

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ТРАНСПОРТУ, МЕНЕДЖМЕНТУ І ЛОГІСТИКИ**

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

Кириленко О.М.

“ ” _____ 2021

**ДИПЛОМНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)**

**ВИПУСКНИЦІ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ
“БАКАЛАВР”**

Тема: Стратегічні і тактичні рішення в управлінні ДП «Міжнародний аеропорт
«Бориспіль»

Виконала: Мазуренко Анастасія Андріївна

Керівник: к.е.н., доцент Сібрук Віктор Леонідович

Консультанти з розділів: _____

Нормоконтролери з ЄСКД (ЄСПД): _____ Сібрук В.Л.

_____ Серьогін С.С.

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет транспорту, менеджменту і логістики

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Освітній ступень Бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Кириленко О.М.

"___" _____ 2021

ЗАВДАННЯ

на виконання дипломного проекту (роботи) студентки (-та)

Мазуренко Анастасії Андріївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи): **Стратегічні і тактичні рішення в управлінні ДП «Міжнародний аеропорт «Бориспіль»**

затверджена наказом ректора від «19» березня 2021 № 450/ст

2. Термін виконання проекту (роботи): з 05.04.2021 по 06.06.2021

3. Вихідні дані до проекту (роботи): Стратегічний план ДП «МА «Бориспіль»

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці):

Необхідно: вивчити та проаналізувати фінансову звітність підприємства, зробити аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства та аналіз конкурентоспроможності підприємства на українському ринку, оцінити можливості розвитку підприємства, сучасний стан зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах ринкової економіки; визначити шляхи розвитку та концепції удосконалення ДП «МА «Бориспіль»

Перелік обов'язкового графічного матеріалу:

Теоретичний розділ: рис.-5, табл.-3;

Аналітико-дослідницький розділ: рис.-2, табл.-3;

Проектно-рекомендаційний розділ: рис.-3, табл.-4;

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Етапи виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів	Примітка
1.	Збір необхідної інформації за темою дипломної роботи	05.04.2021-20.04.2021	виконано
2.	Проведення аналізу бухгалтерської та статистичної звітності ДП «Міжнародний аеропорт «Бориспіль»	20.04.2021-01.05.2021	виконано
3.	Оформлення списку літературних джерел, використаних під час дослідження	07.05.2021-13.05.2021	виконано
4.	Підготовка та оформлення аналітичного розділу дипломної роботи	13.05.2021-15.05.2021	виконано
5.	Підготовка та оформлення теоретичного розділу	15.05.2021-19.05.2021	виконано
6.	Вибір напрямів підвищення ефективності діяльності ДП «МА «Бориспіль» (наукове обґрунтування запропонованих заходів у проектному розділі та розрахунки основних економічних показників)	19.05.2021-25.05.2021	виконано
7.	Оформлення рекомендаційного розділу дипломної роботи	25.05.2021-01.06.2021	виконано
8.	Остаточне оформлення дипломної роботи (зміст, вступ, висновки, додатки тощо)	01.06.2021-03.06.2021	виконано
9.	Підготовка доповіді та презентації ДР	03.06.2021-05.06.2021	виконано
10.	Підписання необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до захисту дипломної роботи та попередній захист дипломної роботи на випусковій кафедрі	05.06.2021-06.0.2021	виконано

Студент _____ (Мазуренко А.А.)

Керівник дипломної роботи _____ (к.е.н., доцент Сібрук В.Л.)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

СЗГ - Стратегічні зони господарювання;

ЄДРПОУ - Єдиний державний реєстр підприємств та організацій України;

ПДВ - Податок на додану вартість;

ДП МА «Бориспіль» - ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО " МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ "БОРИСПІЛЬ";

БКГ - Матриця Бостонської Консалтингової Групи;

АСІ Europe - Асоціація аеропортів Європи;

IATA - International Air Transport Association (Міжнародної асоціації повітряного транспорту);

UATA - Ukrainian Air Transport Association (Українська асоціація повітряного транспорту);

ICAO - International Civil Aviation Organization (Міжнародної організації цивільної авіації);

ЄБРР - Європейський банк реконструкції та розвитку;

ЗПС - Злітно-посадкова смуга;

КВЕД - Класифікація видів економічної діяльності;

COVID-19 - COronaVIrus Disease 2019 (короновірусна інфекція 2019 року);

ЦЗС - насосно-фільтраційної станції ЦЗС (Центральна земна станція);

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота на тему: Стратегічні і тактичні рішення в управлінні ДП «Міжнародний аеропорт «Бориспіль».

Дипломна робота викладена на 88 сторінки, вона містить 3 розділи, 10 рисунків, 10 таблиць та 125 джерел.

В першому розділі викладено теоретичні аспекти стратегічних і тактичних рішень в управлінні підприємством, детально розглянуто і проаналізовано сутність і зміст стратегічного управління на підприємстві.

Другий розділ ознайомить нас з історією створення аеропорту «Бориспіль», також розглянемо детальний аналіз профілю і економічні показники його діяльності за останні 5 років.

У третій частині ми детально ознайомимось з концепціями розвитку аеропорту «Бориспіль» які вони впровадили з австрійською компанією Airport Consulting Vienna GmbH.

Проектно-рекомендаційна частина присвячена поглибленню в стратегічні і тактичні плани ДП «МА «Бориспіль» до 2045 року.

Зокрема, розвиток інфраструктури для підвищення рівня комфорту пасажирів за рахунок розвитку комерційних зон (магазини, пункти харчування та ін.), підвищення продуктивності праці, впровадження аутсорсингу, забезпечення експлуатаційної готовності техніки та устаткування.

Ключові слова: Стратегічний план, тактичні цілі, аеропорт, розвиток інфраструктури, авіап перевезення, авіап перевізники, мотивація, фінансово-економічні показники.

АННОТАЦИЯ

Дипломная работа на тему: Стратегические и тактические решения в управлении ГП «Международный аэропорт «Борисполь».

Дипломная работа изложена на 88 страниц, она содержит 3 раздела, 10 рисунков, 10 таблиц и 125 источников.

В первом разделе изложены теоретические аспекты стратегических и тактических решений в управлении предприятием, подробно рассмотрено и проанализировано сущность и содержание стратегического управления на предприятии.

Второй раздел ознакомит нас с историей создания аэропорта «Борисполь», также рассмотрим детальный анализ профиля и экономические показатели его деятельности за последние 5 лет.

В третьей части мы подробно ознакомимся с концепциями развития аэропорта «Борисполь», которые они внедрили с австрийской компанией Airport Consulting Vienna GmbH.

Проектно-рекомендательная часть посвящена углублению в стратегические и тактические планы ГП «МА «Борисполь» до 2045 года.

В частности, развитие инфраструктуры для повышения уровня комфорта пассажиров за счет развития коммерческих зон (магазины, пункты питания и др.), Повышение производительности труда, внедрение аутсорсинга, обеспечение эксплуатационной готовности техники и оборудования.

Ключевые слова: стратегический план, тактические цели, аэропорт, развитие инфраструктуры, авиаперевозки, авиаперевозчики, мотивация, финансово-экономические показатели.

ABSTRACT

Thesis on the topic: Strategic and tactical decisions in the management of Boryspil International Airport.

Thesis is set out on 88 pages, it contains 3 sections, 10 figures, 10 tables and 125 sources.

The first section outlines the theoretical aspects of strategic and tactical decisions in enterprise management, considers in detail and analyzes the essence and content of strategic management in the enterprise.

The second section will acquaint us with the history of Boryspil Airport, we will also consider a detailed analysis of the profile and economic indicators of its activities over the past 5 years.

In the third part, we will get acquainted in detail with the concepts of development of Boryspil Airport, which they have implemented with the Austrian company Airport Consulting Vienna GmbH.

The project-recommendation part is devoted to deepening into strategic and tactical plans of SE "MA" Boryspil "until 2045.

In particular, the development of infrastructure to increase the level of passenger comfort through the development of commercial areas (shops, restaurants, etc.), increase productivity, outsourcing, ensuring the operational readiness of machinery and equipmen.

Key words: Strategic plan, tactical goals, airport, infrastructure development, air transportation, air carriers, motivation, financial and economic indicators.

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНИХ І ТАКТИЧНИХ РІШЕНЬ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ	13
1.1. Сутність і зміст стратегічного управління підприємством	13
1.2. Тактика підприємства: сутність, особливості і взаємозв'язок зі стратегією.	22
1.3. Прийняття і реалізація стратегічних і тактичних рішень в управлінні підприємством	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ДП МА «БОРИСПІЛЬ»	50
2.1. Аналіз профілю діяльності ДП МА «Бориспіль»	50
2.3. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства.	53
2.3. Особливості прийняття управлінських рішень на ДП МА «Бориспіль»	58
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ І ТАКТИЧНІ РІШЕННЯ В УПРАВЛІННІ ДП МА «БОРИСПІЛЬ»	68
3.1. Кризова ситуація аеропорту «Бориспіль» та спроби її подолання.	68
3.2. Стратегічні цілі ДП «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» в розвитку інфраструктури.	70
3.3. Впровадження системи мотивації авіаперевізників, як одна із стратегічних цілей ДП «Міжнародний аеропорт «Бориспіль»	76
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79

ВСТУП

Актуальність теми. Необхідною умовою виживання й ефективного розвитку підприємств в Україні є їх мобільна реакція на зміни зовнішнього середовища.

Слід зазначити, що в умовах розвитку динамічності навколишнього середовища більш пильної уваги вимагає стратегічний аспект управління як підприємством, так і його людськими ресурсами, оскільки саме він створює можливість прогнозувати зміни зовнішнього середовища, вчасно готуватися до адекватного реагування на них через розвиток інноваційної поведінки творчих команд, що сформувались на основі високорозвиненого потенціалу співробітників.

Практичне вирішення проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення існування підприємства не тільки сьогодні, а і у перспективі залежить від ступеня засвоєння керівниками і персоналу методології і методів стратегічного управління.

Стратегічне планування та управління для багатьох українських підприємств є новим, незвичним, але явищем, що динамічно набирає силу. Необхідність в ньому проявляється як в процесі переходу від планової економіки до ринкової, так і в складних, нестабільних умовах розвитку світової економіки. Важливість стратегічного управління обумовлюється також тим, що темпи змін зовнішнього середовища за швидкістю прояву часто випереджають відповідну реакцію підприємства, у зв'язку з чим зростає частота появи несподіваних, непередбачуваних для підприємства труднощів. Стратегічне управління покликане розширити горизонти передбачення, створити можливості своєчасної реакції підприємства на зміни зовнішнього середовища на ринках товарів, послуг і технологій, в науково-технічній, соціальній і політичній сферах.

Розробка стратегії діяльності підприємства є одним із найважливіших чинників, що визначають ефективність діяльності вітчизняного підприємства в ринковому середовищі, його фінансову стабільність та конкурентоспроможність. Особливої нагальності цей чинник набуває в умовах ринкових перетворень національної економіки України, оскільки характер діяльності підприємств та промисловості загалом у наш час визначає їх конкурентні якості не лише на вітчизняному, але й на міжнародному ринку.

Стратегічна важливість функціонування підприємств для держави зумовлює вибір оптимальної стратегії розвитку цих об'єктів, яка визначається показниками економічної ефективності діяльності і розвитку підприємств. Враховуючи велику кількість способів та методів стратегічного управління, які характерні для різних етапів науково-технічного та технологічного розвитку виробництва, вибір методів узгодження внутрішнього та зовнішнього середовищ діяльності підприємств має для кожного окремого підприємства на кожному етапі життєвого циклу велике значення.

Така різноманітність методів управління стратегіями розвитку розкриває широкі можливості для здійснення наукових досліджень у цій сфері. Побудова стратегії розвитку і функціонування підприємства з врахуванням функціональних цілей розвитку вищих рівнів ієрархії на основі ефективного використання природних, фінансових, матеріальних і трудових ресурсів підприємств на сьогодні є особливо актуальною для підприємств кожної галузі.

В основі стратегічного менеджменту лежать стратегічні рішення. Стратегічними рішеннями називають управлінські рішення, які орієнтовані на майбутнє і закладають основу для прийняття оперативних рішень, пов'язані зі значною невизначеністю, оскільки враховують неконтрольовані зовнішні

фактори і пов'язані з залученням значних ресурсів і можуть мати надзвичайно серйозні, довгострокові наслідки для підприємства. До їх числа можна віднести: реконструкцію підприємства; впровадження інновацій (нова продукція, нова технологія); організаційні зміни (структура виробництва, управління); вихід на нові ринки збуту; придбання, злиття підприємств. Стратегічні рішення характеризуються інноваційністю, направленістю на перспективні цілі підприємства, на можливості, на майбутнє, вони потребують певних знань.

Теоретичною основою наукових досліджень проблематики розвитку підприємств стали роботи вітчизняних авторів Г.В. Осовської, І.Б. Гуркова, О.С. Віханського, В.О. Новак, О.М. Тищенко, І.М. Писаревського та інших. Значний внесок у стратегічний менеджмент зробили І. Ансофф, Г. Мінцберг, Г. Альстренд, Б. Лемпел, М. Портер, М. Мескон, А. Томпсон, Дж. Стрікланд та багато інших дослідників.

Проте, наукові дослідження, присвячені проблемам розробки адекватних часу стратегій розвитку підприємств як складноорганізованих систем із внутрішньою будовою і зовнішніми чинниками, є не повністю досконалими, що і визначає актуальність даного напрямку дослідження.

Мета дослідження – дослідити особливості прийняття управлінських рішень для забезпечення ефективного функціонування підприємства, дослідити особливості процесу прийняття та реалізації стратегічних і тактичних рішень в управлінні ДП МА «Бориспіль».

Відповідно до поставленої мети необхідно вирішити наступні *завдання*:

- визначити сутність і зміст стратегічного управління підприємством;
- охарактеризувати поняття «тактика підприємства», його сутність, особливості і взаємозв'язок зі стратегією;

- розкрити особливості прийняття та реалізації стратегічних і тактичних рішень в управлінні підприємством;
- надати загальну характеристику організаційно-економічної діяльності ДП МА «Бориспіль»;
- здійснити фінансово-економічний аналіз діяльності ДП МА «Бориспіль»;
- продіагностувати внутрішнє та зовнішнє середовище ДП МА «Бориспіль».

Об'єкт дослідження – системи тактичного та стратегічного управління діяльністю підприємства та їх базові складові елементи.

Предмет дослідження – процес прийняття та реалізації стратегічних і тактичних рішень в управлінні ДП МА «Бориспіль».

Для дослідження проблеми були використані наступні *методи*:

- коефіцієнтний метод для оцінки фінансового стану підприємства;
- горизонтальний та вертикальний аналіз для дослідження показників фінансової звітності в контексті аналізу фінансово-господарської діяльності;
- метод порівняння для оцінки стану підприємства в динаміці.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНИХ І ТАКТИЧНИХ РІШЕНЬ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність і зміст стратегічного управління підприємством

Головне в управлінні розвитком підприємництва, це забезпечення його життєдіяльності. Надійність, стабільність та вмотивованість до розвитку – основні складові життєдіяльності, які віддзеркалюють різні аспекти підприємництва.

Стратегічне планування вносить важливі корективи в методи управління, відкидаючи можливість керування діяльністю підприємства, виходячи з екстраполяції минулих тенденцій. Виникає необхідність внести стратегічні корективи в поставлені завдання згідно зі змінами на ринку, аж до можливості прогнозування виходу на ринок інших товарів. Така управлінська концепція робить акцент на умови ринку, а особливо на умови конкуренції та збуту як на критерій управління.

Головним в стратегічному управлінні є сама стратегія, точніше система ринкових стратегій, що включає в себе ряд взаємопов'язаних конкретних організаційно-економічних, правових і трудових стратегій.

З грецького «strategy» перекладається як «уміння генерала». Цей термін первісно характеризував уміння керівника, яке він демонструє в процесі прийняття рішення [8, с.59]. Увів поняття стратегії О. Македонський, який за допомогою вмілих стратегій завоював майже весь відомий на той час для європейця світ.

Основа розуміння поняття «стратегія» складається із таких складових: поєднання планових дій і реакції на непередбачувані ситуації, концепції досягнення успіху, зобов'язань діяти за наміченим планом, комплексного плану розвитку, сукупності цілей та засобів їх досягнення, напряму розвитку на певний відрізок часу. Стратегією почали вважати не тільки здійснення

правильного управління ресурсами, але й правильне визначення напрямів діяльності на ринку. Стратегія все частіше трактувалася як план досягнення перемоги над конкурентами за допомогою комплексу різноманітних дій.

Ознайомившись зі всіма визначення поняття «стратегія», можна виділити чимало трактувань сутності поняття «стратегія» в розумінні різних авторів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Трактування сутності поняття «стратегія» в розумінні різних авторів.

Автор	Сутність стратегії
А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд [72]	Управлінський план, спрямований на укріплення позицій організації, задоволення потреб її клієнтів і досягнення результатів діяльності
І. Ансофф [2]	Набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності
М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [37]	Детальний усесторонній комплексний план, призначений для забезпечення та досягнення місії і досягнення цілей
М. Портер [54]	це створення унікальної й вигідної позиції, що передбачає певний набір видів діяльності.
П. Дойль [18]	Комплекс прийнятих рішень з розміщення ресурсів і досягнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках
П. Вейс [100]	Складна система визначень того, що повинно бути зроблено; це декларація про наміри зробити певний вибір у майбутньому, коли будуть досягнуті моменти, що надають право вибору

Продовження таблиці 1.1.

Г.І. Кіндрацька [25]	Програма дій, що формує пріоритети проблем і ресурси для досягнення основних цілей
І.А. Ігнат'єва [21]	Образ дій, що обумовлює цілком визначену і відносно стійку лінію поведінки на довготривалому інтервалі часу
О.С. Віханський [8]	Довгостроковий, якісно новий визначений напрям розвитку, що стосується сфери, засобів і форм діяльності, системи відносин, а також позицій у зовнішньому середовищі, що обумовлює виконання поставлених цілей
Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, А.П. Артименко [17]	Сукупність правил для прийняття рішень з метою забезпечення стабільного зростання
Р. А. Фатхутдінов [74]	Програма, план дій та генеральний курс для досягнення стратегічних цілей у будь-якій галузі діяльності
Г. Мінцберг [38]	Єдність 5 елементів: план, приклад, позиціонування, перспектива і дія, тобто певний набір курсів дій, сформованих згідно із ситуацією
А.Гершун, М. Горський [13]	Шлях, що складається з декількох етапів від теперішнього стану до цільового стану, що планується. План, що інтегрує в єдине ціле такі елементи: головні цілі, політику, цінності, філософію, ідеологію, дії

Також поняттю «стратегія» можна дати і такі визначення:

1. Складна система визначень того, що повинно бути зроблено.

2. Декларація про наміри зробити певний вибір у майбутньому, коли будуть досягнуті моменти, що надають право вибору [68].

Отже, на основі наведених визначень поняття сутності стратегії виділимо стратегію як систему цілей, спрямованих на досягнення цілей – рішень та дій, об'єднаних у план розвитку з метою досягнення основної мети планового розвитку.

Термін «стратегічне управління» почали застосовувати в 60-70 рр. ХХ ст. для підкреслення різниці між поточним управлінням на рівні виробництва (торговельно-технологічного процесу) і керівництвом, що здійснюється на вищому рівні управління підприємством.

У травні 1971 р. у Пітсбурзі була проведена конференція з питань стратегічного управління, де були підбиті підсумки розвитку стратегічного підходу в управлінні компаніями, а також визначені основні напрями розвитку стратегічного управління. Після чого відбувся розподіл між поточним та стратегічним управлінням, почали закладатися основи розвитку.

Отже, 1973-й р. вважається початком теоретичного дослідження та практичного впровадження стратегічного управління [50]. Відтоді цей напрям у теорії та практиці управління почав активно розвиватися, а дослідження в цієї галузі проводяться у усьому світі.

Найбільший внесок у розвиток теорії стратегічного управління зроблений науковцем І. Ансоффом (1965 р.), який виділяв два види управління: стратегічний і оперативний. Діяльність стратегічного управління пов'язана з виділенням цілей і завдань організації, а також з підтримкою продуктивних взаємин між організацією та її бізнес-середовищем, що дозволить швидше досягти цих цілей, відповідно до її внутрішнім можливостей і дозволить залишатися сприйнятливою до зовнішніх викликів [2].

Виділення складової стратегічного та оперативного управління, на мою думку, дозволило змінити підходи до цих видів управління залежно від орієнтації на короткострокову перспективу чи довгостроковий горизонт управління.

I. Ансофф розглядає стратегію як набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності. Існує чотири різні групи:

- правила, що використовуються при оцінюванні результатів діяльності фірми в сьогоденні й у перспективі;
- правила, за якими складаються відносини фірми з її зовнішнім середовищем, що визначають: які види продукції й технології вона буде розробляти, куди й кому збувати свої вироби, яким чином домагатися переваги над конкурентами;
- правила, за якими встановлюються відносини й процедури всередині організації, – організаційні концепції;
- правила, за якими фірма веде свою повсякденну діяльність, називають основними оперативними прийомами [2, с. 101-104].

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі вважають, що процес стратегічного управління має складатися з дев'яти етапів: вибору місії; формулювання цілей; аналізу зовнішнього середовища; управлінського обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін; аналізу стратегічних альтернатив; вибору стратегії; реалізації стратегії; управління і планування, реалізації стратегічного плану і контролю за реалізацією; оцінки стратегії [37]. Ці етапи управління і сьогодні є основними в процесі стратегічного управління підприємства.

О. Віханський просліджує процес стратегічного управління як динамічну сукупність п'яти взаємозалежних управлінських процесів: аналізу середовища; визначення цілей; вибору стратегії; виконання стратегії; оцінки і контролю виконання [8, с. 138].

Л. Хашиєва стверджував, що ефективність стратегічного управління базується на трьох стратегічних підходах: системному, організаційному та ресурсному. Системний підхід передбачає використання будь-якого об'єкта системи, тобто сукупності взаємопов'язаних елементів систем, що мають вхід (ресурси) та вихід (мету, результат) та зв'язок із зовнішнім середовищем. Стратегічне управління здійснюється в економічних системах макро-, мезо- і мікрорівня й позначається термінами стратегічного управління [76, с. 98].

За М. Портером, стратегія – це створення вигідної позиції, що передбачає певний набір видів діяльності, але якби була тільки одна ідеальна позиція, не було б потреби в стратегії [54].

Г. Мінцберг виділяв 5 визначень стратегії: стратегія як план – система послідовних дій; стратегія як позиція – визначення положення організації в зовнішньому середовищі і щодо своїх головних конкурентів; стратегія як «спритний прийом»; стратегія як принцип поведінки; стратегія як перспектива [38].

Створити власну стратегію на підприємстві неможливо без стратегічного мислення. Сутність такого мислення полягає в усвідомленні мети розвитку підприємства, способів досягнення, в обов'язковому і швидкому реагуванні на зміни, які відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі, під час реалізації стратегій. Стратегічне мислення передбачає вивчення потреб споживачів, відкриття нових можливостей для організації; створення для неї сприятливих умов діяльності, а також уміння бачити в довгостроковій перспективі труднощі, що можуть виникнути на її шляху в майбутньому [38].

Існує доволі багато визначень стратегічного управління. О.С. Віханський стверджує, що управління, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на попит споживачів,

швидко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і дозволяють досягати конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість організації розвиватись в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей [8].

В роботах Писаревського І.М. та Тищенко О.М. стратегічне управління розглядається як реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями підприємств та впроваджувати їх в підприємство шляхом розробки та реалізації системи стратегій [49].

Існує багато бачень того, що являє собою стратегічний менеджмент, подані зарубіжними та вітчизняними авторами. Аналізуючи їх, можна сформулювати наступне: стратегічний менеджмент – розробка і здійснення дій, за допомогою яких досягнеться перевищення рівня результативності діяльності підприємства над рівнем конкурентів у довгостроковому періоді.

Аналізуючи, можна визначити що стратегічне управління це процес прийняття та виконання (реалізації) стратегічних рішень на основі раніше визначених стратегічних цілей та завдань в умовах змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Відповідно до думки М. Армстронга, стратегічне управління має чотири цілі:

- Застосування планування.
- Забезпечення логічності й послідовності підходу до проектування систем персоналу й управління ними, заснованого на політиці зайнятості й стратегії використання людських ресурсів, що часто підкріплюється конкретною «філософією».

- Установлення відповідності між діяльністю організації, політикою управління персоналом і стратегією бізнесу.

- Виховання у менеджерів сприйняття працівників організації як «стратегічного ресурсу» для досягнення «переваги в конкуренції»

[3, с.45].

Варто мати на увазі, що в процесі стратегічного управління ніщо не є назавжди вирішеним, оскільки попередньо плановані дії можуть швидко втрачати сенс через трансформацію зовнішнього середовища, появу нових можливостей або загроз, які здатні вплинути на конкурентоспроможність компанії.

Отже, стратегічне управління – це постійний спіралевидний процес розробки й реалізації стратегічних планів [52].

Його головні етапи і завдання представлені на рис. 1.1.

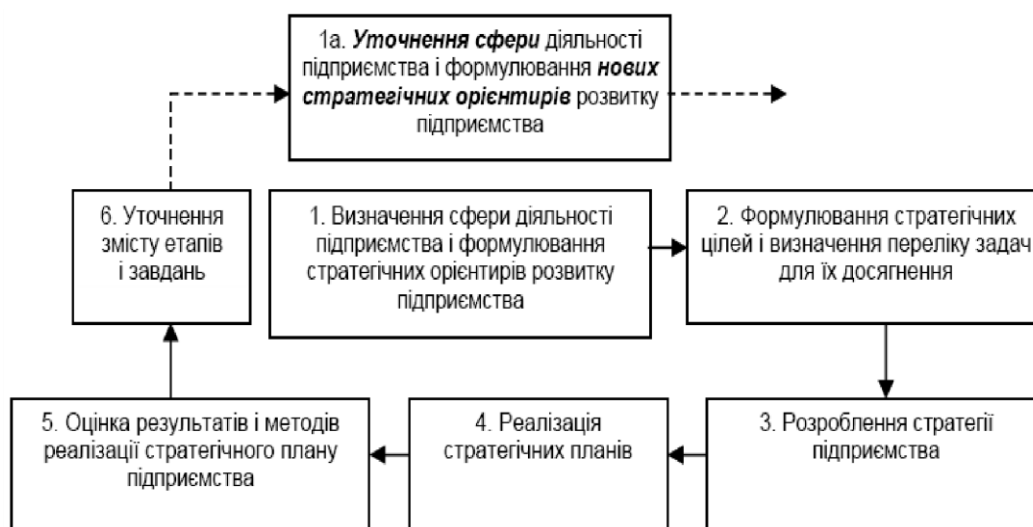


Рис.1.1. Етапи і завдання стратегічного управління підприємства

[45, с.107].

Кожнен з перерахованих на рисунку завдань вимагає постійного аналізу і вибору альтернативного рішення: не втручатися в існуючий стан речей або вносити принципові зміни. Зміна ситуації як ззовні, так і всередині фірми вимагає постійного внесення удосконалень, тому процес стратегічного менеджменту є не замкнутим циклом, а реалізується по спіралі. Постійного втручання в процес функціонування компанії можна поставити під сумнів, тому що воно є не завжди доцільним та економічним. Проте, тут йдеться про дії, які дозволяють компанії поліпшити своє становище, та просунутися вперед. [20, с. 114].

У процесі стратегічного управління немає нічого постійного, оскільки попередні дії повинні змінюватися залежно від трансформації зовнішнього середовища, появи нових можливостей або загроз, здатних вплинути на конкурентоспроможність підприємства.

При здійсненні в Україні економічних реформ дії організацій та їх керівників не можуть зводитися до простого реагування на зміни, що відбуваються. Все більше признається необхідність свідомого управління змінами на основі наукової обґрунтованої процедури їх передбачення, регулювання, пристосування до зовнішніх умов, що змінюються. Саме невизначеність зовнішнього середовища і динамічність ринків України обумовлюють на сьогодні значну актуальність використання концепції стратегічного управління.

У загальному розумінні стратегічне управління – це багатоплановий поведінковий процес, направлений на розробку та реалізацію стратегії підприємства з урахуванням змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі.

Таким чином, стратегічне управління можна розглядати як процес виокремлення проблемних питань управління, формування місії та цілей

досягнення (цілепокладання) і забезпечення їх досягнення шляхом прийняття управлінських рішень та управлінської діяльності.

1.2. Тактика підприємства: сутність, особливості і взаємозв'язок зі стратегією.

На кожному великому підприємстві на різних рівнях управління використовуються свої особливі стратегії, всі вони побудовані за ієрархічним принципом: від корпоративної до функціональної.

Існує два основних підходи до визначення сутності тактики. Найчастіше під тактикою розуміються поточні плани з реалізації стратегії, короткострокові стратегії, дії з реалізації стратегій, тобто те, що слід зробити для їх реалізації. З іншого боку, тактикою також є сукупність засобів, прийомів і методів досягнення цілей у конкретних умовах, тобто те, як реалізуються стратегії, за допомогою яких методів вони здійснюються. Обидва ці аспекти є важливими і невід'ємними елементами розгляду тактики.

Розглядаючи існуючі підходи до визначення тактики (табл. 1.2), можна помітити, що існує два підходи до її визначення, які тісно між собою пов'язані.

Таблиця 1.2.

Визначення поняття «тактики» у сучасній літературі з менеджменту

Автор, джерело	Визначення тактики
Маленков Ю.А. [34]	Керівництво на основі стратегій розробляє короткострокові цілі, а на їх основі – поточні плани, які і називаються тактикою.
Семенов А.Г., Жилінська Л.О., Богма О.С. [62]	Тактика – практичні методи і прийоми менеджменту для досягнення поставленої мети у конкретних умовах. Задачею тактика є вибір найбільш оптимального рішення, найбільш конструктивних у конкретній господарській ситуації методів і

	прийомів управління.
--	----------------------

Прожовження таблиці 1.2.

Мескон М. [37, с. 256]	Подібно тому, ж підприємство розробляє короткострокові цілі, що узгоджуються з довгостроковими і полегшують їх досягнення, воно також повинно розробляти короткострокові плани, що узгоджуються з його довгостроковими планами. Такі короткострокові стратегії називають тактикою.
Мінцберг Г., Куїнн Дж.Б., Гошал С. [38]	Тактика – це короткострокові, адаптивні, активно-інтерактивні дії, що використовуються для досягнення поставлених цілей під час зіткнення силами, які протистоять одна одній.
Фатхутдинов Р.А. [74, с. 441]	Тактика – це сукупність методів і засобів з виконання стратегічних цілей і задач у короткостроковий період.
Райс-Джонстон У. [59, с. 45]	Тактика – це короткострокова стратегія, спрямована на реалізацію довгострокової стратегії.

Г. Мінцберг проводить таке розмежування за допомогою врахування масштабу дій або перспектив лідера. Те, що для вищого керівництва підприємства виглядає як «тактика» для керівника відділу маркетингу, наприклад, буде «стратегією», оскільки від цих дій залежатиме в кінцевому випадку успіх його відділу.

Отже, під тактикою підприємства розуміється сукупність короткострокових дій, практичних методів і прийомів менеджменту, що використовуються для реалізації стратегій підприємства.

У найбільш загальному вигляді тактику можна уявити як заходи і засоби з реалізації стратегій підприємства, виконання яких призводить до поставлених цілей. Схематично цю залежність можна відобразити таким чином (рис. 1.2).

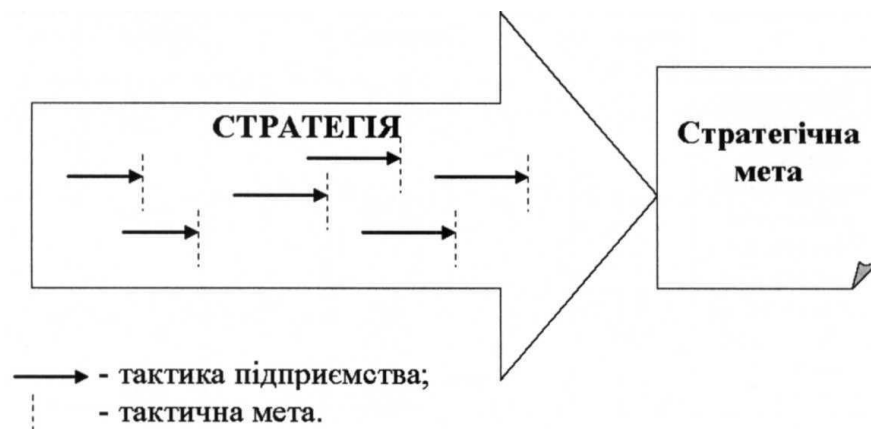


Рис. 1.2. Взаємозв'язок стратегії і тактики підприємства [37]

Тактика характеризується чотирма компонентами:

1. Тактику розробляють на основі стратегії.
2. Якщо стратегія розробляється на вищому рівні підприємства, то тактика формується на рівні середньої ланки.
3. Тактика розрахована на більш короткий термін, ніж стратегія.
4. Якщо результати прийнятої стратегії стануть відомим за кілька років, то тактичні результати проявляються дуже швидко і легко співвідносяться з конкретними діями [37, с. 256].

На думку вчених, результати реалізації тактики:

- проявляються швидше, ніж результати реалізації стратегій;
- дозволяють своєчасно скоригувати стратегію;
- повинні забезпечити реалізацію стратегії [5, с. 206].

Слід відмітити, що стратегія і тактика підприємства мають ряд принципових відмінностей:

- стратегія має справу з найбільш важливими питаннями, а тактика займається деталями;
- стратегія підприємства визначає загальний напрямок розвитку підприємства, а тактика – дії, необхідні для досягнення цілей і реалізації стратегій;
- стратегія підприємства носить концептуальний характер, а тактичні заходи з її реалізації – організаційний;
- стратегія відображає, як досягати цілі підприємства, а тактика як використовувати сили підприємства, його потенціал в процесі реалізації стратегій.

Разом з тим, Ел Райс та Джек Траут визначають, що між стратегією і тактикою існує більш складний зв'язок:

- стратегія слідує за тактикою: досягнення тактичних результатів – єдина мета будь-якої стратегії. Якщо стратегія не має тактичних результатів, вона є помилковою;
- стратегія припускає звичайну, пересічну тактику: стратегія розвивається з глибинного розуміння тактики, але тут існує парадокс: добра стратегія не вимагає відмінної тактики.

Сутність стратегії – досягти перемоги без тактичного перевершення супротивників;

- стратегія спрямовує тактику: якщо стратегія добре розроблена, то після початку «битви» вона повинна управляти тактикою, а не навпаки;
- єдиний напрямок атаки: в будь-який момент часу в стратегічних планах підприємства повинна домінувати одна-єдина стратегічна мета. Відсутність єдиної корпоративної стратегії призводить до появи множини атак;
- атака і контратака: на кожен дію є протидія, контратаку слід очікувати, щоб своєчасно на неї відреагувати;
- дії залежать від стратегії: які б дії не прагнуло прийняти підприємство, вони не можуть бути відірваними від стратегії. Дії і є стратегія.

Гарні стратеги живуть у світі тактики і реальності, і не братимуться за те, що неможливо виконати:

- стратегію не можна відділяти від тактики: знання тактики дозволяють створити стратегію, що визначає напрямок руху підприємства, а як тільки дії узгоджено, стратегія починає керувати тактикою;
- використання резервів: жоден з командирів не розпочне атаку без наявних резервів (тактичних). Стратегічні резерви, на відміну від тактичних, не можна використати у будь-який проміжок часу. На їх думку, не тільки стратегія визначає тактику, але і тактика визначає стратегію, їх не можна розділяти [50].

Теорія і практика менеджменту свідчить, що заходи з реалізації стратегій розробляються на короткостроковий період і знаходять своє відображення в тактиці підприємства, однак безперечно, тактичні заходи з реалізації стратегічного набору повинні бути повністю ув'язані зі стратегіями підприємства і є їх безпосереднім продовженням, вираженим у поточних заходах, діях, прийомах.

Тактика розробляється на основі стратегії, але в свою чергу, в процесі її реалізації здійснюється уточнення стратегії.

Враховуючи той факт, що будь-яка стратегія підприємства може бути представлена у вигляді запланованої та реактивної частини, тактика також включатиме відповідні дії. Іншим її структурним елементом будуть практичні методи і прийоми управління, що використовуються для реалізації стратегій і проведення відповідних їм змін (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Складові тактики підприємства [5, с. 208]

Узагальнення вітчизняного та закордонного досвіду дозволило виділити такі основні властивості тактики:

1. Короткостроковий характер діяльності: дії плануються на більш короткий термін, результати від їх реалізації можна відчутти у плановому періоді.
2. Реактивність: в процесі реалізації стратегій підприємство постійно відстежує зміни, що відбуваються у середовищі його діяльності і застосовує тактичні заходи для пристосування до них.
3. Відносність: стратегії функціонального рівня (маркетингова, виробнича, кадрова, фінансова, інноваційна тощо) виступають тактикою по відношенню до стратегій більш високого рівня (корпоративної та

бізнесстратегій), а для підрозділів, у яких функціональні стратегії розроблялися, вони виступають саме стратегіями і вимагають розробки відповідних тактичних заходів з їх реалізації.

4. Конкретність: тактика представляється у вигляді конкретних дій і заходів, на відміну від стратегії, що відображає узагальнену модель поведінки на ринку у довгостроковій перспективі.

5. Практична спрямованість: тактика спрямована на досягнення реальних результатів.

6. Адаптивність методів і прийомів менеджменту: засоби, за допомогою яких реалізуються стратегії і проводяться відповідні зміни, постійно змінюються з урахуванням ситуації, у якій вони застосовуються, обирається найкраща для даної ситуації тактика, що може призвести до необхідного результату.

Таким чином, тактика – це те, з допомогою чого і реалізується стратегія підприємства. На основі стратегії підприємства менеджерами середньої ланки управління розробляється тактика, для реалізації стратегії, яку можна коригувати в процесі виконання.

Процес стратегічного управління підприємством здійснюється за трьома основними стадіями:

- стратегічне планування (розробка стратегії),
- стратегічна організація (реалізація стратегій),
- стратегічний контроль.

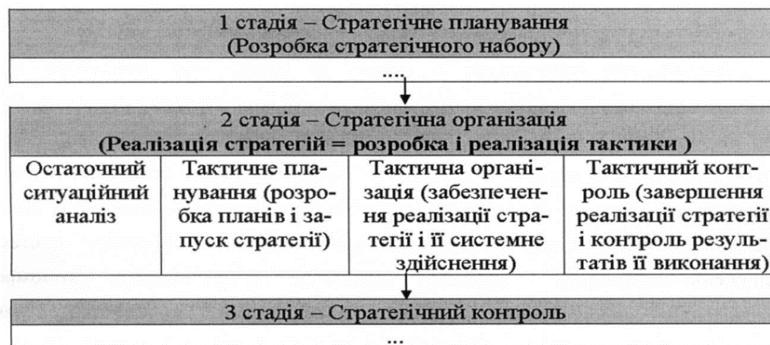


Рис. 1.4. Місце тактичного управління у процесі стратегічного управління підприємством [5, с. 214]

Як зазначалося вище сказано, тактика підприємства передбачає розробку, проведення і виконання дій щодо реалізації стратегій підприємства, тому вона відповідає стадії стратегічної організації процесу стратегічного управління підприємством (рис. 1.4).

Отже, можна виділити чотири етапи тактичного управління підприємством:

1. Остаточний ситуаційний аналіз: на цьому етапі уточнюються результати аналізу стратегічного клімату і стратегічного потенціалу підприємства, умов діяльності, що змінилися, в разі необхідності вносяться корективи до стратегічного набору підприємства.

2. Тактичне планування (планування реалізації стратегій): на цьому етапі затверджується стратегія підприємства, розробляються стратегічні і тактичні плани з її реалізації, стратегічні вказівки доводяться до відома персоналу, здійснюється підготовча робота до реалізації стратегій і проведення стратегічних змін.

3. Тактична організація (організація реалізації стратегій і проведення відповідних змін) передбачає створення систем забезпечення реалізації стратегій (організаційного, ресурсного, соціально-психологічного забезпечення, а також забезпечення керівництва реалізацією стратегій) а

також забезпечення системної реалізації стратегії (перетворення на життя всіх стратегічних і тактичних заходів, передбачених даною конкретною стратегією).

4. Тактичний контроль (контроль реалізації стратегій підприємства): необхідно проводити моніторинг реального здійснення стратегії шляхом контролю результатів досягнення цілей. За результатами контролю вносяться зміни до стратегій підприємства, його стратегічних планів.

Тактика передбачає розробку, проведення і виконання дій щодо реалізації стратегій підприємства, а отже, відповідає стадії стратегічній організації процесу стратегічного управління підприємством.

Таким чином, тактичне управління посідає не менш важливе місце у системі управління підприємством, ніж стратегічне управління; нерозривно з ним пов'язано і є його логічним продовженням.

1.3. Прийняття і реалізація стратегічних і тактичних рішень в управлінні підприємством

Стратегічне управління – це практика усвідомленого і постійного удосконалення підприємств, і мистецтво прийняття рішень є головним при виконанні цієї задачі.

Для менеджера прийняття рішень – це постійна і доволі відповідальна робота. Необхідність прийняття рішень пронизує все те, що робить керівник будь-якого рівня, формулюючи цілі та організовуючи роботу з їх досягнення. На думку М. Мескона, приймати рішення легко, важко прийняти хороше рішення, а у загальному вигляді рішення він представляє як вибір альтернативи [37, с. 171].

Стратегічні рішення є різновидом управлінських рішень і пов'язані з рішеннями, що мають значення для підприємства у цілому: його позиції по відношенню до конкурентів, споживачів, товарів, ринків, макросередовища тощо. Стратегічні рішення визначають загальний напрямок розвитку підприємства і його життєздатність в умовах подій, що прогножуються, несподіваних подій та зовсім невідомих в даних час, які можуть відбутися у його оточенні. Саме вони окреслюють реальні задачі підприємства, допомагають визначити межі, всередині яких розгортається його діяльність, визначають види і обсяги необхідних ресурсів та принципові моделі діяльності.

Стратегічні рішення визначають ефективність підприємства. Саме від них, а не від успішності вирішення окремих задач залежить те, наскільки правильно з урахуванням наявних ресурсів зорієнтовані основні зусилля підприємства.

У загальному вигляді під стратегічними рішеннями маються на увазі рішення, які серйозно впливають на реалізацію поставлених цілей і наслідки яких вкрай важко або неможливо виправити [15, с. 17].

Стратегічні рішення – це управлінські рішення, що:

1. орієнтовані на майбутнє і закладають основу для прийняття оперативних управлінських рішень;
2. сполучені зі значною невизначеністю, оскільки враховують неконтрольовані зовнішні фактори, що впливають на підприємство;
3. пов'язані із залученням значних ресурсів і можуть мати надзвичайно серйозні, довгострокові наслідки для підприємства [34, с. 14].

Отже, стратегічне рішення – це результат вибору суб'єктом управління варіанту дій, спрямованих на вирішення визначених стратегічних завдань підприємства в існуючій чи спрогнозованій на майбутнє ситуації.

Для усвідомлення сутності стратегічних рішень слід порівняти їх з оперативними рішеннями (табл. 1.3).

Часто між стратегічними і оперативним рішеннями виділяється ще один рівень прийняття рішень – тактичний. Якщо говорити про відмінності стратегічних і тактичних рішень, то проблеми, що вимагають прийняття тактичного рішення, зазвичай залучають увагу менеджера, оскільки вони мають прямиий і помітний вплив на підприємство. Проблема виникає, ідентифікується і викликає необхідність прийняття відповідного рішення.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика стратегічних та оперативних рішень [62]

Характеристика	Стратегічні рішення	Оперативні рішення
Масштаб дії	Глобальний (підприємство в цілому)	Локальний (оперативна діяльність)
Тривалість дії	Довгострокова	Короткострокова
Зворотність	Слабка	Сильна
Параметри	Багатопрофільні	Однопрофільні
Оточення	Змінюється	Задане
Час	Варіюється	Дефіцит часу
Цілі	Багатоцільове	Одноцільове
Інформація	Часткова, загального характеру	Точна, конкретна
Структуризація цілей	Сильна	Слабка
Ієрархічний рівень	Високий	Різний

прийняття		
Ступінь ризику	Значний	Звичайний
Частота прийняття	Однократне застосування	Постійне застосування
Результат	Неможливо вгадати, визначити	Простіше визначити очікуваний результат

Що стосується стратегічних проблем, то можуть пройти місяці, навіть роки перш, ніж керівництво помітить необхідності повної переорієнтації підприємства. Цей ефект уповільнення варіюється в залежності від підприємства або конкретного випадку, але безперечно впливає на процес прийняття рішення. При цьому втілення стратегічного рішення пов'язано з набагато більшими витратами, ніж реалізація тактичних рішень, які тим не менше, також обходяться недешево.

Стратегічні рішення приймаються у поточний період часу для того, щоб отримати необхідний результат у майбутньому.

Серед особливостей стратегічних рішень найчастіше вказується те, що вони:

- інноваційні за своєю природою;
- спрямовані на перспективні цілі підприємства, на можливості, а не на задачі; на майбутнє, а не сьогоднішнє;
- відрізняються від тактичних тим, що безліч альтернатив не визначено, процедура їх формування грає важливу самостійну роль;
- спрямовані в майбутнє і є невизначеними за своєю природою;

- вимагають знань – результат, як правило, більше залежить від якості рішення, ніж від швидкості або своєчасності його прийняття; для них немає твердих часових рамок;

- суб'єктивні за своєю природою, не піддаються, як правило, об'єктивній оцінці;

- незворотні і мають довгострокові наслідки [32, с. 14].

Зуб А.Т. виділяє дев'ять характеристик стратегічних рішень:

1. вони відображають точку зору керівництва, на що повинно бути схожим підприємство і чим воно повинно займатися;

2. вони покликані сприяти забезпеченню взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, оскільки підприємство враховує ці зміни і пристосовується до них;

3. вони приймають на увагу власні ресурси підприємства і сприяють забезпеченню точній відповідності між діловою активністю і наявними ресурсами;

4. вони включають уявлення про велику зміну в системі роботи підприємства;

5. надзвичайно складні, включають різні ступені невизначеності; вони мають на увазі, що підприємство повинно робити припущення про майбутні події на основі не дуже надійної інформації;

6. вони потребують всебічного підходу до управління підприємством;

7. вони мають далекий приціл; вони мають на увазі тривалі перспективи і мають довгострокове значення;

8. вони серйозно впливають на ресурси й оперативну діяльність;

9. вони причетні до оцінок і очікувань ключових учасників підприємства всередині нього [20, с. 86].

Прийняття стратегічних рішень являє собою усвідомлений творчий процес вибору однієї або декількох альтернатив з наявних або потенційно можливих варіантів дій, спрямованих на досягнення поставлених стратегічних цілей підприємства.

Для того, щоб виділити основні стадії процесу прийняття стратегічних рішень, доцільно розглянути структурування процесу прийняття управлінських рішень, тим більше, що єдиного підходу до цього не існує: в сучасній літературі виділяється від трьох до восьми стадій процесу прийняття стратегічних рішень.

Технологія розроблення, прийняття і реалізації рішень та процедур, здійснення логічних, аналітичних, інформаційно-пошукових, обчислювальних та інших операцій передбачають їх чітку послідовність. Розробляючи управлінські рішення, необхідно встановити порядок здійснення операцій, пов'язаних із накопиченням, рухом, зберіганням, обробленням, аналізом інформації, забезпеченням нею структурних підрозділів і окремих робочих місць, а також визначити дії, необхідні для вирішення господарських завдань.

Раціональна технологія прийняття і реалізації управлінського рішення передбачає такі етапи: підготовку, прийняття, реалізацію рішення.

1. Етап підготовки – проведення економічного аналізу ситуації на мікро- і макrorівні; охоплює пошук, накопичення, опрацювання інформації, виявлення і формулювання проблем, які потребують вирішення та ретельного вивчення чинників, що їх обумовили.

2. Етап прийняття – охоплює розроблення й оцінювання альтернативних рішень, визначення критеріїв вибору оптимального рішення, вибір і прийняття рішення [11].

Важливим елементом процесу прийняття управлінських рішень є оцінювання дій на різних його етапах. Так, на етапі діагностики проблеми – це

оцінювання меж, масштабів та рівня поширення проблеми; на етапі обґрунтування – оцінювання різних варіантів, запропонованих для вирішення проблеми, на етапі прийняття рішення – оцінювання очікуваних наслідків від його реалізації. Це оцінювання здійснюється за певними критеріями.

На етапі підготовки критерієм розпізнавання проблеми найчастіше служить визначена ціль, відхилення від якої свідчить про наявність проблеми. Отже, керівники всіх рівнів мусять мати чітко сформульовані цілі та завдання своєї діяльності. За їх відсутності появу проблеми відчують суто інтуїтивно або ж за надходженням сигналів, що суттєво ускладнює процес прийняття рішень.

На етапі розроблення варіантів розв'язання проблеми застосовують різні критерії, які дають змогу вибрати ті, що є найбільш доцільними. Від обґрунтованості цих критеріїв залежить якість управлінського рішення і, в кінцевому результаті, адаптивність та ефективність організації [69, с. 82].

З метою прискорення процесу прийняття рішень, і підвищення їх якості доцільно дотримуватись таких рекомендацій:

- формулювання проблем, розроблення і вибір рішення мають бути сконцентровані на тому рівні ієрархії управління, де є відповідна інформація;
- інформація має надходити від усіх підрозділів організації, що знаходяться на різних рівнях управління і виконують різноманітні функції;
- вибір і прийняття рішення повинні врахувати інтереси і можливості тих ланок управління, на які буде покладено виконання рішення або які зацікавлені у його реалізації.

Щодо найскладніших і найважливіших рішень рекомендується розробляти спеціальні організаційні процедури, визначаючи при цьому:

- на якому рівні слід приймати рішення;

- хто готує інформацію, проект рішення та його обґрунтування;
- з якими структурними підрозділами і працівниками узгоджуються рішення;
- хто контролює і відповідає за виконання рішення;
- хто наділений правом вносити корективи у зміст рішення і строки його виконання;
- яка форма звітності про виконання рішень;
- хто оцінює рішення і дає висновок про ступінь досягнення поставленої мети (ефективність рішення) [80].

3. Етап реалізації – розроблення заходів для конкретизації рішення і доведення його до виконавців; здійснення контролю за його виконанням; внесення необхідних коректив; оцінювання результату, отриманого внаслідок реалізації рішення.

Реалізація управлінських рішень – важлива ланка технології управління. Поки рішення не втілене у життя – це не рішення, а лише наміри. Потрібна велика організаційна робота, щоб досягти його реалізації. Часто справа ускладнюється тим, що люди своєю діяльністю можуть вносити суттєві корективи у початковий варіант рішення (поліпшувати його або погіршувати), і здебільшого це викликає додаткові «шуми» в системі, які потрібно долати [83]. Тому в технологічному ланцюзі управлінських операцій, спрямованих на розв'язання проблем, складним і відповідальним є етап виконання прийнятих рішень.

Виконання рішення передбачає здійснення таких операцій:

- визначення календарних строків (кінцевих і проміжних) виконання рішення;

- призначення відповідального виконавця або кількох виконавців, доведення рішення до виконавців, а в разі потреби – до всього колективу;
- інструктаж виконавців, роз'яснення кожному з них його місця в загальному трудовому процесі, конкретизація завдань і відповідальності;
- матеріально-технічне забезпечення процесу праці, в т.ч. обґрунтований розподіл ресурсів;
- проведення інструктивної наради, роз'яснення цілей і завдань;
- координація дій виконавців;
- коригування раніше прийнятого рішення;
- мотивація діяльності виконавців;
- облік і контроль виконання [7, с. 165].

Розподіляючи завдання серед виконавців, доцільно виходити з таких міркувань:

- якщо виконання доручення потребує знань з різних галузей і кваліфікації, виконавцеві слід давати таке завдання, яке б спонукало його до підвищення рівня кваліфікації і розвитку здібностей;
- обсяг роботи має відповідати можливостям працівника, оскільки і надмірне, і недостатнє навантаження негативно впливає на якість виконання;
- чітке визначення кола обов'язків працівника унеможливить відмову від виконання певних робіт, пов'язаних із реалізацією рішення;
- розроблені показники і стандарти на виконання робіт повинні точно відображати ступінь досягнення цілі, а також якість здійснюваних операцій;
- підлеглим доцільно надавати всю необхідну для виконання завдань інформацію і делегувати достатні повноваження для коригування процесу реалізації рішень [12].

Успішне керівництво реалізацією рішень потребує не лише раціонального розподілу робіт між підлеглими, а й здатності налаштовувати їх на виконання завдань, сприяти ініціативності. Для цього рекомендують використовувати всі форми зовнішнього впливу на працівника, щоб він виконував завдання швидше за власними мотивами, ніж під впливом формальних інструкцій. Існує класична думка, що мотивація у сфері виконання конкретних управлінських рішень тим сильніша, чим вагомішою є участь у прийнятті рішень безпосередніх учасників виконання завдань.

Важлива роль у процесі реалізації управлінських рішень належить контролю, який забезпечується налагодженням зворотного зв'язку. Це особливо важливо для реалізації рішення, що здійснюється у декілька етапів. Зворотний зв'язок дає змогу своєчасно отримувати інформацію для коригування рішень, за необхідності вносити зміни в перебіг їх виконання.

Управлінські рішення, як правило, приймаються за умов високої невизначеності, дефіциту інформації, тому суб'єкт управління не завжди може об'єктивно встановити критерії оцінювання та пріоритети їх важливості. З огляду на це на практиці часто використовують моделі, які дають змогу приймати не оптимальні, але ж прийнятні рішення [33]. Така спрощена модель описує найважливіші характеристики проблеми, використовуючи обмежену кількість критеріїв. Перевага зазвичай надається тому рішення, яке вже відоме суб'єктам управління і дало прийнятні результати.

Уміння керівництва організації правильно прийняти рішення, виробити науковий підхід до нього, визначити його здатності виконувати економічні функції, комплексний критерій його управлінської культури. Обумовлено це тим, що рішення служить направляючим і організуючим фактором його діяльності, а правильність його прийняття позначається і виявляється в різних аспектах його праці.

Розробка детального процесу видачі і формування рішень припускає необхідність оволодіння методологією науково-дослідницької роботи, яка полягає в застосуванні методів наукового пізнання і матеріалістичного підходу до проблем, використання основних, властивих науці логічних принципів: аналізу (класифікаційного, причинного, діалектичного) і синтезу; індукції і дедукції; аналогії, побудови наукових гіпотез тощо.

Науковий підхід до прийняття рішень не може поєднуватися з утилітаризмом, рутиною, випадковістю, імпровізацією і суб'єктивізмом. Про аналіз і синтез часто говорять в контексті розумової праці. Під аналізом розуміють якусь вибірку з певної сукупності і її складових чи частин визначення окремих рис з комплексу рис, властивих даному об'єкту, чи вибір окремих логічних наслідків, які впливають з даної тези. На цьому основному розумінні аналізу засноване поняття аналітичного (регресивного) методу міркування в математиці. Міркуючи аналітично, якщо з обраної для доказу теореми не буде еквівалентних їй чергових наслідків, які зрештою приведуть, до певного наслідку, який є вже визнаним теоремою, і в такий спосіб обґрунтовує теорему, бо сприймається як доказ [32]. Цьому способу міркування протистоїть синтетичний (прогресивний) метод, коли, маючи для доказу дану теорему, виходять з якоїсь іншої, уже доведеної теореми, і виводять з неї дану теорему як наслідок, доводячи її таким шляхом.

Технологія прийняття рішень передбачає певну послідовність управлінських операцій і процедур. Це діагностика проблеми; визначення можливих способів її розв'язання; оцінювання варіантів; вибір найвигіднішого варіанта.

На думку М. Мескона, процес безпосереднього прийняття рішення містить 5 етапів: діагностика проблеми, формулювання обмежень та критеріїв для прийняття рішення, виявлення альтернатив, оцінка альтернатив, кінцевий

вибір. Після чого слідує фаза реалізації рішення та оцінка результатів прийнятого рішення зі встановленням зворотного зв'язку [37].

В інтерпретації Л.І. Донця процес прийняття рішень містить вісім етапів: збір інформації щодо можливих проблем, виявлення і визначення причин виникнення проблеми, формулювання цілей вирішення проблеми, обґрунтування стратегії вирішення проблеми, розробка варіантів рішення, вибір кращого варіанту, коригування і узгодження рішення, реалізація рішення [44, с. 32].

Р.А. Фатхутдинов вважає, що процес прийняття рішень включає 8 операцій: підготовку до роботи; виявлення проблеми і формулювання цілей; пошук інформації; її обробку; виявлення можливостей ресурсного забезпечення; ранжування цілей; формулювання завдань; оформлення необхідних документів; реалізацію завдань [74, с. 39].

Всі ці підходи мають ряд спільних моментів, що дозволяють виділити чотири основні етапи прийняття стратегічних рішень: діагностику проблеми, формування стратегічного рішення, прийняття стратегічного рішення і його реалізацію (рис.1.5). Причому при прийнятті стратегічних рішень доцільно враховувати області їх розробки, розглянуті вище.

На першому етапі процесу прийняття стратегічних рішень підприємству слід виявити проблеми, що мають місце в процесі розробки або реалізації стратегій, на основі здійснення комплексного стратегічного аналізу середовища діяльності підприємства, його стратегічної позиції, оцінки ефективності реалізації стратегій підприємства та оцінки конкурентоспроможності його стратегічного набору. Отримані результати дозволять визначити області, в яких існують проблеми чи недоліки.

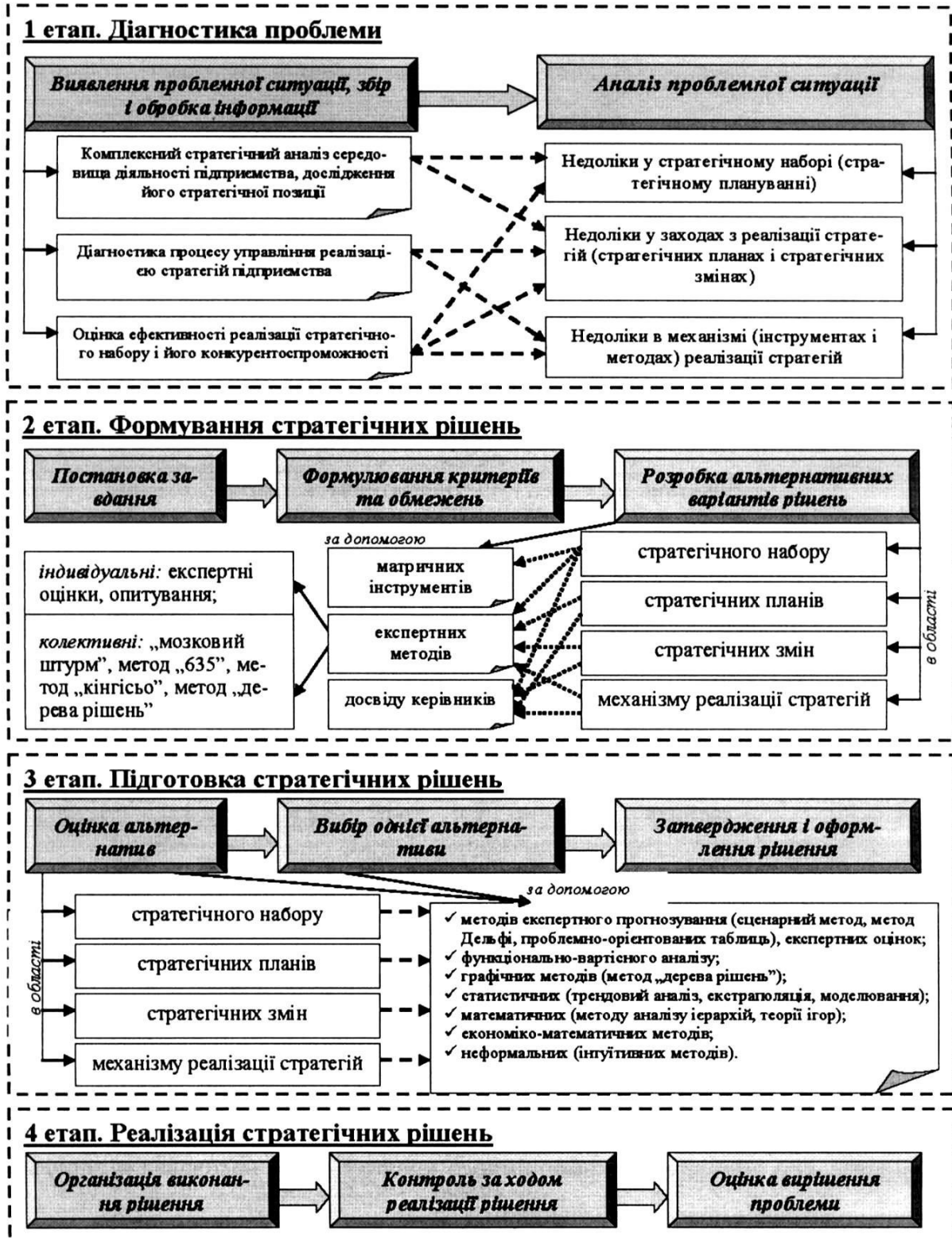


Рис.1.5. Основні етапи процесу прийняття стратегічних рішень підприємства

[5, с. 172]

Наступним кроком після проведення досліджень повинен стати аналіз виявлених проблем, що існують в діяльності підприємства, і їх ранжування за критеріями невідкладності вирішення (терміновості), значущості для підприємства та тенденцій розвитку.

Для початку чергу, керівникам слід приділити увагу тим проблемам, що носять терміновий характер і мають високу значущість для підприємства. Ці проблеми керівник повинен вирішувати сам, і в результаті обмеженості часу на прийняття рішень користуватися як формальними методами, так і власним досвідом.

З метою ефективного вирішення проблем низької значущості, що вимагають негайного вирішення, керівник повинен частину функцій делегувати керівникам функціональних підрозділів, обізнаних у цій проблемі, чітко встановити терміни вирішення проблеми, здійснювати постійний контроль [56].

Нетермінові проблеми високої значущості також потребують участі керівника підприємства, але із залученням всього апарату управління. Наявний запас часу дає можливість підійти до вирішення проблеми більш обґрунтовано, використовувати колективні методи прийняття рішень за результатами колективного обговорення, що дасть змогу розробити якомога більше можливих варіантів вирішення такої проблеми і обрати найбільш оптимальний [12].

Основні функції керівника полягають в координації і контролі за процесом вирішення проблеми.

Що стосується нетермінових проблем низької значущості, їх вирішення керівник повністю може доручити підлеглим, основний його обов'язок - проконтролювати вирішення проблеми.

Оскільки ресурси для вирішення проблеми обмежені, можна також їх ранжувати за актуальністю, масштабністю і ступенем ризику.

На другому етапі процесу прийняття стратегічних рішень здійснюється формування стратегічних рішень, яке полягає у постановці завдання, формулюванні критеріїв і обмежень рішення та розробці альтернативних варіантів рішення.

При постановці завдання керівнику підприємства слід чітко визначити мету (цілі), яку (які) необхідно досягти в результаті вирішення виявленої проблеми (проблем). При цьому стратегічні цілі повинні відповідати вимогам, що пред'являються до них: бути конкретними, такими, що кількісно вимірюються, орієнтованими у часі, реальними, досяжними [32].

Після формулювання мети керівнику підприємства слід сформулювати ряд обмежень, що мають місце на підприємстві і обмежують можливості прийняття стратегічних рішень (це можуть бути, наприклад, ресурсні обмеження, фінансові обмеження, кадрові, кваліфікаційні, організаційні, психологічні та інші), а також критерії, за якими буде оцінюватися ступінь досягнення цілей і вирішення виявлених проблем (критерії можуть бути виражені у кількісній формі, наприклад, досягнення певних обсягів товарообігу, збільшення на визначену величину прибутку чи зменшення витрат, або в якісній формі, наприклад, підвищення іміджу підприємства, покращання морально-психологічного клімату, умов праці, зниження рівня конфліктності тощо) [33].

Найбільш важливим елементом формування рішення є розробка альтернативних варіантів рішення. В залежності від варіативності вирішення проблеми виділяють:

- безальтернативні рішення (можливий лише один варіант вирішення проблеми);

- бінарні рішення (наявні лише два можливих протилежних рішення);
- багатоваріантні (проблему можна вирішити за допомогою різноманітних рішень);
- інноваційні (нестандартні рішення, що приймаються вперше і не мають аналогів) [56].

Розробка альтернативних рішень носить назву формування «поля рішень». Між кількістю варіантів рішення і імовірністю знаходження оптимального рішення існує стійкий прямий зв'язок: чим більше варіантів рішення керівники візьмуть до уваги, тим більше імовірність того, що до їх числа увійде оптимальний варіант.

Сучасна теорія пропонує багато методів і методологічних підходів до розробки альтернативних варіантів рішення: формальних і неформальних, індивідуальних і колективних. Можливі методи розробки альтернативних варіантів стратегічних рішень пропонується об'єднати у три групи: формалізовані матричні інструменти, експертні індивідуальні і колективні методи, та досвід керівника [5, с. 174].

Розглянемо методологічну базу розробки альтернативних варіантів стратегічних рішень підприємства.

1. *Матричні інструменти.* Передбачається використання результатів портфельного аналізу і типових матриць (матриці Томпсона-Стрікленда, Ансоффа, Мак Кінзі, БКГ, ADL, Портера, Хоффера-Шенденля тощо) для розробки альтернативних стратегій підприємства на різних рівнях. Найчастіше використовуються двомірні матриці, при цьому спочатку здійснюється оцінка параметрів, що формують обрану матрицю (за допомогою використання методу експертних оцінок або суб'єктивної оцінки фахівців), потім визначається поле, яке займає у цій матриці підприємство чи його стратегічні

зони господарювання (СЗГ), та визначаються стратегічні альтернативи, притаманні цьому полю, з яких і потім обирається оптимальна стратегія [83].

Матричні інструменти використовуються для розробки стратегічних альтернатив підприємства на корпоративному рівні, бізнес-рівні, функціональному рівні, а також для оптимізації стратегічного набору, що використовується, в разі виявлення суттєвих недоліків в його формуванні, у випадку зміни суттєвих умов діяльності підприємства необхідності зміни стратегічного курсу підприємства.

2. *Експертні методи.* Для цих методів характерний дуже широкий спектр застосування при розробці альтернативних варіантів стратегічних рішень, оскільки вони можуть використовуватися:

- для розробки стратегічного набору підприємства – розробка варіантів альтернативних стратегій, які важко визначити за допомогою матричних інструментів аналізу, і стратегій, що потребують творчого підходу і не мають обґрунтованої теоретичної бази розробки, або достатньої практичної інформації; для визначення всіх можливих стратегічних напрямків розвитку підприємства (у вигляді загальної ідеї); визначення можливих стратегічних напрямків щодо удосконалення діяльності підприємства, або підвищення ефективності його роботи у перспективі; можливих напрямків реорганізації підприємства в разі його неефективної роботи на ринку тощо;

- для розробки стратегічних планів і визначення стратегічних змін підприємства (наприклад, пошук додаткових джерел надходження ресурсів, напрямків економії ресурсів, розробка напрямків інноваційного розвитку підприємства, удосконалення організаційної структури, організаційної культури, підвищення іміджу підприємства в очах споживачів, ділових партнерів, співробітників, пошук можливих напрямків підвищення конкурентоспроможності стратегічного набору, зниження ризиків реалізації

стратегій підприємства, оптимальний розподіл ресурсів на напрямками стратегічного розвитку, підвищення ефективності реалізації стратегій підприємства);

- для удосконалення механізму реалізації стратегій підприємства (зокрема, вибір методів планування стратегічних змін, їх проведення, вибір можливих методів мотивації персоналу до проведення стратегічних змін, вибір методів і показників контролю ефективності реалізації стратегій підприємства, методів подолання опору стратегічним змінам, можливих шляхів безболісної реалізації стратегічного набору підприємства). Використання експертних методів для розробки можливих варіантів вирішення окремої проблеми у підприємстві є достатньо ефективним, оскільки за рахунок участі в обговоренні фахівців різної кваліфікації, напрямів підготовки, дозволяє підійти до вирішення проблем, що виникли, з різного боку; участь групи експертів знижує суб'єктивність оцінки і розширює спектр «поля рішень», що розробляється.

Найчастіше для розробки альтернативних варіантів рішень використовуються наступні експертні методи:

На третьому етапі процесу прийняття стратегічних рішень здійснюється оцінка розроблених альтернатив рішення, обирається найбільш оптимальне рішення, затверджується і документально оформлюється.

Оцінка альтернативних рішень і вибір одного рішення пов'язані між собою і на практиці не має сенсу процедурно їх розділяти, оскільки вибір альтернативи здійснюється за результатами оцінки на основі використання того самого методу.

Для того, щоб можна було оцінити стратегічні рішення і в подальшому обрати з них найбільш оптимальне рішення, необхідно забезпечити співставність розроблених альтернатив рішення.

Методи оцінки і вибору оптимального стратегічного рішення із сформованого «поля рішень» можна об'єднати у 8 блоків:

- метод експертних оцінок;
- методи експертного прогнозування;
- графічні методи;
- функціонально-вартісний аналіз;
- статистичні методи;
- математичні методи;
- економіко-математичні методи;
- неформальні (інтуїтивні) методи [57].

При цьому, якщо деякі методи мають суттєві обмеження використання (наприклад, для використання статистичних методів необхідна суттєва статистична база, для використання економіко-математичних методів – наявність взаємозв'язку між досліджуваними факторами та явищами) і можуть використовуватися лише для прийняття стратегічних рішень в області вирішення обмеженого кола економічних задач, то ряд методів можна використати для вирішення будь-якої проблеми (зокрема, методи експертних оцінок, експертного прогнозування, проблемно-орієнтовані таблиці, метод аналізу ієрархій) [12].

Вибір найбільш оптимального рішення здійснюється за результатами кількісної оцінки (для кількісних методів) або за результатами обговорення групи експертів. Вибір однієї найбільш оптимальної альтернативи і є за свою сутність безпосереднім прийняттям рішення, яке вимагає подальшого документального оформлення і затвердження.

На четвертому етапі здійснюється безпосередня реалізація обраного стратегічного рішення, яка полягає в організації виконання рішення

(доведення прийнятого рішення до безпосередніх виконавців, створення необхідних умов для виконання рішення, мотивація працівників до реалізації рішення, відповідне інформування тощо), здійсненні поточного контролю за ходом реалізації стратегічного рішення в процесі його виконання, а також в оцінці вирішення проблеми (оцінка вирішення проблеми здійснюється за встановленими раніше критеріями) [33]. В разі, якщо проблема не вирішена, слід повернутися до першого етапу. Отже, процес прийняття стратегічних рішень підприємства є циклічним, і повинен мати безперервний характер. Своєчасне виявлення проблем і прийняття відповідних стратегічних рішень дозволить уникнути значних негативних наслідків.

Таким чином, стратегічне рішення – це результат вибору суб'єктом управління варіанту дій, спрямованих на вирішення визначених стратегічних завдань підприємства в існуючій чи спрогнозованій на майбутнє ситуації.

Основними характеристиками стратегічних рішень є: спрямованість на перспективу, цільова орієнтація, невизначеність результату, інноваційність, незворотність, спрямованість на узгодження інтересів підприємства, його потенціалу і умов зовнішнього середовища, складність, гнучкість і адаптивність.

Процес прийняття рішень може мати інтуїтивний, заснований на судженнях та раціональний характер. В залежності від ступеня залучення працівників до процесу прийняття рішень розрізняють індивідуальний та груповий підходи.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ДП МА «БОРИСПІЛЬ»

2.1. Аналіз профілю діяльності ДП МА «Бориспіль»

Державне підприємство «Міжнародний аеропорт» Бориспіль - державне приватне комерційне підприємство, засноване на державній власності, яке перебуває у віданні Міністерства інфраструктури України [87].

Дата реєстрації -23.03.1993 (28 років).

Код ЄДРПОУ – 20572069

Основними завданнями Міжнародного аеропорту Бориспіль є:

- прибуток від ведення бізнесу;
- своєчасно забезпечувати економічні та соціальні потреби та надавати пріоритетні послуги з повітряного перевезення пасажирів та вантажів;
- забезпечити авіаційну безпеку та безпеку польотів;
- наземне обслуговування авіакомпаній, що використовується внутрішніми, міждержавними та міжнародними авіалініями.

Аеропорт «Бориспіль» – єдиний аеропорт в Україні, який успішно конкурує з основними європейськими вузловими аеропортами. За даними Ради міжнародних аеропортів (ACI EUROPE), темпи зростання Борисполя у 2018 році посіли перше місце серед найбільших європейських аеропортів (перше місце серед європейських аеропортів, що обслуговують 10-25 мільйонів пасажирів).

Аеропорт є повноправним членом відповідних міжнародних та національних асоціацій: «Європейська рада міжнародних аеропортів (ACI Europe), Українська асоціація повітряного транспорту (UATA), Українська торгово-промислова палата, Українська асоціація якості, Роботодавці підприємств транспортних послуг Організація, податки та збори в Україні

керуються стандартами та практикою Міжнародної асоціації повітряного транспорту (IATA) та Міжнародної організації цивільної авіації (ICAO) [87].

Аеропорт «Бориспіль» – найбільший міжнародний аеропорт України, який забезпечує понад 64% пасажирських перевезень в Україні. Міжнародний аеропорт «Бориспіль» надає послуги внутрішнім та міжнародним рейсам, чартерним рейсам та регулярним перевізникам. Авіакомпанії, що виконують міжнародний аеропорт «Бориспіль», представляють усі провідні альянси авіакомпаній у світі, і ці альянси виконують рейси, що з'єднують їх базовий аеропорт із столицею України.

Аеропорт розташований на перетині багатьох повітряних маршрутів, що з'єднують Азію з Європою та Америкою. Близько 50 вітчизняних та іноземних авіакомпаній перевозять пасажирів та вантажі на понад 100 регулярних маршрутах з «Борисполя».

Міжнародний аеропорт «Бориспіль» – базовий аеропорт Міжнародних авіаліній України.

Аеропорт має розгалужену мережу повітряних маршрутів, яка щороку розширюється. Найпопулярнішими регулярними напрямками серед мандрівників є Тель-Авів, Мінськ, Стамбул, Варшава, Амстердам, Відень, Париж, Рига, Мюнхен, Франкфурт, Прага, Тбілісі, Лондон тощо. Кількість міжміських маршрутів (Нью-Йорк, Пекін, Бангкок та ін.) Зростає, але європейські маршрути все ще залишаються основною зоною польоту [87].

Чартерні рейси охоплюють майже всі популярні напрямки, такі як Анталія, Шарм-ель-Шейх, Хургада, Даламан, Тіват, Іракліон, Бодрум, Бургас, Родос тощо. Міжнародний аеропорт «Бориспіль» з'єднаний літаком з усіма важливими містами України: Одесою, Харковом, Львовом, Дніпром, Івано-Франківськом, Запоріжжям, Чер-Новтою.

Основні види діяльності за КВЕД-2010 [87]:

- 52.23 Допоміжне обслуговування авіаційного транспорту;
- 46.17 Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;
- 85.59 Інші види освіти, н.в.і.у;
- 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах;
- 52.10 Складське господарство;
- 55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування;
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого майна;
- 35.30 Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря.

Інфраструктура міжнародного аеропорту «Бориспіль» включає дві злітнопосадкові смуги (довжиною 4 кілометри та довжиною 3,5 кілометра), на які можна приймати будь-який тип літальних апаратів, незалежно від погодних та світлових умов, а також пасажирський термінал. Всі регулярні міжнародні та внутрішні рейси відправляються з терміналу D (площею 107 000 квадратних метрів та продуктивністю до 3000 квитків на годину). Також є вантажний термінал загальною площею 14 600 квадратних метрів (площа складу – 51 000 квадратних метрів) [87].

Сьогодні «Міжнародний аеропорт Бориспіль» є головним аеропортом країни, на частку якого припадає 59% всього пасажиропотоку через українські аеропорти. Далі йдуть Львів (10% пасажиропотоку), потім Джуліані (9% пасажирських перевезень) та аеропорти в Одесі та Харкові (8% пасажиропотоку).

Аеропорт «Бориспіль» докладасє всїх зусиль для вдосконалення: вїн розвивасє їнфраструктуру, залучасє новї авїакомпанїї та покращусє якїсть обслуговування. Аеропорт прагне зробити вїзитну картку країни першим враженням про нашу країну.

ДП МА «Бориспїль» виступасє за дотримання принципїв пїдзвїтностї та прозоростї. Надання громадянам їнформацїї про антикорупцїйну полїтику компанїї, екологїчну та якїсну полїтику, права людини, трудовї норми, соцїальну вїдповїдальность та стратегїї та звїти компанїї є важливими аспектами дїяльностї Борисполя.

2.3. Аналїз фїнансово-економїчних показникїв дїяльностї пїдприємства.

Аналїз фїнансового стану дає можливїсть зробити висновки про ресурси компанїї та ефективность їх використання. Фїнансовий стан пїдприємства вїдображає здатность пїдприємства залучати кошти для своєї дїяльностї. Здатность компанїї здїйснювати своєчаснї платежї та розширювати фїнансування своєї дїяльностї свїдчить про те, що її фїнансовий стан задовїльний. Тому основною проблемою на сучасному етапї промислових пїдприємств є аналїз та монїторинг фїнансового стану.

Основними завданнями фїнансового аналїзу пїдприємства є наступнї:

- вивчити прибутковость та фїнансову стїйкїсть компанїї;
- вивчити ефективность використання корпоративного майна (капїталу) та забезпечити пїдприємство власними оборотними коштами;
- об'єктивно оцїнювати лїквїдность, лїквїдность, платоспроможность та фїнансову стїйкїсть компанїї;

- оцінити становище комерційних суб'єктів на фінансовому ринку та провести кількісну оцінку їх конкурентоспроможності;
- проаналізувати ділову діяльність компанії та її становище на ринку цінних паперів;
- визначити ефективність використання фінансових ресурсів.

Розглянемо фінансово економічні показники ДП МА «Бориспіль» на основі офіційної фінансової звітності за період до 2020 р.

За підсумками 2019 року ДП МА «Бориспіль» отримало 4745,9 млн.грн. доходів, що на 4,7% більше, ніж за 2018 рік. Динаміка зростання доходів за 2014-2018 роки наведена у табл. 2.1 [87].

Основну частину доходу складають доходи від аеропортових зборів, а сам: пасажирські, злітні та посадкові збори, збори з авіаційної безпеки та за паркування.

Таблиця 2.1

Доходи ДП МА «Бориспіль» за 2014-2018 роки

Показник	2014 р	2015 р	2016 р	2017 р	2018 р	2019 р
Усього доходи, млн грн, в т.ч.	1 822	3 081	3 616	4 097	4 534	4 746
Аеропортові збори, млн грн	991	1 749	2 309	2 587	2 665	2 814
Допоміжні авіаційні послуги, млн грн	378	513	687	805	1 030	1 053
Комерційні послуги, млн грн	224	292	399	524	638	678
Інші, млн грн	229	526	221	181	200	201

Завдяки збільшенню пасажирообігу позитивні результати продемонстрували й інші прибуткові сектори компанії. Компанія забезпечила ефективну політику управління прибутковістю, що покращило фінансові показники та збільшило пасажиропотік.

За результатами 2016-2019 років Підприємство входить до переліку найприбутковіших державних підприємств України (табл. 2.2).

Навіть за несприятливих зовнішніх умов прибуток був досягнутий завдяки зростанню пасажиропотоку та доходів, забезпечуючи тим самим ефективний контроль витрат. Якісне управління міжнародним аеропортом Бориспіль та професійна реалізація стратегії компанії забезпечують ефективну трансформацію бізнес-моделі.

Таблиця 2.2

Прибуток до оподаткування за 2014-2019 роки

Показник	2014 р	2015 р	2016 р	2017 р	2018 р	2019 р
Прибуток до оподаткування млн грн	-138	859	1697	2114	2273	1896

Зменшення фінансового результату у 2019 році виникає через:

- Переоцінку основних засобів станом на 31.12.19;
- Розконсервацію терміналу F для обслуговування лоу-кост перевізників;
- Збільшення частки низькодоходного пасажиропотоку та розповсюдження знижок на велику кількість авіаперевізників;
- Наявності дискримінаційних норм по відношенню до авіакомпаній порівняно з іноземними (акцизи на авіапаливо, заборона транспортного

сполучення та польоту над кількома країнами, ПДВ на внутрішніх рейсах, тощо);

- Збільшенню фінансових витрат внаслідок залучення додаткових кредитів в умовах вилучення державою надзвичайних сум дивідендів та податків.

Структура активів ДП МА «Бориспіль» відповідає виду корпоративної діяльності. Основними складовими активів є виробничі потужності (основні засоби, нематеріальні активи, капіталовкладення), грошові кошти та дебіторська заборгованість, товарно-матеріальні цінності та інші активи, що використовуються в поточній діяльності. У 2019 році дохід від аеропортових зборів зростав повільнішими темпами. Це пов'язано зі зниженням тарифів на проїзд пасажирів, розповсюдженням стимулюючих коефіцієнтів для сплати аеропортових зборів та збільшенням частки повітряного транспорту з низькими доходами.

Вартість оборотних активів компанії значно перевищує кількість поточних зобов'язань – чистий оборотний капітал «Міжнародного аеропорту

«Бориспіль» збільшився з 828 мільйонів гривень до 1,496 мільярда гривень на початку року.

Основними складовими незавершених капітальних вкладень є інвестиції у будівництво терміналу «D», паркінгу та інших необоротних активів. Джерелами капіталу для капітальних вкладень є позикові ресурси (станція D та стоянка) та власні кошти (амортизація та чистий прибуток). У 2019 році частка позикових ресурсів у структурі джерел фінансових інвестицій становила 36%. Позикові ресурси становлять ще меншу частку коштів на придбання основних фондів (основним джерелом коштів для цього виду бізнесу є дохід від операційної діяльності).

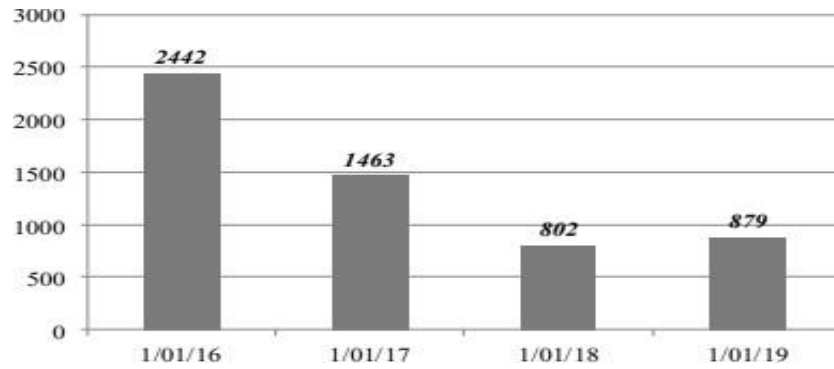


Рис. 2.1. Неповні капіталовкладення, млн. грн

Основні засоби, що перебувають у власності підприємства, складаються переважно з будівель та споруді, а також обладнання виробничого призначення (рис. 2.2).

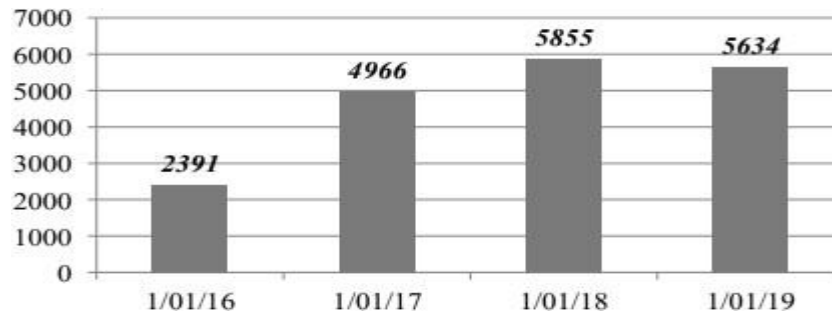


Рис. 2.2. Основні засоби, що належать підприємствам [4]

Сума чистого боргу значно зросла, оскільки компанія була змушена залучити позики в 2019 році, щоб накопичити суму, що перевищує прибуток.

Чистий борг перевищує рівень кризи 2014 року (табл 2.3)

Таблиця 2.3.

Чистий борг ДП МА «Бориспіль»

Показник	2014 р	2015 р	2016 р	2017 р	2018 р	2019 р
Чистий борг, млн грн	3084	2188	1831	1 320	1 373	2 305

Завдяки бездоганній кредитній історії та високому кредитному рейтингу компанії вдалося залучити фінансові ресурси. Компанії вдалося залучити фінансові ресурси з нижчими від ринкових процентними ставками та нижчими за привабливість країни на зовнішніх ринках. Чутливість до валютного ризику, зумовлена суттєвим обсягом боргових зобов'язань підприємства мінімізується прив'язкою до іноземної валюти аеропортних зборів.

2.3. Особливості прийняття управлінських рішень на ДП МА «Бориспіль»

Пандемія COVID-19 збільшила конкуренцію з боку клієнтів і змусила авіакомпанії стати більш гнучкими – вони дозволяють безкоштовне бронювання або пропонують ваучери та знижки. Деякі авіакомпанії можуть навіть відкласти свої рейси до 2022 року.

З початком пандемії весь екіпаж почав носити захисні маски, рукавички, та використовувати санітайзери, щоб запобігти поширенню вірусу. Температуру вимірювали при вході в аеропорту та в літаку, а пасажиром надають антибактеріальні серветки, також за 2 дня перед польотом весь екіпаж і пасажиром здає тест на COVID-19. До польоту і після літак також виконує дезінфекцію.

Компанія звільнила велику кількість персоналу, через велику втрату коштів та неможливість нормального функціонування аеропорту.

Через пандемію туристичні компанії звільнити загалом понад 75 мільйонів працівників.

В жовтні 2020 року Асоціація аеропортів Європи (ACI Europe) випустила два сценарії зростання пасажиропотоку в Європі в 2021 році: песимістичний (36% результатів 2019 року) та помірний (57%). В даний момент ця ситуація розвивається відповідно до песимістичної ситуації. А 20

січня 2021 року вони опублікували оновлений прогноз, який погіршується. Згідно з прогнозом, до 2021 року пасажиропотік у Європі становитиме від 36% до 44% від результатів 2019 року.

Порівняно з аналогічним періодом минулих років, виробничі показники авіа компаній у 2020 році суттєво впали. За даними Національної авіаційної адміністрації [13], Україна обслуговувала 70 900 літаків (153,9 за той самий період у 2019 році). Водночас пасажиропотік через українські аеропорти впав на 63%, а обсяг пошти та вантажів – на 12,5%, досягнувши відповідно 6,8586 млн. Та 37 тис. тонн.

Кількість пасажирів за дев'ять місяців 2020 року, є найнижчою за останні 10 років.

Зниження авіаперевезень сильно вплинуло на кількість наземних послуг аеропорту. У 2020 році ДП МА «Бориспіль» прийняв 4,8 млн пасажирів, що на 66% менше порівняно з 2019 роком (табл.2.4).

Водночас перевезення пасажирських перевезень Борисполем майже повністю зникло, лише 14% від показника 2019 року (14,2 млн пасажирів).

До 2020 року виконано 43 275 рейсів, що становить 42% від показника 2019 року. Планові рейси перевезли 3,1 млн. Пасажирів (-73%), а позапланові рейси – 1,98 млн. (-46%).

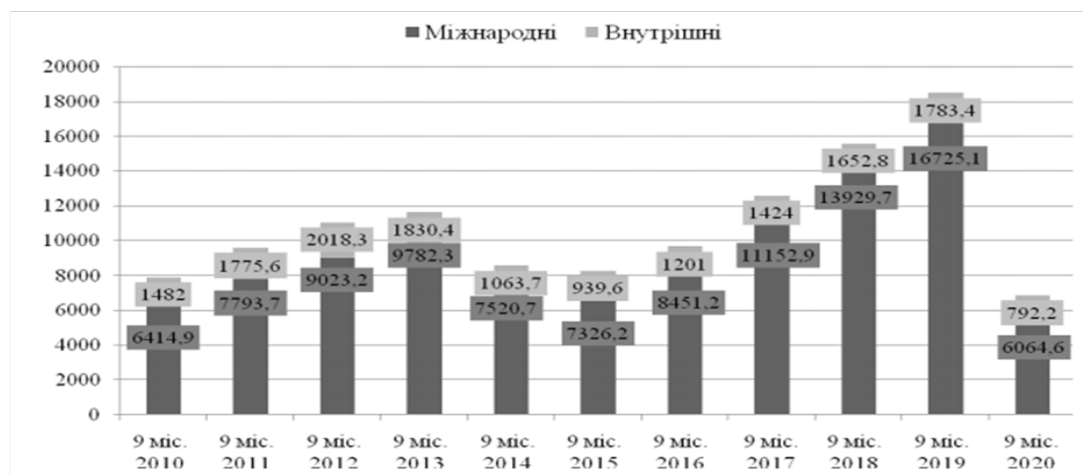


Рис.2.3 Пасажиропотоки через аеропорти України, тис. пас. [13]

Не дивлячись на зменшення кількості пасажирських рейсів, кількість вантажних рейсів зросла. За 2020 аеропорт обслужив 1653 вантажних рейсів, а в 2019 році ця кількість становила 1095. Під час скасування пасажирських рейсів деякі перевізники використовували для вантажних рейсів звичайні пасажирські літаки.

Велике збільшення кількості вантажних рейсів допомогло зберегти великі обсяги вантажів та пошти, що перевозилися аеропортом. Однак у цьому секторі все одно спостерігається спад. Хоч і карантин не поширюється на вантажі та пошту, більшість вантажів повинні їхати до та з Борисполя регулярними пасажирськими рейсами. Ці польоти в основному були припинені. Як результат, до 2020 року вантажні перевезення та пошта склали 18%.

До 2020 року понад 70% пасажирських перевезень Борисполя забезпечуватимуть українські авіаперевізники.

Таблиця 2.4.

Обсяги пасажиропотоку через ДП МА «Бориспіль

Період	11 міс. 2019 р.	11 міс. 2020 р.	Приріст
Загальний пасажиропотік	14 206 578	4 834 158	- 9 372 420 (- 66%)
Обслуговано трансферних пасажирів	3 077 272	448 738	- 2 628 534 (-85,4%)
Обслуговано рейсів	102 860	43 275	- 59 588 (-57,9%)

Зараз в аеропорт здійснюють рейси: Windrose, MAU, Sky Up, Azur Air Ukraine, Belavia, KLM, Lufthansa, Ryanair, SWISS, Czech Airlines, Turkish

Airlines, LOT Polish Airlines, Pegasus Airlines, Flydubai, Air France, Austrian Airlines, SAS, Air Astana, Air Arabia, El Al, Air Baltic, Qatar Airways.

Зона покриття аеропорту показує основний транспортний потенціал (за винятком трансферів), яким може скористатися будь-який аеропорт, враховуючи своє місцезнаходження та місцезнаходження прямих конкурентів. Використання цього потенціалу залежить від багатьох аспектів. Головне – це маршрутна мережа аеропорту, можливість сполучних рейсів, доступність руху аеропорту, репутація аеропорту.

Майже кожен аеропорт має зону прямого покриття та розширену зону покриття. Територія, яка безпосередньо охоплюється, показує точну географічну картину території та мешканців там. Враховуйте відстань від аеропорту Бориспіль до конкуруючих внутрішніх аеропортів та сусідніх іноземних міст та аеропортів. Пряме покриття аеропорту «Бориспіль» охоплює приблизно 8,2 млн. осіб, і тому є основним ринковим потенціалом.

Оскільки Київ все ще є головним комерційним та туристичним центром країни, розвиток аеропорту є дуже перспективним завдяки прямому охопленню району. Однак розвиток лише завдяки прямому покриттю обмежений населенням, тому основним майбутнім потенціалом аеропорту є розвиток та залучення пасажирів із розширеним покриттям до транзиту.

Потенціал аеропорту «Бориспіль» дозволяє претендувати на частку пасажирських перевезень із загальним обсягом понад 200 мільйонів пасажирів (Табл 2.5.).

Таблиця 2.5

Потенційні ринки для ДП МА «Бориспіль»

Основні потоки	Розмір ринку, мільйонів пасажирів
----------------	-----------------------------------

Далекий Схід- Європа	62,4
Європа – Північна Америка	61,3

Продовження таблиці 2.5

Далекий Схід – Близький Схід	44,5
Європа – Африка	42,3
Далекий Схід – Північна Америка	38,9
Європа - Близький Схід	32
Далекий Схід – Океанія	18,8
Близький Схід - Африка	17,8
Європа – Південна Америка	11,7
Європа – Центральна Америка	11,4
Близький Схід - Північна Америка	5,8
Далекий Схід – Африка	5,6
Океанія – Північна / Південна Америка	4,7

Згідно з визначенням ACI Europe, є кілька видів конкуренції між аеропортами. Якщо говорити за аеропорт Бориспіль, то це може бути конкуренція:

- між центрами за далеко-(середньо-) магістральні маршрути і трансферні потоки;
- у сфері залучення нових рейсів;
- між аеропортами, у яких перетинаються зони покриття, або розташованими в одному місті.

Змагання між центром (велика дистанція) та естафетним потоком.

Центри можуть конкурувати в декількох сегментах ринку:

- пересадка з міжнародного рейсу на міжнародний рейс;
- трансфер з міжнародного рейсу на регіональний;
- трансфер з регіональних рейсів на міжнародні рейси;
- пересадка з регіонального рейсу на регіональний рейс.

Драйвери конкуруючих аеропортів – потужні базові авіакомпанії, які генерують велику кількість пасажирських потоків і створюють центр.

Залучити пасажирів з інших аеропортів до основного вузла (центру маршрутної мережі) – розробити власний вузол на основі і послабити конкурентоспроможний аеропорт.

За ціною та якістю конкурент є спільним авіаційним продуктом, який є результатом співпраці між «аеропортом-хабом» та його базовою авіакомпанією.

Практика успішно конкуруючих аеропортів показує, що реалізація потенціалу аеропорту «Бориспіль» як аеропортового «вузла» залежить від конкурентоспроможності спільної продукції та авіаперевізників. Що стосується конкуренції між середніми та далекими рейсами та перевезення трафіку між вузлами та залучення нових рейсів, до аеропорту.

З вищезазначеного аналізу діяльності та фінансово-економічних показників проведемо SWOT-аналізу міжнародного аеропорту «Бориспіль» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

SWOT-аналізу ДП МА «Бориспіль»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> • Ємність аеропорту • Базовий аеропорт провідних українських авіаліній 	<ul style="list-style-type: none"> • Недостатня інфраструктура передачі • Навантаження на термінал D близька до максимального
<ul style="list-style-type: none"> • Можливості для розширення інфраструктури • Можливість зменшити транспортні витрати за рахунок оптимізації витрат та збільшення пасажиропотоку • Наявність міжконтинентальної мережі польотів 	<ul style="list-style-type: none"> • Відносно висока вартість • Нерозвинена вантажна інфраструктура
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> • Географічне розташування сприяє розвитку центру «Бориспіль» • Розвиток базової авіакомпанії як драйвера зростання аеропорту- хабу • Скасування візової систему з країнами ЄС • Відкладений попит на авіаперевезення, що має буде задоволений після стабілізації ситуації в країні 	<ul style="list-style-type: none"> • Низька купівельна спроможність населення, економічна криза • Через бойові дії та напружену соціальну ситуацію привабливість України знизилася • Громіздкі процедури при перетині національних кордонів • Аеропорти, що конкурують, є більш успішними та динамічніше розвиваються

На основі SWOT-аналізу визначено пріоритетний напрямок розвитку підприємства:

- співпрацювання з авіакомпаніями для стимулювання відкриття нових маршрутів та підтримки існуючих маршрутів для відновлення пасажиропотоку та збільшення частки транзитного пасажиропотоку;
- розвиток інфраструктури транзитних пасажирських послуг;
- вживання заходів для поліпшення пасажирських послуг, головним чином, у наданні неповітряних послуг;
- посилення заходів безпеки;
- зменшення витрати, включаючи зменшення витрат на обслуговування;
- розуміння профілю успішних закордонних аеропортів без збільшення боргового навантаження (аутсорсинг).

Аеропорт «Бориспіль» обслуговує внутрішні та міжнародні чартерні рейси та регулярні авіап перевезення.

Авіакомпанії, які здійснюють рейси до аеропорту Бориспіль, представляють всі діючі рейси, що з'єднуються між її базовим аеропортом та столицею України [87]:

- Star Alliance: Lufthansa, Austrian Airlines, Swiss Airlines, SN Brussels, Turkish Airlines, Polish Airlines
- Єдиний світ: British Airways, Qatar Airways
- Команда Sky: KLM / Air France, CSA Czech Airlines

Авіакомпанії, які не входять до вищезазначених альянсів, але також обслуговуються в аеропорту:

- Авіалінії України: Ukraine International Airlines, Windrose, Azur Air Ukraine, Bravo, Anda Air, Sky Up, Atlas Jet Ukraine, Yanair.
- Європейські авіакомпанії: Baltic Airlines, Estonian Airlines, Airin Airlines, Air Malta та інші авіакомпанії.
- Авіакомпанії з інших країн: Al-Ayre, Azerbaijan Airlines, Bellavia Airlines, Iraqi Airlines, Air Astana.
- Бюджетні авіакомпанії: Ryanair, Air Arabia.

Маршрутна мережа аеропорту ДП МА «Бориспіль» пов'язує його із регулярними рейсами до Нью-Йорка, Торонто, Пекіна, Бангкока, Делі, Парижа, Тель-Авіва, Стамбула, Відня, Амстердама, Франкфурта, Мюнхена, Лондона, Мілана, Барселони та інших міст.

Чартерні рейси охоплюють майже всі популярні напрямки, такі як Анталія, Шарм-ель-Шейх, Хургада, Тіват, Іракліон, Бодрум, Бургас, Родос, Варна Тосо.

Аеропорт «Бориспіль» пов'язаний з усіма стратегічними містами України за допомогою повітряного сполучення: Дніпропетровськ, Харків, Львів, Одеса тощо.

Поточного аналіз стану авіаційного ринку показує, що всі іноземні авіакомпанії, що співпрацюють на ринку повітряного транспорту України, скористались потенціалом покриття боргу аеропорту Бориспіль лише для того, щоб залучити більшу кількість пасажирів до своєї маршрутної мережі.

Опираючись на результати аналізу ринку визначимо слідує. Конкурентами аеропорту Бориспіль є аеропорти Східної Європи (WAW, PRG, BUD) та аеропорти Московської системи аеропортів (DME, SVO, VKO). Всі вони мають повну мережу маршрутів і підтримуються потужними базовими операторами.

Наступні європейські аеропорти FRA, MUC, IST та VIE, які зараз випереджають аеропорт Бориспіль, визначені еталонами для успішної реалізації концепції концентратора. Щоб дізнатись більше про ці аеропорти, ДП «Бориспіль» повинен:

- впорядкувати процедури та покращити комфорт пасажирів (включаючи трансфери);
- поглибити співпрацю з основними операторами в процесі розробки та передачі маршрутів.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ І ТАКТИЧНІ РІШЕННЯ В УПРАВЛІННІ ДП МА «Бориспіль»

3.1. Кризова ситуація аеропорту «Бориспіль» та спроби її подолання.

2020 рік став для аеропорту випробуванням величезного масштабу. Кризи такої глибини та тривалості не було за всю історію галузі.

Практично повна зупинка роботи аеропорту, через майже повне скорочення пасажироперевезень на два місяці, закриття кордонів, протиепідемічні заходи, згортання маршрутів і банкрутства авіаперевізників, компанії довелось швидко реагувати на такі значні зміни і виклики.

2020 рік був дуже важким для аеропорту але не дивлячись на це, керівництву вдалось зберегти аеропорт у повністю працездатному стані і багато чому навчилися. Отримавши такий досвід, який не могли навіть уявити ще рік тому.

Пасажиропотік в 2019 році давав аеропорту великі надії і плани на майбутній розвиток. Показники підтверджували рекордне зростання пасажиропотоку. За 2019 рік компанія обслуговує більше ніж 15 мільйонів пасажирів. ДП «МА «Бориспіль» швидко очолював рейтинги за темпами зростання в Європі. Тоді компанія навіть не підозрювала, що в 2020 році їх чекають великі зміни.

Криза яку викликала пандемія, призвела аеропорт до не баченого раніше спаду пасажиропотоків. Тому у квітні-травні під час посиленого карантину пасажиропотік практично повністю зник. Здійснювались лиш одиничні рейси, для повернення додому громадян України. Аналізуючи статистика можемо

зробити висновки що протягом квітня 2019 року аеропорт обслужив 8 660 рейсів, а у квітні 2020 лише 490, або всього 5,6%.

Після закінчення повного карантину у червні-липні 2020 компанія разом із перевізниками активно намагається відновити авіасполучення, тому аеропорт швидкими та радикальними рішеннями повертає більш ніж 75%. Але, на жаль, кількість їх рейсів була значно меншою за минулі показники.



Рис.3.1. Основний пасажиропотік ДП «МА «Бориспіль» в 2019-2020 роках

Посилення умов перетину кордону до найчастіш відвідуваних українцями країн(рис.3.1.) дало зрозуміти що прийдеться або відмовитися від деяких маршрутів взагалі, або зменшити частоту виконання рейсів за цими напрямками.

В більшості українці відвідували країни для відпочинку такі як, Туреччина та Єгипет. Це дало можливість цим країнам найшвидше відкритись після повного закриття кордонів без обмежень для українців. Але ці маршрути є не постійними, тому що наприклад сезон у Туреччині щорічно йде на спад уже в жовтні. Тому більша частина перельотів на сезон відпочинку була втрачена через локдаун у цей період.

Сезон Єгипету більшість припадає на зимній період. Тому відбулось швидке відновлення перевезень до цієї країни. Вже через місяць від початку сезону вдалося вийти на показники 2019 року. Однак другий вересневий локдаун в Україні та введення владою Єгипту умови ПЛР тестування значно стримали темпи відновлення перевезень. Результатом цього по підсумками 2020 року, обсяги перевезень до Туреччини та Єгипту склали лише 44% від показника 2019 року. А відновлення по інших напрямках проходило ще більш повільними темпами.

Аналізуючи статистику за весь 2020 рік аеропорт обслужив всього 5,16 млн пасажирів, або 34% від показника 2019 року. При цьому практично повністю зник трансферний пасажиропотік — він склав лише 14% від показника 2019 року. Рейсів було виконано лише 47 тисяч, або 42% від показника попереднього року.

Більш ніж 70% пасажироперевезень «Борисполя» за 2020 рік забезпечили саме українські авіаперевізники [104].

3.2. Стратегічні цілі ДП «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» в розвитку інфраструктури.

ДП «МА «Бориспіль» є найбільшим міжнародним аеропортом України, який забезпечує близько 65% авіа перевезень України і є базою для провідних українських авіакомпаній.

За результатами аналізу ринку та поточного стану діяльності підприємства можна зрозуміти що потрібно рухатись до виконання таких стратегічних цілей та заходів з їх реалізації.

Стратегічні цілі	Заходи
1. Інтеграція у систему провідних європейських трансферних аеропортів	Стимулювання авіакомпаній до відкриття нових рейсів та розвитку існуючих маршрутів
	Співпраця з авіакомпаніями з метою збільшення трансферного пасажиропотоку
	Створення інфраструктури для обслуговування трансферних пасажирів
	Запровадження нових послуг з метою збільшення доходів
	Проведення бенчмаркінгу серед аеропортів Європи
	Дотримання діючих на підприємстві стандартів обслуговування авіакомпаній та пасажирів
2. Розвиток інфраструктури для забезпечення задоволеності клієнтів аеропорту	Підвищення рівня комфорту пасажирів за рахунок розвитку комерційних зон (магазини, пункти харчування та ін.)
	Забезпечення експлуатаційної готовності техніки та устаткування
	Будівництво паркінгу та введення в експлуатацію
3. Оптимізація собівартості послуг	Підвищення продуктивності праці
	Впровадження аутсорсингу
	Зменшення вартості закупівель та вдосконалення прозорих конкурсних умов при закупівлях на базі прозорої системи електронних закупівель
	Уникнення дублювання функцій структурних підрозділів
4. Підвищення рівня корпоративної культури, створення умов для розвитку та професійного росту кожного працівника	Корпоративне навчання
	Підвищення професійного рівня працівників шляхом проходження обов'язкового професійного навчання
5. Зменшення шкідливого впливу на навколишнє середовище	Впровадження енергозберігаючих технологій
	Постійний моніторинг впливу на навколишнє середовище та вжиття відповідних заходів.

Таблиця 3.4. Стратегічні цілі для вдосконалення ДП «МА «Бориспіль».

Операючись на світовий досвід, можна зрозуміти що будь-який аеропорт може стати хабом лише діючи спільно з базовою авіакомпанією, яка має розгалужену мережу маршрутів та є драйвером розвитку аеропорту.

Зазначу, що важливо критичним є синхронізація планів аеропорту та базової авіакомпанії. Аналізуючи інформацію, яку оприлюднило керівництво

авіакомпанії МАУ на рахунок перспектив в планів розвитку до 2022 року, можна зробити висновки, що компанія буде продовжувати нарощувати кількість рейсів в існуючих пікових навантаженнях на термінал D, а також має намір створити ще дві додаткових хвилі пікових навантажень. В свою чергу аеропорт «Бориспіль» має враховувати зростання обсягів базового перевізника, тому що пасажирів обирають той аеропорт, який забезпечить їм найбільш комфортні умови обслуговування.

Отже, аналізуючи вищевикладене і враховуючи, що термінал D під час існуючих пікових навантажень працює на межі своїх максимальних можливостей, потрібно впровадити наступні проекти зі збільшення пропускної здатності терміналу D та перону D. Чим наданий момент активно займається авіакомпанія, розділивши цей процес на дві частини.

1-ий етап. Розвиток інфраструктури 2017-2020. Збільшення пропускної спроможності до 20 млн. пасажирів на рік.

1. Облаштування додаткових автобусних виходів на посадку. На першому-третьому поверхах галереї терміналу D будуть облаштовані три додаткових автобусних виходи на посадку (bus gates). Це дозволить збільшити кількість рейсів, що обслуговуються в годину-пік до 26.

2. Розширення зони отримання багажу. Буде збільшено до 5 шт. кількість транспортерів для багажу пасажирів міжнародних рейсів. Для пасажирів внутрішніх рейсів буде встановлений окремий багажний транспортер.

3. Розширення трансферної зони терміналу D задля збільшення пропускної спроможності (між «гейтами» 5 та 6 терміналу). Пропускна спроможність буде збільшена з 900 пас. на годину до 1500 пас на годину. Всередині зони будуть розміщені пункти контролю на авіаційну безпеку. На третьому поверсі над зоною для трансферних пасажирів планується

влаштування комерційної зони (магазин безмитної торгівлі або пункт харчування). харчування).

4. Розширення перону D. Розширення перону з південної сторони терміналу, що дасть можливість створити 15 додаткових місць стоянок для повітряних суден коду C в безпосередній близькості до терміналу.

5. Продовження галереї терміналу D на південь (паралельно із розширенням перону D) та влаштування додаткових 6 пасажирських посадкових мостів. Мости мають бути обладнані аналогічно до існуючих мостів терміналу D.

6. Будівництво автомобільного паркінгу. Виділено 2 пускових комплекси (по 1000 машино-місць кожний). Введення об'єкту дозволить створити комфортні умови для пасажирів на привокзальній площі, збільшити неавіаційні доходи та впорядкувати дорожній рух.

7. Комплексна реконструкція льотної зони №2. Незалежна конфігурація двох ЗПС дозволяє збільшити кількість злітно-посадкових операції, усунути обмеження та організувати роботу аеропорту цілодобово та безперервно. При цьому планується провести роботи з реконструкції/будівництва карго терміналу та ЦЗС.

8. Розширення процесору терміналу D. Враховуючи те, що станом на сьогодні зони проходження формальностей, а також зони комплектування та видачі багажу в години пікових навантажень використовуються на 100%, необхідно збільшити інші виробничі потужності (зони проходження формальностей, комплектування та видачі багажу, обслуговування трансферних пасажирів та їх багажу, тощо) пропорційно збільшенню пропускної здатності терміналу на виходах на посадку. Тому, пропускна здатність буде збільшена за рахунок розширення процесору з південної сторони. [108]

Після здійснення такої реконструкції загальна пропускна здатність термінального комплексу буде 38 рейсів за годину (близько 5000 пасажирів за годину). Поки що пропускна здатність терміналу D становить 21 рейс за годину (3 000 пасажирів за годину).

Окрім цього будуть створювати додаткові площі для розміщення кафе, магазинів безмитної торгівлі, тощо, що збільшить в свою чергу доходи від неавіаційної діяльності.

2-ий етап. Розвиток інфраструктури 2020-2045. Збільшення пропускної спроможності до 54 млн. пасажирів на рік.

27 червня 2017 року Аеропорт підписує договір з австрійською компанією Airport Consulting Vienna GmbH на створення оновленої концепції розвитку аеропорту «Бориспіль» на період до 2045 року.

Дана оновлена Концепція, міститиме огляд на існуючу та підготовку оновленої технічної концепції.

Проекти розвитку інфраструктури, які реалізуються аеропортом на першому етапі (2017-2020), а саме - розширення перону, продовження галереї є складовими частинами оновленої концепції.

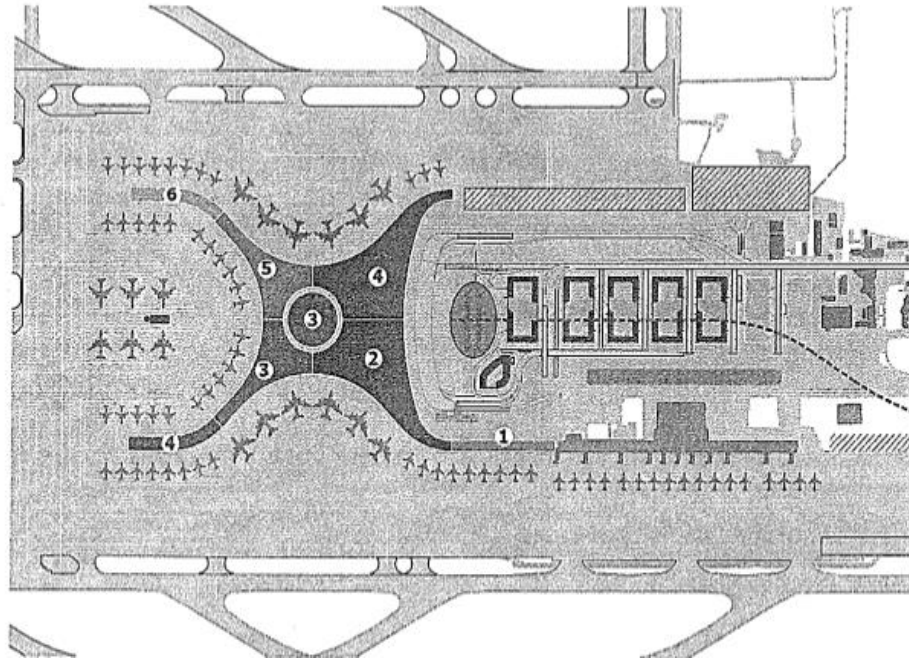


Рис.3.2. Проект розвитку інфраструктури на 2017р.-2020р.

Концепція передбачає поетапний розвиток інфраструктури аеропорту в залежності від прогнозованої кількості пасажирів (15-54 млн. пасажирів на рік) [108].

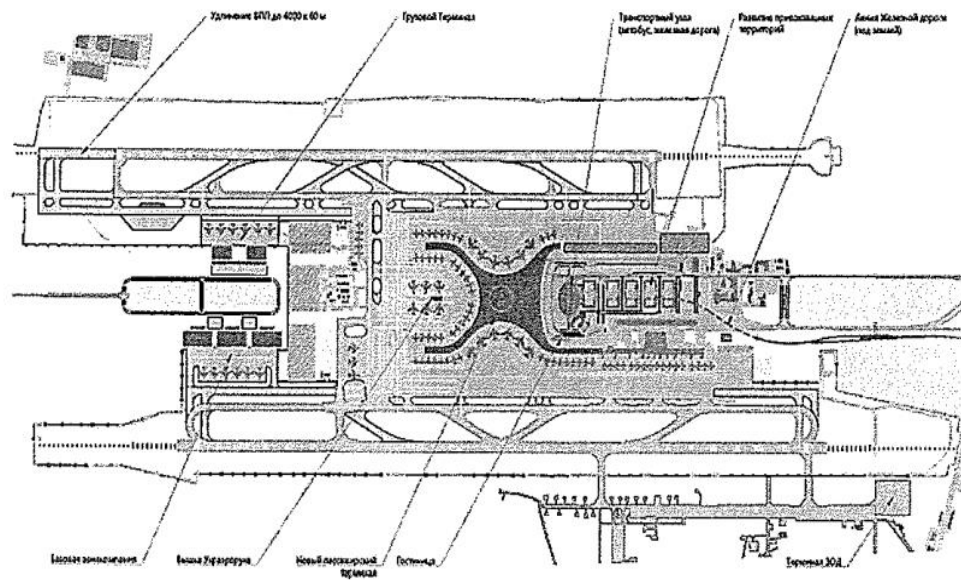


Рис.3.3. Генеральний план аеропорту запланований на 2045 рік.

Відповідно до оновленого плану, при досягненні 54 млн. пасажирів орієнтовно у 2045 році генеральний план аеропорту виглядатиме наступним чином.

3.3. Впровадження системи мотивації авіаперевізників, як одна із стратегічних цілей ДП «Міжнародний аеропорт «Бориспіль»

Умовами для реалізації розвитку такої стратегії як «хабу» є надання аеропортом конкурентної комерційної пропозиції, яка працюватиме в синергії з економікою розвитку маршрутної мережі базових авіаперевізників. Оскільки витрати аеропорту майже всі є постійними (майже 95 %), аеропорт повинен заздалегідь розглянути таку стратегічну ціль, як збільшення пасажиропотоку доходи від якого підуть на покращення фінансового результату ДП «МА «Бориспіль»

Щоб збільшити пасажиропотік до аеропорту більшість авіакомпаній витрачають великі кошти, задля того щоб збільшити частотність існуючих маршрутів або на відкриття нових рейсів, також на організацію стиковок і т.і.

Тому багато авіакомпанії активно стимулюють аеропорти для подальшого розвитку їх як «хабу», для залучення додаткових обсягів перевезень.

Тому аеропорту потрібно запровадити нову, конкурентоздатну систему мотивації авіаперевізників, яка повністю відповідатиме світовій практиці.

Основними принципами системи мотивації є:

- транспарентність - відкрита публікація системи мотивації, забезпечення чітких та прозорих критеріїв для застосування знижувальних коефіцієнтів;

- відсутність дискримінації - однаковий порядок застосування норм системи мотивації для всіх категорій авіаперевізників, які забезпечують в аеропорту однакові або аналогічні авіаперевезення;
- відсутність перехресного субсидіювання - забезпечуються перевищенням доходів, отриманих від кожного авіаперевізника з урахуванням норм системи мотивації, над собівартістю наданих послуг;
- обмеження терміну дії системи мотивації;
- забезпечення розумної прибутковості аеропорту та розумного розподілу економічних труднощів, з яким якими зіштовхуються аеропорт та авіаперевізники при розвитку авіаперевезень;
- проведення періодичних консультацій з авіаперевізниками.

Аналізуючи вищевикладене, аеропорт впровадив Положення про застосування знижувальних коефіцієнтів до Аеропортових зборів, що стягуються у ДП «МА «Бориспіль» при виконанні регулярних рейсів.

Метою Положення є:

- збільшення доходів ДП «МА «Бориспіль»;
- підвищення конкурентоспроможності ДП «МА «Бориспіль»;
- збільшення пасажиропотоку ДП МА «Бориспіль»;
- розширення мережі авіаційних маршрутів з/до ДП МА «Бориспіль»;
- залучення нових авіаперевізників ДП «МА «Бориспіль».

Положення введено в дію після проведення консультацій з авіаперевізниками. Аеропорт щорічно аналізуватиме ефективність системи стимулювання, що впроваджується відповідно до даного Положення, та проводитиме консультації з авіаперевізниками.

Впровадження системи мотивації - це ще один крок на шляху до перетворення аеропорту Бориспіль в найсучасніший вузловий аеропорт, що надає можливість як українським, так і іноземним пасажиром скористатись ще зручнішими стиковками.

ВИСНОВКИ

Визначено, що стратегічне управління можна розглядати як процес виокремлення проблемних питань управління, формування місії та цілей досягнення (цілепокладання) і забезпечення їх досягнення шляхом прийняття управлінських рішень та управлінської діяльності. Тактичне управління посідає не менш важливе місце у системі управління підприємством, ніж стратегічне управління; нерозривно з ним пов'язано і є його логічним продовженням.

Проаналізовано міжнародний аеропорт Бориспіль: його структуру; географію перевезень; основні характеристики терміналу; інформаційну систему та технологію, що впроваджуються аеропортом; основні виробничі та

фінансові показники аеропорту; аналіз структури доходів і витрат компанії; вказуються основні перевізники, що виконують рейси до аеропорту; аналізується конкурентоспроможність компанії та її позиція на ринку вантажних авіап перевезень.

Відзначено, що через пандемію у 2020 році найбільший аеропорт країни ДП МА «Бориспіль» прийняв 4,8 млн пасажирів, що на 66% менше порівняно з 2019 роком. Водночас перевезення пасажирських перевезень «Борисполем» майже повністю зникло, лише 14% від показника 2019 року. До 2020 року виконано 43 275 рейсів, що становить 42% від показника 2019 року.

Щоб не втратити свою конкурентну перевагу, сьогодні аеропорт «Бориспіль» повинен запланувати довгострокове будівництво інфраструктури, що допоможе йому перетворитися на вузловий аеропорт. Подальше зростання пасажиропотоку вимагає розвитку інфраструктури. Плануючи такий тип розвитку, важливо поступово реалізовувати проект та розділити його на тактичні (короткострокові) та стратегічні проекти, які вимагають більших ресурсів та будуть підлаштовані під теперішню ситуацію за поширенням коронавірусу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексєєнко Т.О. Стратегічний менеджмент як ефективний інструмент управління підприємством / Т.О. Алексєєнко // Менеджмент і адміністрування: тенденції розвитку. – К.: ДП "Видавничий дім "Персонал", 2014. – С. 8-10.

2. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание Strategic management / И. Ансофф. – С.Пб.: Питер, 2009. – 344 с.

3. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с.

4. Балабанова Л.В. Стратегічний маркетинг: підручник / Л.В. Балабанова, В.В. Холод, І.В. Балабанова. – К.: ЦУЛ, 2012. – 612 с.
5. Балабанова Л.В. Стратегія і тактика управління підприємством: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, І.С. Фоломкина. – Донецьк: Донецький нац. ун-т економіки і торгівлі, 2009. – 421 с.
6. Бровкова О.Г. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / О.Г. Бровкова. – К.: ЦУЛ, 2012. – 224 с.
7. Васильківський Д.М. Формування стратегічних рішень щодо управління процесом підвищення економічного потенціалу підприємств / Д.М. Васильківський // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – №4. – С. 162-167.
8. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М.: Экономистъ, 2008. – 296 с.
9. Воротіна Л.І. Раціональні управлінські рішення як ресурс підвищення ефективності операційної діяльності підприємства / Л.І. Воротіна, А.С. Пятигін // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 10(136). – С. 90-94.
10. Галушка З.І. Стратегічний менеджмент: навч. -метод. посіб. / З.І. Галушка, І.Ф. Комарницький. – Чернівці: Рута, 2006. – 248 с.
11. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление: ученик / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. – М.: Омега-Л, 2004. – 472 с.
12. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: підручник / І.Б. Гевко. – К.: Кондор, 2009. – 187 с.
13. Гершун А. Технологии сбалансированного управления / А. Гершун, М. Горский. – М.: Маг консалтинг, 2005. – 409 с.

14. Грінченко Я.О. Вдосконалення стратегічного управління діяльністю підприємства / Я.О. Грінченко // Менеджмент і адміністрування: тенденції розвитку. – К.: Персонал, 2012. – С.160-161.
15. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации: учеб. пособ. / И.Б. Гурков. – М.: Дело, 2006. – 320 с.
16. Довгань Л.Є. Стратегічна стійкість у системі стратегічного управління підприємством / Л.Є. Довгань, Г.А. Мохонько //Актуальні проблеми економіки. 2010. – №11. – С. 115-122.
17. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: навч. посіб. / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, А.П. Артименко. – [2-ге вид.]. – К.: Центр навч. літ-ри, 2011. – 440 с.
18. Дойль П. Маркетинг менеджмент и стратеги / П. Дойль, Ф. Штерн. – [4е изд.]. – Спб.: Питер, 2007. – 544 с.
19. Живко З.Б. Інформаційна основа прийняття стратегічних управлінських рішень / З.Б. Живко, М.Л. Данилович-Кропивницька // Актуальні проблеми економіки, 2008. – №10. – С. 69-80.
20. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: учебник / А.Т. Зуб. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М.: ТК Велби, Проспект, 2008. – 432 с.
21. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник / І.А. Ігнат'єва. – К.: Каравела, 2008. – 480 с.
22. Кашуба Я.М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва / Я.М. Кашуба // Економіка та держава. – 2011. – №9. – С. 16-17.
23. Квасній Л.Г. Стратегічне і тактичне планування діяльності підприємства як основні складові механізму забезпечення його економічної безпеки / Л.Г. Квасній, О.М. Попівняк, О.Я. Щербан // Науковий вісник

Миколаївського державного університету ім. В.О. Сухомлинського. Серія: Економічні науки. – 2015. – № 1. – С. 48-53.

24. Кібук Т.М. Аналіз сучасних підходів до управління стратегічним потенціалом підприємства / Т.М. Кібук // Стратегія економічного розвитку України. – 2013. – № 32. – С. 182-190.

25. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Г.І. Кіндрацька. [2-ге вид., переробл. і доп.]. – К.: Знання, 2010. – 406 с.

26. Клівець П.Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. / П.Г. Клівець. – К.: Академвидав, 2007. – 320 с.

27. Коваленко О.С. Щодо ролі методів і моделей прийняття управлінських рішень у процесі розробки стратегії економічного розвитку сучасних підприємств / О.С. Коваленко // Наукові праці МАУП. – К.: Персонал, 2013. – Вип. 2 (37). – С.97-100.

28. Ковтун О.І. Стратегії підприємства: [монографія] / О.І. Ковтун. – Львів: Вид-во Львівської КА, 2008. – 424 с.

29. Косянчук Т.Ф. Діагностика конкурентного потенціалу підприємства / Т.Ф. Косянчук // Наукові записки. Серія “Економіка”. – 2013. – Вип. 23. – С. 51-54.

30. Кравченко О.В. Поняття стратегії в стратегічному управлінні / О.В. Кравченко // Вісник СНАУ. – 2007. – № 1 (22). – С. 267-272.

31. Кравченко О.В. Стратегічний менеджмент як основа забезпечення ефективного управління підприємством / О.В. Кравченко // Державна політика та стратегія реформування економіки України в 21 сторіччі: Всеукр. наук. практ. конф.: тези доп., 23 березня 2007 р. – Полтава: ПТАА, 2007. – С. 137-139.

32. Крупник А.С. Теорія і практика прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / А.С. Крупник, К.О. Линьов, Є.М. Нужний, О.М. Рудик. – К.: ПРОСТІР, 2007. – 156 с.
33. Лепа Р.М. Прийняття управлінських рішень на підприємстві: теорія та практика / Р.М. Лепа, В.М. Тимохин. – Донецьк: ООО "Юго-Восток, ЛТД", 2004. – 262 с.
34. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: учебник / Ю.А. Маленков. – М.: Проспект, 2009. – 224 с.
35. Мартиненко М.М. Стратегічний менеджмент: підручник / М.М. Мартиненко, І.А. Ігнатієва. – К.: Каравелла, 2006. – 320 с.
36. Мартура В.В. Стратегічне управління підприємством / В.В. Мартура // Менеджмент і адміністрування: тенденції розвитку. – К.: ДП "Вид дім "Персонал", 2010. – С. 69-72.
37. Мескон М.Х. Основы менеджмента. Management / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – [3-е изд.]. – М.: Вильямс, 2008. – 672 с.
38. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж.Б. Куинн, С. Гошал; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2001. – 688 с.
39. Міщирікова А.К. Стратегічне планування на підприємстві / А.К. Міщирікова // Управління розвитком. – 2014. – № 13. – С. 60-62.
40. Мізюк Б.М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Б.М. Мізюк, І.І. Тучковська, І.В. Артишук. – Л.: Магнолія 2006, 2013. – 376 с.
41. Мостенська Т.Л. Менеджмент: підручник / Т.Л. Мостенська, М.Г. Луцький, О.В. Ільєнко, В.О. Новак. – [2-ге вид.]. – К.: Кондор-Видавництво, 2012. – 758 с.

42. Науменко М.О. Удосконалення стратегічного управління організацією / М.О. Науменко, Л.В. Морозова // Бізнес Інформ. – 2015. – № 1. – С. 377-381.

43. Науменко М.О. Розробка методичного забезпечення стратегічного управління підприємством / М.О. Науменко, К.Д. Луханіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2014. – № 45. – С. 188-191.

44. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: навч. посіб. / За заг. ред. Л.І. Донець. – К.: ЦУЛ, 2012. – 472 с.

45. Орлов В.М. Стратегічне планування в процесі управління підприємством / В.М. Орлов, С.С. Новицька // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. – 2015. – №1. – С. 103-110.

46. Осовська Г.В. Основи менеджменту: підручник. / Г.В. Осовська, О.А.

Косовський. – [3-є вид., перер. і доп.]. – К.: Кондор, 2006. – 664 с.

47. Панченко В.О. Вдосконалення стратегічного управління на підприємстві / В.О. Панченко // Менеджмент і адміністрування: тенденції розвитку. – К.: ДП "Вид дім "Персонал", 2010. – С. 48-49.

48. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність / В.В. Пастухова. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. – 302 с.

49. Писаревський І.М. Стратегічний менеджмент: підручник / І.М.

Писаревський, О.М. Тищенко, М.М. Покоłodна, Н.Б. Петрова. – Х.: ХНАМГ, 2009. – 287 с.

50. Подольчак Н.Ю. Стратегічний менеджмент: навч.-метод. посіб. / Н.Ю. Подольчак. – Л.: Львівська політехніка, 2006. – 224 с.

51. Попова Л.Л. Наукові підходи до питання про сутність управлінських рішень / Л.Л. Попова // Збірник наукових праць Української академії державного управління при Президентіві України. – 2012. – № 2. – С. 38-46.
52. Попович О.С. Стратегічне управління: курс лекцій / О.С. Попович. – К.: НТУУ "КПІ", 2011. – 259 с.
53. Порохня В.М. Стратегічне управління: навч. посіб. / В.М. Порохня, Т.О. Безземельна, Т.А. Кравченко. – К.: ЦУЛ, 2012. – 224 с.
54. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors / М. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
55. Потишняк О.М. Напрямки підвищення стратегічного рівня системи управління вітчизняними організаціями / О.М. Потишняк, К. М. Корнієнко // Вісник ХНТУСГ ім. Петра Василенка. – 2015. – Вип. 162. – С. 316-322.
56. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / [Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та ін.]. – [2-ге вид.]. – К.: ЦУЛ, 2011. – 216 с.
57. Прохоров Ю.К. Управленческие решения: учебн. пособ. / Ю.К. Прохоров, В.В. Фролов. – [2-е изд., испр., и доп.]. – СПб: СПбГУ ИТМО, 2011. – 138 с.
58. Райс Э. Маркетинговые войны. Marketing warfare / Э. Райс, Дж. Траут; пер. с англ. – С.Пб.: Питер, 2002. – 256 с.
59. Райс-Джонстон У. Тактический менеджмент / У. Райс-Джонстон; пер. с англ. под ред. Л.Н. Ковалик. – СПб: Питер, 2001. – 672 с.
60. Рудьєв В.А. Менеджмент: навч. посіб. / В.А. Рудьєв, С.О. Гуткевич. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.

61. Сазерленд Д. Стратегический менеджмент. Ключевые понятия / Д. Сазерленд, Д. Кэнуэлл; под ред. Е.Е. Козлова. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 440 с.
62. Семенов А.Г. Стратегічне управління підприємствами / А.Г. Семенов, Л.О. Жилінська, О.С. Богма. – Запоріжжя: Вид-во КПУ, 2010. – 400 с.
63. Скрипник Н.В. Сутність стратегічної управлінської звітності та підходи щодо її формування / Н.В. Скрипник, М.Є. Скрипник // Міжнародний науковий журнал «Науковий огляд». – К.: ЦМНС «ТК Меганом», 2015. – № 5 (15). – С. 19-26.
64. Сладкевич В.П. Стратегічний менеджмент організацій: підруч. для студ. / В.П. Сладкевич. – К.: Персонал, 2008. – 496 с.
65. Стратегічне управління: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / [В.І. Щелкунов та ін.]. – К.: НАУ, 2012. – 351 с.
66. Стратегічне управління: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / [О.М. Тищенко та ін.; за заг. ред. О. М. Тищенка]. – Х.: Друкарня Мадрид, 2013. – 231с.
67. Стратегічне управління: навч. посіб. / [В.Л. Дикань, В.О. Зубенко О.В. Маковоз та ін.]. – К.: ЦУЛ, 2013. – 272 с.
68. Стратегія підприємства: підруч. для студ. ВНЗ / За ред. Ю.Б. Іванова. – Х.: ВД "ІНЖЕК", 2009. – 560 с.
69. Сулим М.В. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: підручник / М.В. Сулим, О.С. Пенцак. – Л.: Новий Світ-2000, 2011. – 330 с.
70. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / О.М. Сумець, М.І. Бондаренко. – К.: Хай-Тек Прес, 2010. – 240 с.

71. Тарнавська Н. Стратегічний менеджмент: практикум: навч. посіб. / Н. Тарнавська, О. Напора. – Тернопіль: Карт-бланш, 2008. – 287 с.
72. Томпсон-мл. А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III; пер. с англ. – [12-е изд.]. М.: Издательский дом "Вильямс", 2006. – 928 с.
73. Трофимова Л.А. Управленческие решения (методы принятия и реализации): учебн. пособ. / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 190 с.
74. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – [7-е изд., испр., и доп.]. – М.: Дело, 2005. – 448 с.
75. Хангер Дж.Д. Основы стратегического менеджмента. The Essence of Strategic Management: учебник / Дж.Д. Хангер, Т.Л. Уилен. – [4-е изд.]. – М.: ЮНБИТИ-ДАНА, 2008. – 319 с.
76. Хашиєва Л.В. Сутність і поняття стратегічного управління / Л.В. Хашиєва // Теорія та практика держ. упр. – 2009. – Вип. 4 (27). – С. 97-103.
77. Хенри Б. Сущность стратегии и тактики: руководство к действию / Б. Хенри, Л. Харт // Менеджмент и менеджер. – 2008. – №11-12. – С. 32-35.
78. Хопчан М.І. Структура та особливості системи стратегічного управління розвитком підприємства / М.І. Хопчан // Інвестиції: практика та досвід. – 2012. – №15. – С. 35-38.
79. Череп А.В. Стратегічне планування і управління: навч. посіб. / А.В. Череп, А.В. Сучков. – К.: Кондор, 2011. – 334 с.
80. Шевчук Д.А. Стратегический менеджмент: учеб. пособ. / Д.А. Шевчук. -Ростов н/Д: Феникс, 2006. – 176 с.
81. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент: учеб. пособ. / М.Б.

Шифрин. – [2-е изд.]. – С.Пб.: Питер, 2009. – 320 с.

82. Шишкін В.О. Стратегічний контроль в системі управління підприємством / В.О. Шишкін // Інвестиції: практика та досвід. – 2008. – №2. – С. 25-28.

83. Юкаева В.С. Управленческие решения / В.С. Юкаева. – М.: Издательский дом «Дашков и К», 2009. – 324 с.

84. Radford K.J. Strategic and Tactical Decisions / K.J. Radford. – Berlin: Springer Science & Business Media, 2012. – 178 p.

85. Бессонова М.А. Диагностика управленческих решений в системе управления [Электронный ресурс] / М.А. Бессонова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – Июнь, 2012. – Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2012/06/1163>

86. Демиденко С.Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства [Електронний ресурс] / С.Л. Демиденко // Ефективна економіка. – 2015. – № 9. – Режим доступа: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4290>

87. Офіційний сайт ДП МА «Бориспіль» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kbp.aero>

88. Передумови змін на ринку опалювального обладнання України. – 9 червня 2015р. [Електронний ресурс]. –Режим доступу: <http://berlyn.com.ua/news/>

89. Рибінцев В.О. Особливості стратегічного аналізу зовнішнього середовища виноробних підприємств України в ринкових умовах

[Електронний ресурс] / В.О. Рибінцев // Проблеми системного підходу в економіці. – 2012. – № 1. – Режим доступу: <http://www.nbuu.gov.ua>.

90. Сталінська О.В. Сучасні напрями та принципи стратегічного планування на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / О.В. Сталінська // Ефективна економіка. – 2015. – № 4. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3950>

91. Фоломкіна І.С. Особливості формування механізму реалізації змін у підприємствах [Електронний ресурс] / І.С. Фоломкіна. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/34_VPEK_2012/Economics/6_121044.doc.htm.

92. Chand S. Decisions Making: Strategic, Tactical and Operational Decisions [E-resource] / S. Chand. – Mode of access: <http://www.yourarticlelibrary.com/information-technology/decisions-making-strategic-tactical-and-operational-decisions-business-management/10271/>

93. Gragg B. Strategic vs. Tactical Decisions – Return on investment(ROI) in Writing a Business Plan [E-resource] / B. Gragg. – Mode of access: <http://www.bluecollaru.com/strategic-vs-tactical-decisions-return-on-investmentroiin-writing-a-business-plan-pt-3/>

94. Hunt J. From Tactical to Strategic Action: Operational Decision Management [Eresource] / J. Hunt. – Mode of access: <http://www.actian.com/about-us/blog/from-tacticalto-strategic-action-operational-decision-management/>

95. Improving Strategic Decision Making [E-resource]. – Mode of access: <http://businesscasestudies.co.uk/cima/improving-strategic-decision-making/levels-ofdecision-making.html#axzz3wlpMIhjl>

96. Nickols F. Strategy, Strategic Management, Strategic Planning and Strategic Thinking [E-resource] / F. Nickols. – Mode of access: http://www.nickols.us/strategy_etc.pdf

97. Owyang J. The Difference between Strategy and Tactics [E-resource] / J. Owyang. – Mode of access: <http://www.web-strategist.com/blog/2013/01/14/thedifference-between-strategy-and-tactics/>
98. Stuth J.W. The Decision-Making Environment and Planning Paradigm [Eresource] / J.W. Stuth, J.R. Conner, R.K. Heitschmidt. – Mode of access: <http://cnrit.tamu.edu/rlem/textbook/Chapter10.htm>
99. Tactical Planning vs. Strategic Planning [E-resource]. – Mode of access: <https://managementinnovations.wordpress.com/2008/12/10/tactical-planning-vsstrategic-planning/>
100. What is strategic enterprise management? [E-resource]. – Mode of access: <http://planningskills.com/askdan/23.php>
101. Wilson D. What is the difference between tactical and strategic efforts? [E-resource] / D. Wilson. – Mode of access: <https://www.quora.com/What-is-the-difference-between-tactical-and-strategic-efforts>
102. Yeich P. From the Tactical to the Strategic, Transforming Data into Knowledge for use in an Enterprise Performance Management System [E-resource] / P.Yeich, A. Zeid. – Mode of access: <http://www2.sas.com/proceedings/sugi27/p156-27.pdf>
103. Стратегічний план ДП «МА «Бориспіль». [Електроний ресурс]: <https://kbp.aero/wp-content/uploads/2019/04/strat-plan.pdf>
104. 2020, 2021 – підсумки та прогнози [Електроний ресурс] <https://kbp.aero/ru/news/2020-2021-ytogy-y-prognozy/>