого виникла різниця між доходами та витратами, яка фінансувалася з міського бюджету.

2.3. Оцінка ефективності системи стратегічного управління КП ЧТУ

Складена система менеджменту КП ЧТУ характерна для більшості підприємств України комунальної власності з надання послуг з перевезення пасажирів електротранспортом. Це означає, що:

- вибір стратегії розвитку підприємства є функцією депутатського корпусу та виконкому Чернівецької міської ради;

- стратегічні цілі КП ЧТУ виходять із затвердженої програми розвитку пасажирського транспорту Чернівецької міської територіальної громади;

- функціональні завдання, щодо досягнення стратегічних завдань визначені фінансовим планом, про виконання якого щоквартально керівник КП ЧТУ звітує Наглядовій раді та департаменту транспорту та окремих питань комунального господарства.

Таким чином, розвиток системи стратегічного управління КП ЧТУ в більшій мірі залежить від органів місцевого самоврядування Чернівців.

А від, власне менеджменту цього підприємства залежить:

- грамотне виконання зазначених цілей;,

- вчасне виявлення проблеми та подання інформації про відхилення від плану чи по появу не запланованих змін до керівництва ЧМР;

- розробка пропозицій змін в стратегію;

- організація зусиль потенціалу підприємств на досягнення показників;

- відповідальність за хід виконання: розподіл штату,функціональних завдань, корегування бізнес-процесів, виявлення проблем та їх передбачення;

- забезпечення прозорості управлінських рішень.

Нажаль, КП ЧТУ часто є «розмінною монетою» у місцевих політичних чварах представників депутатського корпусу ЧМР, так за три роки помінялося 5 керівників. Така «політична дискусія» частково ставить під сумнів та зрив важливих цілей управління КП ЧТУ та, зокрема - розвитку інфраструктурної мережі м. Чернівці.

Наголосимо, що в умовах нестабільності економіки та спеціальних обмежень через пандемію, підприємство опинилося в кризовому стані.

Актуальність вироблення стратегії виводу з кризи КП ЧТУ не зменшується протягом останніх десяти років.

Аналіз ресурсної бази КП ЧТУ показав, що середньооблікова чисельність / середньомісячна заробітна штатного працівника плата склала складала:

- за 2018 р. - 448 чол. / 9472 грн.;
- за 2019 р. - 475 чол. / 11395 грн.;
- за 2020 р. - 495 чол. / 12658,00 грн.

Це вимагає відповідної складної організаційної структури КП ЧТУ, про що свідчить схема, (рис. 2.8).

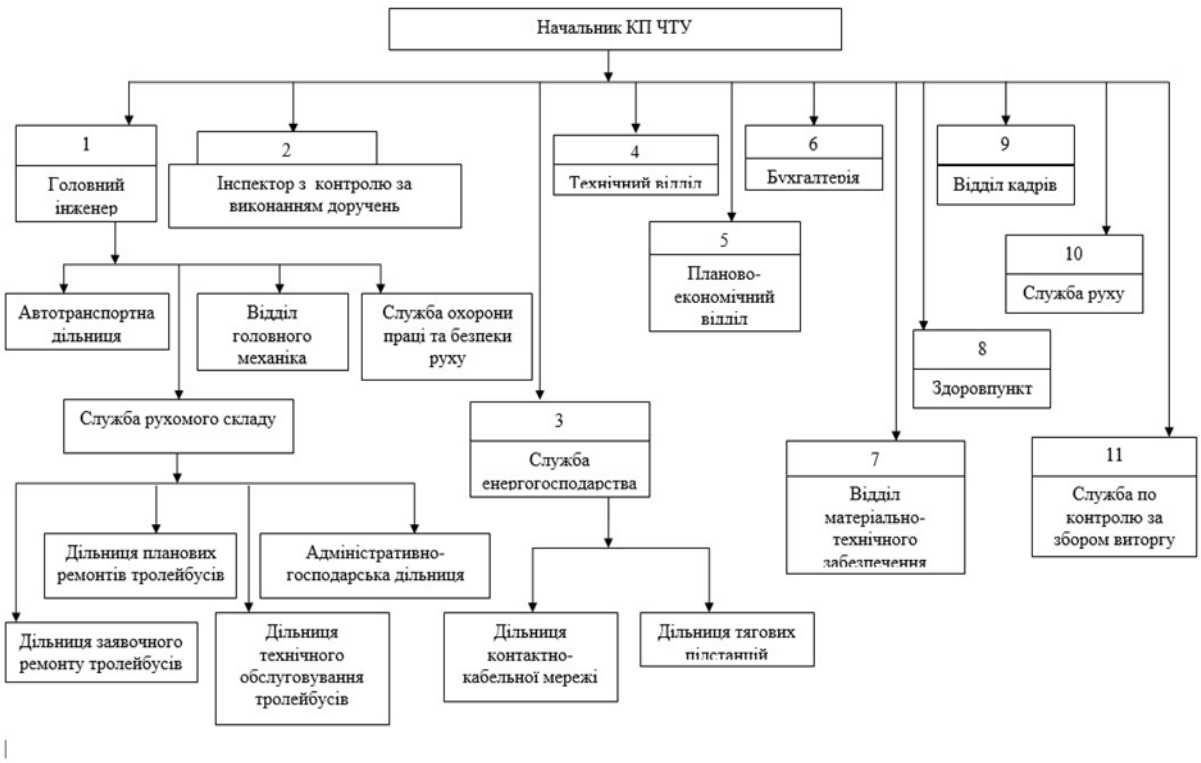

Рис. 2.8. Організаційна структура КП ЧТУ

*Джерело: [62]

Отож, з цієї схеми бачимо, що КП ЧТУ має 8 функціональних підрозділів.

1.1. Служба рухомого складу (підпорядковується головному інженеру) Дільниця заявочного ремонту тролейбусів

- комплексна бригада по ремонту та обслуговуванню рухомого складу;
- допоміжний персонал Дільниця планових ремонтів:

- комплексна бригада

Дільниця технічного обслуговування

- комплексна бригада по ремонту та обслуговуванню рухомого складу;
- дільниця водіїв на маневрових роботах;
- допоміжні робітники дільниці технічного обслуговування Адміністративно-господарська дільниця

1.2. Автотранспортна дільниця (підпорядковується головному інженеру)

1.3. Служба руху (підпорядковується начальнику управління)

1.4. Служба по контролю за збором виторгу (підпорядковується начальнику управління)

1.5. Відділ головного механіка (підпорядковується головному інженеру):

- бригада по ремонту технологічного обладнання, будівель та споруд
- допоміжний персонал

1.6. Служба енергогоподарства (підпорядковується начальнику управління)

Дільниця контактно-кабельної мережі

- бригада аварійно-відновлювального та планово- попереджувального ремонтів
- допоміжний персонал Дільниця тягових підстанцій
- оперативно-виїздна бригада
- бригада по ремонту обладнання ТП
- допоміжний персонал

Електровимірювальна технічна лабораторія

1.6. Служба охорони праці та безпеки руху (підпорядковується головному інженеру)

1.7. Управління (підпорядковується начальнику управління)

- АУП
- бухгалтерія
- відділ кадрів

- технічний відділ
- відділ матеріально-технічного забезпечення

1.8. Здоровпункт (підпорядковується начальнику управління)

Система менеджменту КП ЧТУ повинна вирішувати такі стратегічні завдання:

1. Зменшення розриву між вимогами щодо встановлення тарифів на комунальні послуги та зменшення спроможності державного сектора для задоволення цих вимог.

Аналіз урегулювання тарифів з реальним сумами собівартості на перевезення керівництво вирішувало таким чином:

В 2019 році різниця в тарифах на електротранспорт склала 41707,4 тис. грн. (181,3%), що пояснюється тим, що на час затвердження міського бюджету на 2019 рік затверджений тариф за 1 поїздку в тролейбусі становив 3,0 грн., а економічно обгрунтований тариф за 1 поїздку - 3,80 грн., різниця в тарифах планувалася з розрахунку 0,80 грн. за одного пасажира (3,80 грн.-3,0 грн.).

В зв'язку із цим розробили обґрунтування та подали на розгляд виконкому, який своїм рішення 4МР від 29.01.2019 року № 29/2 «Про внесення змін до рішення виконавчого комітету від 17.07.2018 р. № 348/14 «Про встановлення тарифів для комунального підприємства «Чернівецьке тролейбусне управління» на перевезення пасажирів у міському електричному транспорті та визнали такими, що втратили чинність.

А окремим рішенням затвердили, що економічно обґрунтований тариф за 1 поїздку в тролейбусі становить 4,50 грн., а різниця в тарифах 1,50 грн. за одного пасажира (4,50 грн. - 3,0 грн.).

В 2020 році в економічно обґрунтованому тарифі на проїзд в розмірі 6,40 грн. за 1 поїздку, який був введений в дію з 01 березня 2020 року рішенням виконавчого комітету Чернівецької міської ради від 11 лютого 2020 року № 71/4 визнали такими, що втратили чинність. Відшкодування компенсувала ЧМР.

Ото ж, можемо зробити висновок. що менеджмент нормально налагоджений в цьому. Аспекті.

2. Завдання менеджменту - генерувати прибутки для власників капіталу.

Попередній аналіз засвідчив спадну тенденцію в генерації прибутку. Протягом 3-х років підприємство є збитковим. Результати дослідження зміщення факторів, що мали вплив на процес генерування доходів КП ЧТУ показані в таблиці, (табл. 2.7):

Таблиця 2.7

Структурні зрушення в сфері формування доходів КП ЧТУ в 2018 - 2020 рр., (%)

Показники	Рік			Абсолютний приріст (+,–)		
	2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019	2020 / 2018
Чистий дохід від реалізації	96,39	97,35	95,44	0,96	-1,91	-0,95
Інші операційні доходи	3,61	2,65	4,56	-0,96	1,91	0,95
Всього доходів	100	100	100	-	-	-

*Джерело: розраховано автором

З таблиці бачимо, що питома вага чистого доходу КП ЧТУ за три роки знизилася на 0,95%. Важливими елементами доходів були: чистий дохід від реалізації послуг - частка склала 95,44%; інші операційні доходи - частка 4,56%. Це відбулося при тому, що сукупна сума доходів за три роки зросла на 20,06% під впливом наступних факторів: виторг на (+18,88%) та операційні - на (+51,61%).

Аналіз змін в управлінні витратами за 2018-2020 рр. показаний даними таблиці (табл. 2.6):

Таблиця 2.8

Структурні зрушення в сфері формування витрат

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,–		
	2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019	2020 / 2018
Собівартість реалізованої продукції	90,29	88,78	90,95	-1,51	2,17	0,66
Адміністративні витрати	7,81	8,38	7,12	0,57	-1,26	-0,69
Інші операційні витрати	1,9	0,96	0,77	-0,94	-0,19	-1,13
Фінансові витрати	1,2	1,88	1,16	0,68	-0,72	1,16
Всього витрат	100	100	100	-	-	-

*Джерело: розраховано автором

З цієї таблиці (табл. 2.8) можна зробити висновок, що обсяг витрат КП ЧТУ зростав протягом цих років. До зростання стимулювали наступні фактори: ріст собівартості (+32,48%); адмін. витрати (+19,9%) та фінансові витрати (+1 786 тис. грн.). Відповідно, бачимо що найбільш суттєвими елементами КП ЧТУ були: собівартість - займає 90,95% питомої ваги; адміністративні витрати - 7,12%. А скорочення показника відбувається в зв'язку з зменшенням сум інших операційних витрат (-46,68%).

Як наслідок - спостерігається зниження кінцевого фінансового результату КП ЧТУ на (-16 325 тис. грн.) протягом 2018 - 2020 рр. Основними чинниками цього зниження є результатів від основної діяльності (на 14 539 тис. грн.) та фінансових операцій (на 1 786 тис. грн.). Така динаміка вказує на неефективність формування бізнес-процесів.

3. Забезпечення ліквідності КП ЧТУ.

Про економічну кризу свідчить стрімкий спад ліквідності КП ЧТУ. Розрахунки наведені в Додатку. Графічно показано рисунком, (рис. 2.9):

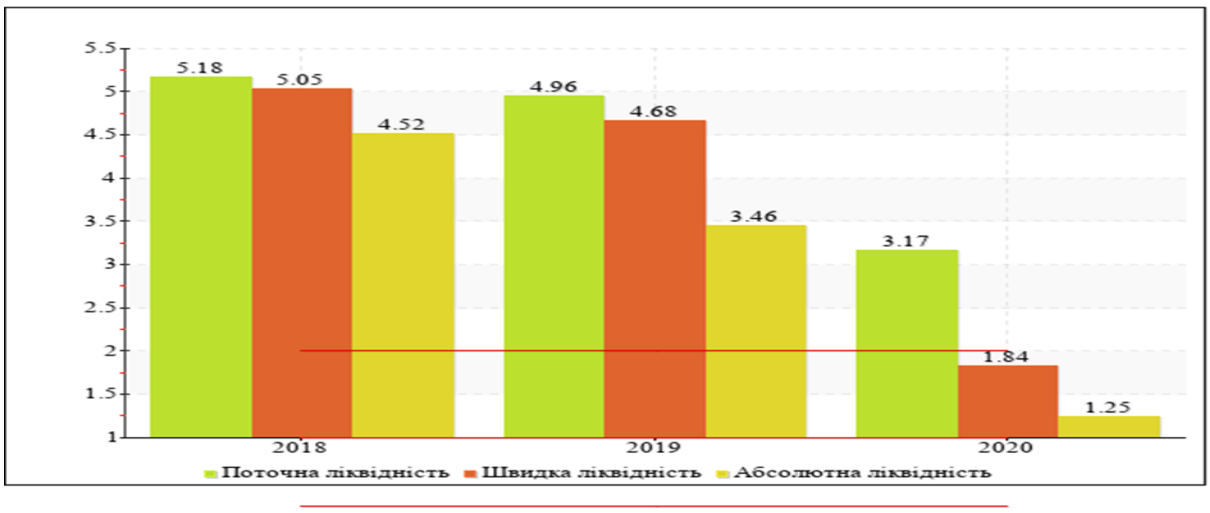

Рис. 2.9. Показники ліквідності КП ЧТУ

З розрахунків можемо зробити узагальнення, що менеджмент КП ЧТУ протягом 2018-20рр. не працював в напрямку зниження короткострокових ризиків, проте показники знаходяться в нормативних межах. Про це свідчить зниження індикатора поточної ліквідності з 5,18 гривень до 3,17 (норматив (≥2)). В 2018 році підприємство могло погасити 505% своїх поточних зобов'язань протягом 3-6 місяців. В 2020 році - підприємство могло перетворити 1 грн.

короткострокових зобов'язань у 1,84 грн. Ризик несвоєчасного виконання зобов'язань був мінімальним (125%). На кожну 1 грн. кредиторської заборгованості КП ЧТУ припадає 0,66 грн. дебіторської. Це позитивний результат, що свідчить про партнерство з споживачами та постачальниками.

4. Забезпечення в повній потребі та якості перевезення пасажирів.

КП ЧТУ 95 тролейбусами по заданому розкладу на 10 установлених маршрутах, згідно договору з Чернівецькою міською радою здійснює пасажироперевезення за демократичними цінами (5 грн.). Обсяги наданих послуг схематично показані графіком (рис. 2.10):

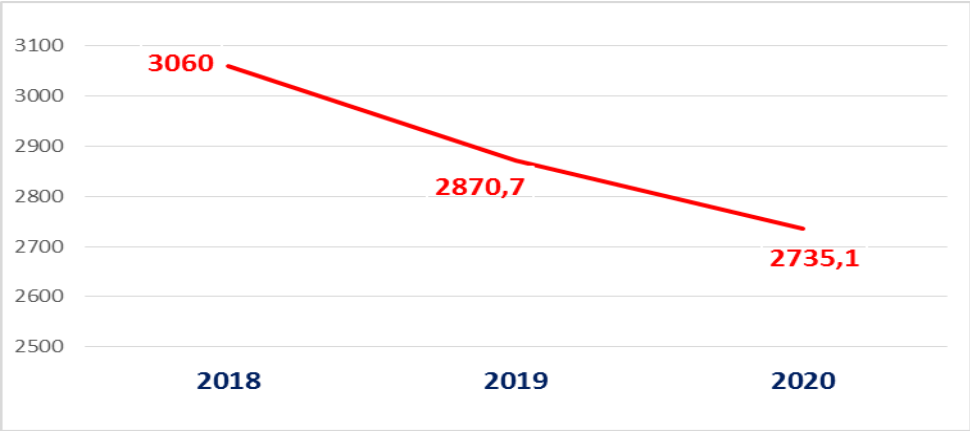

Рис. 2.10. Динаміка обсягів транспортної роботи

З графіка бачимо, що обсяги пробігу протягом цих років стабільні - в середньому за добу - 85 км. Проте, обсяги з перевезення пасажирів зменшилися в ковідний період, (табл. 2.9):

Таблиця 2.9

Показники пасажиропотоку

Показники	од. вим.	факт 2019 р.	факт 2020 р	Відх. (%)
Інвентарна кількість	од.	97	95	97,9
Щоденний випуск рухомого складу на лінію	од.	59,2	59,6	100,7
Коефіцієнт використання рухомого складу	к	0,704	0,704	100,0
Відпрацьовано м/годин	тис. м/год.	190,9	178,5	93,5
Пробіг загальний	тис. м/км	2870,7	2735,1	95,3
Перевезено пасажирів електротранспортом	тис. пас.	29263,2	10029,4	34,3

*Джерело: сформовано автором

Із таблиці техніко-економічних показників видно, що підприємство в 2020 році виконувало такий самий обсяг робіт щодо випуску машин на лінію, відпрацювання машино-годин на лінії та пробіг рухомого складу, як і в 2019 році. При цьому за рахунок карантинних обмежень обсяг пасажироперевезень склав лише (34,3 %) від минулого року, (рис. 2.11):

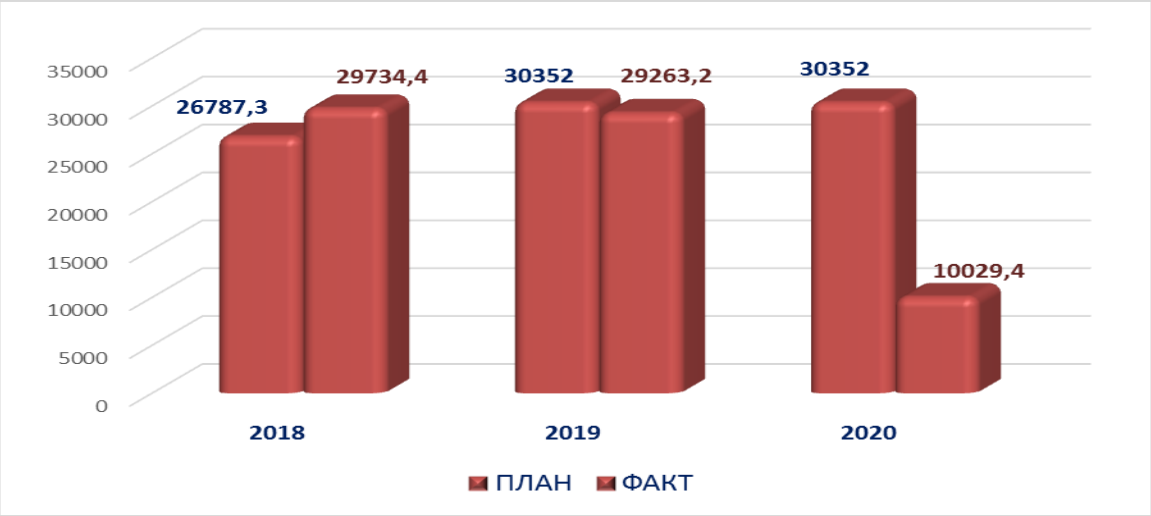

Рис. 2.11. Динаміка виконання плану з пасажироперевезення

Зауважимо, що суми спаду доходів через дотримання дистанційної безпеки перевезень та компенсації за виконану підприємством роботу (пільгове перевезення пасажирів) компенсувалася підприємству фінансовою підтримкою з міського бюджету:

Фінансування з міського бюджету всього - 98686,3 тис. грн., зокрема за електротранспорт - 98674,2 тис. грн., автотранспорт - 12,1 тис. грн., різниця в тарифах на електротранспорт - 14210,7 тис. грн., відшкодування за пільгове перевезення пасажирів електротранспортом - 19183,9 тис. грн., компенсаційні виплати за пільговий проїзд учнів, студентів (е/тр.) - 776,9 тис. грн., компенсаційні виплати за пільговий проїзд дітей АТО (е/тр.) - 852,1 тис. грн., за перевезення призовників - 12,1 тис. грн.

Можемо узагальнити, що наразі підхід до формування системи стратегічного управління КП ЧТУ не змінився з часу декларування нової команди менеджерів Чернівецької міської ради. Підприємство не має стратегічного плану виходу з застою, поки - ситуаційно латає проблеми, не визначеність яких збільшилася з початком пандемії.

Висновки до розділу 2

Проведене дослідження стану результативності та ступеня розвитку системи стратегічного управління КП ЧТУ показало кризові тенденції в усіх сферах функціонування. Так, збитки підприємства склали: в 2018 р. - (-14 624 тис. грн.), в 2019 р. - (-15 587 тис. грн.), в 2020 р. - (-30 949 тис. грн.).

Підприємство виконує важливу місію - надає послуги з пасажироперевезення електротранспортом по м.Чернівці.

100% власником КП ЧТУ є Чернівецька міська влада. Відповідно за ефективністю використання муніципального майна, якістю надання послуг та реалізації стратегії ведуть контроль: куратор - департамент транспорту та окремих питань комунального господарства ЧМР, міськвиконком, наглядова рада, мер та депутатський корпус.

КП ЧТУ володіє потужною ресурсною базою. Проте, транспортні засоби застарілі, часто потребують ремонту, що збільшує собівартість надання послуг.

На підприємстві існує висока плинність кадрів, особливо серед водіїв та кондукторів.

Показники ліквідності поки в рекомендованих нормах, проте існує стрімка тенденція до спаду.

Рентабельності продажів спадала від (-7,07) до (-19,32).

Обсяги пробігу РС залишається стабільним - 85 км в день. Обсяги пасажиропотоку спали в час карантину на 66%.

Управлінці КП ЧТУ знаходять можливості подолання розриву між регульованими тарифами та дійсними цінами на проїзд.

Підходи як до загального так і стратегічного менеджменту залишилися старими. Підприємство не використовує сучасні інструменти управління. Надіється на фінансові вливання з бюджету Чернівців.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КП ЧТУ

3.1. Визначення векторів стратегічного розвитку комунальних підприємств міського електротранспорту

Місія підприємств міського електротранспорту (МЕТ) полягає у повному задоволенні потреб городян у якісних транспортних послугах. Левова частка вітчизняних підприємств МЕТ є комунальними. Міжнародна енциклопедія «Британіка» визначає: «комунальне підприємство – це підприємство, що надає певні види послуг для громадськості, зокрема транспортних послуг загального призначення (автобуси, авіакомпанії, залізниці, рухомий склад вантажоперевізників, трубопроводи тощо); послуг зв'язку – телефон та телеграф; послуги органів влади, послуги з тепло-, світло- та водопостачання, послуги санітарії. У більшості країн такі підприємства є державними, але в Сполучених Штатах Америки вони переважно є приватними та управляються за наявності жорсткого державного регулювання»[66]. В Україні підприємства МЕТ є власністю муніципалітетів. Їх характерною особливістю є підвищена соціальна значимість. Інфраструктурна природа транспортних послуг полягає в:

- загальнодоступності;
- цінової економічності;
- логічності;
- екологічності.

Міський електричний транспорт є особливою частиною єдиної транспортної системи України та провідним надавачам послуг громадського транспорту територіальних громад.

Складовими вітчизняної галузі транспортного пасажирського перевезення є такі види транспорту: автомобільний, авіаційний, залізничний, водний, трамвайний, тролейбусний та метро. Їх ефективність визначається обсягами

пасажироперевезень. Звичайно, що в межах країни лідерами є автомобільний та залізничний. Проте в містах обласного значення, власне міський електротранспорт має вагому роль, (рис. 3.1) [58]:

Рис. 3.1. Кількість перевезених пасажирів

Згідно графіку, за останні 5 років загальна кількість таких перевезень за рік була близько 4 трлн. пасажирів. В 2020 рік карантинних обмежень цей показник зменшився в 2 рази (2 568,7 млн. пас./рік). Динаміка показників пасажирообігу (добуток числа перевезених пасажирів на середню відстань поїздки) показана графіком, (рис. 3.2):

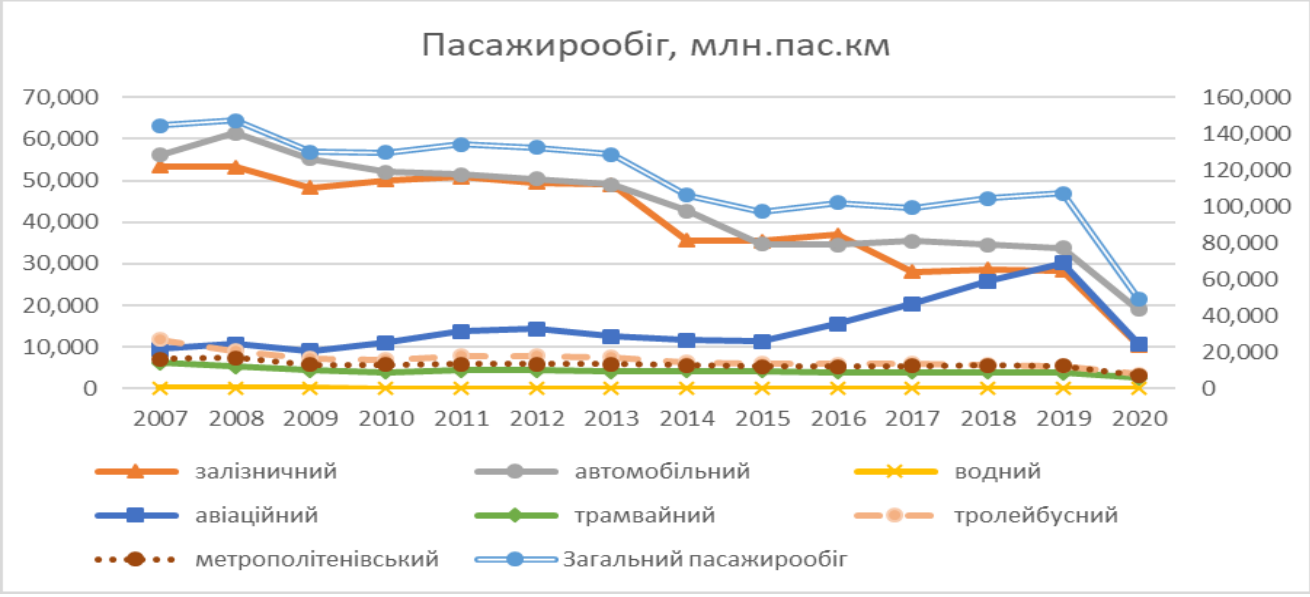

Рис. 3.2. Тенденції пасажирообігу

Ото ж, топ-лідерами є знову ж автомобільний, залізничний та авіаційний транспорти. Зауважимо, що динаміка трамвайного, тролейбусного та метрополітенівського пасажирообігу є стабільно-незмінною. Ото ж, підприємства МЕТ мають свій стабільний, досить великий сектор споживачів.

Відповідно до ст. 1 Закону України «Про міський електротранспорт» сьогодні в країні створені та функціонують [67]:

- в 50-х великих промислових містах та обласних центрах (крім Ужгорода);

- 55 трамвайних та тролейбусних підприємств (трамвайне сполучення у 22 містах, а тролейбусне -у 42 містах);

- метрополітен (Київ, Харків та Дніпро);

- на підприємствах МЕТ працює 33 тис. людей;

- введені в експлуатацію: 2646 трамвайних вагонів, 3736 тролейбусів;

- розроблено 1927 км трамвайних ліній (177 маршрутів);

- експлуатується 4412 км тролейбусних ліній (405 маршрутів);

- послугами міських трамваїв та тролейбусів користується понад 2 млрд. пасажирів;

- 67% пасажирів МЕТ це громадяни пільгових категорій.

- у 49 містах України трамвайні та тролейбусні підприємства - комунальні (лише у м. Кропивницькому - це приватне на правах оренди).

- 95% трамвайних вагонів і 67% тролейбусів вичерпали нормативний термін експлуатації;

- 20% трамвайних колій та контактної мереж енергопостачання не відповідають вимогам правил експлуатації;

- третина тягових підстанцій потребує переоснащення;

- експлуатується 1193 од. трамвайних вагонів віком понад 30 років (норма - 15 років) та 1979 од. тролейбусів віком понад 20 років (норма - 10 років).

- щорічно через старіння зменшується на 200 од. парк тролейбусів та трамваїв;

- зношеність техніки збільшує енерговитрати на 25%.

Відтак, стан МЕТ є кризовим. Причину кризи мають як об'єктивний характер, так і суб'єктивний - неефективність системи управління самих підприємств. В експертних колах є думка, що причина збитковості та нездатності до стратегічного мислення менеджерів криється в тому, що підприємства МЕТ є комунальними. На заперечення цієї гіпотези наведемо аргументи в виокремленні переваг функціонування КП.

Переваги господарювання КП:

- КП створюють суспільні блага та забезпечують потреби населення міста у транспортних послугах;

- досвід часу пандемії, АТО показав, що в форс-мажорах приватний бізнес закривається через зменшення прибутковості, а КП - продовжують надавати життєво необхідні послуги;

- КП спроможні самостійно модернізуватися;

- КП часто є монополіями у певних сферах надання послуг.

Зауважимо, що в ході процесів децентралізації, новоутворені ОТГ почали створювати нові КП. Кількість КП по Україні показана графіком, (рис.3.3):

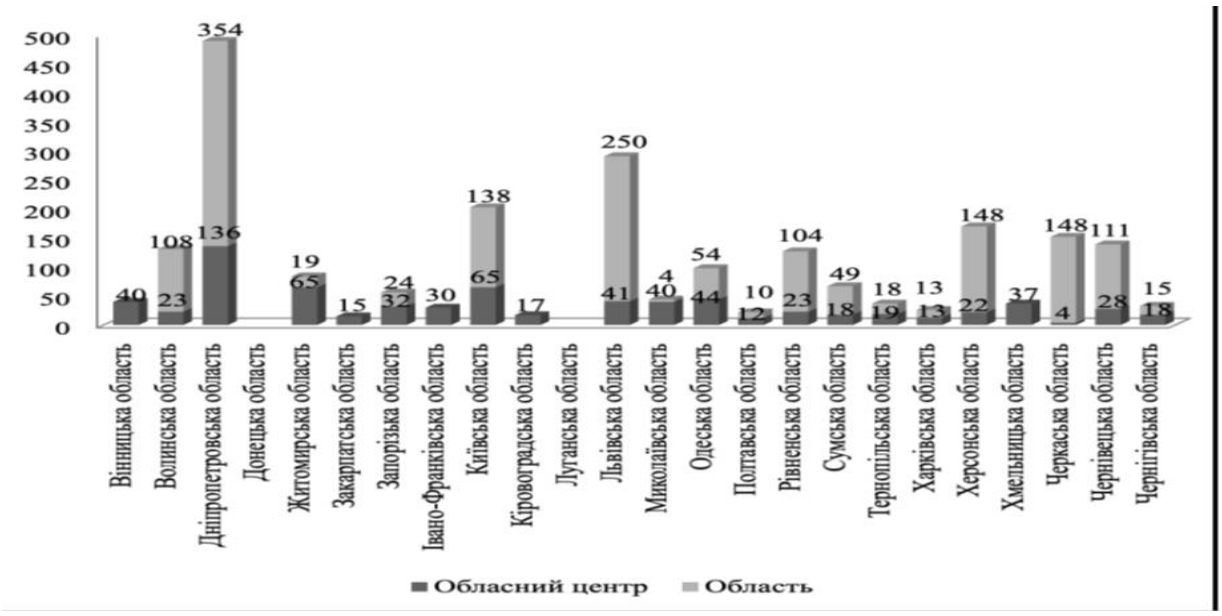

Рис. 3.3. Кількість КП в Україні станом на 2020р.

*Джерело:[41]

З графіку бачимо, що склалася неоднорідність розподілу КП. Лідерами з кількості КП є Дніпропетровська, Київська, Львівській, Черкаська та Херсонська

області. Зауважимо, що в таких міста-мільйонниках як Одеса та Харків зменшилась кількість КП в ході приватизації, часто «темної».

До недоліків функціонування комунальних транспортних підприємств можемо віднести:

- низька мобільність через надмірну генерацію необоротних активів;

- низька фондовіддача через високу зношеність;

- залежність від зовнішніх кредиторів через незбалансованість джерел фінансування капіталу;

- накопичення боргів зменшує здатність КП до реінвестицій та веде до збитковості;

- поповнення транспортного парку б/у технікою з ЄС (після 30-40-ка років експлуатації):

- масове придбання дешевих та сумнівної якості матеріалів через бажання мінімізації граничних витрат;

- недостатня прозорість управлінських рішень перед громадою;

- застарілі форми контролю за використання коштів цільового призначення;

- відсутність ринкової конкуренції не стимулює менеджмент КП до стратегічного аналізу;

- зловживання підтримкою муніципалітетів та держави.

На організаційному рівні КП, з точки зору менеджерської науки, повинні стратегічно підходити до вирішення комплексу економічних, соціальних та екологічних питань. Ваговий принцип цих цілей визначаються місією КП. Нажаль, керівники КП здебільшого не розуміють яким чином узгодити ці цілі та як знайти компроміси. Це ускладнює виявлення потенційних можливостей розвитку КП.

Часто керівники КП не бажають формувати потужні управлінські команди. А прийняття стратегічних рішень постарій схемі делегують інженерам-консультантам. Це обмежує спектр стратегічного вибору. Можемо узагальнити, що головними спільними проблемами КП є нераціональне використання власних ресурсів та неефективна фінансова стратегія.

Фактори, що гальмують розвиток МЕТ можемо згрупувати, (рис. 3.4):

Рис. 3.4. Чинники неефективності розвитку підприємств МЕТ

Для виправлення недоліків рекомендуємо дотримуватися таких пріоритетних курсів розвитку:

1) Здійснити планову реструктуризацію основних засобів за рахунок нових, а не вживаних одиниць техніки.

2) Системно підходити до збалансування джерел фінансування.

3) Моніторити ефективність ресурсів.

4) З метою оптимізації витрат впровадити електронні систем обліку.

5) Перейти на монетизацію пільгових категорій населення.

6) Активніше запроваджувати електронні розрахунки за проїзд.

7) Посилити контроль органів місцевого самоврядування за якістю послуг та використанням коштів.

8) Розширити повноваження наглядових рад.

9) Усувати конфлікт інтересів між органами управління комунальним підприємством та його власниками.

10) Інтегрувати ресурси державних чи міжнародних програм в КП.

11) Створити єдиний прозорий національний портал інформації про діяльність КП.

Ото ж, як підсумок, сформуємо матрицю конкурентних переваг та недоліків стану розвитку МЕТ.

Таблиця 3.1

СВОТ- аналіз підприємств електротранспорту України

Сильні сторони	Слабкі сторони
– мінімальний рівень шкідливого впливу на довкілля, що є трендом сталого розвитку; – бюджетно-доступний засіб пересування містом; – високий рівень попиту на послуги громадського міського транспорту; – можливості вибору підприємств-виробників якісного електротранспорту; – низький рівень експлуатаційних витрат; – зниження навантаження в час пік на транспортні магістралі (перевезення великої кількості пасажирів); – комфортні умови для пересування мешканців міст протягом робочого дня; – єдиний доступний спосіб пересування для осіб з невисокими доходами, які працюють в другу зміну; – розвиток соціальної інфраструктури; – єдиний вид громадського транспорту, що працює в форс-мажорі без можливості отримати прибутки.	– високий рівень зносу електротранспорту, колій, електроліній; – низький рівень якості обслуговування населення – недостатня державна підтримка інвестування в галузь; – зростання кількості приватних маршрутних таксі, їх перевагою є швидкість; – відсутність реінвестицій; – закриття нерентабельних маршрутів; – занадто великі витрати на пільговиків; – низький рівень вітчизняного машинобудування; – недостатня база якісних запчастин; – відсутність електротранспорту в більшості маленьких міст України; – погіршення інвестиційного клімату в Україні; – непрофесійність менеджменту КП; – ймовірність конфліктів з органами місцевого самоврядування.
Можливості	Загрози
– зростання попиту через зменшення рівня доходів на бюджетний міський транспорт; – тренд на екологічно чистий транспорт; – інтеграція національного машинобудування з міжнародною спільнотою; – перехід економіки та соціуму на ЕЧП; – прийняття жорсткішого екологічне законодавства; – розвиток інституцій, які забезпечать розвиток галузі; – розширення державних програм з розвитку МЕТ; – отримання кредитів, грандів від міжнародних організацій.	– високий рівень корупції; – підвищення цін на енергоносії; – відсутність дієвої національної програми з енергозбереження; – надання споживачами переваги приватним автоперевізникам, які якісно та швидко надають послуги; – погіршення законодавства, що регулює галузь; – занепад вітчизняного машинобудування; – зменшення фінансування від муніципалітетів; – погіршення захисту вітчизняних виробників; – приватизація через тіньові схеми

*Джерело: сформовано автором

Такий комплексний підхід дасть поштовх до нового стратегічного розвитку підприємств МЕТ в Україні та до підвищення якості та безпечності послуг, відтак - підвищить попит на послуги підприємств електротранспорту.

3.2. Обґрунтування необхідності оновлення системи менеджменту КП ЧТУ в контексті реалізації Програми розвитку пасажирського транспорту Чернівецької міської територіальної громади

Задекларованими стратегічними напрямами розвитку КП ЧТУ в «Програмі розвитку пасажирського транспорту Чернівецької міської територіальної громади на 2021-2023 роки», затвердженої рішенням міської ради VIII скликання від 29.04.2021 № 210 є:

- забезпечення привабливості послуг КП ЧТУ не лише для пільгових категорій, але й для більш платоспроможного клієнта через підвищення якості пасажироперевезення;

- організація ефективного управління КП ЧТУ з метою раціонального використання муніципального майнового комплексу;

- забезпечення беззбиткового функціонування КП з метою збільшення дохідної частини бюджету (у Чернівцях комунальні підприємства сплачують фіксовані 15% від чистого прибутку);

- технічне переоснащення матеріально-технічної бази;

- з метою підтримки екологічної складової сталого розвитку м. Чернівці розвиток електротранспорту визначено як пріоритетний.

Для виконання поставлених завдань КП ЧТУ має право згідно Статуту самостійно організовувати виробничу діяльність. Відтак, результативність діяльності КП ЧТУ залежить саме від стилю управління його менеджерської команди.

Нажаль, підприємство знаходиться в кризовому стані. Керівництво КП ЧТУ списує проблему своєї збитковості на зміни зовнішнього середовища - ріст цін на енергоресурси, утримання цін за проїзд тролейбусом рішеннями міської ради, спалахом пандемії, тощо.

Проте, як показав аналіз в попередньому розділу, більшість чинників кризового стану КП ЧТУ криються в внутрішніх проблемах менеджменту підприємства - переважають інтуїтивні методи прийняття управлінських рішень, поверхнево проводиться фінансовий аналіз розвитку бізнес-процесів, не

проводиться вибір варіантів альтернатив. Фінансову діагностику КП ЧТУ проводить винятково в розрізі порівняння планових та фактичних індикаторів затвердженого річного плану, тобто це просте тактичне управління. Більшість показників рентабельності навіть не розраховує.

Варто зауважити, що в системі оцінки рейтингу результативності підприємств міського електротранспорту України, яку проводить корпорація підприємств МЕТ (Додаток Д) навпаки - використовує систему розрахунків рентабельності:

- забезпечення пасажироперевезень;
- експлуатаційної роботи;
- використання трудових ресурсів4
- фінансово-економічної діяльності.

Відтак, діюча система управління КП ЧТУ не може вчасно розпізнати причини виникнення проблем та адекватно відреагувати на них. Як наслідок - наявна спадна тенденція більшості видів рентабельності господарської діяльності КТ ЧТУ, (табл. 3.2):

Таблиця 3.2

Динаміка показників збитковості КП ЧТУ

Показники	Рік		Абсолютний приріст (+,–)
	2019	2020	2020 / 2019
Рентабельність власного капіталу, %	-14,03	-28,79	-14,76
Рентабельність виробничих фондів, %	-17,6	-30,8	-13,2
Рентабельність продажів за валовим прибутком, %	-2,14	-19,32	-17,18
Рентабельність продажів за операційним прибутком, %	-10,15	-24,89	-14,74
Рентабельність продажів за чистим прибутком, %	-12,32	-26,41	-14,09
Операційна рентабельність витрат, %	-9	-19,19	-10,19
Коефіцієнт реінвестування, %	100	100	0
Коефіцієнт стійкості економічного зростання, %	-14,46	-28,86	-14,4
Період окупності активів	-8,12	-3,87	4,25
Період окупності власного капіталу	-7,13	-3,47	3,66

*Джерело: розраховано автором

Результати аналізу показали, що керівництву КП ЧТУ вкрай необхідно активізувати всю систему управління. (рис. 3.5):

- спад рентабельності активів з (-12,32) до (-25,81) в кінці року дав КП ЧТУ на кожну інвестовану гривню 25,81 коп. чистих збитків;

- Чернівецька міська рада як єдиний інвестор КП ЧТУ отримала збитки в розмірі (-28,79 коп. на 1 грн.) на вкладений капітал;

- операційне управління активами теж негативне (-30,8%);

- спад показників операційної маржі підтверджує низьку конкурентоспроможність КП ЧТУ.

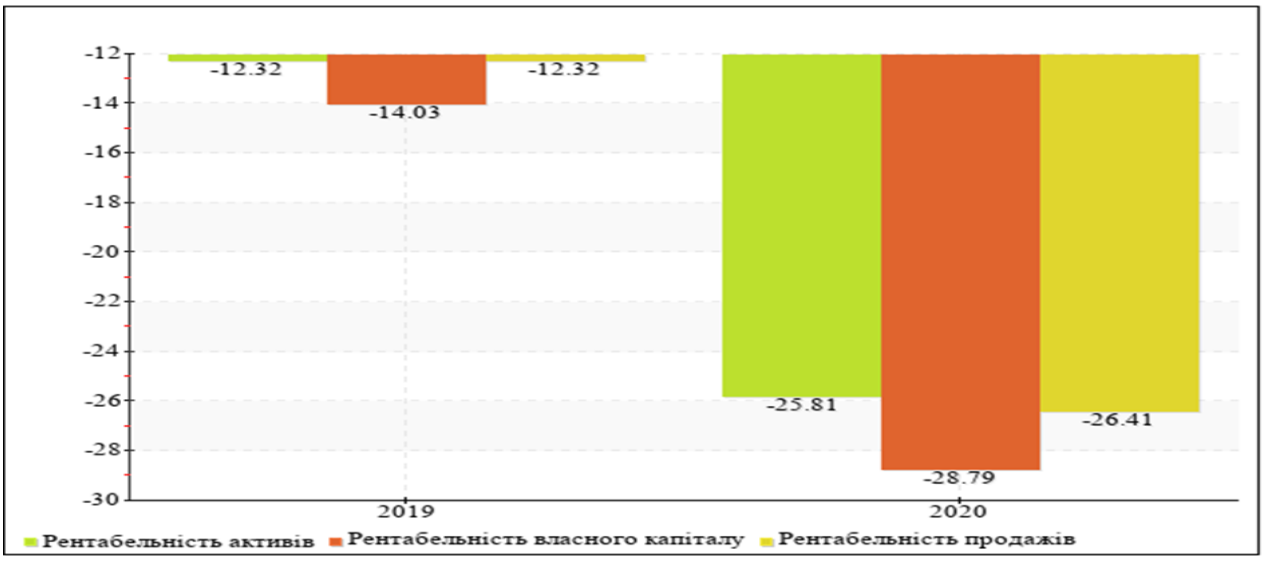

Рис. 3.5. Індикатори збитковості КП ЧТУ

Відповідно, місце в національному рейтингу підприємств МЕТ, наше КП ЧТУ із 26 підприємств в 2018 році зайняло - 19 позицію, в 2019 році - 22.

Неправильною є загальний підхід до стратегії розвитку КП ЧТУ, яка планує збитковість діяльності. Зауважимо, що це характерно для всіє галузі МЕТ. У структурі доходів вітчизняних трамвайних та тролейбусних підприємств займають:

- у середньому 65% це отримані дотації та субвенції:

- 30-35% - це дохід від реалізації квитків.

Проте, навіть такі значні фінансові дотації не покривають за думкою керівників КП МЕТ усі витрати, внаслідок чого вони отримують збитки.

Так, аналіз показав, що попри перелічені дотації КП ЧТУ отримував щороку кошти від Чернівецької міської ради по спеціальному фонду (на поповнення статутного капіталу):

- в 2018 році - 3000,0 тис. грн. на ремонт контактної мережі, які не відносяться на доходи, але за рахунок яких були здійснені витрати;

- в 2019 році - 5000,0 тис. грн. на поповнення статутного капіталу (втрачені доходи внаслідок зміни маршрутів із-за ремонту доріг);

- в 2020 році - 17 353 617,07 тис. грн. як підтримка спаду паса жирообігу через обмеження, при повному обсягу виконанні пробігу.

На графіку показані планові показники розвитку КПП ЧТУ, (рис. 3.6):

Рис.3.6. Індикатори показників фінансового плану КП ЧТУ

Експерти зазначають, що закупівля вживаних тролейбусів при наявній великій долі зношеності наявного транспортного парку, теж збільшує появу незапланованих витрат. Тому на поточний ремонт старих та вживаних тролейбусів КП ЧТУ витрачає немалі суми. За офіційними даними у 2020 році на ремонт тролейбусів управління витратило 10 млн. 384 тис. 900 грн.

Ремонту потребує більшість наявної техніки: системи електроживлення, технічні кузови, зварювальні апарати, тощо. Так, із наявних 99 тролейбусів на лінії можуть вийти лише до 70 одиниць, інші підлягають списанню чи перебувають на ремонті. В середньому до 10 машин знаходяться в технологічному відстої, чи водії - у відпустках/лікарняних. Відтак лише 60

тролейбусів працюють на лініях, тому трапляються зриви графіку перевезень (кожні 10-15 хв.).

Відтак, при поточній моделі управління КП ЧТУ лише просить та отримує кошти на поточні потреби з міського бюджету:

- у 2020 році з міського бюджету КП ЧТУ отримало сумарно 134 млн. 182 тис. 600 грн.;

- у 2021 році потреба у фінансуванні складає 146 млн. 89 тис. грн.

Ми розрахували індикатор привабливості бізнесу КП ЧТУ за методикою Дюпона, який складає (-0,28) в 2020році, (рис. 3.7):

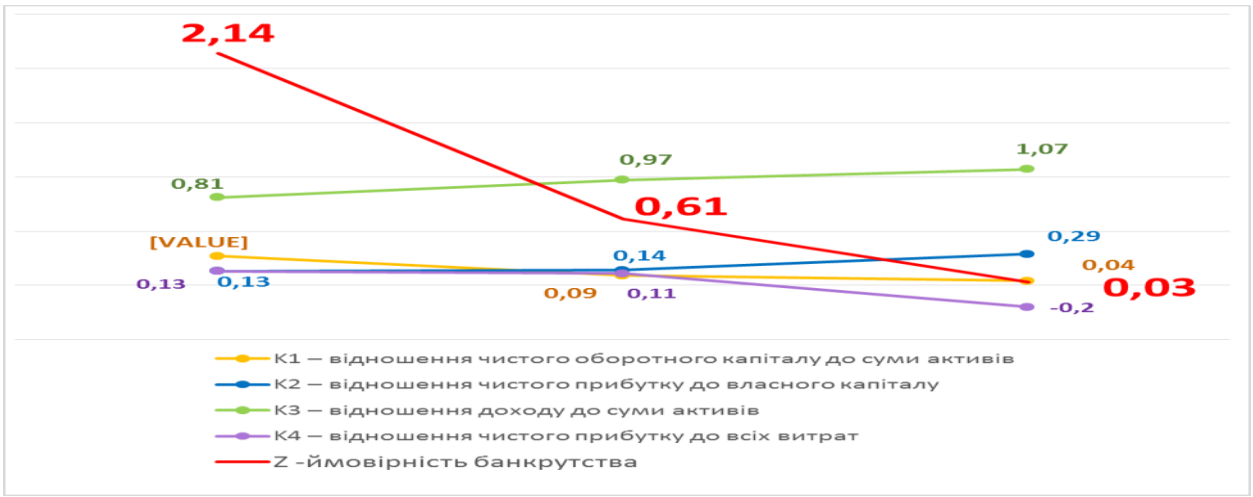

Рис. 3.7. Оцінка рівня прибутковості за моделлю Дюпона

Виокремимо, що н зменшення привабливості КП ЧТУ ще істотно впливає нездатність моделі управління:

- комплексно підходити до стратегії розвитку;

- пов’язувати зміну факторів різних складових потенціалу;

- не має бачення впливу між показниками, що формують результативність як цілого підприємства так і його підрозділів.

Зокрема, усіх «на слуху» лише проблема зношеності та незрозумілості в схемах закупівлі в кредит вживаних тролейбусів. Зрозуміло, що їх жахливий стан бачать пасажири. Проте, є управлінські проблеми в забезпеченні функціонування міських електротранспортних підрозділів, які ми не помічаємо, проте без них тролейбус не їхатиме. Тому, ремонту та оновлення потребує система підтримки електролінії, якими курсують тролейбуси. Ремонт контактної мережі у 87 км

тягових підстанцій (10 од.) проводиться згідно графіку планово-попереджувальних ремонтів, а роботи по тягових підстанціях проводяться згідно нарядів-допусків, тому у 2020 році КП ЧТУ витратило :

- на підтримку електроліній 9 млн. 533 тис. 300 грн.;

- на амортизацію цих ліній - 61,4%.

На нашу думку, є проблемою в менеджменті КП ЧТУ його націленість на утримання статусу збитковості, щоб по-старому функціонувати та стандарто отримувати фінансову допомогу від ЧМР. Дійсно, за балансовим методом оцінки результативності діяльності, КП ЧТУ є збитковим. А за нескладними підрахунками, бачимо, що реально це не так, (табл. 3.3):

Таблиця 3.3

Розрахунок дійсного стану прибутковості КП ЧТУ

№	Показники	2020 рік факт (грн.)
1.	Балансові збитки	ЗО 949 649,60
2.	Отримано коштів по спеціальному фонду (на поповнення статутного капіталу), що не вплинуло на результат - всього	17 353 617,07
	з них:	
	- на оплату за спожиту електричну енергію	12 411 074,00
	- на сплату відсотків лізингу	1 779 955,07
	- на контактний дріт	435 786,00
	- на страхування відповідно до договорів лізингу	1 226 856,00
	- на автошини	1 499 946,00
3.	Амортизація	15 903 451,45
4.	Реальний результат роботи підприємства	+2 307 418,72

*Джерело: розраховано автором

Відтак, реально КП ЧТУ отримує прибуток в розмірі 2 млн. 307 тис. 418 грн. Це досить суттєва сума, щоб здійснити хоча б якісь позитивні зміни в розвитку КП ЧТУ. З прийняттям в 2020 році нової концепції розвитку Чернівецької міської територіальної громади та Програми розвитку пасажирського транспорту на 2021-2023 роки кардинальна зміна підходів до формування та реалізації стратегічного управління КП ЧТУ є об’єктивним фактом.

Зауважимо, що уже менеджерська команда ЧМР почала зміни в управлінні КП ЧТУ:

- Перевела підпорядкування КП ЧТУ в новий департамент - з ЖКХ в департамент транспорту та окремих питань комунального господарства. Це логічно, бо пов'язує управлінські цілі КП ЧТУ з цілями єдиної транспортної системи міста. Це зменшить дублювання автобусних з тролейбусними маршрутами, додасть певної долі як не чисто ринкової конкуренція, то хоча б змагальної мотивації.

- За два роки змінили вже третього керівника КП ЧТУ. Це, можливо десь «партійна квота» діючої депутатської більшості в ЧМР. Проте 3 відбіркових конкурси на вакантну посаду керівника КП ЧТУ дають можливість відібрати менеджера з стратегічним мисленням.

Виокремимо основні зміни в системі управління КП ЧТУ як учасника разом з КП «Муніципальний інфоцентр» цієї програми.

1. Стратегічна ціль - створення належних умов для надання населенню високоякісних послуг з перевезень.

Відтак, КП ЧТУ повинно перейти від стереотипного мислення «характерної збитковості» до «реалізації можливостей». Так, ця програма розраховує на покращення фінансових можливостей КП ЧТУ за рахунок нового менеджменту. При умові забезпечення балансу між платоспроможним попитом на послуги та обсягом витрат на їх надання, (табл. 3.4):

Таблиця 3.4

Ресурсне забезпечення Програми

Обсяг коштів, які пропонується залучити на виконання Програми	Роки виконання Програми			Всього витрат на виконання Програми
	2021	2022	2023	
Обсяг ресурсів всього, в т.ч.:	24987,0	28428,0	53887,0	107302,0
- кошти бюджету Чернівецької міської територіальної громади	24900,0	28021,0	53300,0	106221,0
- кошти КП «Чернівецьке тролейбусне управління»	87,0	407,0	587,0	1081,0

*Джерело: [67]

1.1. Досягнення цієї цілі передбачає для менеджменту КП ЧТУ такі стратегічні завдання:

- планування сталої мобільності транспорту, яке ґрунтується інтегрованому підході до умов, вимог та інтересів усіх груп населення;

- організація ефективного управління пасажирським транспортом та його майновим комплексом;

- забезпечення беззбиткового функціонування пасажирського транспорту.

Це стратегічний вектор рекомендується запровадити за схемою, (рис.3.8):

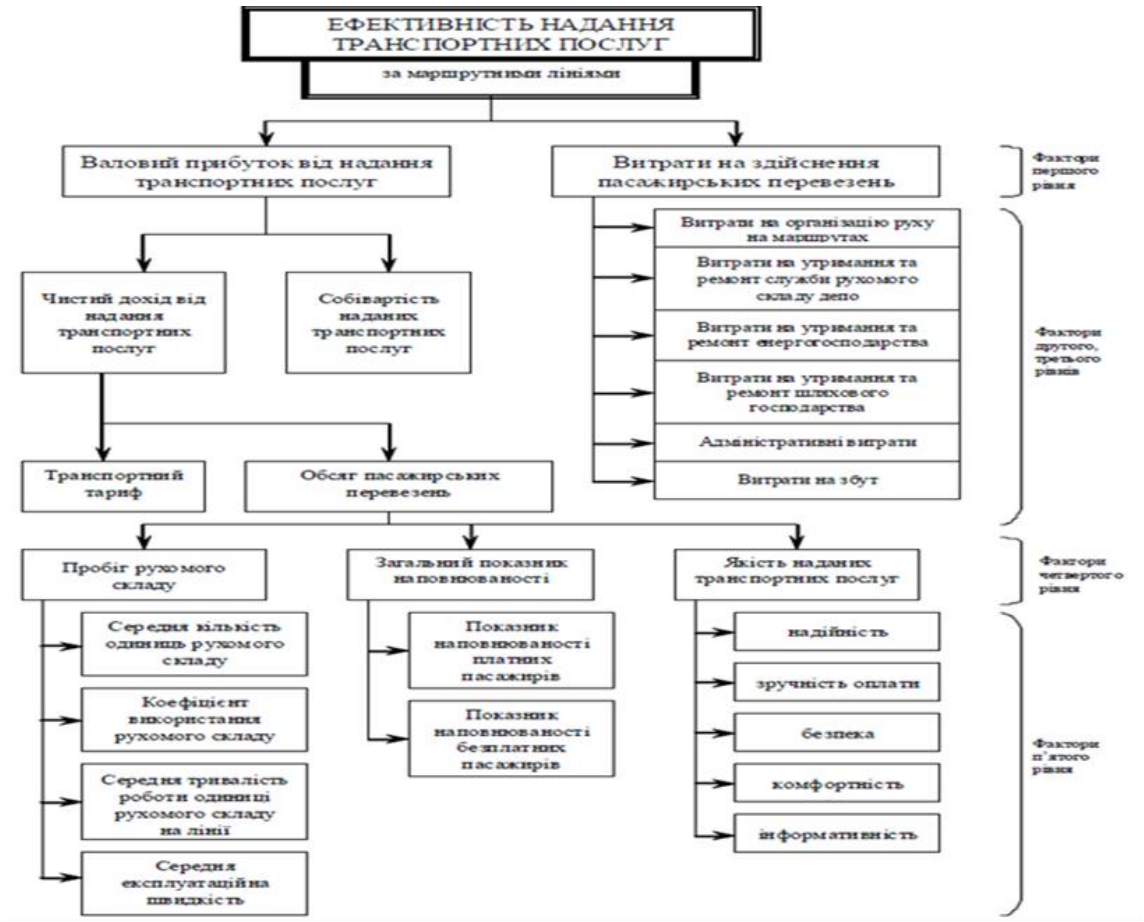

Рис. 3.8. Модель оцінки ефективності транспортних послуг

*Джерело: [40]

1.2. Напрямок діяльності - збільшення питомої ваги нових транспортних засобів на автобусних маршрутах.

1.2.2. Реалізацію заходів:

- Придбання в тому числі на умовах фінансового лізингу нових та вживаних автобусів, електробусів середньої та великої місткості категорії М3 класу-1 та класу-2, що відповідають екологічному стандарту не нижче ЄВРО-5,

обладнані валідаторами, які відповідають вимогам системи електронного квитка, що використовується в громадському транспорті м. Чернівців. Джерело фінансування - бюджет ЧМР, сума: в 2021 р. - 23400,0 тис. грн., в 2022 р. - 27200,0 тис. грн., в 2023 р. - 53300,0 тис. грн.

2. Стратегічна ціль - забезпечення безперебійної роботи автопасажирського транспорту.

2.1. Напрямок - забезпечення функціонування автопасажирського транспорту.

2.2.2. Заходи:

- Придбання мийного комплексу за рахунок бюджету - 1500,0 тис. грн.

- Придбання автошин для автобусів за рахунок КП ЧТУ - в 2022 р. - 360,0 тис. грн., в 2023 р. - 540,0 тис. грн.

- Облаштування матеріально-технічної бази для обслуговування автотранспорту (придбання станків, іншого обладнання в тому числі сучасних пересувних домкратів для організації проведення ремонту автобусів), бюджет ЧМР в 2022р., сума - 821,0 тис. грн.

- Приведення організаційної структури КП «Чернівецьке тролейбусне управління» у відповідність до вимог організації автобусних перевезень, потреби в коштах не існує, 2021р.

3. Стратегічна ціль - підвищення комфорту та популяризації громадського транспорту.

3.1. Напрямок - інформаційно-нормативне регулювання.

3.2. Заходи реалізації:

- Оновлення розкладів руху на зупинках громадського транспорту, джерело фінансування - КП ЧТУ, в 2021р. - 7 тис. грн., в 2022 р. - 7 тис. грн., в 2023 р. - 7 тис. грн.

- Придбання обладнання навігаційної системи контролю для нових автобусів, виконавці - КП ЧТУ та КП «Муніципальний інфо центр», джерело фінансування - КП ЧТУ, сума: в 2021р. - 80,0 тис. грн., в 2022 р. - 40,0 тис. грн., в 2023 р. - 40,0 тис. грн.

Висновок до розділу 3

На підставі статистичних даних доведено, що галузь МЕТ має стабільний пасажиропотік, характеризується високою соціальною функцією і є стратегічною складовою розвитку міських громад.

Децентралізація спричинила нову хвилю утворення комунальних підприємств, зокрема й МЕТ.

Виокремлено основні чинники збитковості підприємств МЕТ:

- зношеність та відсталість основних фондів;
- незадовільний фінансовий стан підприємств;
- недостатня державна та муніципальна підтримка інфраструктури МЕТ;
- нездатність менеджменту підприємств залучати інвестиції.

Проведений СВОТ- аналіз показав, що ці підприємства мають більше сильних сторін та потенціальних можливостей для виходу на новий виток розвитку, чим краху.

Розроблено 12 рекомендацій щодо виходу підприємств МЕТ з кризи.

Обґрунтовано поетапні кроки з удосконалення моделі управління КП ЧТУ в аспекті реалізації стратегії Програми розвитку транспортної системи міста Чернівці.

Акцентовано увагу на необхідності оновлення інструментарію менеджменту цього підприємства.

ВИСНОВКИ

1. Складність сучасного зовнішнього оточення та жорсткість конкуренції зумовлюють закономірність впровадження підприємством нового стратегічного управління як системи формування довгострокових конкурентних переваг.

Проведене дослідження наукових джерел показало, що еволюція дефініції «стратегічне управління підприємством» розкривається за такими підходами як: процесний, ситуаційний, функціональний, системний, інституціональний, з позиції прийняття управлінських рішень, кадровий, цільовий концептуальний, маркетинговий.

Проведений порівняльний аналіз існуючих трактувань, дає підстави сформувати власне визначення, зокрема: стратегічне управління підприємством – це система менеджменту, яка забезпечує формування стійкого стану підприємства та гнучкість його самоорганізації до змін задля досягнення успіху господарської діяльності та утримання конкурентних позицій.

2. Узагальнено, що система стратегічного управління підприємством визначається в основному трьома чинниками:

- здатністю внутрішнього потенціалу підприємства відповідати викликам навколишнього оточення;

- стан підприємства, тренди його стратегії та потужність впливу змін;

- рівень стратегічного мислення власників та управлінців.

Проведено класифікацію принципів та інструментів різних моделей стратегічного менеджменту підприємства.

Узагальнено, що в сучасних публікаціях часто детермінанта стратегія розглядається в траєкторії двох груп компонент:

- зовнішньої: адекватності реакції на поточні чи майбутні зміни, ступінь впливу на зовнішнє середовище підприємства;

- внутрішньої: мотиваційну, сенсову та ціннісну.

3. Досліджено ряд особливостей побудови та функціонування системи стратегічного управління комунальними підприємствами, зокрема - з надання послуг з міського електротранспортного перевезення.

Класифіковано особливості менеджменту КП за ознаками економічної та соціальної доцільності; правовим регулюванням та бюджетуванням.

Досліджено переваги запровадження функціонально-орієнтованого підходу до стратегічного розвитку моделі міських пасажирських перевезень.

4. Аналітична оцінка стану діяльності КП ЧТУ показала, що свою місію в соціальній площинні - забезпечення чернівчан послугами з перевезення електротранспортом, виконує. Тролейбуси курсують за 10 лініями за графіком (85 км в добу); ціни за проїзд демократичні - 5.00 грн. (притому, що обґрунтована собівартість - 6,50 грн.); перевозять в середньому за рік 30000 тис. людей, що розвантажує транспортну потребу міста.

Проте, економічна складова стратегічних завдань знаходиться в негативному стані. Підприємство знаходиться в кризовому стані, тому його сучасною базовою стратегією є - стратегія виживання.

5. Моніторинг досягнення цілей фінансової стратегії КП ЧТУ показав спад ефективності за всіма показниками: використання муніципального майна, рентабельності та стійкості. Підприємство володіє потужними ресурсами - 95 тролейбусів, 495 працюючих, електролініями, тягловими станціями. Основною проблемою є те, що 90% РС застарілі. Проведений аналіз якості виконання показників фінансового плану показав, що в основному підприємство дотримується норм бюджетування.

7. Дослідження стану розвитку діючої системи стратегічного управління КП ЧТУ показало, що нормально налагоджений механізм управління тарифами та корегування розривів в компенсації за проїзд пільговиків. В системі менеджменту КП ЧТУ в площині управління генерації прибутку є вади, зокрема не вчасно виявляють зміщення факторів, що формують прибуток/збиток; допускають появу штрафів по ПДФО в сумі 1460,0 тис. грн.; не внесли в генеральний фінансовий план витрати за угодами лізінгу. Відповідно, це збільшує потребу в дофінасуванні з міського бюджету.

8. Обґрунтовано на основі аналізу статистичних даних про обсяги пасажирських перевезень в Україні, що підприємства МЕТ не є лідерами за масштабами перевезень потоків пасажирів, проте, з 2016 року цей сектор має

стабільний обсяг споживачів - 0,5 млн. чол. в рік. Переважно, це підприємства комунальної власності. Аргументовано, що вузлові проблеми розвитку підприємств МЕТ накладаються з проблемами управління муніципальних підприємств. Виокремлено 5 груп чинників, що гальмують розвиток підприємств МЕТ. Проведений СВОТ- аналіз розвитку галузі показав, що підприємства МЕТ мають достатньо можливостей для посилення конкурентних позицій.

9. Аргументовано необхідність кардинальної зміни в формуванні системи стратегічного управління КП ЧТУ в площині підходів до прибутковості та привабливості. Розрахунки показали, що не зважаючи на його збитковість за балансовим методом, воно реально має близько 2 млн. для початку процесу оновлення. Деталізовано етапи удосконалення системи стратегічного управління діяльністю КП ЧТУ в розрізі трьох стратегічних цілей Програми розвитку пасажирського транспорту Чернівецької міської територіальної громади на 2021-23рр.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. М., Піхурко А. І. Управлінська діагностика як спосіб пошуку напрямів покращення системи менеджменту на підприємстві. *Збірник тез доповідей Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів «Актуальні задачі сучасних технологій»*. 2018. Том № 2. С. 168- 169.

2. Ансофф И. 1989. *Стратегическое управление*. Перевод с английского Л.И. Евенко. Москва: Экономика

3. Балан О. С. Ефективність інвестування розвитку комунальних підприємств. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2020. № 3 (13). С. 81–86.

4. Балан О. С., Лебідь Н. Г. Теоретичні засади управління розвитком комунальних підприємств. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету.* 2019. № 4 (10). С. 97–106. URL: http://dspace.opu.ua/jspui/ handle/ 123456789/11348. (дата звернення: 25.06.2021).

5. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: [Дон НУЕТ], 2010. 238 с.

6. Воронко О.С. Особливості SWOT-аналізу в управлінні підприємством / О.С. Воронко. *Розвиток соціально-економічних систем в геоекономічному просторі: теорія, методологія, організація обліку та оподаткування: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. 11-12 травня 2017 р*.(ТНТУ ім. І.Пулюя, м. Тернопіль). Тернопіль: ФОП Паляниця В.А. 2017. С.57-58.

7. Віннікова І. І., Марчук С. М. Розвиток конкурентних відносин на ринку житлово-комунальних послуг. *Вісник Хмельницького національного університету* 2019. № 15. С. 72 – 75.

8. Гайбура Ю. А., Загнітко Л.А. Прибутковість підприємства: поняття, фактори, резерви. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: Економіка і менеджмент. 2019. Вип. 24(2). С. 99-104. URL: http:nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2019_24(2)__23. (дата звернення: 15.09.2021).

9. Гедройц Г.Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне управління». *Економічні науки/10 Економіка підприємства.* 2012. № 2. С. 22–23.

10. Гречко А. В. Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 1.

11. 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.

12. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV Відомості Верховної ради України 2003. №18-22, ст. 144. URL: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/436-15/paran366#n366 (дата звернення 30.07.2021).

13. Губенко В. І. Актуальні напрями та новітні тенденції теорії і практики сучасного менеджменту. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2018. № 1. С. 11-17.

14. Данілова Є.І. Взаємозв'язок стратегічного та оперативного управління в системі управління компанією. *Економіка. Соціологія. Менеджмент*. 2019. № 4. С. 24–27.

15. Дашко І. М. Методичні засади оцінювання платоспроможності підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2018. Вип. 23.4. С. 197-203. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/nvnltu_2018_23.4_34.pdf (дата звернення: 11.09.2021).

16. Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення 22.09.2021).

17. Дерев'янко Д. В. Економічна стійкість підприємств : інтегральні підходи до оцінювання. *Збірник наукових праць Уманського держ. аграрного ун-ту*. Випуск 72. Режим доступу URL: http://udau.edu.ua/library (дата звернення 19.07.2021).

18. Дзюбенко О. М. Підходи до економічного аналізу рентабельності. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2018. № 1. С. 9-14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2018_1_4. (дата звернення: 20.09.2021).

19. Димченко О. В. Житлово-комунальне господарство в реформаційному процесі : аналіз, проектування, управління : монографія. Харків : ХНАМГ, 2016. 356 с.

20. Друкер П. Классические работы по менеджменту. Менеджмент. Москва : Юнайтед пресс, 2010. 224 с.

21. Дробот І. О. Гарантування місцевого самоврядування в Україні: методол. Ас-пект: монографія. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2017. 312 с.

22. Допомога Києву від Проекту USAID у залученні інвестицій. URL: http://www.merp.org.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=564:kyivinvest&catid=79&Itemid=974&lang=uk (дата звернення: 12.09.2021).

23. 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.

24. Ільховська М.Ю. Пошук шляхів підвищення ефективності управління комунальними підприємствами. *Науковий вісник Академії муніципального управління.* Серія: Управління. 2019. Вип. 1. С. 328-335.

25. Інвестиційний менеджмент у житлово-комунальному господарстві. URL: http://www.oda.te.gov.ua/main/ua/publication/content/7386.htm (дата звернення: 17.10.2021).

26. Жулин О. В., Зеленюк-Джунь Л. В. Управління фінансовими ресурсами комунальних підприємств і перспективи їх розвитку. Бізнес-інформ, № 7, 2020. URL: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-7_0-pages-174_180.pdf. (дата звернення: 23.07.2021).

27. Загірняк Д.М., Данилко В.К., Іщенко С.В., Лига Д.Л. Стратегічна стійкість в умовах глобалізації економіки як антикризовий інструмент. Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут» (Економічні науки). Харків, 2020 (3). С. 102-105. URL: http://es.khpi.edu.ua/article/view/2519-4461.2020.3.102. . (дата звернення: 15.05.2021).

28. Закон України «Про житлово-комунальні послуги» із змінами та доповненнями, внесеними Законом України від 22 вересня 2016 року N 1540-VIII. Режим доступу URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1875-15 (дата звернення: 16.06.2021).

29. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» № 280/97-ВР від 21.05.1997. URL : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80(дата звернення: 24.05.2021).

30. Загірняк Д.М., Данилко В.К., Іщенко С.В., Лига Д.Л. Стратегічна стійкість в умовах глобалізації економіки як антикризовий інструмент. Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут» (Економічні науки). Харків, 2020 (3). С. 102-105. URL: http://es.khpi.edu.ua/article/view/2519-4461.2020.3.102. . (дата звернення: 15.08.2021).

31. Звіт про виконання Програми економічного і соціального розвитку міста Чернівців на 2019 рік, затвердженої Рішенням Чернівецької міської ради VII скликання від 25.10.2018р. № 1459 URL: https:www.city.cv.ua/mt/programi-mista/programi-departamentu-rozvitku-84(дата звернення 12.06.2021).

32. Карачина Н. П., Вітюк А. В. Методичний простір оцінювання економічної ефективності інвестиційних проектів. *Економічний часопис-XXI*. 2013. № 5-6(1). С. 92–96.

33. Класифікація організаційно-правових форм господарювання ДК 002:2004 URL: https://buhgalter.com.ua/dovidnik/kspovo/kopfg (дата звернення: 20.05.2021).

34. Клебанова Т. С., Димченко О. В., Рудаченко О. О. Оцінка, аналіз і попередження кризового стану підприємств житлово-комунального господарства : монографія. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 193 с.

35. Коаліція за створення екологічно відповідальної економіки. URL: http://www.ceres.org. (дата звернення: 18.05.2021).

36. Косянчук Т. Ф. Результативність діяльності підприємства та її діагностика. *Вісник Хмельницького національного університету*. Хмельницький, 2019. № 3. Т. 1. С. 121-124.

37. 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.

37. 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.

38. Комунальні підприємства - хронічна проблема країни. Як це змінити. Офіційний веб-портал Антимонопольного комітету України. URL : https://amcu.gov.ua/news/komunalni-pidpriyemstva-hronichna-problema-krayini-yak-ce-zminiti. (дата звернення: 17.03.2021).

39. Ковальський А. О. Класифікація джерел фінансування суб'єктів комунального сектору. Економіка: теорія та практика. 2020. № 2 (10). С. 32–36.

40. Ковальський А. О. Щодо дефініції бізнес-моделі для підприємств комунальної сфери. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2019. Вип. 27. Ч.1. С. 121–123.

41. Комунальні підприємства, установи та організації URL: https://imi.org.ua/advices/komunalni-pidpriemstva-ustanovi-ta-organizatsiji-i2365(дата звернення 12.07.2021).

42. Козинець Г., Попова С. П., Удосконалення фінансування підприємств комунальної форми власності. *Наукові записки*, вип.10, част. II С. 131–136. URL: http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/5217/1/24.pdf (дата звернення: 16.05.2021)

43. Концепція розвитку державно-приватного партнерства у житлово-комунальному господарстві: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 вересня 2009 р. № 1184-р. URL: https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/243102615 (дата звернення: 15.05.2021).

44. Костецька Н.І. Методичні аспекти формування стратегії зниження витрат підприємства. Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. Дніпропетровськ : ДНУ, 2018. С. 443-450.

45. Кузіна Р. В., Ковальський А. О. Організаційно-методичні аспекти аналізу ефективності інвестиційних проектів для комунальних підприємств. Проблеми міжнародної міграції: оцінка та перспективи вирішення: матеріали

Всеукр. наук.-практ. конф., (м. Одеса, 16 травня 2020 р.). Одеса: ОНУ імені І. І. Мечнікова, 2020. С. 58–59.

46. Кузіна Р. В., Ковальський А. О. Трендовий аналіз діяльности підприємств комунальної інфраструктури як передумова ефективного інвестування. Науковий погляд: економіка та управління. 2020. №2 (68). С. 210–213.

47. Кузнецова Г.В. Формування системи контролінгу на підприємстві. *Моделювання регіональної економіки*. ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника». Івано-Франківськ. 2017. № 1 (29). С. 170-177.

48. Ларіна Я.С., Медведкова І.І Брендинг як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. Грудень, 2017 р. № 12.1 (40). С. 826-832.

49. Лисенко Ю. Теоретико-прикладні аспекти діяльності комунальних підприємств. *Стратегія економічного розвитку України*. 2017. № 33. С. 133-138. URL: https:: http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru (дата звернення: 20.03.2021).

50. Лукеря І. Жодної звітності, навіть переліку послуг, які надає комунальне підприємство, знайти неможливо. URL: https://hromadskeradio/ org/programs/ terytoriya/zhodnoyi-zvitnosti-navit-pereliku-poslug-yaki-nadaye-komunalne-pidpryyem stvo-znayty-nemozhlyvo-lukerya (дата звернення: 1.04.2021).

51. Любкіна О. В., Шмельова М.О. Діагностика фінансової діяльності і прогнозування перспектив розвитку бізнесу на основі багатофакторної моделі рентабельності. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. URL:http:nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_3_21(дата звернення 15.07.2021).

52. Манзюк В. В. Правове забезпечення залучення інвестицій у сферу комунального господарства міста. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2015. Серія ПРАВО. Випуск 35. Частина І. Том 1. С. 69–73.

53. Маронов Ю. Корпоративний підхід в управлінні комунальними підприємствами. *Теорія та практика державного управління*. 2009. Вип. 3. С. 130-135.

54. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування станом на 12 березня 2018 року. Прес-центр ініціативи “Децентралізація влади”. Київ. 2018. 33 с. URL: http://decentralization.gov.ua/ uploads/library. (дата звернення: 14.06.2021).

55. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент. К. : ТОВ „УВПК „ЕКСОД”, 2001. 559 с.

56. Новаківський І.І. Засади формування конкурентоспроможних систем управління підприємствами з врахуванням рівня суспільно-економічного розвитку. *Вісник. Національного університету «Львівська політехніка».* Серія: Проблеми економіки та управління. 2018. № 815. С. 104-112.

57. Огляд національного сектору громадського транспорту: міський електричний транспорт України. За даними офіційного сайту Міністерства інфраструктури України. URL: http://mtu.gov.ua/reforms/wp-content/uploads/Oglyad-rinku-miskogo-elektrotransportu.pdf. (дата звернення 26.09.2021).

58. Огляд національного сектору громадського транспорту: міський електричний транспорт України. За даними офіційного сайту Міністерства інфраструктури України. URL: http://mtu.gov.ua/reforms/wp-content/uploads/Oglyad-rinku-miskogo-elektrotransportu.pdf. (дата звернення 10.09.2021).

59. Озеран А. В. EBIT: Можливості наведення у фінансовій звітності. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/01/110.pdf (дата звернення 14.09.2021).

60. Олійник Л. В., Кузнєцова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. Вінниця. 2018 . Вип. 3 (31). С. 118-126.

61. Офіційний веб портал Чернівецької міської ради. URL: https://city.cv.ua/ (дата звернення 20.09.2021).

62. Офіційний веб портал КП «Чернівецьке тролейбусне управління». URL: http://trolleybus.cv.ua/informatsiya-pro-pidpryyemstvo/(дата звернення 26.10.2021).

63. Палига Є. М. Інституціональні проблеми корпоративного управління. *Регіональна економіка*. 2018. № 2. С. 7–17.

64. Погорєлов В. С. Формування бюджетів територіальних громад в умовах фіскальної децентралізації. Автореферат … кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.08 – гроші, фінанси, кредит. ДВНЗ «Київський національний економічний університет м.. Вадима Гетьмана», Київ, 2019. 22 с.

65. Прохоров Б. П’ять міфів про комунальні підприємства. Центр економічної стратегії. URL : https://ces.org.ua/myths-about-utilities/ (дата звернення: 16.06.2021).

66. Постанови Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг. URL: http://www.nerc.gov.ua/?id=23170 (дата звернення 15.02.2021).

67. Про міський електричний транспорт: Закон України: офіц. текст: за станом на 17 травня 2015 р. *Відомості Верховної Ради України*. 2004. № 51. С. 548.

68. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 199 № 280/97-ВР.База даних «Законодавство України». ВР України. URL: https: zakon.rada.gov.ua/go/280/97-%D0%B2%D1%80 (дата звернення 20.05.2021).

69. Посохов І. М. Використання системи показників У. Бівера для оцінки ризику банкрутства корпорацій. *Вісник Сумського державного університету*. Сер. : Економіка. 2017. № 3. С. 65-72. URL : http: nbuv.gov.ua/j-pdf/VSU_ekon_2017_3_10.pdf (дата звернення:06.07.2021).

70. Побігун С. Аналіз підходів до здійснення процесу стратегічного управління. *Галицький економічний вісник.* Т. : ТНТУ, 2019. Том 48. № 1. С. 101-108.

71. Ревенко О. В. Вплив податкових факторів на результати діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9145 (дата звернення: 03.10.2021). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.8.78

72. Семон Б.Й. Порівняльний аналіз можливості застосування функціонального та процесного підходів до управління установою. URL : http: nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Znpcvsd/2009_1/1.pdf. (дата звернення: 16.07.2021).

73. Статистичні дані по галузі автомобільного транспорту. За даними офіційного сайту Міністерства інфраструктури України. URL : http://mtu.gov.ua/content/statistichni-dani-po-galuzi-avtomobilnogo-transportu.html. (дата звернення: 14.09.2021).

74. Строкович Г. В., Жукова Д.А. Теоретичні засади формування системи стратегічного вибору підприємства. *Проблеми економіки*. 2018. № 4. С. 327-333. URL : http: nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_ 2018_4_44 (дата звернення: 20.06.2021).

75. Свірідова С.С., Толстова С.А. Сучасні інструменти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2017. № 2 (30). С. 109-116. URL: http://economics.opu.ua/files/archive/2017/No2/109.pdf. (дата звернення: 22.09.2021).

76. Твердь О. В. Проблеми залучення інвестицій в житлово-комунальне господарство та шляхи їх подолання. Молодий вчений. № 3 (43). березень, 2017. С. 855–859

77. Тюха І. В., Денисюк І.О. Стратегія розвитку у системі стратегій підприємства. Економіка промисловості. 2015. № 3. С. 33-37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2015_3_9 (дата звернення: 11.06.2021).

78. Філіпковська Л.О., Челомбіт Н.О. Імітаційне моделювання для оцінювання економічних ризиків інвестиційних проектів на комунальному підприємстві теплових мереж. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2012. № 2(18). С. 123–132. URL: http://www.khai.edu/uk/site/arkhiv-1.html. (дата звернення: 24.05.2021).

79. Харченко В.А. Підходи до управління сучасним підприємством. URL : http://ea.donntu.edu.ua/handle/123456789/15454. (дата звернення: 10.07.2021).

80. Хорин А. Н. Стратегічний аналіз. К.: Академвидав, 2016. 288 с.

81. Фінансування комунальних підприємств спотворює конкуренцію? Центр економічної стратегії. 20.05.2020 р. URL: https://ces.org.ua/how-does-utility-financing-impairs-competition/. (дата звернення: 25.07.2021).

82. Чепурко В. І. Факторний аналіз функціонування капіталу підприємства. Економічний аналіз. 2019. № 18. С. 252-259.

83. Чикаренко І. Кластерний підхід в управлінні економічним розвитком муніципального утворення. *Державне управління та місцеве самоврядування : збірник наукових праць.* 2018. Вип. 4 (7). URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dums (дата звернення: 21.09.2021).

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

85. Шевченко І.В. Забезпечення стратегічного управління на втотранспортних підприємствах. *Вісник Хмельницького національного ун-ту*. 2019, № 3. Т.3. С.263-266.

86. Шершньова З.Є.Комплексні стратегії у стратегічному розвитку корпоративних структур. *Вісник Хмельницького національного ун-ту*. 2017, № 2, Том 2. С.99-103.

87. Що комунальне, то збиткове. Не усі муніципальні підприємства заробляють. Частина 1. URL: http://corruptua/. org/2016/08/shho-komunalne-to-zbitkove-ne-usi-munitsipalni-pidpriyemstva-uzhgo/ roda-y-mukacheva-zaroblyayut/ (дата зверення: 20.05.2021).

88. Amstrong M. Strategic Human Resource Management: A Guide to Action. M. Amstrong. London, GBR: Kogan Page Ltd, 2008.

89. Chandler A.D. Strategy and Structure. Cambridge MIT Press, 2007. 480 p.

90. Michael, E. Porter, and Mark, R. Kramer, 2011. The Big Idea: Creating Shared Value. Harvard Business Review. URL: https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value. (дата зверення: 16.08.2021).

ДОДАТОК А

АНОТАЦІЯ

НЕДОБОЙ М.Б. «Розвиток системи стратегічного управління господарською діяльністю підприємства»

Магістерська робота присвячена обґрунтуванню напрямів удосконалення системи стратегічного управління господарською діяльністю підприємства.

Автором проведено комплексне дослідження концептуальних основ розвитку системи стратегічного управління господарською діяльністю підприємств; здійснена оцінка діяльності та ефективності моделі стратегічного менеджменту комунального підприємства «Чернівецьке тролейбусне управління» та розроблені рекомендації з підвищення її ефективності. Автором аргументовано вектори стратегічного розвитку комунальних підприємств міського електротранспорту та обґрунтовано алгоритм удосконалення системи стратегічного управління діяльністю комунального підприємства «Чернівецьке тролейбусне управління» в контексті виконання Програми розвитку пасажирського транспорту Чернівецької міської територіальної громади на 2021-2023рр.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, комунальні підприємства, бюджетування, міський електротранспорт, програма розвитку

SUMMARY

Mykola NEDOBOI. "Development of the strategic management system of economic activity enterprise"

The master's thesis is devoted to the substantiation of improvement directions of the strategic management system of economic activity enterprise.

The author conducted a comprehensive study of the conceptual foundations of the strategic management system of economic activity enterprise; the activity and efficiency of the Municipal Enterprise "Chernivtsi Trolleybus Management" strategic management model were evaluated and recommendations for improving its efficiency were developed. The author argues the vectors of strategic development of municipal electric transport enterprises and substantiates the algorithm for improving the system of strategic management Municipal Enterprise "Chernivtsi Trolleybus Management" in the context of the Program of Chernivtsi city territorial community passenger transport development for 2021-2023.

Keywords: strategy, strategic management, utilities, budgeting, municipal electric transport, development program

ДОДАТОК Б

Апробація результатів дослідження:

1. Zavolichna T. Strategic planning of medical institutions in the uncertainty conditions /Zavolichna T., Nedoboy M., Chorney D./ *Natural Science Readings: abstracts book.* June 24-26, 2021, Bratislava. P. 59-61. ISBN: 978-80-89654-64-2. https://drive.google.com/file/d/1P6qVXY35CUWl-XimN0uYFLDbQ4MezN0b/view