

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ВОДОПОСТАЧАННЯ ТА
ВОДОВІДВЕДЕННЯ»**

**здобувача освіти за ОС «бакалавр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

ЗУБКОВОЇ ВАЛЕНТИНИ ІВАНІВНИ

**Науковий керівник:
к.е.н., доцент Корнілова Ірина Миколаївна**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол №16 від 14 червня 2023 р.

Завідувач кафедри
_____ д.е.н., професор Ситницький М. В.

Київ-2023

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

Завідувач кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, д.е.н. **Ситницький М.В.**
«25» листопада 2022 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»
ЗУБКОВОЇ ВАЛЕНТИНИ ІВАНІВНИ
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «Стратегічне управління діяльністю підприємства на ринку водопостачання та водовідведення» **затверджена** на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, **протокол №5 від 25.11.2022 р.**

2. Строк завершення роботи: 05.06.2023

3. Підсумковий передзахист роботи: 10.05.2023

4. Предмет дослідження: теоретико-методичні та практичні аспекти стратегічного управління діяльністю підприємства.

5. Об'єкт дослідження: процеси стратегічного управління ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ».

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – комплексне осмислення теоретико-методичних засад стратегічного управління діяльністю підприємства для обґрунтування стратегії розвитку та розробки організаційних заходів по її реалізації.

Завдання:

6.1. Охарактеризувати сутність та значення стратегічного управління діяльністю підприємства

6.2. Розглянути методичний інструментарій стратегічного управління діяльністю підприємства

6.3. Здійснити стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ»

6.4. Здійснити діагностику системи стратегічного управління ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ»

6.5. Обґрунтувати стратегію розвитку ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ»

6.6. Запропонувати організаційні заходи по реалізації стратегії розвитку ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ».

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2022	
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	листопад 2022	
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад - грудень 2022	
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2022 -лютий 2023	
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2023	
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень - квітень 2023	
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2023	
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2023	
9.	Попередній передзахист роботи	10.05.2023	
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2023	
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	31.05.2023	
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	Травень-червень 2023	
13.	Завершення написання роботи	05.06.2023	
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2023	
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2023	
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2023	

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність та значення стратегічного управління діяльністю підприємства.	8
1.2. Методичний інструментарій стратегічного управління діяльністю підприємства.....	18
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «АКЦІОНЕРНА КОМПАНІЯ «КИЇВВОДОКАНАЛ»»	30
2.1. Стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.....	30
2.2. Діагностика стратегічних цілей системи управління у ПРАТ «АКЦІОНЕРНА КОМПАНІЯ «КИЇВВОДОКАНАЛ»».....	44
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРАТ «АКЦІОНЕРНА КОМПАНІЯ «КИЇВВОДОКАНАЛ»».....	52
3.1. Обґрунтування стратегії розвитку підприємства.	52
3.2. Організаційні заходи по реалізації стратегії розвитку підприємства....	60
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71
ДОДАТКИ.....	78

ВСТУП

Управління діяльністю підприємства є ключовим фактором успіху в сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується постійною зміною, конкуренцією та складністю. Застосування стратегічного управління діяльністю підприємства дозволяє забезпечити системний підхід до керування, визначити довгострокові цілі та шляхи досягнення успіху. В сучасних умовах, коли ринкові умови змінюються швидким темпом, компанія повинна мати чітку стратегію, яка дозволить їй адаптуватися до нових умов, зберігати конкурентні переваги і реалізовувати свій потенціал.

Однією з основних причин актуальності стратегічного управління є необхідність прогнозування майбутніх тенденцій та ризиків. Глобалізація ринків, технологічний прогрес, зміни у суспільних цінностях та споживацьких попитах створюють невизначеність і нестабільність. В таких умовах, компанії, які вміють аналізувати зміни та адаптуватися до них, мають конкурентну перевагу. Стратегічне управління допомагає підприємствам прогнозувати зміни, визначати своє місце на ринку та виробляти ефективні стратегії розвитку.

Також актуальність теми полягає у зростанні конкуренції в бізнес-середовищі. Компанії повинні постійно покращуватися, знаходити нові способи задоволення потреб споживачів, використовувати передові технології та залучати талановитих співробітників. Стратегічне управління надає компаніям можливість ретельно аналізувати свої сильні та слабкі сторони, визначати свої унікальні конкурентні переваги та планувати свою діяльність з урахуванням конкурентного середовища.

Стратегічне управління дозволяє підприємствам адаптуватися до змін, прогнозувати ризики, забезпечувати конкурентні переваги, реалізовувати свій потенціал та впроваджувати екологічно відповідальні практики. Ця тема є необхідною для компаній, які прагнуть до стійкого розвитку та успіху у глобальному бізнес-середовищі.

Вивченням теоретичних основ стратегічного управління діяльністю підприємства займалися багато вітчизняних та зарубіжних вчених, серед них: Бабій І.В., Балан В.Г., Білуха В.М., Боєнко О. Ю., Вовк О.М., Гавкалова Н.Л., Гнатенко А.І., Длігач А.О., Довгань Л.Є., Занора В., Киш Л.М., Ковальська Л.Л., Півненко А.В. та інші.

Мета дослідження: комплексне осмислення теоретико-методичних засад стратегічного управління діяльністю підприємства для обґрунтування стратегії розвитку та розробки організаційних заходів по її реалізації.

Для досягнення мети дослідження необхідно виконати такі завдання:

- охарактеризувати сутність та значення поняття стратегічного управління діяльністю підприємства;
- розглянути методичний інструментарій стратегічного управління діяльністю підприємства;
- здійснити стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ»;
- здійснити діагностику системи стратегічного управління ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ»;
- обґрунтувати стратегію розвитку ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ»;
- запропонувати організаційні заходи по реалізації стратегії розвитку ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ».

Предмет дослідження: теоретико-методичні та практичні аспекти стратегічного управління діяльністю підприємства.

Об'єкт дослідження: процеси стратегічного управління ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ».

Теоретико-методична основа роботи складається із різних загальнонаукових та специфічних методів та прийомів наукового дослідження. У роботі застосовано такі методи як: аналіз і синтез, абстрагування, логічний, аналітичний, метод порівняльного аналізу та багатокритерійного аналізу. Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України, дослідження зарубіжних та вітчизняних

авторів, наукові видання, внутрішні матеріали ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ», а також Інтернет-ресурси.

Практичне значення результатів полягає в тому, що сформулювала стратегія розвитку та організаційні заходи є основою для успішного функціонування підприємства в коротко- та довгостроковій перспективі, результати дослідження можуть бути впроваджені у роботу підприємства.

Структура дослідження: відповідно до встановлених вимог, мети та завдань, робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, а також списку використаних джерел із 61 найменування. Повний обсяг роботи становить 83 сторінки, містить 9 рисунків, 15 таблиць, а також 3 додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення стратегічного управління діяльністю підприємства.

Стратегічне управління є ключовим елементом успішного функціонування будь-якої організації, і всі керівники, відповідальні за її діяльність, усвідомлюють це. Хоча розробка стратегії може здатися досить простим завданням, насправді це процес, який вимагає багато уваги та зосередженості. У сучасному світі, де економічна нестабільність, пандемії, війни та дедалі складніше бізнес-середовище стали нормою, питання про те, як найкраще визначити майбутній напрямок організації, є особливо актуальним. Таким чином, стратегічне управління було в центрі уваги керівництва та темою для частих обговорень. У сучасному бізнес-середовищі, що характеризується досить високим рівнем складності та динамізму, формулювання стратегії стає більш гнучким і адаптованим процесом, який відображає стратегічний спосіб мислення про бізнес та його середовище. Організації, які не здатні мислити стратегічно, можуть бути вразливими до зовнішніх загроз і втрачати можливості для зростання та розвитку.

Тому важливою складовою успіху будь-якої організації є гнучкий, але цілеспрямований підхід до стратегічного управління. Це дозволяє компаніям краще адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та реагувати на нові можливості, що виникають.

Однак необхідно мати чітке уявлення про ринок і стратегічну позицію організації на ринку. Для цього існує багато моделей та інструментів, які можуть допомогти оцінити поточну ситуацію та сформулювати найкращі варіанти на майбутнє. Важливо помірковано використовувати ці інструменти, щоб допомогти зрозуміти стратегічний контекст, а не розглядати їх як рецепт успіху. Нездатність мислити стратегічно призведе до того, що організації стануть реактивними, вразливими до загроз і втрачених можливостей.

У сучасній науковій літературі розрізняють два основних поняття стратегії — організацію та філософію [45]. Філософська концепція стратегії базується на загальному значенні стратегії для підприємств і прагне побудувати стратегію як філософію, що спрямовує діяльність організації. Відповідно до цієї концепції стратегія є:

- спосіб життя та позиція, яка орієнтована на постійний розвиток і не дозволяє зупинитися на досягнутому;
- невід'ємна частина менеджменту, що забезпечує розуміння майбутнього;
- процеси мислення та інтелектуальна діяльність, які вимагають підготовки, навичок і дотримання процедур.

Філософська концепція стратегії також акцентує увагу на системності, активізації діяльності всього персоналу для досягнення найкращих результатів [45].

Також варто зазначити, що стратегія є ключовим інструментом у досягненні цілей організації та виконанні її місії. Вона визначає напрямок розвитку, конкурентоспроможність і перспективи розвитку організації. Крім того, стратегія також важлива для вирішення проблем, що виникають під час організаційної діяльності та прийняття управлінських рішень. Вона дозволяє визначити пріоритети та стратегічні завдання з урахуванням зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Варто також зазначити, що стратегія має бути гнучкою та змінюватись відповідно до ринкових умов та змін у конкурентному середовищі. Організації повинні постійно аналізувати свої стратегії та змінювати їх, коли це необхідно для досягнення своїх цілей. Тому важливо мати гнучку стратегію, яка дає змогу організації адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища та успішно працювати в умовах конкурентного ринку.

У Додатку А [19] подано погляди різних науковців на визначення стратегічного менеджменту.

Тому Х. Віссем вказує на важливість розуміння того, як стилі управління та методи комунікації впливають на формування та реалізацію корпоративної стратегії. Він підкреслив, що успішна реалізація стратегії залежить від ефективності спілкування керівництва зі своїми співробітниками та здатності керівництва доносити свої стратегічні цілі до всіх рівнів організації. Віссем також зазначив, що стиль управління може вплинути на ефективність стратегічного управління, тому керівництво має визначити стиль, який найкраще узгоджується зі стратегією компанії та допомагає досягти стратегічних цілей [19].

Сутність стратегічного управління в економіці визначається як процес формування стратегії, встановлення місії, завдань та довгострокових цілей підприємства в умовах невизначеності та непередбачуваності з використанням вірогідного стратегічного потенціалу та ефективних засобів досягнення результатів. У процесі стратегічного управління необхідно враховувати динаміку розвитку ринку, конкурентну ситуацію, законодавчі зміни, технологічні та соціальні тренди, щоб визначити ефективні стратегії успіху [2].

Метою стратегічного управління є розробка набору дій, продуктів, послуг і комунікаційних процесів, які допоможуть досягти прибутку та цілей зростання компанії. У порівнянні з довгостроковим плануванням, планування у стратегічному управлінні має кілька відмінних рис:

- використання в дуже нестабільних середовищах;
- враховуючи, що майбутнє не обов'язково краще за минуле, стратегія не обмежується екстраполяцією, але також включає детальний стратегічний аналіз: перспективи зростання; положення посеред конкурентів підприємства; порівняльний аналіз перспектив компанії та визначення пріоритетів розподілу ресурсів; аналіз підходу до диверсифікації. ;
- корпоративний простір стає більш масивним, оскільки поєднує у собі елементи одночасно внутрішнього та зовнішнього середовища;

- довгострокові цілі більше не є відображенням поточної реальності, вони стають стратегіями за допомогою перспектив, визначених стратегічним аналізом.

У сфері прийняття стратегічних рішень можуть бути зроблені різні пропозиції щодо розвитку нових ринків, нових продуктів і додаткових послуг, а також для підтримки розвитку переваг і вирішення проблем, що існують на підприємстві. Різноманітність моделей і методологій використовуються для обґрунтування стратегічних рішень, які допомагають заповнити «прогалини в стратегії», особливо через розробку нових продуктів і продуктових стратегій.

Підсумовуючи висунуті багатьма вченими теорії стратегічного управління, стратегічне управління – це динамічний процес, заснований на використанні можливостей і потенціалу компанії, отриманні довгострокових переваг у конкурентному середовищі та своєчасному коригуванні встановлених цілей для адаптації до змін зовнішнього середовища [56]. Через орієнтацію на інновації, корпоративну реструктуризацію, зростання обсягів бізнесу або антикризовий менеджмент.

Слід розуміти, що управління стратегічним розвитком підприємства – це не просто теоретична сукупність концепцій, підходів і методів, а динамічний процес аналізу підприємства, стратегічного вибору, планування, забезпечення та реалізації планів. Цей процес складається з ітераційного циклу з п'яти основних завдань:

1. Сформувані стратегічне бачення напряму розвитку організації, створити бачення та визначити майбутнє компанії.
2. Перетворити стратегічне бачення та місію на вимірювані цілі.
3. Розробити стратегію для досягнення бажаного результату.
4. Реалізувати та забезпечити виконання вибраних стратегій.
5. Оцінювати рівень досягнення встановлених стратегічних цілей, розглядати нові напрямки розвитку та рекомендації, коригувати довгострокові напрямки, цілі, стратегії або їх реалізацію на основі накопиченого досвіду та мінливих умов, нових ідей та можливостей [43].

Метою управління бізнесом є отримання прибутку від його діяльності, але важливо пам'ятати про необхідність надійної системи управління. Тому стратегічне управління спрямоване на встановлення, обґрунтування та реалізацію бізнес-цілей за допомогою оптимальних рішень.

Основні принципи стратегічного менеджменту [17]:

- **ціль:** кожна стратегія повинна мати чітку мету, яка є завершальним етапом процесу управління. Цілі повинні бути розумними і спрямованими на досягнення певних результатів, особливо в довгостроковій перспективі;

- **безперервність:** стратегічне управління є безперервним процесом, заснованим на взаємодії об'єктів і суб'єктів. Об'єкт управління змінюється і пристосовується до мінливих умов середовища, тому суб'єкт управління повинен забезпечувати безперервність власної поведінки;

- **системний і комплексний підхід до розробки стратегії та загальної системи стратегічного управління:** цей принцип вимагає цілісного підходу до розробки стратегії та системи стратегічного управління. Він має не лише враховувати різні чинники, що впливають на реалізацію стратегії, а й забезпечувати системну взаємодію та співпрацю між ними. Такий підхід забезпечує збалансованість і цілісність стратегії та забезпечує її ефективність і успішну реалізацію;

- **теоретико-методологічна обґрунтованість форм і методів:** Цей принцип диктує необхідність використання різноманітних теоретичних і наукових методів ефективного стратегічного управління. Використовуючи різноманітні теоретичні та практичні елементи, ви можете розробити найкращу стратегію, яка допоможе вам досягти ваших довгострокових цілей;

- **наявність необхідної послідовності етапів:** кожна фаза стратегічного управління має широкий спектр перевірених методологічних прийомів та інструментів, які можна комбінувати один з одним, щоб різні фази могли реалізовуватися паралельно. Проте важливим принципом є загальна спрямованість і система зворотного зв'язку, яких необхідно дотримуватися, щоб уникнути негативних наслідків порушення цих принципів;

- циклічність: стратегічне управління - це постійно повторювана послідовність фаз, пов'язаних з перетворенням підприємства з поточного стану в бажаний. Оскільки зміни бажаного стану відбуваються зі змінами внутрішнього та зовнішнього середовища, необхідні постійні зміни всіх елементів системи, що потребує повторення різних етапів (циклів) стратегічного управління;

- унікальність системи стратегічного управління конкретним підприємством: Підприємства, які займаються різними видами діяльності та мають різну структуру та організацію праці, повинні формувати стратегії з урахуванням специфіки своєї діяльності та внутрішнього середовища. Це допомагає підприємствам забезпечити успішну реалізацію своєї місії та досягнення стратегічних цілей;

- використання майбутньої невизначеності як стратегічної можливості: підприємства повинні враховувати як позитивні, так і негативні сценарії розвитку, щоб забезпечити свою майбутню конкурентоспроможність. Для цього необхідно ретельно аналізувати зовнішнє середовище, прогнозувати можливі сценарії розвитку, дозволяти підприємствам планувати дії та приймати рішення на основі об'єктивних даних;

- достатня гнучкість у системі управління стратегічними змінами та умовах діяльності організації: умови діяльності організації можуть змінюватися, і система стратегічного управління має бути достатньо гнучкою, щоб адекватно реагувати на ці зміни. Це означає, що система має бути розроблена з урахуванням можливості змін і здатна до постійного вдосконалення;

- ефективність і дієвість: система стратегічного управління має бути спрямована на досягнення якомога вищих результатів у найефективніший спосіб. Для цього необхідно розробити ефективну стратегію та забезпечити її реалізацію в організації. Оцінка результатів і ефективності системи є важливим етапом стратегічного управління, що дозволяє виявити проблеми і внести необхідні корективи в діяльність організації.

На рис. 1.1. зображена спрощена схема стратегічного управління.



Рис. 1.1. Схема процесу стратегічного управління підприємством*

*Джерело: складено автором на основі джерела [7]

Вищезазначені принципи є основою стратегічного менеджменту і втілюються в різних його елементах, таких як принципи стратегічного планування та оптимального взаємозв'язку організаційного, соціального та

фінансового забезпечення для забезпечення стратегічного управління організацією чи підприємством.

Стратегічне планування є важливою складовою частиною стратегічного управління та однією з основних функцій стратегічного управління. В його основі лежить конкретний, комплексний і системний підхід, орієнтований на довгострокову перспективу, економічну доцільність, реалістичність і ситуацію. Крім того, стратегічне планування має бути орієнтованим на час і відповідати поточному середовищу, а його формулювання та реалізація повинні бути орієнтовані на досягнення конкретних цілей. Усі ці принципи є важливими складовими успішного стратегічного управління [11].

Основні стратегії розвитку організацій і підприємств можна класифікувати відповідно до шляхів зростання, які зазвичай використовуються для досягнення цілей організації. Основні напрямки зростання включають [29]:

1. Зростання за рахунок збільшення частки ринку - ця стратегія включає залучення нових клієнтів, збільшення частки ринку за рахунок розробки нових продуктів, покращення якості продукції та послуг, реклами тощо.

2. Диверсифікація. Ця стратегія передбачає розробку нових продуктів чи послуг, не пов'язаних із існуючими продуктами чи послугами, або вихід на нові ринки.

3. Розвиток за рахунок інтеграції - цей метод включає злиття або поглинання інших компаній, що дозволяє отримати більше ресурсів, розширити сферу діяльності і збільшити продажі.

4. Зростання через спеціалізацію. Ця стратегія передбачає зосередження на виробництві чи продажу певного продукту чи послуги та встановлення конкурентної позиції на цьому ринку.

Вибір стратегії залежить від багатьох факторів, включаючи характеристики ринку, сильні та слабкі сторони організації, конкурентну ситуацію та ресурсну базу фірми. Перш ніж прийняти рішення щодо стратегії, організація повинна повністю зрозуміти свої можливості та ризики.

Формулювання стратегії розвитку підприємства є складним багатоетапним процесом. По-перше, необхідно відповісти на три основних питання, які допоможуть зрозуміти поточний стан бізнесу, його цілі та засоби їх досягнення [47]:

– перше питання стосується поточного стану бізнесу. Для цього необхідно детально вивчити структуру і функціонування підприємства, конкурентне середовище і положення на ринку. Це допоможе вам зрозуміти внутрішню роботу бізнесу, фактори, що впливають на його прибутковість, і його порівняння з конкурентами;

– друге питання стосується необхідності досягнення цілей. На цьому етапі необхідно сформулювати основні глобальні цілі бізнесу, включаючи бачення, місію, цілі, цінності та методи їх досягнення. Також необхідно визначити, як буде розвиватися бізнес у майбутньому, бачення компанії та джерела конкурентних переваг на ринку;

– третє питання стосується засобів досягнення цілей. На цьому етапі необхідно визначити, які зміни необхідно здійснити для досягнення стратегічних цілей. Необхідно визначити найкращий спосіб реалізації цих змін, включаючи зміни в бізнес-структурі та фінансуванні. На цьому етапі також необхідно розробити цілі та терміни реалізації стратегічних цілей.

З огляду на те, що друге питання є центральним у процесі стратегічного управління, його слід розглядати в контексті двох інших факторів. Вам потрібно збалансувати своє бізнес-бачення з реаліями вашої поточної посади та враховувати вплив будь-яких змін, таких як збільшення капіталовкладень та інших ресурсів. Також важливо, щоб стратегічний план був реалістичним.

Як і будь-який бізнес, процес стратегічного управління потребує ретельного контролю. Необхідно делегувати відповідальність і надати ресурси потрібним людям і залишайтись в авангарді процесу. Розробляючи стратегію, важливо знайти людей, які можуть продемонструвати аналітичні здібності, від яких залежить успішне стратегічне управління, і поєднати творчих людей із людьми, які добре розуміють операційні деталі. Крім того, важливо

враховувати погляди інших працівників організації, таких як ключові співробітники, бухгалтери, керівники відділів і члени правління, а також погляди зовнішніх зацікавлених сторін, включаючи клієнтів, консультантів і радників [30].

У західних країнах повсюдно поширені моделі стратегічного управління, спрямовані на формування позитивного іміджу. Ця модель може бути використана більшістю підприємств, тому що вона представляє загальні засади соціальної корпоративної відповідальності перед суспільством та ідею корпоративної соціальної орієнтації (Додаток Б).

При такому підході компанія повинна мати прозору та відкриту систему, яка спрямовує всі її зусилля на задоволення потреб і запитів суспільства. Однак для забезпечення довгострокової стабільності та успіху бізнесу необхідні ширші стратегічні заходи.

Таким чином, модель стратегічного управління, яка зосереджена на створенні та підтримці конкурентоспроможності фірми, може окреслити цільову орієнтацію на довгострокову конкурентоспроможність. Використання такої моделі допомагає компаніям зосередитися на основних факторах конкурентоспроможності та визначити найбільш ефективні стратегії забезпечення конкурентоспроможності. (Додаток В).

Отже, сучасне розуміння економічного стратегічного управління базується на уявленні про те, що корпоративна стратегія має бути добре продуманою, зрозумілою всім працівникам, відображати довгостроковий потенціал і цілі організації. Стратегічне управління також включає визначення ресурсів, необхідних для реалізації стратегії та їх ефективне використання. Тому в сучасних умовах стратегічне управління є невід'ємною частиною управління бізнесом, який може бути успішним в умовах невизначеності та змін.

1.2. Методичний інструментарій стратегічного управління діяльністю підприємства.

Основоположним елементом розробки стратегічного плану, і зокрема стратегічного управління підприємством в цілому, є визначення його об'єктивних орієнтирів, які умовно можна поділити на три групи [26]:

- ідеали - загальна цільова орієнтація, включаючи місію, бачення та віровчення. Очікується, що ці контрольні показники не будуть досягнуті протягом стадії планування, але важливо наблизитися до них;
- цілі - загальний напрямок діяльності організації, які необхідно повністю або частково досягти;
- завдання - конкретні орієнтири, до яких можна застосувати кількісні вимірювання.

Для встановлення бізнес-цілей можна використовувати такі методи:

1) Цілі встановлюються, починаючи з уже досягнутих рівнів, наприклад, шляхом екстраполяції, певного відсоткового збільшення порівняно з рівнями минулого року;

2) Процес постановки цілей передбачає поділ процесу на послідовні етапи:

- визначити місію організації - обґрунтування існування бізнесу, його першопричини;
- встановити довгострокові цілі на плановий період;
- поставити конкретні цілі та завдання [41].

Цілі виражають окремі конкретні напрями підприємницької діяльності.

Причиною їх встановлення є те, що вони є основою для прийняття підприємством будь-яких управлінських рішень і є орієнтирами для формування конкретних планових показників.

Прийняття рішень у процесі стратегічного управління підприємством вимагає стратегічного аналізу підприємства. «Стратегічний аналіз — це комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, які впливають або можуть вплинути на економічну ситуацію підприємства та шляхи досягнення

стратегічних цілей. За допомогою стратегічного аналізу сформулювати комплексний стратегічний план розвитку підприємства, забезпечити обґрунтовану, всебічну та своєчасну підтримку для прийняття стратегічних рішень. Підхід до стратегічного аналізу базується на наборі методів і технік дослідження» [25].

Сучасна практика охоплює велику кількість підходів до аналізу бізнес-стратегії. Розглянемо таксономію видів стратегічного аналізу (рис. 1.2), яка охоплює прикладні методи та прийоми.

1. Стратегічний аналіз макросередовища включає огляд інформації, аналіз проекту, аналіз звіту та статистичну звітність. Далі вони використовують офісні дослідження, різні методи сегментації, збір даних, аналіз і статистичну оцінку, економетричне моделювання та аналіз PEST.

2. Другий вид — це стратегічний аналіз найближчого оточення, включаючи аналіз життєвого циклу промисловості, бар'єрів входу та виходу, порівняльний аналіз, кластерний аналіз, метод сценаріїв, імітаційне моделювання та методи експертної оцінки, такі як метод Дельфі та метод мозкового штурму.

3. Аналіз стратегії підприємства є важливим етапом у процесі формування стратегії підприємства. Найпоширеніші методи стратегічного аналізу, які допомагають компанії зрозуміти свою ринкову позицію та визначити стратегічний напрямок, включають:

- аналіз SPACE, який оцінює стратегічну позицію компанії відносно внутрішніх та зовнішніх факторів;

- аналіз основних компетенцій та можливостей, що дає змогу визначити сильні та унікальні компетенції компанії та зрозуміти можливості для їх використання;

- аналіз життєвого циклу підприємства, який допомагає визначити етап життєвого циклу, на якому знаходиться компанія, та враховувати його при прийнятті стратегічних рішень;



Рис. 1.2. Види стратегічного аналізу за об'єктами дослідження*

*Джерело: складено автором на основі джерела [41].

- ЕТОР-аналіз (аналіз загроз зовнішнього оточення і профілю можливостей), який виявляє зовнішні загрози та внутрішні можливості компанії;
- SWOT аналіз, що дає змогу ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, окрім цього визначити можливості та загрози на ринку;
- матриця BCG, що допомагає класифікувати бізнес-одиниці компанії за рівнем ринкової частки та темпами зростання;
- матриця GE/McKinsey, яка оцінює привабливість галузі та конкурентну позицію компанії;
- матриця Shell/DPM, яка визначає можливі стратегії в залежності від ступеня унікальності продукту та вимог до ефективності;
- PIMS аналіз, який оцінює вплив різних ринкових стратегій на фінансові показники компанії [2].

4. Стратегічний аналіз продукту — це процес оцінки життєвого циклу продукту та його позиції на ринку з метою формулювання маркетингових стратегій і розширення конкурентних переваг.

До основних методів стратегічного аналізу продукту відносяться:

- життєвий цикл продукту та конкуренція: оцініть етапи життєвого циклу продукту та проаналізуйте конкурентне середовище, щоб зрозуміти маркетингову діяльність, необхідну для збереження або збільшення частки ринку.

- життєвий цикл продукту та управління: оцініть, як управління продуктом відображає потреби ринку та які зміни можна внести, щоб покращити його ефективність.

- життєвий цикл і фінансовий стан продукту: оцініть витрати, пов'язані з виробництвом і маркетингом продукту, прибуток, який продукт принесе на різних етапах життєвого циклу, і інвестиції, необхідні для розробки продукту.

- життєвий цикл продукту та продуктивність: оцінка технічних можливостей і обмежень, пов'язаних із виробництвом і маркетингом продукту.

- вплив зацікавлених сторін: оцінка впливу зацікавлених сторін на розробку продукту, включаючи споживачів, постачальників, конкурентів і регуляторів.

- аналіз життєвого циклу продукту та маркетингової стратегії: сформулюйте маркетингові стратегії, що відповідають етапам життєвого циклу продукту, щоб збільшити його частку на ринку та виділитися серед конкурентів [40].

5. Стратегічний інвестиційний аналіз – це процес оцінки та відбору найкращих інвестиційних проектів для досягнення стратегічних цілей компанії. Для ефективного прийняття рішень щодо інвестиційних проектів необхідно проводити аналіз ризиків, оцінювати чисту поточну вартість, використовувати методи аналізу змінних і формування економічного портфеля.

- аналіз ризиків: включає визначення потенційних негативних наслідків, які можуть виникнути в результаті інвестування в конкретний проект. Необхідно оцінити ймовірність виникнення ризику та його вплив на фінансовий стан компанії.

- чиста приведена вартість (NPV) - це метод оцінки ефективності інвестиційного проекту, який дозволяє порівняти чистий дохід, отриманий після реалізації проекту, з вартістю капіталу, витраченого на його реалізацію. Цей показник дозволяє зробити висновок про те, прибутковий проект чи ні.

- метод аналізу варіантів: полягає в аналізі різних варіантів інвестиційного проекту з метою вибору найбільш ефективного варіанту. Водночас необхідно враховувати фінансові та нефінансові чинники, такі як ризик, потенційна прибутковість та можливість розвитку бізнесу.

- метод формування економічного портфеля: передбачає оцінку інвестиційних проектів з метою розподілу ресурсів компанії між різними проектами [43].

6. Стратегічний фінансовий аналіз передбачає вивчення фінансових аспектів компанії для прийняття та планування стратегічних рішень. Деякі ключові аспекти стратегічного фінансового аналізу включають:

- підготовка прогнозованої фінансової звітності: підготовка прогнозованої фінансової звітності (зокрема, балансу фінансової звітності, звіту про фінансові результати, а також звіту про рух грошових коштів) на основі історичних даних і планів компанії. Допомагає визначити тенденції та контролювати виконання стратегічних цілей;

- метод прогнозування за відсотками продажів: цей метод передбачає, що витрати компанії та рівень прибутку залежать від продажів. Прогнозування за допомогою такого підходу дозволяє визначити обсяг продажів, необхідний для досягнення певного рівня прибутку та виявити можливості оптимізації витрат;

- стратегічна оцінка фінансових результатів і фінансових потреб: це дозволяє визначити прийнятний рівень фінансових результатів для компанії,

фінансові ресурси, необхідні для досягнення цього рівня і способ залучення цих ресурсів;

- розрахунок фінансових коефіцієнтів: дозволяє оцінити фінансову стійкість і результати діяльності компанії. Такі коефіцієнти, як рентабельність активів, рентабельність продажів, рентабельність власного капіталу тощо, можна використовувати для порівняння з конкурентами та визначення тенденцій у фінансовій діяльності;

- діагностика (прогнозування) неплатоспроможності: дослідження в цій області визначають ризик фінансової нестабільності та ймовірність неплатоспроможності підприємства. Дослідження можуть включати аналіз фінансової звітності компанії, визначення можливих причин банкрутства та розробку стратегій запобігання банкрутству.

7. Стратегічний аналіз і прийняття стратегічних рішень є важливими складовими управління будь-якою компанією. З цією метою існує багато різних методологій і теорій, які можуть допомогти оцінити різні аспекти стратегії та вибрати найкраще рішення. Деякі з найпоширеніших методів стратегічного аналізу та прийняття стратегічних рішень включають:

- теорія ігор: це метод, який дозволяє оцінити поведінку ваших конкурентів і визначити найкращу стратегію за невизначених умов. Для цього використовуються математичні моделі, які дозволяють передбачити рішення конкурентів і визначити найбільш ефективні реакції на ці рішення;

- метод мережевого аналізу: це метод, який дозволяє оцінити важливість різних факторів і зв'язки між ними. За допомогою такого підходу можна будувати графічні моделі, які допомагають приймати рішення щодо вибору найкращої стратегії;

- метод експертної оцінки: цей метод використовується для отримання думок експертів у певній галузі та використання цієї інформації для прийняття рішень. Цей метод поширений в поєднанні з різними іншими методами, такими як методи веб-аналізу;

- теорія масового обслуговування: це метод моделювання процесів обслуговування клієнтів і прийняття рішень щодо вдосконалення цих процесів. За допомогою такого підходу можна визначити, які зміни в процесах обслуговування можуть покращити якість обслуговування та знизити витрати;

- метод імітаційного моделювання: це метод, який дозволяє створювати комп'ютерні моделі складних систем, щоб оцінити вплив різних факторів на ці системи та прийняти оптимальні рішення. Цей підхід використовується в таких різноманітних сферах, як фінанси, логістика та інженерія;

- матриця вибору основних стратегій: це метод, який дозволяє оцінити різні аспекти стратегії та визначити найкращі основні стратегії для компанії. Використовуючи цей підхід, можна порівняти різні стратегії та визначити, яка з них найбільш ефективна;

- аналіз критичних факторів успіху: цей метод дозволяє визначити, які фактори є найбільш важливими для успіху вашої компанії та як їх можна використовувати для розробки стратегії та прийняття рішень;

- розробка стратегічного плану: цей метод дозволяє розробити план дій для реалізації стратегії компанії та визначити ресурси, необхідні для її реалізації. Цей підхід включає планування бюджету, визначення критеріїв успіху та планування конкретних завдань.

Щоб сформулювати стратегію ринкової поведінки та поставити цілі компанії, необхідно проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище. Для кожної компанії важливо аналізувати зовнішнє середовище, це включає дослідження постачальників ресурсів, наявності ринку збуту, покупців продукції, законодавства, доступних технологій, конкурентів тощо.

Щоб визначити найбільш підходящий метод аналізу зовнішнього середовища, необхідно враховувати наступні фактори:

- складність – кількість факторів, з якими доводиться боротися бізнесу;
- мобільність - швидкість змін, швидкість, з якою змінюється бізнес-середовище;

- невизначеність - кількість і достовірність інформації про якийсь фактор зовнішнього середовища.

Стратегічне управління – це ефективне позиціонування бізнесу на ринку. Тому перед початком розробки стратегії необхідний ретельний аналіз бізнесу та ринку. Можна використовувати різноманітні стратегічні моделі, щоб допомогти структурувати свій аналіз, але однією з них є широко використовуваний SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз визначає внутрішні та зовнішні фактори, які є сприятливими чи несприятливими для досягнення бізнес-цілей [10]:

- сильні сторони організації (підприємства) – це діяльність або бізнес-активи, які успішно функціонують або використовуються на даний момент і можуть допомогти досягти поставлених цілей;

- слабкі сторони - це діяльність неуспішного бізнесу або неефективне використання активів, тобто ознаки бізнесу, які перешкоджають досягненню поставлених цілей;

- можливості - фактори, позитивні явища та тенденції зовнішнього середовища, які сприяють досягненню цілей організації;

- загрози – зовнішні фактори, які можуть перешкодити досягненню цілей.

SWOT-аналіз є потужним інструментом стратегічного управління, який допомагає організаціям виявляти їхні сильні і слабкі сторони, окрім цього враховуючи зовнішні можливості та загрози.

SWOT-аналіз отримав широке застосування та розвиток з причин, пов'язаних з потребою в управлінні великими обсягами інформації, її збору, обробки та аналізу. Це вимагає розробки та використання методів організації даної роботи.

SWOT-аналіз – це форма організації всієї наявної інформації (у масштабах підприємства та його оточення) із застосуванням власних думок та оцінок, але не є остаточною інформацією для прийняття управлінських рішень. Він допомагає впорядкувати процес обмірковування та дає

можливість керівникам і управлінським працівникам зорієнтуватися на перспективу.

SWOT-аналіз дозволяє сформулювати повний загальний список стратегій підприємства, враховуючи їхні особливості і залучаючи вплив на середовище або адаптацію до нього. Він є важливим елементом підходу до розробки та реалізації стратегії, і його значущість продовжує доводитися часом.

SWOT-аналіз є корисним інструментом для керівників та управлінських працівників, які орієнтовані на поточну роботу і потребують систематизованого підходу до оцінки ситуації. Він допомагає усвідомити перспективи та забезпечує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Однак варто пам'ятати, що SWOT-аналіз не є універсальним рішенням для всіх ситуацій і іноді може потребувати інших стратегічних інструментів або додаткових досліджень. Крім того, важливо проводити SWOT-аналіз об'єктивно та надійно, оскільки недостатня увага до певних факторів може призвести до неправильних рішень і стратегій.

Аналіз PESTEL — це «структура або інструмент, який використовується для оцінки та спостереження за факторами макросередовища (зовнішнього маркетингового середовища), що впливають на компанію, організацію чи галузь. Аналіз досліджує політичні, соціальні, технологічні, економічні, екологічні, а також правові фактори зовнішнього середовища» [35]. Фактори наведено на рис. 1.3.

Завдання стратегічного управління полягає у створенні ефективної взаємодії між підприємством та його середовищем. Ця взаємодія допомагає підтримувати потенціал підприємства на необхідному рівні для досягнення його цілей і забезпечує можливість виживати у довгостроковій перспективі.

Аналіз зовнішнього середовища є процесом, який дозволяє підприємству контролювати зовнішні фактори, що впливають на нього, з метою визначення можливостей і загроз.

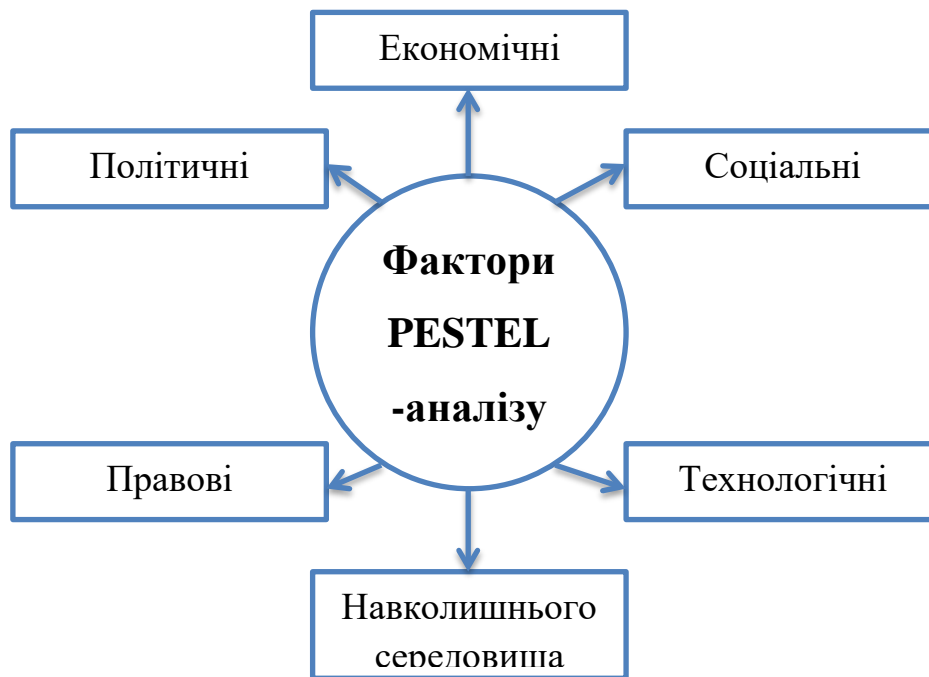


Рис. 1.3. Фактори PESTEL-аналізу*

*Джерело: складено автором на основі джерела [35].

Оцінка впливу зовнішнього середовища на підприємство проводиться з наступними параметрами:

- оцінки змін, які мають вплив на різні аспекти поточної стратегії. Визначення тих факторів, що є загрозою для поточної стратегії підприємства. Визначення таких факторів, які надають більші можливості для досягнення загальних цілей для підприємства шляхом коректування плану.

- аналіз ключових аспектів впливу зовнішнього середовища який надає час для прогнозування можливостей, розробки плану дій у непередбачуваних обставинах та розробки стратегій, що дозволяють перетворити загрози на вигідні можливості..

- аналізу макросередовища підприємства на основі багатofакторного системного аналізу (PEST-аналізу).

PEST аналіз - це метод, який включає оцінку чотирьох основних факторів зовнішнього середовища: політичних, економічних, соціальних та технологічних.

Політичний фактор вивчається в першу чергу, оскільки політика впливає на економічні процеси та розподіл ресурсів в державі.

Економічний фактор аналізу допомагає зрозуміти, як саме формуються та розподіляються економічні ресурси загалом на рівні держави.

Соціальний фактор зосереджений на вивченні споживчих переваг населення та соціальних тенденцій, які впливають на підприємство.

Технологічний фактор оцінює вплив технологій на підприємство і можливість конкуренції новими технологічно прогресивними товарами.

PEST аналіз дозволяє компанії отримати комплексне уявлення про зовнішнє середовище та визначити можливості і загрози, які можуть впливати на її діяльність.

Стратегічний аналіз кожного компонента SWOT (сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози) повинен враховувати принципи системності, оскільки всі ці компоненти взаємопов'язані між собою. Зміна в одному компоненті може викликати зміни в інших, і такі зміни можуть виявитися або загрозами, або можливостями для підприємства. PEST-аналіз, який включає політичні, економічні, соціокультурні та технологічні аспекти, є інструментом для виконання стратегічного аналізу макросередовища. Проте реальне життя є ширшим і багатограннішим, і для кожного підприємства у власному зовнішньому середовищі є особистий набір факторів, які найбільш суттєво впливають на його конкретний бізнес. Тому важливо, щоб підприємство урахувало ці специфічні фактори в своєму стратегічному аналізі, на додаток до загальних аспектів, які охоплюються PEST-аналізом.

Аналіз PESTEL можна використовувати для виявлення загроз і слабких місць для аналізу SWOT. Групи факторів включають наступні чинники [35]:

- політичні чинники, такі як державна політика, лідерство та зміни; політика зовнішньої торгівлі; внутрішньополітичні проблеми та тенденції; податкова політика; тенденції регулювання та дерегуляції;

- економічні чинники, такі як поточне та прогнозоване економічне зростання; інфляція та процентні ставки; ріст рівня зайнятості та безробіття; витрати на заробітну плату; наслідки глобалізації; доступний дохід для споживачів і підприємств; можливі зміни в економічному середовищі;

- соціальні чинники, такі як демографія (вік, стать, раса, розмір сім'ї); ставлення споживачів, моделі купівлі; темпи зростання обсягу населення та моделі його зайнятості; соціально-культурні зміни; етнічні та релігійні тенденції; рівень життя;

- технологічні чинники, такі як вплив на маркетинг нових способів виробництва товарів і послуг; нові інновації та технології, які змінюють спосіб життя і роботи людей; швидкість технологічного прогресу; доступність технологій та інформації; вплив технологій на конкуренція та ділова активність;

- екологічні чинники, такі як зміна клімату, екологічні умови, використання природних ресурсів, екологічні проблеми та відходи, екологічні норми та правила;

- юридичні чинники, такі як законодавство та державні постанови; права інтелектуальної власності; стандарти безпеки та якості; дотримання етики та корпоративної відповідальності.

Аналіз PESTEL допомагає компаніям зрозуміти зовнішнє середовище, в якому вони працюють, і те, як ці фактори впливають на їх діяльність. Це дозволяє компаніям розробляти стратегії, які враховують ці фактори, і допомагає їм визначати можливості та загрози, що виникають через зміни зовнішнього середовища.

Отже, стратегічне управління діяльністю підприємства налічує багато підходів до стратегічного аналізу, які включають прикладні методи та прийоми, їх класифікацію було наведено у даному розділі. Також детально було розглянуто аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища компанії для формування стратегії ринкової поведінки, фактори, що впливають на вибір методів аналізу середовища, детально розглянуто SWOT-аналіз та Аналіз PESTEL. Для аналізу об'єкта дослідження були розглянуті різні види та методи стратегічного аналізу та вирішено застосувати SWOT-аналіз та PESTEL-аналіз, виявивши внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на досягнення бізнес-цілей.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «АКЦІОНЕРНА КОМПАНІЯ «КИЇВВОДОКАНАЛ»»

2.1. Стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ» є провідною водопостачальною організацією в Україні та одним з найбільших підприємств даного спрямування в Європі. Ця компанія має багаторічний досвід у сфері водопостачання та водовідведення, а її діяльність охоплює не тільки споживачів міста Києва, але й інших населених пунктів Київської області.

ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ» володіє великими потужностями та ресурсами, що дозволяють їй ефективно забезпечувати населення міста Києва надійним централізованим водопостачанням та водовідведенням. Компанія здійснює свою діяльність дотримуючись всіх необхідних норм та стандартів, що регулюють функціонування водопостачальних систем.

Одним із головних пріоритетів ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ» є підтримка та розвиток власних основних фондів, а також майна комунальної власності міста Києва. Компанія активно здійснює ремонти, експлуатацію та обслуговування цих об'єктів, забезпечуючи їх ефективну роботу та продовження строку їх служби. Це свідчить про високу компетентність та професіоналізм команди співробітників, які відповідально ставляться до забезпечення якості послуг та стану водопровідно-каналізаційних систем.

Організаційна структура ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ» представлена на рис. 2.1.

Стратегічний аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього середовища є важливим етапом у процесі розробки стратегії підприємства. У даному розділі буде проведено SWOT-аналіз та PEST-аналіз ПАТ «АК «Київводоканал», щоб визначити його сильні і слабкі сторони, а також виділити зовнішні можливості та загрози.



Рис. 2.1 Організаційна структура ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ»*

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

SWOT-аналіз є методом оцінки внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на організацію. Внутрішнє середовище оцінюється з точки зору сильних (Strength) та слабких (Weakness) сторін організації, в той час як зовнішнє середовище оцінюється з точки зору можливостей (Opportunities) та загроз (Threats). Цей аналіз допомагає виявити конкурентні переваги, потенційні проблеми та можливості для розвитку, що допомагає у формулюванні стратегії організації.

Методологія аналізу, на якій базується дана практика, впливає з теорії М. Портера, що стосується конкурентоспроможності організацій у їхній власній галузі. SWOT-аналіз передбачає оцінку позитивних та негативних

аспектів внутрішнього середовища організації, а також можливостей та загроз, що існують у зовнішньому середовищі.

У методології SWOT-аналізу можна виокремити кілька особливостей:

1. Суб'єктивність вибору факторів: Визначення сильних та слабких сторін підприємства залежить від особистого сприйняття менеджерів щодо важливості цих факторів. Це підкреслює суб'єктивний характер процесу, оскільки різні менеджери можуть мати різне розуміння певних сторін.

2. Імовірність та ризик класифікації факторів: Фактори, що раніше вважалися перевагами, можуть змінити свою природу та стати недоліками у майбутньому і навпаки. Це означає, що оцінка факторів має бути гнучкою і враховувати можливі зміни у конкурентному середовищі.

3. Постійна увага до змінюючогося середовища: Конкурентне середовище постійно зазнає змін, тому важливо постійно оновлювати SWOT-аналіз, щоб враховувати нові можливості та загрози. Процвітаючі компанії, що ефективно використовують стратегічне управління, проводять SWOT-аналіз неодноразово протягом кварталу.

Ці особливості підкреслюють важливість динамічного підходу до SWOT-аналізу, що дозволяє організаціям ефективно оцінювати свою конкурентну позицію та реагувати на зміни в середовищі.

Проведемо SWOT-аналіз ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ». Почнемо з ідентифікації факторів, які впливають на діяльність підприємства в кожній з чотирьох категорій (сильні та слабкі сторони, можливості, а також загрози). Отже, ідентифікуємо перелічені аспекти для досліджуваного підприємства:

Сильні сторони:

- наявність програми ресурсозбереження, що сприяє ефективному використанню ресурсів;
- система надання субсидій громадянам, що сприяє доступності водопостачання та водовідведення для населення;
- відносна стабільність попиту на послуги, що забезпечує сталість прибутків підприємства;

- розвинена мережа послуг підприємства, що забезпечує широкий охоплення території та населення міста Києва;
- монопольне становище на ринку, що дозволяє підприємству контролювати ціни та зберігати свою конкурентну позицію.

Слабкі сторони:

- невисокий рівень прибутковості, що може обмежувати фінансові можливості підприємства;
- низький рівень запровадження нових технологій, що може обмежувати інноваційність та ефективність діяльності;
- високий рівень зносу основних фондів, що потребує значних інвестицій у їх реконструкцію та модернізацію;
- низька заробітна плата, що може впливати на мотивацію працівників та збереження кваліфікованого персоналу;
- невисокий рівень довіри населення, що може позначатися на іміджі підприємства та сприйнятті його послуг населенням.

Можливості:

- застосування передового досвіду інших регіонів та країн, що сприяє впровадженню кращих практик у сфері водопостачання та водовідведення;
- збільшення переліку надаваних послуг, що дозволяє розширити спектр діяльності підприємства та залучити нових клієнтів;
- застосування потенціалу приватно-державного партнерства, що сприяє реалізації спільних проектів та впровадженню інноваційних рішень;
- активне впровадження нових технологій, що покращує ефективність та якість надаваних послуг.

Загрози:

- нестабільність законодавчої бази, що може призвести до змін у регулюванні сфери водопостачання та водовідведення;
- ріст вимог споживачів до якості надаваних послуг, що вимагає відповідного вдосконалення та покращення процесів;

- негативні демографічні процеси, що можуть зменшувати зростання попиту на послуги в майбутньому;
- політична нестабільність в країні, що може вплинути на регулювання сфери водопостачання та водовідведення;
- несплата споживачами за надані послуги, що може призвести до фінансових проблем для підприємства.

Тепер, коли фактори сформульовано, необхідно здійснити розрахунок значимість кожного з факторів. Було вирішено скористатися методом експертного оцінювання (табл.. 2.1, 2.2, 2.3, 2.4).

Таблиця 2.1

Оцінювання сильних сторін ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ»*

Фактор	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Середнє значення
Наявність програми ресурсозбереження	8	7	6	7,000
Наявність системи надання субсидій громадянам	9	3	5	5,667
Відносна стабільність попиту на послуги	7	6	7	6,667
Розвинена мережа послуг підприємства	4	5	4	4,333
Монопольне становище на ринку	5	3	8	5,333
Сума				29

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Тож, з табл. 2.1 видно, що із сильних сторін ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ» експерти найбільше оцінили фактор наявності програми енергозбереження.

Таблиця 2.2

Оцінювання слабких сторін ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ»*

Фактор	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Середнє значення
Невисокий рівень прибутковості	9	7	9	8,333
Низький рівень запровадження нових технологій	6	5	8	6,333
Високий рівень зносу основних фондів	5	6	7	6,000
Низька заробітна плата	7	4	5	5,333
Невисокий рівень довіри населення	3	8	7	6,000
Сума				32

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Тож, з табл. 2.2 видно, що із слабких сторін ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ» експерти найбільше оцінили фактор невисокого рівня прибутковості.

Таблиця 2.3

Оцінювання можливостей ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ»*

Фактор	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Середнє значення
Використання передового досвіду інших регіонів та країн	7	6	9	7,333
Збільшення переліку надаваних послуг	8	8	5	7,000
Використання потенціалу приватно-державного партнерства	5	6	6	5,667
Активне впровадження нових технологій	6	7	6	6,333
Сума				26,333

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Тож, з табл. 2.3 видно, що із можливостей ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ» експерти найбільше оцінили фактор застосування передового досвіду інших регіонів і країн.

Таблиця 2.4

Оцінювання загроз ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ»*

Фактор	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Середнє значення
Нестабільність законодавчої бази	8	7	9	8,000
Ріст вимог споживачів до якості надаваних послуг	4	6	8	6,000
Негативні демографічні процеси	7	6	7	6,667
Політична нестабільність в країні	9	8	7	8,000
Несплата споживачів за послуги	9	9	8	8,667
Сума				37,333

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Тож, з табл. 2.4 видно, що із загроз ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ» експерти найбільше оцінили фактор несплати споживачів за послуги.

Після опитування трьох експертів і оцінки показників вірогідності, було виявлено, що на роботу ПРАТ "АК "КИЇВВОДОКАНАЛ" найбільший вплив мають зовнішні загрози зі сумою значень 37,33. Зокрема, найнебезпечнішим фактором є несплата споживачами за надані послуги. Враховуючи той факт, що кошти, які споживачі сплачують, становлять основну частку доходу

підприємства, несплата є перешкодою для подальшого розвитку підприємства. Інші фактори, хоча й мають меншу вагу, також впливають на роботу підприємства.

Слабкі сторони ПРАТ "АК "КИЇВВОДОКАНАЛ" мають менший вплив на роботу підприємства із сумою значень 32,00. За думкою експертів, найбільшою проблемою є невисокий рівень прибутковості. Враховуючи цей висновок, підприємству слід активно працювати над вдосконаленням своєї фінансової ефективності та здійснювати заходи для збільшення прибутку.

Сильні сторони ПРАТ "АК "КИЇВВОДОКАНАЛ" здійснюють ще менший вплив на роботу підприємства на думку експертів із сумою значень 29,00. Експерти вважають, що найсильнішою стороною підприємства є наявність програм енергозбереження. Отже, підприємство повинно продовжувати активно розвивати й вдосконалювати свої програми енергозбереження, забезпечуючи ефективне використання енергетичних ресурсів та зменшення негативного впливу на довкілля.

Можливості даного підприємства найменше впливають на його роботу із сумою значень 26,33. На думку експертів, факторами, які мають найбільший вплив на роботу ПРАТ "АК "КИЇВВОДОКАНАЛ", є використання передового досвіду інших країн і регіонів. Це означає, що підприємство повинно активно співпрацювати з іншими суб'єктами водного господарства та враховувати передовий досвід у сфері водопостачання та водовідведення для досягнення більшої ефективності та якості своєї роботи.

Підсумовуючи вищезазначене, можна зробити наступні висновки:

- сильні сторони ПРАТ "АК "КИЇВВОДОКАНАЛ" виявились перспективними, проте підприємству варто активніше розшукувати додаткові можливості для свого розвитку. Існує потенціал для зміцнення його позиції на ринку та досягнення ще більшої ефективності;

- загрози зовнішнього середовища виявились значною перешкодою для підприємства, переважаючи його сильні сторони. Вирішення цього питання полягає у пошуку ефективних методів мінімізації впливу негативних факторів

зовнішнього середовища на роботу підприємства та створення стійких механізмів протидії загрозам;

- слабкі сторони ПРАТ "АК "КИЇВВОДОКАНАЛ" виявились серйозною проблемою, яка гальмує розвиток підприємства та обмежує його потенціал. Тому необхідно негайно зосередитися на вирішенні цих проблем або, принаймні, зменшенні їх впливу на діяльність ПРАТ "АК "КИЇВВОДОКАНАЛ";

- підприємству необхідно приділяти увагу не лише керівникам, але й усім зацікавленим сторонам, оскільки ситуація, описана для ПРАТ "АК "КИЇВВОДОКАНАЛ", є загальною для багатьох підприємств житлово-комунального господарства України. Це вимагає спільних зусиль та співпраці для ефективного вирішення проблем та забезпечення сталого розвитку галузі.

Тепер ми можемо сформуванати матрицю SWOT (таблиця 2.5).

ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ» з точки зору конкурентних переваг. зіштовхується з ростом зносу основних фондів, спадом довіри населення, обмеженим впровадженням нових технологій, низькою якістю надаваних послуг та неплатоспроможністю споживачів. Ця проблематика властива не лише ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ», а й всій сфері житлово-комунальних послуг.

Вирішення цієї проблеми потребує комплексного підходу на загальнодержавному рівні.

У контексті рекомендацій для самого підприємства, ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ» варто зосередитись на оновленні основних фондів, як це є ключовою проблемою, яка впливає на інші сфери діяльності.

Таким чином, пріоритетною метою має стати впровадження нових технологій, зокрема ресурсозберігаючих, як основною завданням для ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ».

Таблиця 2.5

Матриця SWOT ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ»*

Критерій	Можливості:	Загрози:
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Використання передового досвіду інших регіонів та країн 2. Збільшення переліку надаваних послуг 3. Використання потенціалу приватно-державного партнерства 4. Активне впровадження нових технологій 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нестабільність законодавчої бази 2. Ріст вимог споживачів до якості надаваних послуг 3. Негативні демографічні процеси 4. Політична нестабільність в країні 5. Несплата споживачів за послуги
<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність програми ресурсозбереження 2. Наявність системи надання субсидій громадянам 3. Відносна стабільність попиту на послуги 4. Розвинена мережа послуг підприємства 5. Монопольне становище на ринку 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Продовження інтеграції новітніх технологій, зокрема тих, що сприяють збереженню ресурсів. 2. Зростання привабливості наданих підприємством послуг для споживачів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Продовження використання та вдосконалення механізму субсидювання. 2. Здійснення заходів для підвищення свідомості громадян і свідомого розуміння необхідності оплати послуг, які вони споживають.
<p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Невисокий рівень прибутковості 2. Низький рівень запровадження нових технологій 3. Високий рівень зносу основних фондів 4. Низька заробітна плата 5. Невисокий рівень довіри населення 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Негайне оновлення основних активів. 2. Здійснення заходів з покращення репутації підприємства. 3. Збільшення привабливості підприємства для наявного та майбутнього персоналу. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка всеосяжної Державної програми для ефективного вирішення актуальних проблем у житлово-комунальному господарстві. 2. Проведення активних заходів з метою підвищення репутації та образу підприємства. 3. Зростання якості надання послуг через вдосконалення їх характеристик та показників.

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Окрім цього, для оцінювання внутрішнього середовища ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ». Було використано IFE-matrix. Методом експертного оцінювання, кожному фактору було виставлено оцінку від 1 до 4, яка виставлялась на основі інтенсивності сильної або слабкої сторони підприємства, де 1 – мінімальна інтенсивність, 4 – максимальна (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

IFE-matrix ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ»

Критичні внутрішні фактори успіху підприємства		Ваг. к.	Оцінка	Зважена оцінка
Сильні сторони (S)				
S1	Відносна стабільність попиту на послуги	0,3	3	0,9
S2	Наявність програми ресурсозбереження	0,1	3	0,3
S3	Наявність системи надання субсидій	0,1	3	0,3
S4	Монопольне положення на ринку	0,05	2	0,1
Слабкі сторони (W)				
W1	Високий рівень зносу основних засобів	0,05	4	0,2
W2	Низький рівень запровадження нових технологій	0,05	3	0,15
W3	Невисокий рівень прибутковості	0,1	3	0,3
W4	Невисокий рівень довіри населення	0,2	2	0,4
W5	Низька заробітна плата	0,05	3	0,15
Загалом		1		2,8

**Джерело: складено автором на основі даних підприємства.*

Тож, ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ» має потенційні сильні сторони, оскільки зважена оцінка становить 2,8 (> 2,5).

Окрім цього, для оцінювання зовнішнього середовища ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ» було застосовано EFE-matrix. Методом експертного оцінювання, кожному фактору було виставлено оцінку від 1 до 4, аналогічно до попередньої матриці (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

EFE-matrix ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ»*

Критичні зовнішні фактори успіху підприємства		Ваг. к.	Оцінка	Зважена оцінка
Можливості (O)				
O1	Активне впровадження нових технологій	0,2	3	0,6
O2	Збільшення переліку надаваних послуг	0,05	3	0,15
O3	Використання передового досвіду інших регіонів або країн	0,2	2	0,4
O4	Використання потенціалу приватно-державного партнерства	0,05	3	0,15
Загрози (T)				
T1	Нестабільність законодавчої бази	0,05	4	0,2
T2	Політична нестабільність в країні	0,1	3	0,3
T3	Негативні демографічні процеси	0,05	3	0,15
T4	Ріст вимог споживачів до якості надаваних послуг	0,1	4	0,4
T5	Несплата споживачів за послуги	0,2	4	0,8
Загалом		1		3,15

**Джерело: складено автором на основі даних підприємства.*

Тож, за табл. 2.7 було зроблено висновок про те, що ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ» має потенційні сильні сторони, оскільки зважена оцінка становить 3,15

Кожна організація функціонує в рамках свого середовища. Середовище підприємства можна розділити на зовнішнє і внутрішнє. Зовнішнє середовище є джерелом, з якого підприємство отримує необхідні ресурси для підтримки свого внутрішнього потенціалу. Однак ресурси зовнішнього середовища є обмеженими, і інші підприємства, які також працюють в цьому середовищі, претендують на ці ресурси. Тому існує ризик того, що підприємство може не отримати необхідні ресурси з зовнішнього середовища у визначений термін.

Зовнішнє середовище ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ» характеризується наявністю ряду можливостей, які сприяють розвитку підприємства. Перш за все, компанія може активно впроваджувати нові технології, що дозволяють поліпшити якість та ефективність надання послуг. Це дозволяє забезпечити більш точний та швидший облік води, автоматизувати процеси управління та забезпечити оптимальне використання ресурсів.

Крім того, ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ» має можливість розширити перелік надаваних послуг. Це означає, що компанія може впроваджувати нові сервіси та розширювати свою діяльність на інші сфери водопостачання та водовідведення. Наприклад, впровадження послуги повного циклу водопостачання та водовідведення для підприємств або екологічного управління.

Також компанія може використовувати передовий досвід інших регіонів та країн. Це означає, що ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ» може вивчати та застосовувати передові технології та практики управління з водопостачання та водовідведення з інших країн, що сприятиме постійному розвитку та удосконаленню діяльності компанії.

Нарешті, ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ» може використовувати потенціал приватнодержавного партнерства. Це означає, що компанія може

співпрацювати з приватними підприємствами або інвесторами для спільного розвитку та модернізації водопостачальних та водовідведення систем. Таке партнерство може забезпечити необхідні інвестиції, технологічну експертизу та залучення передових практик управління.

Отже, зовнішнє середовище ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ» містить в собі ряд можливостей, які підприємство може використати для свого розвитку та поліпшення якості надання послуг.

Було визначено, що проведення PEST-аналізу для ПРАТ "АК "КИЇВВОДОКАНАЛ" буде корисним для чіткого визначення зовнішніх загроз і можливостей, що є характерними для галузі. Цей аналіз надасть важливу інформацію про політичний, економічний, соціокультурний і технологічний контекст, в якому працює підприємство. Засновуючись на результати аналізу, можна буде визначити основні напрямки ефективного розвитку підприємства і прийняти відповідні стратегічні рішення. PEST-аналіз допоможе зрозуміти зовнішнє середовище, з яким підприємство працює, і адаптувати наші дії до його впливу.

Результати проведеного аналізу представлено у табл. 2.8.

Висновки. більшість факторів, які були визначені експертами, впливають негативно на розвиток підприємства і можуть бути віднесені до дестабілізуючих чинників. Однак, серед них було виділено лише чотири фактори, які можна вважати стабілізуючими.

Перший стабілізуючий фактор полягає в наявності законодавства у сфері охорони природи в країні. Це змушує підприємство оновлювати свої основні фонди та впроваджувати нові технології, спрямовані на зменшення шкоди довкіллю. Цей фактор є найбільш вагомим серед інших стабілізуючих чинників і отримав інтегральну оцінку 12,67.

Другий стабілізуючий фактор пов'язаний з рівнем монополізації в галузі. ПРАТ "АК "КИЇВВОДОКАНАЛ" - це природна монополія на ринку водопостачання м. Києва, що дозволяє уникнути ризику програшу у конкурентній боротьбі. Інтегральна оцінка даного чинника становить 5,33.

Таблиця 2.8

PEST-аналіз ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ»*

Фактори	Вагомість	Середня оцінка 3 експертів	+, -	Інтегральна оцінка +	Інтегральна оцінка -
1. Політичні					
Зміни у законодавстві	2	6,33	-		-12,67
Законодавство у сфері охорони природи	2	6,33	+	12,67	
Виборча практика	2	5,33	-		-10,67
Якість державного регулювання	3	8,34	-		-25
Податкове регулювання	1	4	-		-4
2. Економічні					
Макроекономічна ситуація	3	8,33	-		-25
Рівень інфляції	3	9	-		-27
Рівень інвестиційного клімату в галузі	3	9	-		-27
Рівень монополізації в галузі	1	5,33	+	5,33	
Цінова ситуація у сфері енергоресурсів	2	6,67	-		-13,33
3. Соціальні					
Вплив демографічних факторів	2	7	-		-14
Репутація підприємства	2	6	-		-12
Рівень доходів населення	3	9,33	-		-28
Реклама та проведення PR	1	4,67	-		-4,67
Зміни вподобань споживачів	1	3	-		-3
4. Технологічні					
Запровадження новітніх технологій	3	8,33	-		-25
Витрати на ДІР	2	7	-		-14
Операції з ОІВ	2	6	+	12	
Захист ОІВ	1	3,67	+	3,67	

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Третій стабілізуючий фактор пов'язаний з операціями з ОІВ. Відповідно до статуту, підприємство здійснює дослідні та дослідно-конструкторські роботи, створює нові ефективні технології для отримання екологічно чистої води з метою збереження ресурсів та забезпечення безпеки водопостачання в екстремальних умовах. Цей чинник визнано другим за значимістю серед стабілізуючих факторів і отримав інтегральну оцінку 12.

Четвертий стабілізуючий фактор пов'язаний з захистом ОІВ. З урахуванням постійної роботи підприємства, захист інтелектуальної власності є обов'язковим. Його інтегральна оцінка складає 3,67.

Проте більшість факторів є дестабілізуючими для підприємства. Зокрема, економічні фактори виявилися найбільш загрозливими, як показує сума інтегральних оцінок, що становить -87. Соціальні фактори також мають значний негативний вплив з сумою інтегральних оцінок -61,67. Вплив політичних й технологічних факторів - ще нижче. Їх бальна оцінка складає: -39,67 і -23,33 відповідно. Це засвідчує факт несприятливості зовнішнього середовища загалом для ПРАТ "АК "КИЇВВОДОКАНАЛ".

Експерти визначили рівень доходів населення як найбільш загрозливий фактор-дестабілізатор з інтегральною оцінкою -29. Інші два небезпечних фактори виявилися високим рівнем інфляції в країні та несприятливим інвестиційним кліматом у житлово-комунальному господарстві загалом і у галузі водопостачання зокрема, з інтегральними оцінками -28.

Три чинники мають однакову інтегральну оцінку -25. Перший з них - складна макроекономічна ситуація в державі, яка ускладнює умови функціонування підприємства. Наступний чинник вказує на неналежний рівень впровадження нових технологій, незважаючи на наявність власних розробок у ПРАТ "АК "КИЇВВОДОКАНАЛ". Третім фактором є якість державного регулювання галузі та відсутність приватної ініціативи.

Вплив демографічної ситуації в країні, що є несприятливою, та недостатні витрати на фінансування науково-дослідницьких пошуків державою також суттєво впливають на діяльність підприємства з інтегральними оцінками -14. Крім того, цінова ситуація у сфері енергоресурсів для підприємства також має вагомий негативний вплив з оцінкою -13,33. Враховуючи ці фактори, важливо звернути увагу на їх вплив та вжити заходів для забезпечення стійкості та успішності ПРАТ "АК "КИЇВВОДОКАНАЛ".

Фактори, які мають дещо менший вплив на стабільне функціонування ПРАТ "АК "КИЇВВОДОКАНАЛ", включають зміни у законодавстві з інтегральною оцінкою -12,67. Також менший вплив має репутація підприємства з оцінкою -12, а виборча практика має інтегральну оцінку -10,67.

Найменш впливовими виявились реклама та проведення PR, податкове регулювання та можлива зміни вподобань споживачів з інтегральними оцінками -4,67, -4 та -3 відповідно. Враховуючи ці фактори, їх вплив на підприємство може бути менш помітним, але все ж важливим для забезпечення стабільності і успішності ПРАТ "АК "КИЇВВОДОКАНАЛ".

2.2. Діагностика стратегічних цілей системи управління у ПРАТ «АКЦІОНЕРНА КОМПАНІЯ «КИЇВВОДОКАНАЛ».

Як зазначалося у пункті 1.2, основоположним елементом розробки стратегічного плану, і зокрема стратегічного управління підприємством в цілому, є визначення його об'єктивних орієнтирів, які умовно можна поділити на три групи:

- ідеали - загальна цільова орієнтація, включаючи місію, бачення та віровчення. Очікується, що ці контрольні показники не будуть досягнуті протягом стадії планування, але важливо наблизитися до них;

- цілі - загальний напрямок діяльності організації, які необхідно повністю або частково досягти;

- завдання - конкретні орієнтири, до яких можна застосувати кількісні вимірювання.

Загальна цільова орієнтація ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ» - довгострокова стратегія корпоративного розвитку, яка передбачає модернізацію потужностей підприємства у відповідності до світових норм екологічної безпеки.

На сьогоднішній день ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ» має 5 ключових цілей, які необхідно досягти повністю задля наближення до ідеалів компанії.

Дані цілі співпадають із 5 ключовими екологічними проектами компанії. Нижче охарактеризовано кожен із них та завдання, котрі треба виконати в рамках кожної з них.

1. Відмова від газ-хлору.

На сьогоднішній день, близько 40% питної води в Києві проходить процес знезараження без використання рідкого хлору. Артезіанська насосна станція у Києві перейшла на використання гіпохлориту натрію для знезараження води. Цей засіб виробляється безпосередньо на місці за допомогою застосування звичайної кухонної солі.

Також, Дніпровський водогін розпочав використовувати двоокис хлору для знезараження води. Цей метод є екологічно безпечним, має набагато кращу дезінфекційну дію, окрім цього покращує органолептичні властивості води, зокрема усуває запах хлору та поліпшує смак.

Зараз станція "Деснянська" знаходиться на стадії модернізації, після чого буде можливо повністю відмовитися від використання хлору за допомогою нових реагентів.

Ці ініціативи спрямовані на поліпшення якості питної води у Києві та зменшення впливу рідкого хлору на довкілля.

2. Промивні води.

«У 2020 р. в ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ» реалізувало проектне рішення, спрямоване на зменшення скиду промивних вод з Деснянської водної станції в бухту на 20-25%. Наразі цей обсяг промивних вод надходить до каналізаційної мережі і потім очищається на об'єкті БСА. У 2021 році компанія планувала побудувати станцію очищення промивних вод на станції "Деснянська". Відповідний проект був розроблений, і розпочалася його реалізація за кошти Програми економічного і соціального розвитку міста Києва» [31].

Завдяки новій технології буде повністю припинено скидання відходів від очищення питної води у протоку Русанова завдяки тому, що промивні води

будуть повертатися в голову об'єкта, а зневоднений мул буде утилізуватися на полігоні твердих побутових відходів.

На сьогоднішній день скид води, яка утворюється під час процесу очищення річкової та питної води, передбачений в діючому оперативному плані станції "Деснянська". Річкова вода піддається обробці коагулянтном, а потім проходить захист та фільтрацію. В результаті даних процесів у відстійниках накопичується осад, який періодично видаляють, а саму очисну споруду очищують.

Наноси, які надходять на станцію, переважно мають природне походження і приходять разом з річковою водою. Коли станцію "Десна" проектували у 1960-х роках, природна вода річки Десна була набагато менш забрудненою, саме тому повернення осадів у річку було досить прийнятним. Однак зараз ситуація суттєво змінилася.

Також, раніше поблизу місця скиду фільтрату не було житлових та розважальних зон. Але з тим, як будівля станції стала досить близько до санітарної зони, неприємний запах а також піна в зоні скиду промивних вод стали проблемою для місцевих жителів.

Запровадження нової технології дозволить не лише вирішити екологічні проблеми у протоці Русанова, але й зберегти природні та енергетичні ресурси. Близько 30 тисяч кубометрів води залишатимуться у технологічному циклі і не будуть скидатися назад у водойму. Це також дозволить зменшити витрати на реагенти, які застосовуються для приготування, а також знезараження питної води.

«До 2024 року аналогічна технологія очищення промивних вод буде впроваджена на Дніпровській водопровідній станції» [31].

3. Реконструкція Бортницької станції аерації.

Планується масштабна реконструкція станції, яка включатиме вдосконалення технології очищення стічних вод. Це дозволить покращити процес очищення, значно знизити концентрацію шкідливих сполук у очищеній воді, яка повертається в річку Дніпро, і вирішити проблему викидів та запахів

у Києві. Крім того, в результаті реконструкції будуть виведені з експлуатації переповнені мулом двори, оскільки кінцевим продуктом очищення буде зола [31].

Фінансування проекту реконструкції здійснюватиметься за рахунок позики Японського агентства міжнародного співробітництва (JICA), сума якої складає 108 мільярдів єн.

Проект передбачає реконструкцію 2-го та 3-го районів очисних споруд та будівництво нового 1-го району. У новозбудованих будівлях механізованої очистки стічних вод для кожного блоку станції будуть встановлені двоступенева очистка механізованими колосниками, піскоуловлювач, жируловлювач та первинний відстійник в одній будівлі. Це не тільки поліпшить якість очищення, але й має додаткові переваги, зменшуючи загальну площу споруд.

«Також планується переобладнання аеротенків 2-го та 3-го блоків та будівництво нового аеротенка для 1-го блоку з метою забезпечення повного біологічного очищення стічних вод. Крім того, будуть створені зони нітрифікації та зони денітрифікації. Технологія очищення також зменшить концентрацію фосфору в стічних водах відповідно до європейських директив. Перед скиданням очищених стічних вод у водойму вони пройдуть УФ-стерилізацію» [31].

При розробці проекту реконструкції Бортницької аераційної станції враховані новітні національні та міжнародні стандарти водоочищення. Після завершення реконструкції, а саме у 2027 році якість стічних вод, що були очищені, контролюватиметься за 10 різними показниками, окрім цього проектна потужність станції складатиме 1,573 млн кубометрів на добу.

Наразі проходить тендерний процес для визначення генерального підрядника, японська компанія буде залучена до реалізації проекту. Підготовчі роботи, фінансовані українською стороною, зокрема підготовка будівельного майданчика площею 37 га, вже виконані повністю. Також триває будівництво насосної станції 1 елеватор, яка має велике значення, оскільки перекачує

майже всі стічні води лівого берега м. Києва. Це сприятиме підвищенню надійності системи водовідведення, збільшенню проектної потужності Бортницької аераційної станції та енергозбереженню завдяки впровадженню енергоефективних технологій.

Датське агентство з охорони навколишнього середовища COWI спроектувало довгострокову стратегію розвитку ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ» ще у 2001 році. Ця стратегія визначила екологічний напрямок як один з ключових аспектів розвитку підприємства. У 2020 році стратегія була оновлена німецьким агентством Descon за фінансування Світового банку в рамках проекту "Підвищення ефективності діяльності підприємства ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ». Ця стратегія охоплює різні ключові сфери, включаючи технологічну політику, економіку та фінанси, кадрову політику, нормативно-правове та інституційне забезпечення підприємства. Значний акцент приділяється екологічним проблемам, оскільки забезпечення сталого водопостачання та водовідведення має важливе значення для збереження довкілля та забезпечення здоров'я населення. Ця стратегія має на меті розвиток технологій, які забезпечують ефективну та екологічно безпечну роботу підприємства, а також дотримання вимог екологічного законодавства [31].

4. Акція «Стоп фосфати».

ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ» виявило проблему забруднення води очисниками на основі фосфатів, яка з кожним роком стає все більш серйозною. У зусиллях боротьби з цією проблемою підприємство проводить щорічну акцію під назвою "Стоп фосфат", спрямовану на залучення уваги громадськості до необхідності негайного вирішення цього питання [31].

Одним з кроків, які вживає ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ», є відмова від використання хлору в процесі очищення води. Це пов'язано з потенційною небезпекою хлору під час зберігання та з метою задоволення потреб суспільства у питній воді різної якості та смаку. Завдяки припиненню використання хлору в програмі очищення, на сьогоднішній день 40% жителів

міста Києва отримують воду з сенсорно-оздоровчими властивостями, яка не має аромату та смаку хлору.

Всі 14 артезіанських насосних станцій компанії перейшли на безхлорну технологію, а процес дезінфекції води здійснюється за допомогою більш сучасного та безпечного реагента - гіпохлориту натрію. Це дозволяє забезпечити безпечну та якісну водопостачання для населення міста.

На Дніпровській водопровідній станції підприємство вже готується до введення в експлуатацію нової технології знезараження питної води за допомогою діоксиду хлору. Цей процес незабаром буде повністю запущений, що дозволить забезпечити безпеку та якість питної води. У той же час, на Деснянській водопровідній станції завершення переходу на нову технологію планується протягом наступних 2 років, що покращить процес знезараження води на цій станції.

Додатково, «генеральний директор ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ» Дмитро Новицький приєднався до робочої групи Міністерства охорони навколишнього природного середовища та природних ресурсів України. Ця група працюватиме над розробленням відповідних рішень для зменшення забруднення водойм фосфатами та нітратами, що важливо для збереження екологічної рівноваги та здоров'я довкілля» [31].

5. Проекти енергозбереження.

ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ» активно працює над зниженням витрат на електроенергію шляхом модернізації насосних станцій водопостачання та каналізації. Вже 35 насосних станцій обладнано енергоефективним обладнанням та насосами, що дозволяє зменшити споживання енергоресурсів. Лише за 2022 рік завдяки цим заходам було заощаджено 23,9 млн. грн [31].

Для більш повного розуміння, було вирішено проаналізувати рівень досягненості кожної із 5 наведених стратегічних цілей ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ» (табл..2.9).

Таблиця 2.9

Аналіз рівня досягненості стратегічних цілей підприємства*

Ціль	Аналіз рівня досягненості
1. Відмова від газ-хлору	40 % питної води в Києві проходить процес знезараження без використання рідкого хлору. Це свідчить про вже досягнутий прогрес у відмові від газ-хлору. Артезіанська насосна станція у Києві перейшла на використання гіпохлориту натрію для знезараження води. Використання двоокису хлору на Дніпровському водогоні також є позитивним кроком. Модернізація станції "Деснянська" є обіцяючим кроком у напрямку повної відмови від використання хлору.
2. Промивні води	У 2020 році було реалізовано проектне рішення, яке прогнозує зменшення рівня скиду промивних вод з Деснянської водної станції до бухти на 20-25%. У планах компанії була побудова станції очищення промивних вод на станції "Деснянська". Цей проект був розроблений, і його реалізація розпочалася. Висновок: компанія має позитивні кроки у напрямку зменшення скиду промивних вод і поліпшення їх обробки. Реалізація проектного рішення та будівництво станції очищення промивних вод є важливими кроками у досягненні цієї стратегічної цілі.
3. Реконструкція Бортницької станції аерації.	Реконструкція Бортницької станції аерації передбачає вдосконалення технології очищення стічних вод, що покращить якість очищення і знизить концентрацію шкідливих речовин у воді, яка повертається в річку Дніпро. Фінансування здійснюється за рахунок позики від Японського агентства міжнародного співробітництва. Розробка проекту враховує новітні стандарти водоочищення, а після завершення реконструкції якість очищених стічних вод буде контролюватися за 10 показниками.
4. Акція «Стоп фосфати».	40% жителів міста Києва отримують воду з сенсорно-оздоровчими властивостями, яка не має аромату та смаку хлору. Це свідчить про певний рівень досягнення цієї стратегічної цілі. Крім того, всі 14 артезіанських насосних станцій компанії перейшли на безхлорну технологію, що є позитивним кроком у забезпеченні безпечного та якісного водопостачання для населення міста. Також, на Дніпровській водопровідній станції планується введення в експлуатацію нової технології знезараження питної води за допомогою діоксиду хлору, що покращить безпеку та якість води.
5. Проекти енергозбереження.	На сьогоднішній день 35 насосних станцій компанії вже обладнані енергоефективним обладнанням, що свідчить про певний рівень досягнення цієї стратегічної цілі. Завдяки цим заходам, лише за 2022 рік було заощаджено 23,9 млн грн. Це свідчить про успішну реалізацію проектів енергозбереження і позитивний вплив на фінансову стійкість.

*Джерело: розроблено автором на основі джерела [31]

Загалом, за результатами описаних проектів енергозбереження можна стверджувати, що ПРАТ "АК "КИЇВВОДОКАНАЛ" досягає певного рівня у зниженні витрат на електроенергію та покращенні енергоефективності своєї діяльності. Це сприяє економічній стійкості підприємства, а також сприяє екологічній стійкості та збереженню ресурсів.

В рамках діагностики системи стратегічного управління ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ» було визначено цільову орієнтацію компанії - розробка довгострокової стратегії корпоративного розвитку, спрямованої на модернізацію підприємства відповідно до світових норм екологічної безпеки. В рамках цієї стратегії було визначено п'ять цілей, а також основні завдання для досягнення кожної з них. Це дозволить підприємству працювати більш ефективно, екологічно стійко і відповідати сучасним вимогам у галузі водопостачання і водовідведення.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРАТ «АКЦІОНЕРНА КОМПАНІЯ «КИЇВВОДОКАНАЛ»»

3.1. Обґрунтування стратегії розвитку підприємства.

Як було зазначено у першому розділі роботи, управління стратегічним розвитком підприємства складається з 5 етапів. У даному розділі згідно даних етапів буде обґрунтовано стратегію розвитку ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ» та запропоновано організаційні заходи по реалізації стратегії розвитку.

Першим етапом є формування стратегічного бачення напрямку розвитку ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ», а також визначення майбутнього компанії. На основі проведеного SWOT-аналізу та PEST-аналізу (у другому розділі роботи) було сформовано стратегічне бачення розвитку організації.

Стратегічне бачення розвитку організації передбачає позицію ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ» як передової компанії в Україні у сфері водопостачання та водовідведення, що слугує прикладом для інших компаній у цій галузі по всій країні. ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ» віддає перевагу використанню передових західних технологій і прагне стати ініціатором впровадження таких інновацій у секторі водопостачання та водовідведення в Україні. Прийняття передових технологій буде сприяти розвитку якості водопостачання та водовідведення національного рівня.

Основні принципи стратегічного бачення ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ» включають елементи, що наведено на рис. 3.1:

1. Якість та надійність: організація прагне досягти високих стандартів якості водопостачання, забезпечуючи споживачам безпечну та чисту воду для всіх їхніх потреб.

2. Інновації та технологічний прогрес: компанія активно впроваджує передові технології та системи управління, що дозволяють їй ефективно оптимізувати процеси водопостачання та водовідведення. Компанія залучає

передові рішення з питань автоматизації та моніторингу, що сприяє поліпшенню якості обслуговування та зниженню витрат.

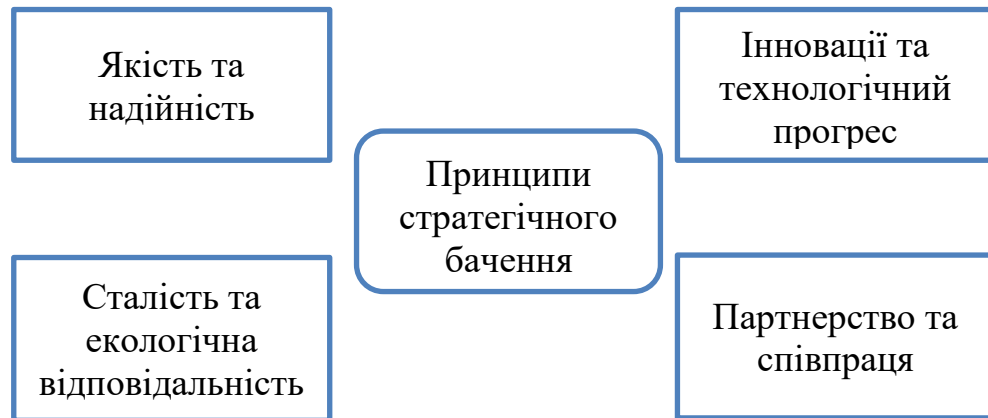


Рис. 3.1. Принципи стратегічного бачення ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ»*

**Джерело: розроблено автором*

3. Сталість та екологічна відповідальність: компанія покладає великий акцент на збереження водних ресурсів та екологічну безпеку. Впровадження енергоефективних технологій та ініціатив з екологічного управління є важливим компонентом стратегії.

4. Партнерство та співпраця: компанія прагне розвивати партнерські відносини зі споживачами, місцевими органами влади та іншими сторонами. Шляхом спільних зусиль можна впроваджувати нові ідеї, розвивати і покращувати систему водопостачання та водовідведення, відповідаючи зростаючим потребам суспільства.

Також необхідно сформулювати місію ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ».

Місія повинна включати аспекти, що наведено на рис. 3.2:

1. Забезпечення якості життя: Компанія прагне забезпечити населенню безпечну та чисту воду для пиття та повсякденного використання. Місія полягає у підтримці комфортних умов проживання для громадян та сприянні покращенню їхнього благополуччя.

2. Розвиток інфраструктури: Компанія зосереджує свої зусилля на розвитку та підтримці інфраструктури водопостачання та водовідведення.

Місія полягає у забезпеченні стабільної роботи мереж та систем, що забезпечують ефективне функціонування та задоволення потреб споживачів.

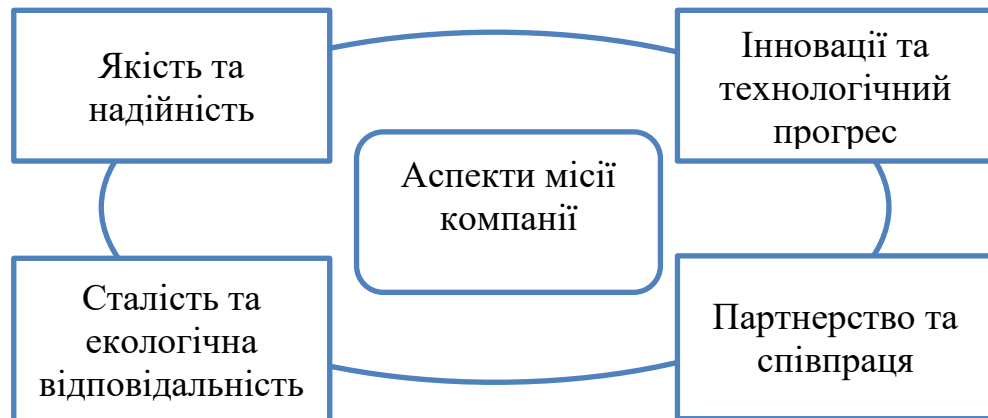


Рис. 3.2. Необхідні аспекти місії ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ»*

*Джерело: розроблено автором

3. Інновації та передовість: Компанія ставить перед собою завдання бути передовою у галузі водопостачання та водовідведення в Україні. Місія полягає в прийнятті передових технологій, впровадженні інноваційних рішень та стимулюванні прогресу у цій сфері. Компанія прагне стати прикладом ефективного управління та використання передових підходів для інших компаній у галузі водопостачання та водовідведення.

4. Соціальна відповідальність: Компанія визнає свою соціальну відповідальність перед споживачами та суспільством. Місія полягає в підтримці сталого розвитку, збереженні природних ресурсів та екологічної безпеки. Компанія працює на користь громади, сприяє соціальному прогресу та підтримує соціальні ініціативи.

На основі даних аспектів було сформовано загальну місію ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ».

Місія - стати передовою компанією в галузі водопостачання та водовідведення, що прогресує за західними стандартами, та забезпечувати населенню та підприємствам надійне, якісне та стабільне водопостачання із впровадженням передових технологій, сприянням інноваціям та співпрацею з

іншими сторонами для покращення якості водопостачання та водовідведення у всій Україні.

Другим етапом є перетворення стратегічного бачення та місії на вимірювані цілі.

Цілі наведено на рис. 3.3.

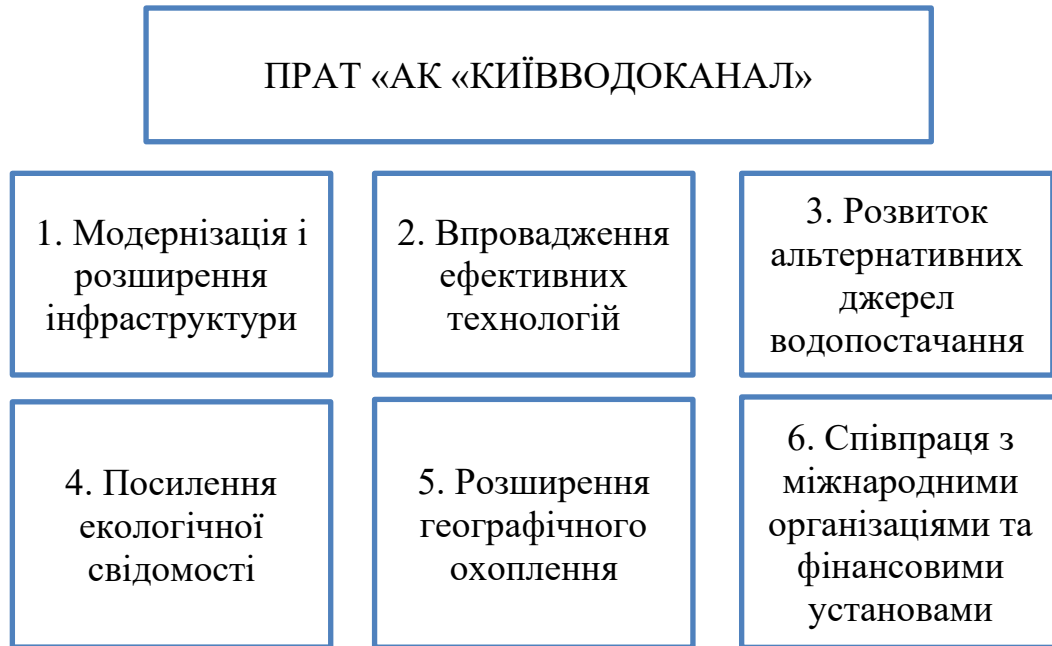


Рис. 3.3. Розроблені цілі ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ»*

*Джерело: розроблено автором

1. Модернізація і розширення інфраструктури: Однією із першочергових цілей є модернізація і розширення існуючої інфраструктури водопостачання і водовідведення. Це включає оновлення водопровідних і каналізаційних мереж, будівництво нових насосних станцій, резервуарів і очисних споруд. Модернізація інфраструктури допоможе підвищити ефективність роботи компанії і забезпечити якісне водопостачання та водовідведення для мешканців Києва.

2. Впровадження ефективних технологій: Використання сучасних технологій в області водопостачання і водовідведення є ключовою ціллю стратегії розвитку. Впровадження автоматизованих систем управління, систем моніторингу та прогнозування допоможе оптимізувати роботу компанії, зменшити витрати і покращити якість обслуговування.

3. Розвиток альтернативних джерел водопостачання: Крім традиційного водопостачання, компанія може розглянути можливості використання альтернативних джерел, таких як поверхневі водні джерела (річки, озера) і води підземного джерела. Це дозволить диверсифікувати постачання води і забезпечити більш стійкий режим роботи.

4. Посилення екологічної свідомості: Розвиток компанії повинен бути зорієнтованим на збереження природних ресурсів і екологічну сталість. Розробка та впровадження програм з енергоефективності, зменшення втрат води та рециклінгу будуть сприяти створенню сталого бізнесу.

5. Розширення географічного охоплення: Компанія може розширити свою діяльність на прилеглі території і надавати послуги з водопостачання і водовідведення в інших містах та населених пунктах. Це дозволить збільшити обсяги реалізації і отримати додаткові джерела доходів.

6. Співпраця з міжнародними організаціями та фінансовими установами: Встановлення партнерських відносин з міжнародними організаціями та фінансовими установами може сприяти залученню інвестицій для розвитку компанії. Це може включати фінансування проектів з модернізації інфраструктури, технологічного оновлення та реалізації екологічних ініціатив.

Для того щоб визначити, які з даних цілей ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ» є першочерговими для компанії та які з них будуть поштовхом до досягнення загальних цілей та місії компанії, а також для розробки завдань для ключових цілей було вирішено провести експертне оцінювання та за допомогою методів багатокритерійного аналізу альтернатив визначити першочергові стратегічні цілі.

Відповідно до рис. 3.3 цілі визначено як альтернативи, А1 - модернізація і розширення інфраструктури, А2 - впровадження ефективних технологій, А3 - розвиток альтернативних джерел водопостачання, А4 - посилення екологічної свідомості, А5 - розширення географічного охоплення, А6 - співпраця з міжнародними організаціями та фінансовими установами.

Відповідно було підібрано критерії оцінювання та проведено експертне оцінювання альтернатив (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Матриця експертного оцінювання альтернатив*

Альтернативи	Критерії оцінювання			
	C1	C2	C3	C4
	Фінансові витрати на досягнення, балів	Організаційні моливості по реалізації, балів	Особиста думка експерта щодо пріоритетності цілей, балів	Особиста думка експерта, поштовхом для скількох інших цілей буде досягнення даної цілі,
A1	9	7	4	4
A2	6	8	5	4
A3	9	3	3	3
A4	4	7	1	3
A5	10	2	2	3
A6	2	9	6	5
Монотонність	↓ (min)	↑ (max)	↑ (max)	↑ (max)
Вага	0,1	0,25	0,35	0,3

*Джерело: розроблено автором

Було вирішено застосувати метод Topsis.

Для методу Topsis було нормалізовано матрицю (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Нормалізована матриця оцінювання альтернатив*

Альтернативи	Критерії оцінювання			
	C1	C2	C3	C4
A1	0,505	0,438	0,419	0,436
A2	0,336	0,500	0,524	0,436
A3	0,505	0,188	0,314	0,327
A4	0,224	0,438	0,105	0,327
A5	0,561	0,125	0,210	0,327
A6	0,112	0,563	0,629	0,546
Монотонність	↓ (min)	↑ (max)	↑ (max)	↑ (max)
Вага	0,1	0,25	0,35	0,3

*Джерело: розроблено автором

Нормалізовану матрицю було зважено (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Зважена нормалізована матриця оцінювання альтернатив*

Альтернативи	Критерії оцінювання			
	C1	C2	C3	C4
A1	0,050	0,109	0,147	0,131
A2	0,034	0,125	0,183	0,131
A3	0,050	0,047	0,110	0,098
A4	0,022	0,109	0,037	0,098
A5	0,056	0,031	0,073	0,098
A6	0,011	0,141	0,220	0,164
Монотонність	↓ (min)	↑ (max)	↑ (max)	↑ (max)

*Джерело: розроблено автором

Після цього було створено таблицю із ідеальним позитивним та ідеальним негативним рішенням (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Значення PIS та NIS

Альтернативи	Критерії оцінювання			
	C1	C2	C3	C4
A+	0,011	0,141	0,220	0,164
A-	0,056	0,031	0,037	0,098

*Джерело: розроблено автором

Після цього було обчислено відносну близькість альтернатив до даних рішень (табл. 3.5)

Таблиця 3.5

Відстані альтернатив до PIS та NIS*

A	S+	S-	$C_i^* = \frac{S_i^-}{S_i^- + S_i^+}$	Ранг
A1	0,009	0,019	0,682	3
A2	0,003	0,032	0,909	2
A3	0,027	0,006	0,173	4
A4	0,039	0,007	0,157	5
A5	0,040	0,001	0,032	6
A6	0,000	0,052	1,000	1

*Джерело: розроблено автором

Отже, за проведеним аналізом було зроблено висновок, що першочерговими цілями ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ» є: А6 - співпраця з міжнародними організаціями та фінансовими установами, А2 - впровадження ефективних технологій, А1 - . модернізація і розширення інфраструктури.

Виходячи із розроблених цілей ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ», їх аналізу та поточних можливостей компанії, було запропоновано та обгрунтовано першочергові завдання для досягнення бажаного результату відповідно до кожної першочергової цілі..

Першочергові завдання виглядають наступним чином:

1. Впровадження автоматизованих систем управління, систем моніторингу та прогнозування: Впровадження автоматизованих систем управління, систем моніторингу та прогнозування допоможе ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ» оптимізувати роботу, зменшити витрати та покращити якість обслуговування шляхом ефективного контролю та керування процесами водопостачання.

2. Встановлення нових трубопровідних систем у житлових будинках має кілька вигод. По-перше, це сприятиме покращенню якості води і підвищенню якості надання послуг. Заміна старих трубопроводів також допоможе зменшити вірогідність виникнення аварійних ситуацій у системі, що призведе до зниження перерв у водопостачанні для споживачів під час виконання ремонтних робіт. Крім того, заміна старих трубопроводів дозволить зменшити втрати води через витіки внаслідок низької якості матеріалів труб. Це в свою чергу призведе до зниження витрат на водопостачання у майбутньому.

3. Пошук інвесторів та міжнародних партнерів: встановлення партнерських відносин з міжнародними організаціями та фінансовими установами. По-перше, це необхідно для залучення фінансування проектів з модернізації інфраструктури, технологічного оновлення та реалізації екологічних ініціатив. По-друге, це сприятиме отриманню досвіду та технологій зарубіжних компаній, що впливатиме на зацікавленість у інвестуванні.

Наведені завдання є першочерговими для досягнення цілей стратегічного розвитку. Із зміцненням фінансового положення компанії після виконання даних завдань, можна буде вкладати кошти у розвиток альтернативних джерел водопостачання, а також розширення географічного охоплення. Із досвідом зарубіжних компаній поступово із впровадженням їх технологій підвищиться і екологічна спрямованість компанії.

Виконання даних завдань є досить непростим процесом, тому у наступному пункті буде розроблено та запропоновано організаційні заходи по реалізації кожного з них та стратегії розвитку вцілому: буде розроблено стратегію для досягнення бажаного результату, запропоновано організаційні заходи по реалізації стратегії. Після чого підприємству необхідно буде забезпечити їх виконання, а також останнього етапу - оцінювати рівень досягнення встановлених стратегічних цілей, розглядати нові напрямки розвитку та рекомендації, коригувати довгострокові напрямки, цілі, стратегії або їх реалізацію на основі накопиченого досвіду та мінливих умов, нових ідей та можливостей

3.2. Організаційні заходи по реалізації стратегії розвитку підприємства.

Як було зазначено у попередньому пункті, буде запропоновано організаційні заходи по реалізації стратегії розвитку та місії ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ» в розрізі першочергових завдань для реалізації стратегії, які дадуть поштовх для досягнення усіх інших стратегічних цілей компанії. Схематично це зображено на рис. 3.4.

Отже, необхідно зупинитися на першочергових завданнях та запропонувати комплекс організаційних заходів для їх реалізації.



Рис. 3.4. Схема виконання місії за рахунок досягнення цілей стратегічного розвитку ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ»*

*Джерело: розроблено автором

1. Впровадження автоматизованих систем управління, систем моніторингу та прогнозування:

- впровадження системи автоматизованого управління: розроблення і встановлення системи, яка дозволяє здійснювати централізоване керування процесами водопостачання і каналізації. Ця система може включати моніторинг параметрів, керування насосними станціями, відстеження споживання води і регулювання тиску;

- встановлення систем моніторингу: встановлення сучасних систем моніторингу для постійного контролю за роботою водопровідних труб,

водомерів, якості води і рівнів резервуарів. Це дозволить оперативно виявляти потенційні проблеми, такі як витіки або аварійні ситуації, і здійснювати швидкі заходи для їх вирішення;

- використання систем прогнозування: впровадження систем прогнозування, які базуються на аналізі історичних даних та використанні сучасних алгоритмів прогнозування, допоможе передбачати зміни в споживанні води та розраховувати оптимальний графік роботи системи водопостачання. Це дозволить забезпечити ефективне планування ресурсів і попередити можливі проблеми;

- навчання та підтримка персоналу: розроблення програми навчання для персоналу компанії щодо використання нових автоматизованих систем управління та моніторингу. Забезпечення належного навчання та підтримки персоналу є важливим аспектом успішної і ефективної реалізації цих систем.

2. Заміна старих трубопровідних систем у житлових будинках.

Заміна старої трубопровідної системи у житлових будинках вимагає значних капіталовкладень, які можуть повернутися неодрозу і навіть мати негативні результати в деяких випадках. Однак в даному контексті, заміна старих трубопроводів має потенціал забезпечити економію водних ресурсів шляхом запобігання витікам, а це в свою чергу приведе до збільшення доходу за рахунок оптимального водопостачання та водовідведення без зайвих втрат. Більш того, жителям Києва не доведеться платити за витік води, за який вони не відповідають, що сприятиме їх задоволеності та лояльності системі водопостачання та підприємству загалом.

Для системи питного водопостачання повинні застосовуватись труби та матеріали згідно з пп.3.11 ДСанПІН 2.2.4-171-10.

Основні складові проекту заміни труб для водопостачання наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Складові проекту заміни труб для водопостачання та організаційні заходи*

Етап	Організаційні заходи
Аналіз інфраструктури	Проведення детального обстеження трубопровідної системи в усіх районах міста Київ для визначення стану труб, виявлення проблемних ділянок і оцінки обсягів робіт
Планування проекту	Розробка докладного плану проекту, включаючи обсяги робіт, необхідні матеріали, бюджет і графік виконання. У проекті слід врахувати координацію з місцевими органами влади та іншими зацікавленими сторонами
Вибір матеріалів і технологій	Вибір сучасних і якісних матеріалів для нових труб, які будуть довговічними і мають високу стійкість до корозії і втрати якості води. Також слід розглянути використання ефективних технологій укладання труб, що дозволить зменшити трудомісткість і тривалість робіт
Мобілізація ресурсів	Залучення необхідних фінансових та людських ресурсів для реалізації проекту. Це можуть бути власні ресурси ПРАТ "Київводоканал", інвестиції з боку місцевих органів влади, залучення кредитів або залучення зовнішніх інвесторів.
Реалізація проекту	Проведення робіт з заміни трубопроводів, що включатиме розкопки, видалення старих труб, укладання нових труб, монтаж арматури і перевірку якості робіт. Важливо дотримуватися вимог щодо безпеки, якості та технологічних стандартів
Контроль і післяреалізаційна підтримка	Забезпечення контролю за якістю виконаних робіт, а також надання післяреалізаційної підтримки та обслуговування системи. Слід забезпечити моніторинг нових трубопроводів, щоб вчасно виявляти будь-які проблеми і вживати необхідні заходи

*Джерело: розроблено автором

Цей проект сприятиме покращенню якості водопостачання Києві та задоволенню потреб населення в цій області. Важливо звернути увагу на фінансову сторону проекту і забезпечити його рентабельність та сталість у довгостроковій перспективі.

3. Для пошуку інвесторів та партнерів, ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ» може вжити заходи, що наведено на рис. 3.5.

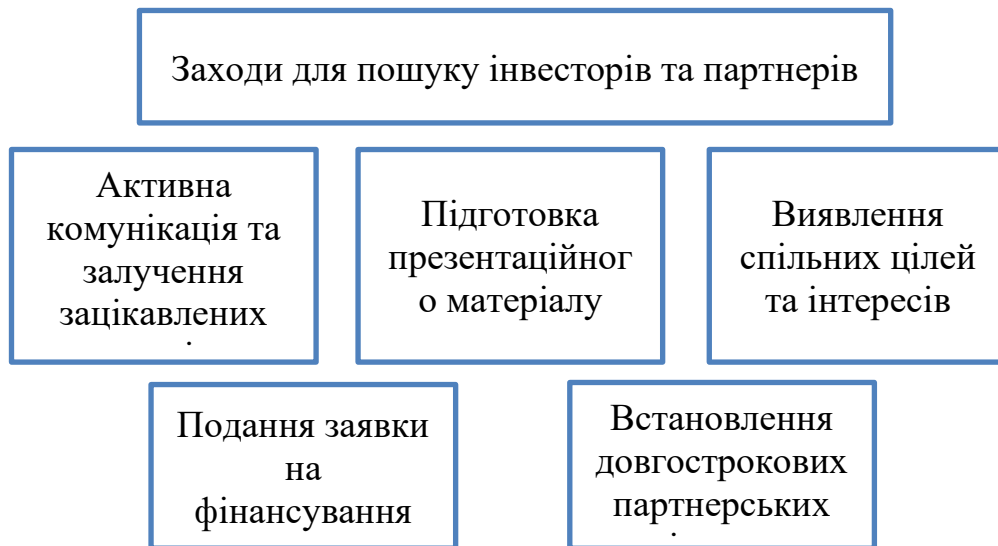


Рис. 3.5. Заходи для пошуку інвесторів та міжнародних партнерів партнерів ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ»*

**Джерело: розроблено автором*

1. Активна комунікація та залучення зацікавлених сторін: Компанія повинна встановити контакт з міжнародними організаціями та фінансовими установами, які спеціалізуються у галузі водопостачання та водовідведення. Це можна зробити через участь у конференціях, семінарах, виставках, де представлені такі організації, або шляхом контактування з ними через електронну пошту або засоби соціальних мереж.

2. Підготовка презентаційного матеріалу: Компанія повинна створити професійну та переконливу презентацію, яка викладає важливі дані про компанію, її досягнення, потреби в розвитку та потенційні можливості співпраці. Цей матеріал може включати інформацію про ринкову позицію компанії, стратегічні плани розвитку та показники ефективності.

3. Виявлення спільних цілей та інтересів: Компанія повинна ідентифікувати спільні цілі та інтереси з міжнародними організаціями та фінансовими установами. Це може включати спільне зацікавлення у розвитку сталої інфраструктури, покращення ефективності систем водопостачання та водовідведення, а також заходи щодо екологічної безпеки.

4. Подання заявки на фінансування: Компанія може підготувати докладну заявку на фінансування для проектів розвитку, модернізації та

впровадження передових технологій. В цій заявці необхідно чітко викласти мету проекту, описати його переваги та показники ефективності, а також зазначити необхідний бюджет та ресурси.

5. Встановлення довгострокових партнерських відносин: Після успішного отримання фінансування, компанія повинна розглядати співпрацю з міжнародними організаціями та фінансовими установами як довгостроковий партнерський проект. Це означає підтримку діалогу, обмін досвідом, звітність про виконання проекту та спільне вирішення поточних проблем.

Співпраця з міжнародними організаціями та фінансовими установами відкриває широкі можливості для отримання інвестицій та підтримки у розвитку компанії. Це допоможе ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ» реалізувати своє стратегічне бачення стати передовою компанією в Україні, яка впроваджує передові технології та встановлює стандарти якості у сфері водопостачання та водовідведення.

Після успішного виконання першочергових завдань щодо впровадження автоматизованих систем управління, систем моніторингу та прогнозування, зміни старих трубопроводних систем у житлових будинках та пошуку інвесторів та міжнародних партнерів, ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ» повинна вжити наступні організаційні заходи для досягнення інших цілей стратегії розвитку.

1. Посилення екологічної свідомості:

- розробка та впровадження освітніх проектів, що спрямовані на підвищення екологічної свідомості серед населення та підприємств;

- організація інформаційних кампаній та заходів з просвітництва щодо важливості збереження водних ресурсів та екологічно відповідних практик використання води;

- встановлення екологічних стандартів та впровадження екологічно чистих технологій у всіх аспектах діяльності компанії.

2. Розвиток альтернативних джерел водопостачання:

- дослідження та впровадження технологій збору та очищення дощової води, рециркуляції та повторного використання стічних вод;

- розвиток систем зберігання та використання підземних водних ресурсів;

- проведення досліджень та співпраця з науковими установами для впровадження нових технологій, таких як десалінація морської води або використання відновлюваних джерел енергії для водопостачання;

3. Розширення географічного охоплення:

- аналіз потреб населення в різних регіонах та розробка планів розширення мережі водопостачання та водовідведення у нові території;

- проведення переговорів та співпраця з місцевими органами влади та регуляторними органами для отримання необхідних дозволів та підтримки для розширення діяльності компанії;

- встановлення партнерських відносин з місцевими підприємствами для забезпечення ефективного функціонування систем в нових регіонах;

4. Модернізація і розширення інфраструктури:

- проведення оцінки стану інфраструктури та ідентифікація необхідних модернізаційних заходів;

- розробка планів модернізації та розширення мережі водопостачання та водовідведення з урахуванням стратегічних цілей та технологічних інновацій;

- впровадження передових технологій у будівництві, управлінні та обслуговуванні систем водопостачання та водовідведення.

Отже, здійснення наведених у даному пункті організаційних заходів сприятиме досягненню місії ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ» - стати передовою компанією в галузі водопостачання та водовідведення, що прогресує за західними стандартами. Компанія забезпечуватиме населенню та підприємствам надійне, якісне та стабільне водопостачання, використовуючи передові технології, сприяючи інноваціям та співпрацюючи з іншими сторонами для покращення якості водопостачання та водовідведення у всій Україні.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження та виконаних завдань, було зроблено наступні висновки:

1. Сутність стратегічного управління в економіці визначається як процес формування стратегії, встановлення місії, завдань та довгострокових цілей підприємства в умовах невизначеності та непередбачуваності з використанням вірогідного стратегічного потенціалу та ефективних засобів досягнення результатів. У процесі стратегічного управління необхідно враховувати динаміку розвитку ринку, конкурентну ситуацію, законодавчі зміни, технологічні та соціальні тренди, щоб визначити ефективні стратегії успіху. Сучасне розуміння економічного стратегічного управління базується на уявленні про те, що корпоративна стратегія має бути добре продуманою, зрозумілою всім працівникам, відображати довгостроковий потенціал і цілі організації. Стратегічне управління також включає визначення ресурсів, необхідних для реалізації стратегії та їх ефективне використання. Тому в сучасних умовах стратегічне управління є невід'ємною частиною управління бізнесом, який може бути успішним в умовах невизначеності та змін.

2. Для аналізу бізнес-стратегії було наведено багато методів, що включають стратегічний аналіз макросередовища, стратегічний аналіз внутрішнього оточення, аналіз стратегії підприємства, стратегічний аналіз продукту, стратегічний інвестиційний аналіз, стратегічний фінансовий аналіз, прийняття стратегічних рішень. Для аналізу об'єкта дослідження були розглянуті різні види та методи стратегічного аналізу та вирішено застосувати SWOT-аналіз та PESTEL-аналіз, виявивши внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на досягнення бізнес-цілей. Для обрання стратегії ринкової поведінки підприємства та цілей стратегічного управління необхідно проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства. Постачальники ресурсів, наявність ринків збуту, покупці продукції, законодавство, рівень техніки, конкуренти тощо.

3. ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ» з точки зору конкурентних переваг. зіштовхується з ростом зносу основних фондів, спадом довіри населення, обмеженим впровадженням нових технологій, низькою якістю надаваних послуг та неплатоспроможністю споживачів. Ця проблематика властива не лише ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ», а й всій сфері житлово-комунальних послуг. Вирішення цієї проблеми потребує комплексного підходу на загальнодержавному рівні. У контексті рекомендацій для самого підприємства, ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ» варто зосередитись на оновленні основних фондів, як це є ключовою проблемою, яка впливає на інші сфери діяльності. Таким чином, пріоритетною метою має стати впровадження нових технологій, зокрема ресурсозберігаючих, як основною завданням для ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ». За проведенням PEST-аналізом ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ», більшість факторів було визначено як дестабілізатори, тобто такі, що мають негативний вплив на розвиток підприємства. За своїми оцінками, лише чотири фактори були названі стабілізуючими. Проте, більшість факторів зовнішнього середовища підприємства все ж можуть вважатися дестабілізуючими. Серед цих факторів, економічні мають найбільший потенційний негативний вплив на підприємство. Зокрема, експерти відзначили низький рівень доходів населення як найбільш загрозливий фактор-дестабілізатор.

4. В рамках діагностики системи стратегічного управління ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ» було виділено цільову орієнтацію компанії - довгострокова стратегія корпоративного розвитку, що передбачає загальну модернізацію потужностей підприємства згідно із світовими нормами екологічної безпеки. В рамках цільової орієнтації було виділено 5 цілей та основні завдання для досягнення кожної з них.

5. Було розроблено місію ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ» - стати передовою компанією в галузі водопостачання та водовідведення, що прогресує за західними стандартами, та забезпечувати населенню та підприємствам надійне, якісне та стабільне водопостачання із впровадженням

передових технологій, сприянням інноваціям та співпрацею з іншими сторонами для покращення якості водопостачання та водовідведення у всій Україні. Для цього було розроблено бачення компанії, перетворено стратегічне бачення та місії на конкретні вимірювані цілі та висунуто першочергові завдання: впровадження автоматизованих систем управління, систем моніторингу та прогнозування, заміна старих трубопроводних систем у житлових будинках, пошук інвесторів та міжнародних партнерів. Наведені завдання є першочерговими для досягнення цілей стратегічного розвитку. Із зміцненням фінансового положення компанії після виконання даних завдань, можна буде вкладати кошти у розвиток альтернативних джерел водопостачання, а також розширення географічного охоплення.

6. Було запропоновано схему виконання місії за рахунок досягнення цілей стратегічного розвитку ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ». Також було запропоновано організаційні заходи для першочергових завдань. Для впровадження автоматизованих систем управління, систем моніторингу та прогнозування:

- впровадження системи автоматизованого управління;
- встановлення систем моніторингу;
- використання систем прогнозування;
- навчання та підтримка персоналу.

Для заміни старих трубопроводних систем у житлових будинках було виділено етапи: аналіз інфраструктури, вибір матеріалів і технологій, мобілізація ресурсів, реалізація проекту, контроль і післяреалізаційна підтримка. А також було наведено організаційні заходи для кожного з етапів.

Для пошуку інвесторів та партнерів було запропоновано такі заходи: активна комунікація та залучення зацікавлених сторін, підготовка презентаційного матеріалу, виявлення спільних цілей та інтересів, подання заявки на фінансування, встановлення довгострокових партнерських відносин.

Після виконання даних завдань та за рахунок покращення становища компанії було запропоновано організаційні заходи для таких цілей

стратегічного розвитку як посилення екологічної свідомості, розвиток альтернативних джерел водопостачання, розширення географічного охоплення, модернізація і розширення інфраструктури.

В кінцевому результаті здійснення наведених організаційних заходів сприятиме досягненню місії ПРАТ «АК «КИЇВВОДОКАНАЛ» - стати передовою компанією в галузі водопостачання та водовідведення, що прогресує за західними стандартами. Компанія забезпечуватиме населенню та підприємствам надійне, якісне та стабільне водопостачання, використовуючи передові технології, сприяючи інноваціям та співпрацюючи з іншими сторонами для покращення якості водопостачання та водовідведення у всій Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабій І. В., Babiy I. V. Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств за умов активізації інтеграційних процесів : автореф. Автореферат. 2019. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/8747> (дата звернення: 05.06.2023).
2. Балан В.Г. Стратегічне управління. Методи портфельного аналізу : навчальний посібник. В.Г. Балан. Київ : Наукова столиця, 2018. - 200 с.
3. 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>
4. Білуха В. М., Bilukha V. M. Стратегічне управління підприємством на синергічних засадах : bachelor's thesis. 2021. URL: <http://repository.sspu.edu.ua/handle/123456789/11476> (дата звернення: 05.06.2023).
5. Білявська Ю. В. Екологічний менеджмент підприємства. Економіка України. 2016. № 4 (653). С. 104–111.
6. Боєнко О. Ю., Статкевич К. О. Стратегічне управління підприємством: клієнто-орієнтований підхід. Економіка і організація управління. 2021. № 4. С. 131–144. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.4.12> (дата звернення: 05.06.2023).
7. Бойко Р. В. Формування стратегії розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019, № 5., С. 19-24. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_5_6
8. Вергун Л. І. Екологічний менеджмент і маркетинг як складові конкурентної стратегії компаній. Науковий вісник Київського гуманітарного інституту. Економічні науки. 2008. № 1. С. 47–52.
9. Вовк О. М., Ковальчук А. М. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах конкурентної економіки. Збірник наукових праць

Університету державної фіскальної служби України. 2019. № 1. С. 20–32. URL: <https://doi.org/10.33244/2617-5940.1.2019.20-32> (дата звернення: 05.06.2023).

10. Воронко О.С. Особливості SWOT-аналізу в управлінні підприємством / О.С. Воронко. Розвиток соціально-економічних систем в геоeкономічному 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.

11. Гавкалова Н. Л. Науково-методичний підхід до формування стратегії ефективного менеджменту підприємства. Н. Л. Гавкалова, О. В. Бабарицький. Бізнес Інформ. 2018, № 4, С. 424-429.

12. Гнатенко А. І. Актуальні питання запровадження стратегічного підходу в менеджмент підприємств України. А. І. Гнатенко, Ю. А. Поліщук. Теорія та практика державного управління. 2017, Вип. 2, С. 65- 72. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2017_2_12

13. Гончаренко І. М., Литовка Ю. С. Стратегічне управління розвитком підприємств побутового обслуговування : thesis. 2018. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/9533> (дата звернення: 05.06.2023).

14. Господарський кодекс України. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 05.06.2023).

15. Гоць Т. Нові можливості тарифоутворення на комунальні послуги. Вісник Тернопільського національного економічного університету. Економічні науки. 2010. Вип. 2. С. 83–87.

16. Длігач А. О. Системно-рефлексивне стратегічне маркетингове управління промисловим підприємством [44-47]. Економічний часопис - XXI. 2014. № 1/2 (2). С. 44–47.

17. Довгань Л. Є. Стратегічне управління. Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. Київ: Центр учбової літератури, 2009. – 440 с

18. Занора В., Бут А., Матухно Ю. Стратегічне управління розвитком та управління стратегічними змінами на підприємстві. Економіка та суспільство. 2021. № 32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-81> (дата звернення: 05.06.2023).

19. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. Л.В. Киш. Причорноморські економічні студії. 2019, №38. – С. 107-113.

20. Ковальська Л. Л. Бізнес-модель стратегічного розвитку підприємства: сутнісна характеристика та методика оцінки. Л.Л. Ковальська, О. Ю. Речун. Економічний форум. 2018, № 4. С. 169-176.

21. Корецький М. Х. Житлово-комунальне господарство як об'єкт управління. Держава та регіони. Державне управління. 2006. № 4. С. 98–103.

22. Корнілова І. Закономірності здійснення інноваційних процесів в умовах постіндустріального суспільства. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2011. Вип. 121/122. С. 16–19.

23. Кривокульська Н., Богач Ю., Крисько Ж. Стратегічне і екологічне управління як сучасні тренди управління комерційною діяльністю. Економіка та суспільство. 2022. № 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-45> (дата звернення: 05.06.2023).

24. Мартиненко В. О., Екологічний менеджмент в контексті муніципального управління : thesis. 2015. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/60053> (дата звернення: 05.06.2023).

25. Методи прийняття управлінських рішень (Яременко О.Ф.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://msn.khnu.km.ua/mod/page/view.php?id=111388&lang=es>

26. Моделювання процесу прийняття управлінських рішень [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://pidru4niki.com/2015101166606/menedzhment/modelyuvannya_protsestu_priynny_attya_upravlinskih_rishen

27. Петруня В. Ю. Екологічний менеджмент в системі стратегічного управління підприємством. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2006. Вип. 9. С. 372–378.

28. Півненко А. В. Стратегічне управління підприємством : thesis. 2012. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/28336> (дата звернення: 05.06.2023).

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

30. Потапюк І. П. Управлінський контроль як елемент стратегічного управління підприємством. І. П. Потапюк, О. В. Міщенко, Я.А. Сухорученко. Економічний форум. 2018, № 4. С. 209-214. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2018_4_34

31. ПрАТ АК кївводоканал - головна. ПрАТ АК Кївводоканал - Головна. URL: <https://vodokanal.kiev.ua/> (дата звернення: 05.06.2023).

32. Про встановлення тарифів на послуги з централізованого постачання холодної води, водовідведення (з використанням внутрішньобудинкових систем) ПАТ «Акціонерна компанія «Кївводоканал» : Постанова Нац. коміс., що здійснює держ. регулювання у сферах енергетики та комун. послуг від 31.03.2015 р. № 970 : станом на 2 серп. 2016 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0437-15#Text> (дата звернення: 05.06.2023).

33. Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19?lang=ru> (дата звернення: 05.06.2023).

34. Про Основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні : Закон України від 26.01.1993 р. № 2939-ХІІ : станом на 19 трав. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-12#Text> (дата звернення: 05.06.2023).

35. Решетняк Т. І. Методи аналізу зовнішнього середовища підприємства: ключові акценти та обмеження. Т. І. Решетняк, Ю. Е. Бабіч. Функціональна економіка. 2016, №17.
36. Седікова І., Седіков Д. Екологічний менеджмент підприємства як передумова сталого розвитку. Наукові перспективи (Naukovі perspektivi). 2021. № 9 (15). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9\(15\)-326-336](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9(15)-326-336) (дата звернення: 05.06.2023).
37. Ситницький М. Етапи управління стратегічною гнучкістю підприємства. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2009. Вип. 107/108. С. 96–100.
38. Ситницький М. Система управління стратегічною гнучкістю вітчизняних підприємств. Конкуренція. 2007. № 3. С. 27–31.
39. Стратегічний аналіз - основа стратегічного управління підприємством [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://pidru4niki.com/1856080840761/buhgalterskiy_oblik_ta_audit/strategichniy_anal_iz_osnova_strategichnogo_upravlinnya_pidpriyemstvom.
40. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Є. М. Кайлюк, В. М. Андреева, В. В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2010, 279 с.
41. Сугоняко Д. О. Стратегічний менеджмент як запорука ефективної організації виробництва. Д. О. Сугоняко, А. С. Топал. Економіка. Фінанси. Право. 2016., № 12(5), С. 8-11. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2016_12\(5\)__4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2016_12(5)__4)
42. Тарасович Л. В., Юрчук В. М., Федорчук С. В. Екологічний маркетинг-менеджмент як імператив соціально відповідального бізнесу. Agrosvit. 2023. № 2. С. 42–46. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.2.42> (дата звернення: 05.06.2023).
43. Токмакова І. В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. І.В. Токмакова, Д.А. Шатохіна, С. В. Мельник. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018, № 64. С. 283-291.

44. Токмакова І. В., Шатохін Д. А., Мельник С. В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. № 64. URL: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i64.149563>
45. Тур О.В. Теоретичні основи стратегічного управління і здійснення стратегічного планування. О.В. Тур. Наукові праці НУХТ 2016. Том 22. 2016, №4. С. 94-95.
46. Турба О. О. Стратегічне управління підприємством у сучасних умовах: історико-технологічні засади. Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара. Серія : економіка. 2014. Т. 22, № 10/1. С. 151–157.
47. Управління стратегічним розвитком підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5388>
48. Фігурка М. В. Формування тарифів на житлово-комунальні послуги для населення України. Сталий розвиток економіки. 2015. № 1 (26). С. 21–26.
49. Шацька З. Я., Гришко А. М. Стратегічне планування як інструмент управління сучасним підприємством : thesis. 2020. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/15694> (дата звернення: 05.06.2023).
50. Щєбликіна І. О. Сучасний стан та проблеми інноваційного розвитку в системі стратегічного управління підприємств України. І. О. Щєбликіна, З. В. Щєбликіна, О. М. Баран. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2018. № 3. С. 37-45. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2018_3_8
51. Cherchyk L. N. Diagnostics in strategic management enterprise. Scientific bulletin of polissia. 2017. Vol. 2, no. 2(10). P. 150–155. URL: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2017-2-2\(10\)-150-155](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2017-2-2(10)-150-155) (date of access: 05.06.2023).
52. Gavkalova N., Babarytskyi O. Strategic management of industry development. Market infrastructure. 2019. No. 37. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastructure37-117> (date of access: 05.06.2023).

53. Kravchuk I., Lavrynenko S., Bezditko O. Management of innovative entrepreneurship: strategic development of business processes. *Eastern Europe: economy, business and management*. 2021. No. 6(33). URL: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.33-19> (date of access: 05.06.2023).
54. Makarchuk I. Strategic enterprise risk management. *Ekonomika ta derzhava*. 2020. No. 8. P. 107. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.8.107> (date of access: 05.06.2023).
55. Morozova I., Mikitenko T. Strategic management of the foreign economic activities of the enterprises. *Pryazovskyi economic herald*. 2019. No. 6(17). URL: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-6-4> (date of access: 05.06.2023).
56. Mykhailov A., Korenivska L., Rachytska Y. Strategic management of hemp industry development. *Ekonomika APK*. 2021. Vol. 320, no. 6. P. 42–53. URL: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202106042> (date of access: 05.06.2023).
57. Pacheva N. Strategic management of the national economy innovative development. *International scientific journal "internauka". series: "economic sciences"*. 2018. No. 11. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2018-11-4306> (date of access: 05.06.2023).
58. Pererva I., Yedynak V. Strategic management of the enterprise as the main tool in the hands of the modern manager. *Innovation and sustainability*. 2022. P. 159–164. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.159.164> (date of access: 05.06.2023).
59. Pilipenko S. The enterprise strategic management through the sustainable development concept. *Economy and society*. 2019. No. 20. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-47> (date of access: 05.06.2023).
60. Strategic planning: the basics | Business Gateway. Strategic planning: the basics | Business Gateway | Business Gateway. URL: <https://www.bgateway.com/resources/strategic-planning-the-basics> (date of access: 05.06.2023).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Підходи до визначення поняття «стратегічне управління підприємства»
науковцями [2]

Автор	Визначення
І. Ансофф	Діяльність, пов'язана зі встановленням цілей і завдань організації, а також забезпеченням взаємозв'язку між організацією і зовнішнім середовищем, що відповідає її внутрішнім можливостям і дозволяє залишатися сприйнятливими до зовнішніх вимог.
Хіггінс Дж. М.	Процес управління місією організації через взаємодію організації з її середовищем.
Б. Карлоф	Процес інтелектуальної діяльності, що спрямований на виконавців, які проявляють ініціативу не лише на етапі мислення, а й на етапі її реалізації.
А.А. Томпсон та А. Дж. Стрікленд	Процес розвитку організації, який є безперервним, постановка цілей, формування стратегії, реалізація стратегічного плану з оцінкою діяльності, впровадження та корекція стратегій.
Х. Віссема	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.
С. А. Попов	Підсистема менеджменту організації, яка здійснює весь комплекс робіт професійної діяльності зі стратегічного аналізу, розвитку, реалізації і контролінгу стратегії організації.
О.С. Віханський	Управління організацією, яке базується на людському капіталі, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і здійснює своєчасні зміни в організації, дає можливість отримати конкурентні переваги, вижити у довготривалій перспективі.

ДОДАТОК Б

Модель стратегічного планування, орієнтована на створення позитивного іміджу [6]



ДОДАТОК В

Модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримання конкурентоспроможності [8]

