

Міністерство освіти і науки України  
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника  
Економічний факультет

МАРКЕВИЧ МИКОЛА МИХАЙЛОВИЧ

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
ПІДПРИЄМСТВОМ

051 «Економіка» (Прикладна економіка)  
(галузь наук – Управління та адміністрування)

Автореферат на здобуття  
другого (магістерського) рівня вищої освіти

Івано-Франківськ – 2023

Дипломна робота виконана в Прикарпатському національному університеті  
імені Василя Стефаника

Науковий керівник

кандидат економічних наук, доцент кафедри підприємництва,  
торгівлі та прикладної економіки Юрій ЦІЖМА

Рецензент:

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту і маркетингу  
Галина МИХАЙЛІВ

Захист відбудеться «28» грудня 2023 р.

Дипломну роботу надано до захисту «02» грудня 2023 р.

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_

Надія ПИЛИПІВ

## ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	6
1.1. Поняття та методологічні основи стратегічного управління діяльністю підприємства	6
1.2. Методи та сучасні інструменти системи стратегічного управління господарською діяльністю підприємства	13
1.3. Особливості моделі стратегічного управління комунальним підприємством	22
Висновок до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ КП «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКВОДОЕКОТЕХПРОМ»	29
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства КП «Івано-Франківськводоекотехпром»	29
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників в стратегічному управлінні КП «Івано-Франківськводоекотехпром»	36
2.3. Оцінка роботи підприємства у процесі підвищення якості надання послуг та покращення фінансового стану підприємства	40
Висновок до розділу 2	45
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	47
3.1. Аналіз концептуальних підходів до стратегічного планування в українській і зарубіжній теорії і практиці	47
3.2. Модель стратегічного управління діяльністю підприємства	54
3.3. Удосконалення процесу формування стратегії КП «Івано-Франківськводоекотехпром»	59
Висновок до розділу 3	63
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ	77

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

*Актуальність теми.* Динамічні зміни та турбулентність навколишнього середовища вимагають від менеджерів вищого рівня стратегічного бачення, швидкого реагування на можливі зміни та детального планування досягнення поставлених цілей. Слід враховувати, що для переважної більшості суб'єктів господарювання, незалежно від специфіки діяльності, надзвичайно важливо забезпечити належний рівень прибутковості своєї діяльності. Це можливо лише за умови розробки та реалізації належного плану заходів для досягнення кінцевої мети. Щоб досягти успіху в майбутньому, менеджери повинні розвинути необхідні ресурси та здібності для отримання та підтримки конкурентних переваг на традиційних ринках і ринках, що розвиваються. Для підприємств система стратегічного управління є запорукою досягнення підприємством конкретних характеристик. Система стратегічного управління стала основою управління підприємством і ключовим засобом досягнення конкретних цілей.

Раніше керівники зосереджувалися на поточному управлінні, передбачаючи використання методів повсякденного планування. Водночас глобалізація економічних відносин та ускладнення і посилення невизначеності зовнішнього середовища є основними передумовами трансформації управління бізнесом у стратегічний менеджмент. Серед основних відмінностей вищезазначених підходів рекомендується звернути увагу на довгострокову орієнтацію останніх щодо процедур, що забезпечують досягнення поставлених цілей. Тому в сучасних умовах зосередження відбувається виключно на поточному плануванні не гарантує досягнення компанією високих цілей і гарантує довгостроковий стабільний розвиток. Зважаючи на це, компанії активно трансформуються від поточного менеджменту, заснованого на упереджених реакціях, до стратегічного менеджменту, заснованого на інструментах прогнозування, що і зумовлює **актуальність теми** обраного дослідження.

У вітчизняній економічній літературі до часів незалежності України

питання стратегічного планування розглядалися епізодично, особлива увага приділена у працях науковців О. Трідід та А. Наливайко. Цій проблемі також звертали увагу: С.Болотіна, Н.Костка, О. Лотиш, Г. Кіндрацька. За останні роки великий внесок у розвиток стратегічного планування в нашій країні внесли такі вчені, як В.Дорофєєв, М.Морозова, З.Сершньова, Ю. Шестопап та ін. Не применшуючи здобутки наших науковців слід відмітити, що у їх дослідженнях не існує єдиного підходу до питань стратегічного планування та їх застосування на промислових і торгових підприємствах.

Розвиток наукових думок щодо стратегічного планування можна простежити з 2005 року до сьогодні. Це пояснюється тим, що наша країна вступила в стадію цивілізованого розвитку ринкової економіки і накопичила досвід планування, а потік іноземної інформації дав можливість вивчити методологію стратегічного планування та застосувати її до реальної ситуації в Україні.

**Метою роботи** є створення теоретичних засад і розробка практичних пропозицій для забезпечення засад формування системи стратегічного управління підприємством.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних **завдань**:

- визначити поняття та методологічні основи стратегічного управління діяльністю підприємства;
- висвітлити методи та сучасні інструменти системи стратегічного управління господарською діяльністю підприємства;
- показати особливості моделі стратегічного управління комунальним підприємством;
- висвітлити загальну організаційно-економічну характеристику КП «Івано-Франківськводокотехпром»;
- провести оцінку роботи підприємства у процесі підвищення якості надання послуг та покращення фінансового стану підприємства;
- висвітлити аналіз концептуальних підходів до стратегічного планування в українській і зарубіжній теорії і практиці;

– висвітлити модель стратегічного управління діяльністю підприємства;

– проаналізувати процедуру удосконалення процесу формування стратегії підприємства.

**Об’єктом дослідження** є система стратегічного управління КП «Івано-Франківськводокотехпром».

**Предметом дослідження** є набір теоретичних і прикладних засад формування системи стратегічного управління КП «Івано-Франківськводокотехпром».

У дипломній роботі використовувалися наступні **методи дослідження**: індукції та дедукції, аналітики, індексів, балансовий, графічний, економіко-математичного моделювання, систематизації та узагальнень, статистичних розрахунків.

Запропонована та обґрунтована у роботі система стратегічного управління може бути використана на практиці вітчизняними підприємствами.

**Структура роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, та пропозицій. Загальний обсяг роботи 76 сторінки. Робота містить 10 рисунків, 10 таблиць. Список використаних наукових джерел нараховує 73 найменування.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ

У першому розділі «**Теоретико-методичні аспекти формування системи стратегічного управління підприємством**» висвітлено поняття та методологічні основи стратегічного управління діяльністю підприємства, систематизовано методи та сучасні інструменти системи стратегічного управління господарською діяльністю підприємства, визначено особливості моделі стратегічного управління комунальним підприємством.

Стратегія компанії – це процес розробки загальної перспективи досягнення цілей компанії на основі визначення цілей, які мають якісний характер, координації внутрішніх ресурсів із зовнішнім середовищем і розробки комплексу дій, які дозволять гарантувати їх досягнення.

Виходячи з наукових досліджень зарубіжних та вітчизняних авторів, існують різні точки зору щодо концепції управління в стратегічній якості, це свідчить про те, що стратегічне управління є складним формальним поведінковим механізмом управління, який відповідає за формулювання та реалізацію практичних стратегій, спрямованих на баланс компонентів організації та середовища, а також досягнення мети.

Стратегічне управління діяльністю підприємства складається не з концепцій, підходів чи методів, а скоріше з цілісного підходу до визначення та оцінки існуючої стратегії, планування, виконання та підтримки проектів і програм на підприємстві.

Прерогатива управління будь-якою економічною діяльністю полягає в отриманні прибутку та досягненні місії. Сьогодні, в умовах глобальних труднощів, система стратегічного управління на підприємстві змушена послідовно оновлюватися найновішими методами та інструментами. Впровадження системної, раціональної системи управління, яка є гнучкою до змін, має важливе значення.

Всі фактори, які сприяють економічному успіху підприємства, мають бути добре продуманими та зосередженими на одній сфері, потенціал

компанії для досягнення цілей у цій сфері має бути сконцентрований для досягнення бажаних результатів.

Оскільки вітчизняні компанії здійснюють своє стратегічне управління в умовах макроекономічної кризи та глобальної пандемії, вони повинні використовувати найновіші технології.

Дослідження, проведені на основі останніх публікацій на цю тему, демонструють, що в контексті раптових змін і невизначеності в реалізації стратегії важливо використовувати метод категоризації компонентів як загроз, так і можливостей у зовнішніх і внутрішніх сферах діяльності управління підприємством. Вважаємо, що правильний вибір показників дозволить менеджерам зрозуміти реальний стан розвитку підприємства та спрогнозувати можливі проблеми в майбутньому.

У другому розділі «**Аналіз діяльності в стратегічному управлінні КП «Івано-Франківськводокотехпром»**» висвітлено загальну організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства КП «Івано-Франківськводокотехпром», проаналізовано фінансово-економічні показники в стратегічному управлінні КП «Івано-Франківськводокотехпром», висвітлено оцінку роботи підприємства у процесі підвищення якості надання послуг та покращення фінансового стану підприємства.

КП «Івано-Франківськводокотехпром» утворене Івано-Франківською міською радою. За формою власності воно є комунальним підприємством, розпоряджається своїм майном на праві господарського відання.

Комунальне підприємство «Івано-Франківськводокотехпром» за формою власності є державним і належить територіальній громаді міста Івано-Франківська.

КП «Івано-Франківськводокотехпром» самостійно здійснює господарсько-експлуатаційну діяльність з управління технічним процесом та матеріально-технічного забезпечення, визначає кадрову політику.



На КП «Івано-Франківськводоекотехпром» організація виробничого процесу проводиться методом поєднання існуючих ресурсів: матеріальних трудових та грошових.

Впродовж досліджуваного періоду 2016-2020 років на КП «Івано-Франківськводоекотехпром» сформована тенденція до зростання чистого доходу від реалізації продукції (надання послуг).

Фінансовий результат до оподаткування КП «Івано-Франківськводоекотехпром» протягом 2016-2020 років характеризується негативним показником, тобто протягом даного періоду КП «Івано-Франківськводоекотехпром» одержало збитки. Головною причиною отримання збитків є інші операційні витрати, величина котрих, становила в 2020 році 13,6 млн. грн. Про те, з 2016 року, КП «Івано-Франківськводоекотехпром» суттєво за результатами фінансово-господарської діяльності скоротило суму збитків та покращило результат своєї діяльності.

У 2017 році компанія була готова подати заявку на залучення коштів Міжнародного банку реконструкції та розвитку для реалізації проекту «Будівництво шламоочисних ліній в м. Івано-Франківську».

У третьому розділі **«Шляхи удосконалення формування стратегії підприємства»** висвітлено концептуальні підходи до стратегічного планування в українській і зарубіжній теорії і практиці, розглянуто модель стратегічного управління діяльністю підприємства, подано процедуру удосконалення процесу формування стратегії КП «Івано-Франківськводоекотехпром».

Як спеціальна методологія для вивчення бізнес-архітектури, стратегічний аналіз спочатку передбачає вибір так званих стратегічних бізнес-одиниць. Цей крок допомагає отримати більш чітке розуміння специфіки конкретної бізнес-моделі та визначити масштаби та принципи впливу на бізнес в цілому. СОБ претендує на роль спеціального підрозділу бізнесу, який відповідає за виробництво певної продукції.

Стратегічний аналіз передбачає оцінку позиції компанії, вивчення змін у зовнішньому середовищі компанії та аналіз переваг (або недоліків), які ці зміни можуть принести ресурсам компанії. Основною метою стратегічного аналізу є вивчення основних впливів на поточний і майбутній стан компанії

Для необхідних змін в організаційній структурі – запровадження спеціального відділу – Департаменту стратегічного розвитку. Особливу увагу новостворений відділ повинен приділяти моніторингу зовнішнього середовища та формуванню гарного іміджу, щоб зберегти наявне навантаження та знайти нові ринки збуту.

Стратегічна модель діяльності КП «Івано-Франківськводокотехпром» включає стратегію управління, яка стимулює стратегічну діяльність підприємств через інструменти стратегічного управління, тим самим сприяючи стратегічному розвитку підприємств.

До основних завдань стратегічного управління слід віднести забезпечення взаємодії підприємства з навколишнім середовищем, створення передумов для підтримки його потенціалу на рівні, достатньому для досягнення поставлених цілей, формування довгострокової життєздатності підприємства. Стратегічне управління є запорукою довгострокового успіху компанії на ринку, якщо воно реалізоване належним чином, шанси компанії на досягнення поставлених цілей значно підвищуються.

Підвищення життєздатності бізнес-середовища в сучасних умовах зумовлює підвищення ролі стратегічного менеджменту та є основною запорукою його успішного розвитку. Його передумови визначаються процесом визначення корпоративної місії та формуванням довгострокових цілей і розробкою комплексу заходів, які можуть забезпечити реалізацію цих цілей.

Застосування концепції збалансованого управління призводить до узгодження стратегічних цілей і тактичних дій, зовнішньої та внутрішньої оцінки діяльності, використання фінансових і нефінансових показників, виявлення причинно-наслідкових зв'язків між показниками ефективності та

факторами їх формування, уточнення стратегічних цілей. Конкретні завдання реалізуються у відповідних структурних підрозділах у вигляді певних показників, а стратегії реалізуються шляхом побудови ефективного механізму стимулювання.

Стратегічне управління вимагає розробки методів управлінського впливу на підприємство та відповідних засобів збору й обробки інформації, процедур визначення ключових показників і організації роботи, методів ефективного впливу на працівників, систем контролю, тобто методів управління. Це основні напрями, за якими вітчизняні підприємства повинні вести розробку методів реального впровадження комплексних методів стратегічного управління.

## ВИСНОВКИ

Стратегія компанії – це процес розробки загальної перспективи досягнення цілей компанії на основі визначення цілей, які мають якісний характер, координації внутрішніх ресурсів із зовнішнім середовищем і розробки комплексу дій, які дозволять гарантувати їх досягнення.

Виходячи з наукових досліджень зарубіжних та вітчизняних авторів, існують різні точки зору щодо концепції управління в стратегічній якості, це свідчить про те, що стратегічне управління є складним формальним поведінковим механізмом управління, який відповідає за формулювання та реалізацію практичних стратегій, спрямованих на баланс компонентів організації та середовища, а також досягнення мети.

Стратегічне управління діяльністю підприємства складається не з концепцій, підходів чи методів, а скоріше з цілісного підходу до визначення та оцінки існуючої стратегії, планування, виконання та підтримки проектів і програм на підприємстві.

Прерогатива управління будь-якою економічною діяльністю полягає в отриманні прибутку та досягненні місії. Сьогодні, в умовах глобальних труднощів, система стратегічного управління на підприємстві змушена послідовно оновлюватися найновішими методами та інструментами. Впровадження системної, раціональної системи управління, яка є гнучкою до змін, має важливе значення.

Всі фактори, які сприяють економічному успіху підприємства, мають бути добре продуманими та зосередженими на одній сфері, потенціал компанії для досягнення цілей у цій сфері має бути сконцентрований для досягнення бажаних результатів.

Оскільки вітчизняні компанії здійснюють своє стратегічне управління в умовах макроекономічної кризи та глобальної пандемії, вони повинні використовувати найновіші технології.

Дослідження, проведені на основі останніх публікацій на цю тему,

демонструють, що в контексті раптових змін і невизначеності в реалізації стратегії важливо використовувати метод категоризації компонентів як загроз, так і можливостей у зовнішніх і внутрішніх сферах діяльності управління підприємством. Вважаємо, що правильний вибір показників дозволить менеджерам зрозуміти реальний стан розвитку підприємства та спрогнозувати можливі проблеми в майбутньому.

Методи побудови та функціонування системи стратегічного управління діяльністю кожного підприємства мають різноманітні унікальні властивості. Однак моделі стратегічного управління в комунальному підприємстві мають дуже широкий спектр можливостей.

Предметом дослідження є розвиток системи стратегічного управління, пов'язаної з КП «Івано-Франківськводокотехпром», тому логічно припустити, що на цей процес також впливає специфіка розвитку галузі.

КП «Івано-Франківськводокотехпром» утворене Івано-Франківською міською радою. За формою власності воно є комунальним підприємством, розпоряджається своїм майном на праві господарського відання.

Комунальне підприємство «Івано-Франківськводокотехпром» за формою власності є державним і належить територіальній громаді міста Івано-Франківська.

КП «Івано-Франківськводокотехпром» самостійно здійснює господарсько-експлуатаційну діяльність з управління технічним процесом та матеріально-технічного забезпечення, визначає кадрову політику.

На КП «Івано-Франківськводокотехпром» організація виробничого процесу проводиться методом поєднання існуючих ресурсів: матеріальних трудових та грошових.

Впродовж досліджуваного періоду 2016-2020 років на КП «Івано-Франківськводокотехпром» сформована тенденція до зростання чистого доходу від реалізації продукції (надання послуг).

Фінансовий результат до оподаткування КП «Івано-Франківськводокотехпром» протягом 2016-2020 років характеризується

негативним показником, тобто протягом даного періоду КП «Івано-Франківськводоєкотехпром» одержало збитки. Головною причиною отримання збитків є інші операційні витрати, величина котрих, становила в 2020 році 13,6 млн. грн. Про те, з 2016 року, КП «Івано-Франківськводоєкотехпром» суттєво за результатами фінансово-господарської діяльності скоротило суму збитків та покращило результат своєї діяльності.

У 2017 році компанія була готова подати заявку на залучення коштів Міжнародного банку реконструкції та розвитку для реалізації проекту «Будівництво шламоочисних ліній в м. Івано-Франківську».

Як спеціальна методологія для вивчення бізнес-архітектури, стратегічний аналіз спочатку передбачає вибір так званих стратегічних бізнес-одиниць. Цей крок допомагає отримати більш чітке розуміння специфіки конкретної бізнес-моделі та визначити масштаби та принципи впливу на бізнес в цілому. СОБ претендує на роль спеціального підрозділу бізнесу, який відповідає за виробництво певної продукції.

Стратегічний аналіз передбачає оцінку позиції компанії, вивчення змін у зовнішньому середовищі компанії та аналіз переваг (або недоліків), які ці зміни можуть принести ресурсам компанії. Основною метою стратегічного аналізу є вивчення основних впливів на поточний і майбутній стан компанії. Для необхідних змін в організаційній структурі – запровадження спеціального відділу - Департаменту стратегічного розвитку. Особливу увагу новостворений відділ повинен приділяти моніторингу зовнішнього середовища та формуванню гарного іміджу, щоб зберегти наявне навантаження та знайти нові ринки збуту.

Стратегічна модель діяльності КП «Івано-Франківськводоєкотехпром» включає стратегію управління, яка стимулює стратегічну діяльність підприємств через інструменти стратегічного управління, тим самим сприяючи стратегічному розвитку підприємств.

До основних завдань стратегічного управління слід віднести забезпечення взаємодії підприємства з навколишнім середовищем, створення передумов для підтримки його потенціалу на рівні, достатньому для досягнення поставлених цілей, формування довгострокової життєздатності підприємства. Стратегічне управління є запорукою довгострокового успіху компанії на ринку, якщо воно реалізоване належним чином, шанси компанії на досягнення поставлених цілей значно підвищуються.

Підвищення життєздатності бізнес-середовища в сучасних умовах зумовлює підвищення ролі стратегічного менеджменту та є основною запорукою його успішного розвитку. Його передумови визначаються процесом визначення корпоративної місії та формуванням довгострокових цілей і розробкою комплексу заходів, які можуть забезпечити реалізацію цих цілей.

Застосування концепції збалансованого управління призводить до узгодження стратегічних цілей і тактичних дій, зовнішньої та внутрішньої оцінки діяльності, використання фінансових і нефінансових показників, виявлення причинно-наслідкових зв'язків між показниками ефективності та факторами їх формування, уточнення стратегічних цілей. Конкретні завдання реалізуються у відповідних структурних підрозділах у вигляді певних показників, а стратегії реалізуються шляхом побудови ефективного механізму стимулювання.

Стратегічне управління вимагає розробки методів управлінського впливу на підприємство та відповідних засобів збору й обробки інформації, процедур визначення ключових показників і організації роботи, методів ефективного впливу на працівників, систем контролю, тобто методів управління. Це основні напрями, за якими вітчизняні підприємства повинні вести розробку методів реального впровадження комплексних методів стратегічного управління.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. М., Піхурко А. І. Управлінська діагностика як спосіб пошуку напрямів покращення системи менеджменту на підприємстві. *Збірник тез доповідей Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів «Актуальні задачі сучасних технологій»*. 2018. Том № 2. С. 168- 169.
2. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: [Дон НУЕТ], 2010. 238 с.
3. Балан О. С. Ефективність інвестування розвитку комунальних підприємств. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2020. № 3 (13). С. 81–86.
4. Балан О. С., Лебідь Н. Г. Теоретичні засади управління розвитком комунальних підприємств. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2019. № 4 (10). С. 97–106. URL: <http://dspace.opu.ua/jspui/handle/123456789/11348>.
5. Бандурка О.М., Коробов М.Я., Орлов П.І., Петров К.Я. Фінансова діяльність підприємства. Підручник для ВНЗ (затв. МОН України).- 2-е вид. К. Либідь 2002 384 ст.
6. Безгінова Л. І. Моделі стратегічного управління підприємством / Л. І. Безгінова, Л. Д. Забродська, С. А. Швед, О. Г. Яроцька // *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. – 2014. – Вип. 2. – С. 300-308.
7. Віннікова І. І., Марчук С. М. Розвиток конкурентних відносин на ринку житлово-комунальних послуг. *Вісник Хмельницького національного університету* 2019. № 15. С. 72 – 75.
8. 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*



p.(ТНТУ ім. І.Пулля, м. Тернопіль). Тернопіль: ФОП Паляниця В.А. 2017. С.57-58.

9. Гайбура Ю. А., Загнітко Л.А. Прибутковість підприємства: поняття, фактори, резерви. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: Економіка і менеджмент. 2019. Вип. 24(2). С. 99-104. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_eim\\_2019\\_24\(2\)](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2019_24(2)) 23.

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

11. Гончаренко М. В. Підприємства комунальної форми власності в системі фінансового забезпечення сталого розвитку територій. *Теорія та практика державного управління*. 2018. Вип. 4 (47). С. 204–211.

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

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

14. Гросул В.А. Маркетингове стратегічне планування на підприємстві. / В.А. Гросул, Г.С. Мамаєва // *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. - 2012. - Вип. 1(1). - С. 201-205.

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

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

17. Дашко І. М. Методичні засади оцінювання платоспроможності підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. Вип. 23.4. С. 197-203. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/nvnltu\\_2018\\_23.4\\_34.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/nvnltu_2018_23.4_34.pdf)

18. Дерев'яно Д. В. Економічна стійкість підприємств : інтегральні

підходи до оцінювання. *Збірник наукових праць Уманського держ. аграрного ун-ту*. Випуск 72. Режим доступу URL: <http://udau.edu.ua/library>

19. Дзюбенко О. М. Підходи до економічного аналізу рентабельності. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки. 2018. № 1. С. 9-14. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu\\_econ\\_2018\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2018_1_4).

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

21. Дончак Л. Г. Сутність та удосконалення стратегічного управління підприємством / Л. Г. Дончак, О. М. Ціхановська // *Економіка. Управління. Інновації*. Серія : Економічні науки. – 2016. – № 2

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

23. Жулин О. В., Зеленюк-Джунь Л. В. Управління фінансовими ресурсами комунальних підприємств і перспективи їх розвитку. *Бізнес-інформ*, № 7, 2020. URL: [http://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2020-7\\_0- pages-174\\_180.pdf](http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-7_0- pages-174_180.pdf).

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

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

26. Закон України «Про житлово-комунальні послуги» із змінами та доповненнями, внесеними Законом України від 22 вересня 2016 року N 1540-

VIII.Режим доступу URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1875-15>

27. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» № 280/97-ВР від 21.05.1997. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>

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

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

30. Інвестиційний менеджмент у житлово-комунальному господарстві. URL: <http://www.oda.te.gov.ua/main/ua/publication/content/7386.htm>.

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

32. Класифікація організаційно-правових форм господарювання ДК 002:2004 URL: <https://buhgalter.com.ua/dovidnik/kspovo/kopfg>

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

34. Коаліція за створення екологічно відповідальної економіки. URL: <http://www.ceres.org>.

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

36. Ковальський А. О. Аналіз структури діючих суб'єктів комунальної власності в Україні. Економічний розвиток держави, регіонів, підприємств і підприємництва: проблеми та перспективи: матеріали міжнар. наук.-практ.

конф.,(м.Запоріжжя, 6 травня 2017 р). Запоріжжя, 2017. С. 35–37.

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

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

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

40. Комунальні підприємства - хронічна проблема країни. Як це змінити. Офіційний веб-портал Антимонопольного комітету України. URL : <https://amcu.gov.ua/news/komunalni-pidpriyemstva-hronichna-problema-krayini-yak-se-zminiti>.

41. Комунальні підприємства, установи та організації URL: <https://imi.org.ua/advice/komunalni-pidpriyemstva-ustanovi-ta-organizatsiji-i2365>

42. Концепція розвитку державно-приватного партнерства у житлово-комунальному господарстві: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 вересня 2009 р. № 1184-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/243102615>

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

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

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

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

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

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

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

49. Лисенко Ю. Теоретико-прикладні аспекти діяльності комунальних підприємств. *Стратегія економічного розвитку України*. 2017. № 33. С. 133-138. URL: <https://nbuv.gov.ua/UJRN/seru>

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

51. Любкіна О. В., Шмельова М.О. Діагностика фінансової діяльності і прогнозування перспектив розвитку бізнесу на основі багатофакторної моделі рентабельності. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2018\\_3\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_3_21)

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

53. Маронов Ю. Корпоративний підхід в управлінні комунальними

підприємствами. *Теорія та практика державного управління*. 2009. Вип. 3. С. 130-135.

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

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

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

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

58. Офіційний веб-портал КП «Івано-Франківськводокотехпром». URL: <https://new.vodokanal.if.ua/>

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

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

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

62. Посохов І. М. Використання системи показників У. Бівера для оцінки ризику банкрутства корпорацій. *Вісник Сумського державного*

університету. Сер. : Економіка. 2017. № 3. С. 65-72. URL : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VSU\\_ekon\\_2017\\_3\\_10.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VSU_ekon_2017_3_10.pdf)

63. Прохоров Б. П'ять міфів про комунальні підприємства. Центр економічної стратегії. URL : <https://ces.org.ua/myths-about-utilities/>

64. Ревенко О. В. Вплив податкових факторів на результати діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9145>

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

66. Семон Б.Й. Порівняльний аналіз можливості застосування функціонального та процесного підходів до управління установою. URL : [http://nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Znpevsd/2009\\_1/1.pdf](http://nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Znpevsd/2009_1/1.pdf).

67. Строкович Г. В., Жукова Д.А. Теоретичні засади формування системистратегічного вибору підприємства. *Проблеми економіки*. 2018. № 4. С. 327-333. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon\\_2018\\_4\\_44](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2018_4_44)

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

69. Тюха І. В., Денисюк І.О. Стратегія розвитку у системі стратегій підприємства. *Економіка промисловості*. 2015. № 3. С. 33-37. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp\\_2015\\_3\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2015_3_9)

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

71. Харченко В.А. Підходи до управління сучасним підприємством. URL : <http://ea.donntu.edu.ua/handle/123456789/15454>.

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

73. Що комунальне, то збиткове. Не усі муніципальні підприємства заробляють. Частина 1. URL: <http://corruptua.org/2016/08/shho-komunalne-to-zbitkove-ne-usi-munitsipalni-pidpriyemstva-uzhgo/roda-y-mukacheva-zaroblyayut/>