


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Допускається до захисту  
завідувач кафедри менеджменту  
 професор Ю. С. Гринчук  
«18» грудня 2023 року

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ  
В УМОВАХ РОЗВИТКУ МІСТА  
НА ПРИКЛАДІ КП БЦМР «ТРОЛЕЙБУСНЕ УПРАВЛІННЯ»

Виконав: Висоцький Арсеній Віталійович  
*прізвище, ім'я, по батькові,*

  
підпис

Керівник: професор Гринчук Юлія Сергіївна  
*вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові*

  
підпис

Рецензент: доцент Гаврик Олеся Юріївна  
*вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові*

  
підпис

Я, Висоцький Арсеній Віталійович, засвідчую, що кваліфікаційну роботу магістра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Біла Церква  
2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Затверджую

гарант ОПП «Менеджмент»

 професор Ю.С. Гринчук

«19» грудня 2022 року

**ЗАВДАННЯ**  
на кваліфікаційну роботу магістра

Висоцькому Арсенію Віталійовичу

Тема: «Удосконалення системи стратегічного менеджменту в умовах розвитку міста на прикладі КП БЦМР «Тролейбусне управління»

Перелік питань, що розробляються в роботі: 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 БЦМР; здійснити аналіз ходу втілення фінансової стратегії цього підприємства; оцінити стан розвитку системи стратегічного управління КП БЦМР; аргументувати вектори стратегічного розвитку вітчизняних підприємств міського електротранспорту; обґрунтувати напрями удосконалення моделі стратегічного управління КП БЦМР.

Вихідні дані: опубліковані дані галузевих статистичних досліджень звітно-статистичні дані КП БЦМР «Тролейбусне управління».

Календарний план виконання роботи

Етап виконання	Період виконання	Відмітка про виконання
Огляд літератури	січень-лютий 2023	виконано
Теоретико-методична частина	березень-квітень 2023	виконано
Аналітична частина	травень-липень 2023	виконано
Рекомендаційна частина	серпень-вересень 2023	виконано
Оформлення роботи	жовтень 2023	виконано
Перевірка на плагіат	листопад 2023	виконано
Попередній розгляд на кафедрі	листопад 2023	виконано
Подання на рецензування	грудень 2023	виконано

Керівник

 професор Ю.С. Гринчук  
(підпис)

Здобувач

 А.В. Висоцький  
(підпис)

Дата отримання завдання «19» грудня 2022 року

## АНОТАЦІЯ

*Висоцький А. В. «Удосконалення системи стратегічного менеджменту в умовах розвитку міста (на прикладі КП БЦМР «Тролейбусне управління»)»*

Узагальнено систему стратегічного управління підприємством, що визначається в основному трьома чинниками: здатністю внутрішнього потенціалу підприємства відповідати викликам навколишнього оточення; станом підприємства, трендами його стратегії та потужністю впливу змін; рівнем стратегічного мислення власників та управлінців.

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

Проведено класифікацію принципів та інструментів різних моделей стратегічного менеджменту підприємства.

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

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) та внутрішньої.

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

Аргументовано необхідність кардинальної зміни в формуванні системи стратегічного управління КП БЦМР в площині підходів до прибутковості та привабливості. Деталізовано етапи удосконалення системи стратегічного управління діяльністю КП БЦМР в розрізі трьох стратегічних цілей Програми розвитку пасажирського транспорту Білоцерківської міської територіальної громади на 2021-23 рр.

**Ключові слова:** стратегічне управління, комунальне підприємство, міський електричний транспорт, фінансові стратегії, управління фінансовою діяльністю підприємства.

## ANNOTATION

### **Vysotskyi Arsenii "Improving the strategic management system in the context of city development" on the example of KP BCMR "Trolleybus Management"**

The system of strategic management of the enterprise is summarized, which is mainly determined by three factors: the ability of the internal potential of the enterprise to meet the challenges of the surrounding environment; the state of the enterprise and the trends of its strategy and the power of influence of changes; level of strategic thinking of owners and managers.

A number of features of the construction and operation of the system of strategic management of communal enterprises, in particular, in the provision of urban electric transport services, have been studied.

Classification of principles and tools of various models of strategic management of the enterprise was carried out.

The advantages of introducing a functionally oriented approach to the strategic development of the model of urban passenger transportation have been studied.

It is summarized that in modern publications, the determinant of strategy is often considered in the trajectory of two groups of components: - external: the adequacy of the reaction to current or future changes, the degree of influence on the external environment of the enterprise.

Features of the management of communal enterprises are classified according to the signs of economic and social expediency; legal regulation and budgeting.

The need for a radical change in the formation of the strategic management system of the CP of BCMR in terms of approaches to profitability and attractiveness is argued. The stages of improvement of the system of strategic management of the activity of KP BCMR in the context of the three strategic goals of the Passenger Transport Development Program of the Bilotserkiv city-territorial community for 2021-23 are detailed.

**Keywords:** strategic management, utility enterprise, urban electric transport, financial strategies, management of financial activities of the enterprise.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ КОНЦЕПТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА...	6
1.1. Сутність системи стратегічного управління та методика її впровадження.....	6
1.2. Методи та сучасні інструменти системи стратегічного управління господарською діяльністю підприємства.....	14
1.3. Моделі та методи стратегічного управління комунальним підприємством.....	24
Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2 РІВЕНЬ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КП БЦМР «ТРОЛЕЙБУСНЕ УПРАВЛІННЯ» (КП БЦМР).....	31
2.1. Характеристика КП БЦМР «Тролейбусне управління» в контексті ресурсної стратегії.....	31
2.2. Реалізації фінансової стратегії підприємства.....	41
2.3. Ефективність системи стратегічного управління КП БЦМР.....	49
Висновки до розділу 2.....	63
Розділ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КП БЦМР.....	64
3.1. Визначення стратегічного розвитку комунальних підприємств міського електротранспорту.....	64
3.2. Обґрунтування необхідності оновлення системи менеджменту КП БЦМР в контексті реалізації Програми розвитку пасажирського транспорту Білоцерківської міської територіальної громади.....	69
3.3. Проблеми та перспективи розвитку міського пасажирського транспорту.....	74
Висновок до розділу 3.....	77
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. М., Піхурко А. І. Управлінська діагностика як спосіб пошуку напрямів покращення системи менеджменту на підприємстві. Актуальні задачі сучасних технологій : збірник тез доповідей міжнар. наук.-техн. конф. молодих учених та студентів. 2018. Том № 2. С. 168-169.
2. Балан О. С. Ефективність інвестування розвитку комунальних підприємств. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2020. № 3 (13). С. 81-86.
3. Балан О. С., Лебідь Н. Г. Теоретичні засади управління розвитком комунальних підприємств. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2019. № 4 (10). С. 97-106.
4. Віннікова І. І., Марчук С. М. Розвиток конкурентних відносин на ринку житлово-комунальних послуг. Вісник Хмельницького національного університету 2019. № 15. С. 72-75.
5. 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.
6. Гречко А. В. Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4744>
7. 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.
8. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
9. Данілова Є. І. Взаємозв'язок стратегічного та оперативного управління в системі управління компанією. Економіка. Соціологія. Менеджмент. 2019. № 4. С. 24-27.
10. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>



11. Дзюбенко О. М. Підходи до економічного аналізу рентабельності. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2018. № 1. С. 9-14.

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

13. Дробот І. О. Гарантування місцевого самоврядування в Україні: методологічний аспект : монографія. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2017. 312 с.

14. Допомога Києву від Проекту USAID у залученні інвестицій. URL: [http://www.merp.org.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=564:kyiv-invest&catid=79&Itemid=974&lang=uk](http://www.merp.org.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=564:kyiv-invest&catid=79&Itemid=974&lang=uk) (дата звернення: 12.09.2023).

15. 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.

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

17. Жулин О. В., Зеленюк-Джунь Л. В. Управління фінансовими ресурсами комунальних підприємств і перспективи їх розвитку. Бізнес Інформ. 2020. № 7. С. 174-180.

18. 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. 2020. № 3. С. 102-105.

19. 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.

20. Коаліція за створення екологічно відповідальної економіки. URL: <http://www.ceres.org>. (дата звернення: 18.09.2023).

21. Ковальська С. Т., Мартинова І. М. Застосування сучасних моделей

управління. Економіка, менеджмент, фінанси: теоретичні та практичні аспекти розвитку: матеріали наук.-практ. конф. (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-pidpriemstva-hronichna-problema-krayini-yak-se-zminiti> (дата звернення: 17.09.2023).

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/advice/komunalni-pidpriemstva-ustanovi-ta-organizatsiji-i2365> (дата звернення 12.09.2023).

42. Козинець Г., Попова С. Удосконалення фінансування підприємств комунальної форми власності. Наукові записки. 2010. Вип. 10. Ч. II. С. 131-136.

43. Концепція розвитку державно-приватного партнерства у житлово-комунальному господарстві: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 вересня 2009 р. № 1184-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1184-2009-%D1%80#Text> (дата звернення: 15.09.2023).

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 проєктів 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 діяльності підприємств комунальної інфраструктури як передумова ефективного інвестування. Науковий погляд: економіка та управління. 2020. №2 (68). С. 210-213.

47. Лисенко Ю. Теоретико-прикладні аспекти діяльності комунальних підприємств. Стратегія економічного розвитку України. 2017. № 33. С. 133-138.

48. 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-pidpryyemstvo-znayu-nemozhlyvo-lukerya> (дата звернення: 01.08.2023).

49. 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://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6170>

50. Манзюк В. В. Правове забезпечення залучення інвестицій у сферу комунального господарства міста. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія ПРАВО. 2015. Вип. 35. Ч. I. Т. 1. С. 69-73.

51. 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: 14.08.2023).

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

53. Офіційний веб портал Білоцерківської міської ради. URL:

<https://bc-rada.gov.ua> (дата звернення 20.08.2023).

54. Палига Є. М. Інституціональні проблеми корпоративного управління. Регіональна економіка. 2018. № 2. С. 7-17.

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