

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПОВІТРЯНОГО ТРАНСПОРТУ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач випускової кафедри
Олена АРЕФ'ЄВА
« _____ » _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТР
СПЕЦІАЛЬНОСТІ 051 «ЕКОНОМІКА»
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА»

Тема: «Організаційно-економічні аспекти підвищення якості послуг
транспортного підприємства»

Виконавець: Міщенко Віра Олександрівна

Керівник: к.е.н., доцент Сімкова Тетяна Олексіївна

Нормоконтролер: к.е.н., старший викладач Сафонік Н.П.

КИЇВ 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та бізнес-адміністрування
Кафедра економіки повітряного транспорту
Спеціальність: 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач випускової
кафедри

_____ Олена АРЕФ'ЄВА
« ____ » _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ
на виконання кваліфікаційної роботи

Міщенко Віри Олександрівни

(П.І.Б. здобувача)

1. Тема роботи «Організаційно-економічні аспекти підвищення якості послуг транспортного підприємства» затверджена наказом ректора від 10.07.2023 р. № 1104/ст.
2. Термін виконання роботи: з 02.10.2023 р. по 31.12.2023 р.
3. Вихідні дані роботи: плани, звіти, фінансова звітність, законодавчі та нормативні акти, статистичні дані, наукові та методичні праці вітчизняних та зарубіжних вчених, електронні інформаційні джерела.
4. Зміст пояснювальної записки: вступ; теоретичні основи організаційно-економічних аспектів підвищення якості послуг транспортного підприємства; аналіз якості послуг КП Київпастрас»; розробка напрямів підвищення якості послуг КП «Київпастрас»; висновки.
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: підходи до визначення категорії «якість послуг», «якість сервісу», «якість обслуговування»; фактори, які впливають на систему управління якістю на підприємстві; методичні підходи до забезпечення якості послуг транспортного підприємства; інструменти оцінки якості транспортних послуг; різнобічний вплив підвищення якості послуг на імідж та положення підприємства на ринку транспортних послуг; основні переваги та недоліки різних видів транспорту; наземний пасажирський транспорт КП «Київпастрас»; організаційна структура КП «Київпастрас»; аналіз показників ефективності основних засобів КП «Київпастрас»; аналіз трудових ресурсів та продуктивності праці КП «Київпастрас»; аналіз фінансових результатів КП «Київпастрас»; показники фінансової стійкості КП «Київпастрас»; передумови формування системи управління ефективністю діяльності транспортного підприємства і; формування системи управління

ефективністю діяльності транспортного підприємства; модель забезпечення якості послуг КП «Київпаstrans»; система управління якістю в умовах цифровізації економіки; показники ефективності інвестиційного проекту; результати обчислень очікуваних результатів після впровадження заходів щодо розвитку СУЯ на КП «Київпаstrans».

6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Підпис керівника
1.	Видача завдання	02.10.2023	
2.	Збір та оброблення статистичної інформації	03.10.2023-08.10.2023	
3.	Вивчення стану проблем, опрацювання джерел	09.10.2023-12.10.2023	
4.	Дослідити теоретичні основи організаційно-економічних аспектів підвищення якості послуг транспортного підприємства	13.10.2023-26.10.2023	
5.	Провести оцінку якості послуг КП «Київпаstrans»	27.10.2023-09.11.2023	
6.	Розробити заходи підвищення якості послуг КП «Київпаstrans»	10.11.2023-21.11.2023	
7.	Написання вступу та висновків	22.11.2023-26.11.2023	
8.	Оформлення пояснювальної записки, графічного матеріалу, підготовка доповіді, передзахист	27.11.2023-03.12.2023	
9.	Проходження нормоконтролю, перевірка на плагіат, оформлення документів до захисту, рецензування роботи, подання роботи на кафедру	04.12.2023-08.12.2023	

7. Дата видачі завдання: 02.10.2023 р.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Тетяна СІМКОВА
(підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняв(ла) до виконання _____ Віра МІЩЕНКО
(підпис здобувача) (П.І.Б.)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Організаційно-економічні аспекти підвищення якості послуг транспортного підприємства» 110 с., 10 рис., 20 табл., 102 літературних джерела, 10 додатків.

ЯКІСТЬ, ПОСЛУГИ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА, ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТА ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ, ПОКАЗНИКИ, УМОВИ, ФАКТОРИ ВПЛИВУ, ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ.

Об'єктом дослідження – виробничо-господарська діяльність Комунальне підприємство «Київпастрас» (далі – КП «Київпастрас»). Предмет дослідження – є комплекс теоретичних, методичних і практичних підходів, спрямованих на покращення якості послуг транспортного підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є наукове обґрунтування і розробка теоретико-методичних основ та практичних рекомендацій для формування організаційно-економічних аспектів підвищення якості послуг транспортного підприємства в умовах конкурентноспроможності на ринку транспортних послуг.

Методи дослідження. Дослідження ґрунтується на теоретичних та методологічних роботах видатних вітчизняних та зарубіжних учених, а також на загальних принципах проведення комплексних наукових досліджень. У роботі використовувалися спеціальні методи, такі як абстрактно-логічний для аналізу розвитку проблем та узагальнення висновків, теоретичного узагальнення для розкриття сутності категорії «якість послуг», порівняльних переваг, економічного аналізу, групування та порівняння для вивчення транспортної галузі України, а також економіко-статистичний для оцінки стану розвитку підприємства громадського транспорту. Крім того, були використані методи моделювання та прогнозування для побудови організаційно-економічної моделі та розробки комплексу заходів щодо розвитку системи управління якістю КП «Київпастрас».

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні існуючих теоретико-методичних й практичних засад щодо організаційно-економічних аспектів підвищення якості послуг транспортного підприємства:

- запропоновано організаційно-економічну модель підвищення якості послуг транспортного підприємства, що являє собою комплекс заходів, факторів та умов, які спрямовані на поліпшення рівня обслуговування пасажирів та оптимізацію економічних процесів у діяльності підприємства громадського транспорту;

- виокремлено сукупність інструментів та засобів впливу на систему управління ефективністю діяльності підприємства шляхом визначення показників і умов впливу на розвиток діяльності підприємства та комплексу взаємопов'язаних процесів які забезпечують підвищення ефективності якості послуг транспортного підприємства;

- удосконалено теоретико-методичні підходи до оцінки якості послуг транспортного підприємства та організаційно-економічний інструментарій, який передбачає визначення завдань, оцінку критеріїв та використання інструментів управління якістю транспортних послуг.

Рекомендації щодо використання результатів: результати досліджень можуть бути використані, та взяті за основу для підвищення якості послуг транспортного підприємства. Отримані результати мають практичне значення для транспортних підприємств, запропоновані орієнтири для ефективного управління діяльністю транспортного, які охоплюють ключові аспекти стратегічного планування, розподілу ресурсів та систематичного аналізу ефективності, що спрямовані на підвищення якості послуг та поліпшення рівня обслуговування пасажирів і оптимізацію економічних процесів у діяльності підприємств громадського транспорту.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Сутність дефініції «якість послуг» та фактори формування якості послуг транспортного підприємства.....	10
1.2. Методичні підходи до забезпечення якості послуг транспортного підприємства.....	16
1.3. Розроблення організаційно-економічного інструментарію управління якістю послуг транспортних підприємств.....	31
1.4. Напрями підвищення якості транспортних послуг	39
Висновки до першого розділу.....	44
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА	46
2.1. Аналіз транспортної галузі України	46
2.2. Аналіз ефективності господарської діяльності КП «Київпастрас»	53
2.3. Оцінка фінансово-економічної діяльності досліджуваного підприємства.....	62
2.4. Дослідження рівня якості транспортних послуг КП «Київпастрас».....	68
Висновки до другого розділу	73
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	76
3.1. Напрями підвищення ефективності якості послуг КП «Київпастрас» ...	76
3.2. Організаційно-економічна модель підвищення якості послуг КП «Київпастрас».....	80
3.3. Обґрунтування заходів забезпечення підвищення якості послуг транспортного підприємства	85
Висновки до третього розділу.....	94
ВИСНОВКИ	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	101
ДОДАТКИ.....	111

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах глобалізації та стрімкого розвитку міст у світі, транспорт є важливим складником економічного та соціального прогресу. Громадський транспорт, зокрема, відіграє ключову роль у забезпеченні мобільності населення та сприяє сталому розвитку міст. Однак, якість та ефективність громадського транспорту визначаються не лише наявністю інфраструктури, але й організаційно-економічними аспектами його функціонування.

Зростання густини населення та розвиток міських інфраструктурних систем вимагають постійного вдосконалення та оптимізації транспортних мереж, зокрема громадського транспорту. Однак, ефективність та якість послуг часто залежать від організаційно-економічних аспектів діяльності транспортних підприємств. На сучасному етапі розвитку міст та їх транспортних систем особливо актуально вивчення питань, пов'язаних з підвищенням якості та конкурентоспроможності громадського транспорту. Дослідження такого важливого галузевого аспекту є актуальним у контексті подолання транспортних труднощів.

Підвищення якості надання послуг транспортними підприємствами стає стратегічно важливим завданням, що не лише формує задоволення споживачів, але й визначає рівень безпеки та комфорту для пасажирів, а також впливає на загальну ефективність та конкурентоспроможність підприємства в цілому.

Ця необхідність виникає з розуміння, що якість транспортних послуг має вирішальне значення для задоволення потреб сучасного суспільства. Забезпечення найвищого стандарту безпеки на транспортних засобах та структурах, створення комфортабельного середовища для пасажирів та надання точної та своєчасної інформації – це ключові складові, які забезпечують високий рівень якості обслуговування.

Питанням якості послуг в сфері громадського транспорту приділяється все більше уваги. Теоретико-методичні та організаційно-економічні засади підвищення якості підприємства висвітлено в праці українських науковців, таких як Весперіс С.З., Дубодєлова А.В., Котвіцька А.А., Кучерук Г.Ю., Токарчук В.В., Траченко Л.А, а також закордонних вчених Дж. Барлоу, Е. Венцек-Янка, С. Рея, Г. Селіма, М. Стоми, Г. Амстронг, Б. Берман, Ф. Котлер.

Метою кваліфікаційної роботи є наукове обґрунтування і розробка теоретико-методичних основ та практичних рекомендацій для формування організаційно-економічних аспектів підвищення якості послуг транспортного підприємства в умовах конкурентноспроможності на ринку транспортних послуг.

Для досягнення цієї мети поставлені наступні завдання:

- проаналізувати сутність, роль та значення якості послуг;
- дослідити методичні підходи до забезпечення якості послуг транспортного підприємства;
- визначити та охарактеризувати організаційні та економічні інструменти управління якістю послуг транспортних підприємств;
- удосконалити напрями підвищення якості транспортних послуг;
- здійснити детальний фінансово-економічний аналіз виробничого-господарської діяльності підприємства КП «Київпаstrans»;
- визначити напрями підвищення ефективності якості послуг КП «Київпаstrans»;
- розробити організаційно-економічну модель підвищення якості послуг КП «Київпаstrans»;
- запропонувати заходи забезпечення підвищення якості послуг підприємств пасажирського транспорту.

Об'єктом дослідження – виробничо-господарська діяльність КП «Київпаstrans».

Предмет дослідження – є комплекс теоретичних, методичних і практичних підходів, спрямованих на покращення якості послуг транспортного підприємства.

Методи дослідження. Дослідження ґрунтується на теоретичних та методологічних роботах видатних вітчизняних та зарубіжних учених, а також на загальних принципах проведення комплексних наукових досліджень. У роботі використовувалися спеціальні методи, такі як абстрактно-логічний для аналізу розвитку проблем та узагальнення висновків, теоретичного узагальнення для розкриття сутності категорії «якість послуг», порівняльних переваг, економічного аналізу, групування та порівняння для вивчення транспортної галузі України, а також економіко-статистичний для оцінки стану розвитку підприємства громадського транспорту. Крім того, були використані методи моделювання та прогнозування для побудови організаційно-економічної моделі та розробки комплексу заходів щодо розвитку системи управління якістю КП «Київпаstrans».

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативні акти України, що визначають правила господарської діяльності, офіційні матеріали Державного комітету статистики України, звітні дані підприємств пасажирського транспорту, інформація з вітчизняних та зарубіжних наукових та технічних джерел (статті, монографії, звіти з досліджень, доповіді, тези, збірники наукових праць і наукові журнали), а також періодичні видання і річники відповідних організацій, а також публічні звіти підприємств.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні існуючих теоретико-методичних й практичних засад щодо організаційно-економічних аспектів підвищення якості послуг транспортного підприємства:

– запропоновано організаційно-економічну модель підвищення якості послуг транспортного підприємства, що являє собою комплекс заходів, факторів та умов, які спрямовані на поліпшення рівня обслуговування пасажирів та оптимізацію економічних процесів у діяльності підприємства громадського транспорту;

– виокремлено сукупність інструментів та засобів впливу на систему управління ефективністю діяльності підприємства шляхом визначення показників і умов впливу на розвиток діяльності підприємства та комплексу взаємопов'язаних процесів які забезпечують підвищення ефективності якості послуг транспортного підприємства;

– удосконалено теоретико-методичні підходи до оцінки якості послуг транспортного підприємства та організаційно-економічний інструментарій, який передбачає визначення завдань, оцінку критеріїв та використання інструментів управління якістю транспортних послуг.

Розроблені у даній кваліфікаційній роботі теоретичні положення та методичні та практичні рекомендації з організаційно-економічних аспектів поліпшення якості послуг можуть бути застосовані на транспортних підприємствах в Україні.

Результати кваліфікаційної роботи опубліковані в науковому журналі «Економічний вісник Дніпровської політехники», випуск 3(83).

Кваліфікаційна робота є самостійно виконаною, завершеною роботою. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 102 найменувань, поданих на 10 сторінках, 10 додатків. Основний текст кваліфікаційної роботи викладено на 110 сторінках комп'ютерного тексту. Робота містить 20 таблиць і 10 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність дефініції «якість послуг» та фактори формування якості послуг транспортного підприємства

У сучасному світі, де конкуренція в сферах бізнесу та обслуговування постійно зростає, поняття «якість послуг» стає критично важливим для успіху будь-якої організації. Щоб забезпечити задоволення та відповідність очікуванням клієнтів, важливо ретельно вивчати та визначати ключові аспекти якості. В наукових джерелах, окрім терміну «якість послуг», також використовуються поняття «якість сервісу» і «якість обслуговування». Загалом можна вважати, що ці терміни можуть використовуватися як синоніми. У табл. 1.1 узагальнено основні способи визначення цих термінів у фахових виданнях.

За результатами досліджень може бути сформоване власне визначення поняття «якість послуг» – це повна відповідність наданих послуг встановленим стандартам, враховуючи сукупність їх властивостей і характеристик, спрямованих на викликання задоволення клієнтів. Це не лише відповідь на очікування та заявлені потреби клієнта, але й взаємодія з усіма зацікавленими сторонами, яка формує рівень властивостей та характеристик, спроможних задовольняти постійно змінюючи рівень потреб. Якщо після взаємодії з послугою потреби та очікування клієнта повністю задоволені або перевищені, це свідчить про високу якість обслуговування, враховуючи не лише якісне виконання послуги, але й особисте обслуговування, яке відображає єдність здатностей до виробництва та задоволення індивідуальних потреб споживача [1].

Основні аспекти сутності «якість послуг» включають такі елементи [26]:

1. Сприйняття клієнтами – якість послуг визначається тим, як її сприймають клієнти. Це означає, що те, що вважається якісними послугами для

одного клієнта, може не відповідати очікуванням іншого. Оцінка якості включає в себе психологічний аспект і залежить від індивідуальних сприйнятів.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення категорії «якість послуг», «якість сервісу», «якість обслуговування»

Автор	Визначення
Весперіс С.З. [90]	Якість послуг – це відповідність наданих послуг очікуваним або встановленим стандартам
Дубодєлова А.В. [35]	Якість послуг – це сукупність властивостей і характеристик, що викликають задоволення клієнтів
Котвіцька А.А. [42]	Якість послуг – сукупність її особливостей, ознак і характеристик, що спираються на її здатність задовольнити заявлену або очікувану потребу клієнта (споживача)
Кучерук Г.Ю. [46]	Під якістю послуги пропонується розуміти сукупність властивостей і характеристик послуги, рівень яких формується взаєминами всіх зацікавлених сторін і дозволяє задовольняти різні рівні потреб, що постійно змінюються
Токарчук В.В. [82]	Якщо потреби та очікування клієнта повністю задоволені або й навіть перевищені після відвідування банку, то говорять, що є якісне обслуговування клієнта
Траченко Л.А. [85]	Якість послуги – сукупність властивостей, що визначають її придатність задовольняти індивідуальні потреби конкретного споживача. Причому в цих властивостях відбивається єдність якісного виконання (виробництва) послуги та особистого обслуговування споживача.

2. Елементи якості – якість послуг може бути розглянута з багатьох різних кутів. Основні елементи якості послуг включають:

- надійність – можливість надавати послуги без збоїв або відмов;
- доступність – зручність для клієнтів у доступі до послуг у потрібний час і місце;
- зручність – спрощення процесу отримання послуги та зменшення зусиль, які клієнт повинен витратити;
- ефективність – досягнення максимальних результатів при витраті мінімуму ресурсів;
- задоволення клієнтів – сприйняття клієнтами якості послуг і задоволення від них.

3. Вимірювання якості – якість послуг можна вимірювати за допомогою різних метрик і інструментів, таких як опитування клієнтів, відгуки, рівень задоволеності, кількість скарг, час очікування тощо.

У контексті постійних змін у вимогах споживачів та динамічного розвитку ринків, ефективне управління якістю послуг стає необхідністю для забезпечення задоволення клієнтів і збереження конкурентних переваг. Запропоноване дослідження присвячено ретельному розгляду основних підходів до управління якістю послуг, мета якого полягає в глибокому розумінні та визначенні стратегій, які сприяють найвищій якості наданих послуг (рис. 1.1).

Даний висновок передбачає аналіз різноманітних підходів до управління якістю послуг, щоб визначити їхню ефективність та придатність до впровадження в конкретних умовах бізнесу. Розгляд основних стратегій та методів дозволить визначити оптимальний підхід для досягнення високого рівня якості в області послуг та відповідності їхніх характеристик очікуванням та потребам клієнтів.

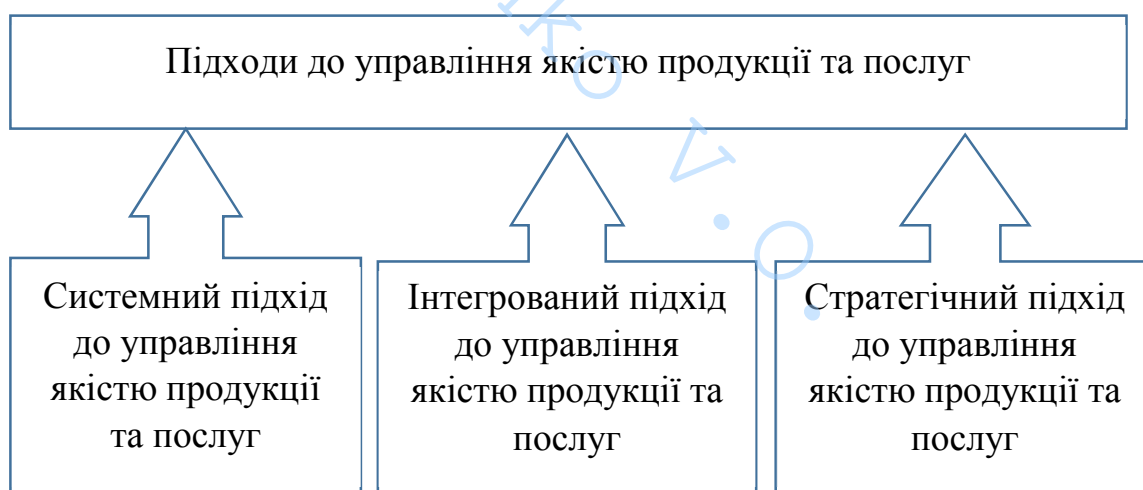


Рис. 1.1. Основні підходи до управління якістю продукції та послуг [15]

Як відомо, система управління якістю є стратегічною для підприємства і тому на неї впливає багато факторів. Фактори – це умови (середовище), які можуть впливати на будь-який процес в організації. На формування та впровадження системи управління якістю підприємства впливатимуть такі фактори [54]:

- Вплив зовнішнього середовища підприємства;
- Цілі підприємства, мета його існування та розвитку;
- Зміна потреб і вимог споживачів, наявність скарг на якість послуг;
- Зміни в корпоративній структурі;
- Існуючі бізнес-процеси підприємства;
- Запуск нових сервісів;
- Зміна чисельності ефективного персоналу.

Тому фактори, що впливають на систему управління якістю, можна розділити на зовнішні фактори та внутрішні фактори (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Фактори впливу на систему управління якістю підприємства [89]

Розглядаючи зовнішні, необхідно звернути увагу на чинники в законодавчій, політичній, економічній, технологічній, конкурентній, ринковій, соціокультурній сферах на всіх рівнях (міжнародному, національному, регіональному та місцевому) [78].

Фактори зовнішнього середовища є основою формування якості в умовах ринкових відносин [2]. Особливо важливим серед них є фактор конкуренції, якому підприємства повинні надавати великого значення. Підприємства не можуть впливати на чинники зовнішнього середовища, однак своєчасне

врахування їхньої поведінки з метою прогнозування можливих коливань може забезпечити більш швидку адаптацію організації до конкурентного середовища.

До внутрішніх факторів можна віднести фактори, на які підприємство може самостійно впливати. Організація самостійно приймає рішення про здійснення будь-яких дій, спрямованих на підвищення якості.

Давайте розглянемо внутрішні чинники більш детально [15]:

1. Економічні фактори пов'язані із витратами на виробництво та реалізацію товарів/послуг, забезпеченням відповідного рівня якості, стратегією ціноутворення, наявністю фінансово-економічних показників, системою фінансового стимулювання персоналу та матеріальною відповідальністю працівників за порушення своїх обов'язків.

2. Соціальні фактори характеризують кваліфікацію працівників, рівень їхньої освіти, впливають на організацію здорового соціально-психологічного середовища в колективі, включаючи питання підвищення кваліфікації, мотивації персоналу, соціально-побутового обслуговування працівників і т.д.

3. Технологічні фактори передбачають впровадження нових технік та технологій, таких як використання нових матеріалів, що є основою для виробництва конкурентоспроможної продукції, або використання передових технологій для підвищення ефективності надання послуг і т.п.

4. Інноваційні фактори передбачають впровадження інновацій у сфері управління, виробництва, управління персоналом та інші аспекти.

5. Фактор інформаційної оперативності – своєчасне надходження даних про спосіб та час обробки інформації і забезпечення цією інформацією відповідних осіб запобігають появі дефектів, така оперативність інформації забезпечується створенням та функціонуванням автоматизованих систем управління.

6. Виробничо-експлуатаційні – пов'язані з питаннями, що виникають в процесі виконання праці, й аспектами їх оперативного вирішення, такі фактори впливають на якість в процесі експлуатації.

7. Організаційно-структурні – мають відношення до організації та

управління роботою, підвищеної відповідальності за якість продукції/послуг, що надаються, планування бізнес-роботи, продуктивності праці та організаційної структури.

Також існує ще один широко використовуваний підхід до класифікації факторів, які впливають на систему управління якістю підприємства. Цей підхід включає чотири основні групи: технічні, соціальні, економічні та організаційні [98]. Розглянемо кожен групу детальніше за допомогою табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Фактори, які впливають на систему управління якістю на підприємстві

№ з/п	Група	Характеристика
1	Технічні	стан технічної документації; вид продукції, що виготовляється і серійність її виробництва; характеристика послуг, що надаються; схемні вирішення; засоби технічного обслуговування і ремонту; технічний рівень бази проектування, виготовлення та експлуатації; якість технологічного обладнання, оснащення, інструменту; якість засобів вимірювання і контролю.
2	Організаційні	розподіл праці, форми організації бізнес-процесів, забезпеченість матеріалами, сировиною і т.д.; організація робіт з постачальниками; організація інформаційного забезпечення; наукова організація праці, культура виробництва; організація харчування та відпочинку; планованість і ритмічність роботи; технічне обслуговування обладнання, оснащення; форми і способи транспортування, зберігання, експлуатації, технічного обслуговування, ремонту та ін.
3	Економічні	форми оплати праці і величина заробітної плати; преміювання за високоякісну роботу; утримання за брак; співвідношення між якістю продукції, собівартістю і ціною; ступінь підвищення продуктивності суспільної праці та ін.
4	Соціальні	підбір, розстановка і переміщення кадрів; організація навчання; підвищення кваліфікації; взаємини в колективі; стан виховної роботи; організація відпочинку.

У деяких джерелах особлива увага приділяється людському фактору, тому їх рекомендується розглядати як окрему групу. Варто зазначити, що проблема «людського фактору» в Україні стоїть досить гостро.

В умовах затяжної економічної кризи більшість працівників стурбовані не так проблемами системи управління якістю та всіма її складовими, як збереженням чи просто «виживанням» свого робочого місця [33].

Виходячи із зарубіжного досвіду, можна сказати: «людський фактор»

матиме позитивну динаміку розвитку підприємств, якщо виконуються три умови: На підприємстві є лідер (менеджер), який розуміє необхідність змін, їх послідовність та пов'язані з цим ризики, наявність кваліфікованого відповідального персоналу, можливість впровадження основи мотивації праці [64].

Аналізуючи існуючі фактори впливу, важливо, щоб підприємство визначало як зовнішні, так і внутрішні чинники, які пов'язані з його цілями та стратегічним напрямком розвитку. Це необхідно для подальшого їх вивчення, визначення ступеня впливу та збільшення ефективності роботи, а також для уникнення виявлення «вузьких місць» у стратегічному плануванні [24].

1.2. Методичні підходи до забезпечення якості послуг транспортного підприємства

Розробляючи системний підхід до оцінки якості послуг транспортних компаній, ми дотримуємося наступних принципів [75]:

- результати повинні відповідати цілям підприємства, тобто досягати результатів, запланованих на початку оцінки якості послуг підприємства;
- визначення та використання показників оцінки якості має бути простим для розуміння;
- для оцінки якості послуг рекомендується визначити пріоритетність цілей, які відображають корпоративну стійкість.

Спосіб складається з трьох основних етапів:

Перший етап – етап підготовки. Він включає такі види робіт:

- визначення мети проведення оцінки якості послуг транспортного підприємства. На цьому етапі компанія повинна визначити мету оцінки. Для транспортних підприємств основною метою таких оцінок є визначення рівня ефективності діяльності підприємства з метою вдосконалення та розвитку його діяльності, прийняття правильних управлінських рішень, підвищення якості обслуговування пасажирів та збільшення пасажиропотоку.

– постановка основних завдань оцінки ефективності функціонування підприємства та якості послуг. Для транспортних підприємств основним завданням можна виокремити: порівняння отриманого прибутку із прибутком плановим; вироблення правильних управлінських рішень щодо підвищення рентабельності; визначення найпривабливіших напрямів вкладення тимчасово вільних засобів; контроль за задоволеністю послугами споживачів; контроль за діяльністю персоналу.

– розробка програм і планів проведення оцінки якості послуг. План заходів за оцінкою якості послуг повинен містити конкретні дії з певними термінами та результатами.

План заходів – це документ, який визначає цілі, конкретні дії (роботи або заходи), вимоги до їхніх результатів, терміни виконання та виконавців цих дій.

Сукупність заходів утворює програму - це низка взаємопов'язаних проектів, які керуються спільно для досягнення переваг і ступеня керованості, які не можна було б забезпечити при окремому управлінні кожним з них.

Отже, план заходів – один із документів програми, який визначає очікування щодо часу виконання оцінки ефективності, необхідних ресурсів і отриманих результатів [28].

– визначення відповідальних за проведення оцінки та розподіл функцій між ними. Для реалізації оцінки якості послуг підприємства необхідно провести розподіл повноважень і відповідальності між співробітниками, які беруть у ній участь. Це доцільно зробити за допомогою функціонального розподілу робіт у процесі оцінки. Для цього пропонується побудувати схему функціональних взаємозв'язків, із лівого боку зазначені види робіт, а з правого – посадовці, які беруть участь в оцінці.

– первинний збір і обробка інформації для проведення оцінки. Основними документами для збору інформації для проведення оцінки якості послуг на підприємстві є фінансова звітність підприємства, дані бухгалтерського й управлінського обліку, а також статистична інформація.

Другий етап – оцінка якості послуг транспортного підприємства. Цей етап передбачає такі види робіт:

– аналіз середовища функціонування підприємства. На цьому етапі необхідно провести аналіз чинників як зовнішніх так і внутрішніх що діють на діяльність підприємства. Аналіз проводиться шляхом збору, обробки необхідної інформації співробітниками підприємства, а також запрошеними консультантами.

– зовнішніми можна вважати чинники, які незалежні від підприємства, але кількісно впливають на його діяльність. Зовнішніми чинниками, які мають вплива на діяльність підприємства, є такі: чинники ринкової кон'юктури; правові та адміністративні чинники.

Внутрішні можна вважати чинники безпосередньо залежать від діяльності підприємства та характеризують його роботу. До них належать: матеріально-технічні, організаційно-економічні, економічні, соціальні.

– оцінка результатів функціонування підприємства. На цьому етапі необхідно визначити перелік показників, за якими буде проводиться оцінка ефективності. Для транспортних підприємств пропонується використовувати систему показників, запропонована в роботі, яка ґрунтується на розробках Каплана і Нортон. Для транспортного підприємства підібрано чотири групи показників: «Фінанси», «Персонал», «Клієнти», «Основні процеси підприємства».

1. Фінанси:

– прибуток:

$$ВП(З)=ЧД-СР, \quad (1.1)$$

де Д – чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);

СР – собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт та послуг).

– рентабельність перевезень:

$$R = \frac{\text{ЧП}}{\Sigma B} * 100\%, \quad (1.2)$$

де ЧП – чистий прибуток від перевезень;

ΣB – сума витрат.

– чистий грошовий потік:

$$\text{ЧГП} = \text{ЧГП}_{\text{од}} + \text{ЧГП}_{\text{ід}} + \text{ЧГП}_{\text{фд}}, \quad (1.3)$$

де $\text{ЧГП}_{\text{од}}$ – чистий грошовий потік від операційної діяльності;

$\text{ЧГП}_{\text{ід}}$ – чистий грошовий потік від інвестиційної діяльності;

$\text{ЧГП}_{\text{фд}}$ – чистий грошовий потік від фінансової діяльності.

– структура персоналу:

$$\text{СК} = \frac{\text{ВК}}{\text{ПК}}, \quad (1.4)$$

де ВК – сума власних коштів підприємства;

ПК – сума позикових коштів підприємства.

– собівартість пасажирських перевезень:

$$S = \frac{S_{1\text{км}} * l_c}{q * \gamma * \beta}, \quad (1.5)$$

де $S_{1\text{км}}$ – собівартість виконання 1 км пробігу;

l_c – середня відстань поїздки;

q – пасажиромісткість одиниці рухомого складу;

γ – коефіцієнт використання пасажиромісткості;

β – коефіцієнт використання пробігу.

– виручка від перевезень:

$$B = P * Ц, \quad (1.6)$$

де P – обсяг реалізованих послуг;

$Ц$ – ціна одиниці послуг.

2. Персонал:

– задоволеність робітників підприємства. Соціологічне дослідження, засноване на проведенні анкетних опитувань серед працівників, є високоефективним методом визначення різних аспектів задоволеності працею на підприємстві. Результати такого опитування дозволяють визначити ключові індикатори, такі як взаємини з колегами, рівень технічної безпеки, заробітна плата, санітарно-гігієнічні умови, доступ до сучасного обладнання, можливості кар'єрного росту, зворотний зв'язок з адміністрацією, освітні та наукові можливості, різноманітність роботи, творчий підхід та мотивація, а також організація дозвілля та стимулювання активного відпочинку в колективі [87].

– коефіцієнт плинності кадрів:

$$K_{пл} = \frac{Ч_{зв}}{Ч_{обл}}, \quad (1.7)$$

де $Ч_{зв}$ – чисельність звільнених за порушення трудової дисципліни та за власним бажанням;

$Ч_{обл}$ – облікова чисельність персоналу.

– кількість робітників, що підвищили кваліфікацію за зазначений період. Визначаються за даними підприємства за зазначений період.

– продуктивність праці робітників:

$$П_{п} = \frac{Q}{Ч_{обл}}, \quad (1.8)$$

де Q – обсяг продукції, випущеної підприємством за певний період часу, у вартісному виразі, тис. грн.

– сума заробітної плати персоналу:

Цей показник можна представити двома формулами, зокрема фондом оплати праці працівників підприємства або середньою платою одного працівника підприємства.

$$ФОП = Ф_{озп} + Ф_{дзп} + В_{зк}, \quad (1.9)$$

де $Ф_{озп}$ – фонд основної заробітної плати;

$\Phi_{\text{дзп}}$ – фонд додактової заробітної плати персоналу підприємства;

$V_{\text{зк}}$ – інші заохочувальні та компенсаційні виплати, крім тих, що законодавчо не належать до ФОП.

$$\overline{ЗП} = \frac{\sum \text{ФОП}}{\bar{Ч}}, \quad (1.10)$$

де $\sum \text{ФОП}$ – сума фонду оплати праці працівників підприємства;

$\bar{Ч}$ – середньооблікова чисельність працівників на підприємстві.

– сума штрафів за невиконання планів:

$$\text{Ш} = \frac{V_{\text{ш}}}{100} * \text{ЗП}_{\text{осн}}, \quad (1.11)$$

де $V_{\text{ш}}$ – відсоток штрафу.

3. Клієнти:

– частка ринку:

$$D = \frac{Q_t}{E_p}, \quad (1.12)$$

де Q_t – обсяг продажів, який може реалізувати фірма;

E_p – місткість ринку.

Також цей показник можна визначити за допомогою відносної частки ринку:

$$\text{ВЧР} = \frac{\text{РЧ}_п}{\text{РЧ}_{\text{рл}}} * 100, \quad (1.13)$$

де $\text{РЧ}_п$ – ринкова частка підприємства;

$\text{РЧ}_{\text{рл}}$ – ринкова частка ринкового лідера.

– задоволеність пасажирів якістю, обслуговуванням, вартістю послуг та ін.

Найбільш ефективним методом визначення задоволеності обслуговуванням на підприємстві є проведення соціологічного дослідження, що ґрунтується на анкетному опитуванні працівників. Серед ключових індикаторів,

що визначають рівень задоволеності, особливе місце займають показники якості обслуговування. Представимо нижче один з них:

$$K_{\text{як}} = \frac{\sum x_1 + \sum x_2 + \sum x_3}{\sum x_1 + \sum x_2 + \sum x_3 + \sum x_4}, \quad (1.14)$$

де $\sum x_1$ – кількість респондентів, які оцінили якість наданх послуг на «відмінно»;

$\sum x_2$ – «добре»;

$\sum x_3$ – «задовільно»;

$\sum x_4$ – «незадовільно».

Сума значень показників обслуговування визначається з опитувальних таблиць.

– рівень лояльності споживачів:

Розрахункова формула для індексу лояльності, побудованого на основі шкали Лайкерта, виглядає наступним чином:

$$I_{\text{л}} = \frac{1}{k} * \sum_1^k I_{\text{од}}, \quad (1.15)$$

де $I_{\text{л}}$ – значення загального індексу лояльності;

$I_{\text{од}}$ – значення одиничних індексів лояльності (за кожним судженням);

k – число суджень, що містить шкала.

Формула розрахунку одиничних індексів лояльності має такий вигляд:

$$I_{\text{од}} = \frac{1}{R} \sum_1^N a_i * T_i, \quad (1.16)$$

де N – кількість тверджень, $I = 1 \dots N$,

T_i – кількість відповідей на твердження i ;

a_i – кількість балів, привласнених твердженню i ;

R – кількість респондентів.

Значення загального індексу лояльності $I_{\text{л}}$, розрахованого за такою метоюдитокою, знаходиться в інтервалі від 1 до 10.

– прогнозований приріст обсягу перевезень:

Для визначення перспективного обсягу перевезень доцільно використовувати критерій «середньорічний приріст»:

$$Q_i^{\text{пас}} = Q_0^{\text{пас}} * \left(1 + \frac{q_{\text{пас}}}{100}\right), \quad (1.17)$$

де $Q_0^{\text{пас}}$ – обсяг перевезень у початковому році, пас;

$q_{\text{пас}}$ – середньорічний приріст обсягу перевезень у перспективі, %.

4. Основні процеси підприємств пасажирського транспорту:

– обсяг перевезень – це кількість пасажирів за певний проміжок часу (рік, місяць, день). Цей показник визначається за фактичними даними підприємства.

– кількість реалізованих квитків на маршрути. Усі перації з приймання та видачі квитків урахується в книзі обліку обігу квитків, яка повинна бути прошнурована, пронумерована і мати відстик печатки. Кількість аркушів у книзі засвідчується підписами керівника та головного бухгалтера. Кожен вид та повна вартість квитків фіксуються на окремих сторінках. Записи щодо обігу квитків вносяться щоденно. На підставі цих даних визначається цей показник.

– кількість зірваних рейсів:

$$Z_z = Z_{\text{пл}} - Z_{\text{ф}}, \quad (1.18)$$

де $Z_{\text{пл}}$ – кількість рейсів, запланованих на певний проміжок часу;

$Z_{\text{ф}}$ – кількість рейсів, фактично виконаних за певний проміжок часу.

– асортимент інформаційних послуг на підприємстві. Цей показник визначається за фактичними даними кожної окремої авостанції, залежно від її класу;

– Індекс задоволеності пасажирів інформаційними послугами – це оцінка рівня задоволеності клієнта ісля взаємодії з підприємство. Вона показує, наскільки успішним був клієнтський досвід споживача. Для аналізу споживацької поведінки рекомендується використовувати комплексні методи оцінки задоволеності. Вони дозволяють здобути максимально повний вигляд на

дії споживачів під час обслуговування, а також після нього – засвоєння їхніх вподобань та побажань. Результати аналізу задоволеності споживачів стають основою для розробки ринкової стратегії підприємства. Для оцінки задоволеності пасажирів інформаційними послугами цей показник і є критерієм вимірювання.

$$K_3 = \sum_{i=1}^n K_i * M_i, \quad (1.19)$$

де K_i – i -й показник оцінки задоволеності споживача, балів;

M_i – коефіцієнт вагомості i -го критерію задоволеності, часток одиниць;

n – кількість критеріїв оцінки, одиниць.

– асортимент послуг щодо надання зручностей на АС. Цей показник визначається за фактичною інформацією кожної окремої автостанції, залежності від її класу;

– індекс задоволеності пасажирів послугами щодо надання зручностей на підприємстві. Розраховується аналогічно задоволеності інформаційними послугами, але критерієм є зручності на станціях.

– якість ресурсів. При оцінці ефективності роботи підприємства слід зосереджуватися на тих ресурсах, які сприяють покращенню ключових показників. Серед цих ресурсів можуть бути враховані людські ресурси, інфраструктура, умови праці, інформаційні ресурси, постачальники та партнери, природні та фінансові ресурси. Для оцінки іншої якості підприємство має сформувати показники з кожного з видів ресурсів. У загальному вигляді коефіцієнт якості можна розрахувати за формулою:

$$K_{\text{я.уз.}} = \frac{\sum_{i=1}^n k_{\text{явід}}}{n}, \quad (1.20)$$

де $\sum_{i=1}^n k_{\text{явід}}$ – сума відносних показників якості;

n – кількість відносних показників.

– якість виконуваних процесів. Методів оцінки якості виконуваних робіт дуже багато. Для кожного підприємства встановлюється свій перелік показників

якості залежно від виду виконуваних робіт та специфіки підприємства. Для пасажирських автобусних станцій розроблено методичний підхід до оцінки якості обслуговування пасажирів, що є основним виробничими процесами цього підприємства. Цей методичний підхід оснований на поєднанні підходів із позиції підприємства та споживачів, який передбачає визначення системи показників за параметрами реалізації процесів.

– продуктивність виробничого процесу. Виділяють кілька типів виробничих процесів: основні, що призводять до створення продукції і визначають виробничий профіль підприємства; допоміжні, які спрямовані на виробництво продукції для власного споживання та підтримання основного виробництва (ремонт устаткування, виробництво інструментів тощо); обслуговувальні, які не призводять до створення нової продукції, а забезпечують оптимальні умови для реалізації основних та допоміжних процесів (контроль якості, транспортування, складування продукції). Згідно з цим основну формулу продуктивності виробництва можна представити в такому вигляді:

$$P_v = \frac{Q_p}{B}, \quad (1.21)$$

де Q_p – обсяг наданих послуг або виготовленої продукції;

B – витрати, передбачені за надання послуг або випуск продукції.

– тривалість виробничого процесу:

$$T_{вц} = T_{ц} + T_{пр} + T_{обсл} + T_{пер}, \quad (1.22)$$

де $T_{ц}$ – тривалість технологічного циклу, хв;

$T_{пр}$ – тривалість проходження природних процесів, хв;

$T_{обсл}$ – тривалість обслуговувальних процесів, хв;

$T_{пер}$ – час міжопераційних та міжзмінних перерв, хв.

На останньому етапі оцінки показників ефективності функціонування підприємств пасажирського транспорту необхідно розрахувати комплексний показник ефективності:

$$E_k = (\Pi_f * \Pi_p * \Pi_k * \Pi_{оп})^{1/4} \quad (1.23)$$

У разі такого способу оцінки комплексний показник ефективності функціонування підприємства прийма значення від 0 до 1. Чим ближче він до 1, тим вища ефективність функціонування підприємства. Інтерпретацію комплексного показника пропонується проводити за допомогою спеціально розробленої шкали, що складена на основі шкали Харрінгтона:

Дуже високий – 1,0 – 0,8;

Високий – 0,8 – 0,64;

Середній – 0,64 – 0,37;

Низький – 0,37 – 0,2;

Дуже низький – 0,37 – 0,2.

Ці результати застосовуються для формування управлінських рішень для покращення діяльності підприємства. Цей етап передбачає аналіз результатів; виявлення недоліків у діяльності підприємства; визначення основних заходів щодо виявлених недоліків та формування системи контролю за їх виконанням.

Відповідно до трактування стандарту ДСТУ ISO 9000:2007, якість визначається як міра або ступінь, до якої сукупність характеристик відповідає встановленим вимогам. Щоб оцінити якість конкретного об'єкта, необхідно, передусім, мати його суттєві характеристики, які чітко визначені кількісно або якісно, а також вимоги до значень цих характеристик.

Об'єктивною характеристикою є показники виробничої, комерційної або фінансової діяльності підприємства, відображені в балансі та звіті про прибутки та збитки, тоді як суб'єктивною характеристикою може бути, наприклад, імідж підприємства [68].

Задоволення клієнтів від використання послуг та враження від іміджу підприємства сприяє зростанню клієнтської бази, що визначає успіх у підвищенні прибутку та позицій на ринку. Задоволений персонал, який відчуває задоволення від роботи та життя взагалі, сприяє підвищенню продуктивності,

покращує стосунки з клієнтами та сприяє розвитку підприємства, що відображається в його показниках діяльності та репутації [30].

В умовах високої конкуренції на ринку, забезпечення якості послуг стає ключовим стратегічним елементом успіху для транспортних підприємств. В табл. 1.3 зображені різноманітні моделі, які використовуються у практиці для досягнення високого стандарту обслуговування. Ця таблиця є не лише інструментом аналізу різних підходів, але й ключовим джерелом для розуміння та обговорення методів забезпечення якості у сфері транспортного бізнесу [76].

Таблиця 1.3

Методичні підходи до забезпечення якості послуг транспортного підприємства

Назва моделі	Опис моделі
Модель SERVQUAL	Модель, що вимірює якість послуг через п'ять основних атрибутів: надійність, відсутність забезпечення, зручність тощо.
Модель Total Quality Management (TQM)	Системний підхід до управління якістю, що орієнтований на всі аспекти діяльності підприємства.
Методи контролю та вимірювання KPI	Використання ключових показників ефективності для вимірювання та контролю якості послуг.
Управління змінами	Готовність до адаптації до нових умов і вимог ринку через стратегії управління змінами та навчання персоналу.
Застосування Lean та Six Sigma	Методології для виявлення та усунення зайвих процесів і витрат, а також для покращення ефективності та якості.
Використання ISO-стандартів	Впровадження міжнародних стандартів, наприклад, ISO 9001:2015, для забезпечення системи управління якістю.

1. Модель SERVQUAL: модель SERVQUAL є популярним методичним підходом для вимірювання та управління якістю послуг. Ця модель розглядає якість послуг через п'ять основних атрибутів:

– надійність (Reliability): цей атрибут відображає здатність транспортного підприємства надавати послуги без збоїв і з високою точністю. Наприклад, це може включати вчасність рейсів та надійність обслуговування.

– відсутність забезпечення (Assurance): цей атрибут стосується здатності персоналу транспортного підприємства вести себе професійно та надавати інформацію та допомогу клієнтам, які цього вимагають;

– зручність (Tangibles): цей атрибут оцінює зовнішній вигляд і комфортність інфраструктури та обладнання транспортного підприємства, такі як стан вагонів, автобусів, аеропортів або зупинок;

– відповідність очікуванням (Empathy): цей атрибут відображає вміння транспортного підприємства розуміти та враховувати індивідуальні потреби та очікування клієнтів;

– сприйняття якості послуг клієнтами (Responsiveness): цей атрибут стосується оперативності та ефективності реагування на запити та скарги клієнтів.

Модель SERVQUAL вимагає проведення опитувань клієнтів для оцінки якості послуг у кожному з цих атрибутів. Результати допомагають ідентифікувати слабкі місця та розробляти стратегії для покращення якості послуг.

2. Модель TQM (Total Quality Management): модель Total Quality Management (TQM) – це система управління, яка ставить якість на перше місце в усіх аспектах діяльності підприємства. Основні принципи TQM включають:

– лідерство – керівництво повинно бути активно зацікавленим у забезпеченні якості та встановленні відповідної культури в організації;

– участь персоналу – всі члени команди повинні брати участь у процесі покращення якості та мати можливість приймати рішення;

– фокус на клієнтах – TQM покладає надмірну увагу на потреби та очікування клієнтів, і вдачливо використовує ці дані для покращення послуг;

– процесний підхід – організація повинна визначити свої процеси, проаналізувати їх та вдосконалити, щоб досягти більшої якості та ефективності;

– постійне вдосконалення – TQM підтримує культуру постійного вдосконалення та змін для покращення якості;

– запровадження наукових методів – використання наукових підходів для аналізу і вдосконалення процесів та прийняття рішень.

Модель TQM може бути застосована для управління якістю послуг на транспортному підприємстві, охоплюючи всі аспекти діяльності, від планування до виконання.

3. Методи контролю та вимірювання KPI (Key Performance Indicators): KPI – це специфічні числові показники, що вимірюють ключові аспекти ефективності та якості послуг транспортного підприємства. Деякі загальні KPI можуть включати:

- пунктуальність рейсів – вимірюється відсоток рейсів, які прибувають часом;
- задоволеність клієнтів – вимірюється через опитування клієнтів або рейтинги задоволеності;
- витрати на обслуговування клієнтів – вимірюється як відсоток від загальних витрат підприємства;
- використання ресурсів – вимірюється ефективність використання автобусів, потягів або інших ресурсів;
- час очікування – вимірюється середній час очікування клієнтів на станціях або зупинках.

Ці KPI використовуються для відстеження прогресу та визначення областей, де можливе покращення якості послуг.

4. Управління змінами: цей методичний підхід акцентує на готовності до змін і адаптації до нових умов і вимог ринку. Головні складові управління змінами включають:

- аналіз потреб – ретельний аналіз змін, які можуть бути необхідними для покращення якості послуг;
- планування змін – розробка конкретного плану змін, включаючи часові рамки, ресурси та відповідальність;
- впровадження змін – реалізація запланованих змін та оцінка їх впливу на якість послуг;

- навчання персоналу – підготовка персоналу до нових процесів та вимог;
- моніторинг та оцінка – визначення ефективності змін та коригування за необхідності.

Управління змінами важливо для того, щоб транспортне підприємство могло адаптуватися до змін у вимогах клієнтів та на ринку та забезпечувати високу якість послуг.

5. Застосування Lean та Six Sigma: Lean і Six Sigma – це методології, які спрямовані на виявлення та усунення зайвих процесів і витрат, а також на покращення ефективності і якості послуг. Головні принципи цих методологій включають:

- виявлення марнотратних операцій – видалення всіх операцій, які не додають цінності клієнтам або виробництву;
- статистичний аналіз – використання статистичних методів для виявлення та коригування проблем в процесах;
- постійне вдосконалення – постійне покращення процесів на основі даних і вимірів;
- зосередженість на клієнті – виявлення і задоволення потреб клієнтів через покращення процесів.

Ці методології можуть бути застосовані для оптимізації операцій транспортного підприємства та покращення якості послуг.

6. ISO-стандарти: використання міжнародних стандартів, таких як ISO 9001:2015 (стандарт системи управління якістю), може допомогти транспортному підприємству встановити систему управління якістю, визначити процеси, вдосконалити їх та забезпечити відповідність стандартам. ISO-стандарти також вимагають системного контролю та оцінки процесів для забезпечення якості послуг.

Кожен з цих методів має свої плюси і може бути використаний транспортним підприємством в залежності від його потреб та мети удосконалення якості послуг.

1.3. Розроблення організаційно-економічного інструментарію управління якістю послуг транспортних підприємств

Головною метою будь-якого підприємства є повне задоволення відповідних стейкхолдерів, що передбачає дії керівництва для досягнення бажаних результатів. Більшість підприємств, незалежно від галузі та юридичної форми, націлені на задоволення потреб споживачів, що може призвести до розширення використання інструментів у сферах їх діяльності.

Поки не існувало б жодного підприємства якої б не стосувались проблеми транспортних послуг. Варто зазначити, що якість транспортних послуг залежить від загального рівня розвитку регіону чи країни [57].

Рекомендується використовувати відповідні інструменти для оцінки та подальшого покращення якості транспортних послуг. Таблиця 1.4 структурує їх систематично за такими категоріями: статистичні методи, інструменти управління якістю, інструменти аналізу якості, інструменти проектування якості та інструменти організаційного управління та економічної якості [55].

Таблиця 1.4

Інструменти оцінки якості транспортних послуг

№ з/п	Група	Інструменти якості
1	2	3
1	Основні інструменти контролю якості (статистичні методи)	<ul style="list-style-type: none"> – контрольний листок; – діаграма Парето; – причинно-наслідкова діаграма; – діаграма розкиду; – розшарування або стратифікація даних; – діаграма (блок-схема) потоку; – гістограма; – графіки; – контрольні карти.
2	Інструменти управління якістю	<ul style="list-style-type: none"> – діаграма спорідненості; – діаграма взаємозв'язків; – деревоподібна діаграма; – матрична діаграма; – стрілочна діаграма; – діаграма планування здійснення процесу; – аналіз матричних даних (матриця пріоритетів).

Закінчення табл. 1.4

1	2	3
3	Інструменти аналізу якості	– Функціонально-вартісний аналіз (ФВА); – FMEA (Failure Mode and Effects Analysis);
4	Інструменти проектування якості	– методи Тагуті; – Розгортання функції якості (QFD-аналіз); – 6 σ (Шість сигма).
5	Організаційно-розпорядчі та економічні інструменти якості	– система «нуль» дефектів; – система «точно в термін»; – 5S; – TPM (Total Productive Maintenance); – ощадливе виробництво; – бенчмаркінг.

Застосування того чи іншого інструменту якості для транспортних послуг дозволить керівництву підприємства провести оцінку за рядом параметрів та подати її наочно. Сучасні стандарти ISO 9000 рекомендують включення статистичних методів у систему якості підприємств як самостійний елемент. Використання методів статистичного контролю та регулювання якості продукції та технологічних процесів в практиці надає значний досвід [52]:

1. Контрольний листок (аркуш) – застосовується для збору даних та автоматичного їх упорядкування для подальшого зручного використання зібраного матеріалу.

2. Діаграма Парето – стовпчаста графіка, де стовпці впорядковані за зменшенням і представляють види дефектів або помилок. Висота стовпців відображає частоту виникнення дефектів чи їх відсоткове співвідношення, вартість, час і т. д. Використовується для визначення ключових чинників, що впливають на невідповідності.

3. Причинно-наслідкова діаграма (Діаграма Ішікави) – відома як «риб'яча кістка», представляє п'ять основних факторів - людина, метод, матеріал, устаткування і навколишнє середовище. Використовується для ідентифікації та систематизації факторів, які впливають на проблему.

4. Діаграма розкиду – цей метод надає можливість аналізу кореляції та регресії, сприяє виявленню ступеня взаємозв'язку між двома параметрами. Використовується для систематизації факторів та умов, які впливають на

розглядувану проблему.

5. Розгортання чи стратифікація даних використовується для виявлення причин нерівномірності певних характеристик продукції. Цей метод передбачає розділ характеристик залежно від різних факторів, що дозволяє визначити вплив кожного з цих факторів на наявні характеристики.

6. Гістограма – це метод візуального відображення статистичних даних у вигляді стовпчастої діаграми, що демонструє розподіл окремих вимірювань параметрів виробу чи процесу. Термін «гістограма» іноді вживається як синонім до «частотного розподілу», оскільки вона вказує на частоту виявлення вимірюваних значень параметрів об'єкта. Гістограми широко використовуються при складанні місячних звітів з якості підприємств та їх відділень.

7. Метод контрольних карт (карта Шухарта) – це графік, який відображає зміни показників процесу або продукту в різні часові періоди та будується на основі вимірювань. Вона служить для відображення змін у показнику та ефективного контролю над процесом. Основна відмінність від звичайних лінійних графіків полягає в наявності горизонтальних ліній, що визначають верхню та нижню межі статистично допустимих змін вимірюваної величини, а також середнього значення усіх вимірювань.

За словами Каору Ішікави, використання вищезгаданих статистичних методів вирішило близько 95% всіх проблем з якістю в Японії. Оскільки навчання цим інструментам контролю якості розпочиналось ще зі шкільних років, це сприяло включенню практично всього населення країни в процес підвищення якості та удосконалення виробництва.

У сучасний час облік і аналіз витрат на якість є складовою фінансового менеджменту в системі якості, але вирішує лише конкретні завдання, такі як зниження та оптимізація витрат на якість.

Для досягнення конкретних фінансових результатів та підвищення ефективності управління якістю системи важливо враховувати всі видатки. Тому використання сучасних методів управління витратами, зокрема методу функціонально-вартісного аналізу, стає необхідним, оскільки цей метод володіє

численними перевагами порівняно із звичайними методами обліку [18].

- надає можливість підприємству розробляти та впроваджувати конкурентоспроможні стратегії на ринку.
- забезпечує прийняття управлінських рішень, ґрунтуючись на оцінці ефективності системи менеджменту якості.
- сприяє формуванню конкурентоздатних цін на продукцію та послуги.
- дозволяє визначити істинну собівартість окремих видів продукції та послуг за його допомогою.

Об'єктом функціонально-вартісного аналізу є функції, що визначають споживчі властивості аналізованого об'єкта, та їхня вартість. Практика показує, що предмети можуть мати властивість виконувати не одну, а кілька функцій. На рис. 1.3 відобразимо класифікацію основних функцій функціонально-вартісного аналізу.

Функціонально-вартісний аналіз – це метод систематичного і комплексного вивчення функцій окремих виробів або функцій чи структур управління конкретними виробничо-господарськими процесами з метою мінімізації витрат при високій якості, граничній корисності та довговічності у сферах проектування, освоєння виробництва, збуту, промислового споживання та побутового споживання об'єкта, а також його життєвого циклу. Розглядається як метод системного і комплексного вивчення функцій об'єкта з метою забезпечення суспільно необхідних споживчих характеристик за найменших можливих витрат на реалізацію цих характеристик.

Важливим обмеженням при використанні функціонально-вартісного аналізу для оцінки ефективності системи менеджменту якості є відсутність глибоких економічних досліджень у методології аналізу. Спосіб визначення витрат на функції у функціонально-вартісному аналізі базується на класифікації функцій. Якщо один і той же матеріальний носій виконує кілька функцій, витрати, пов'язані з ним, розподіляються між функціями пропорційно їхньому внеску. Ця система обліку дозволяє ефективно враховувати витрати у рамках

простих причинно-наслідкових зв'язків, але не забезпечує визначення вартості процесів.

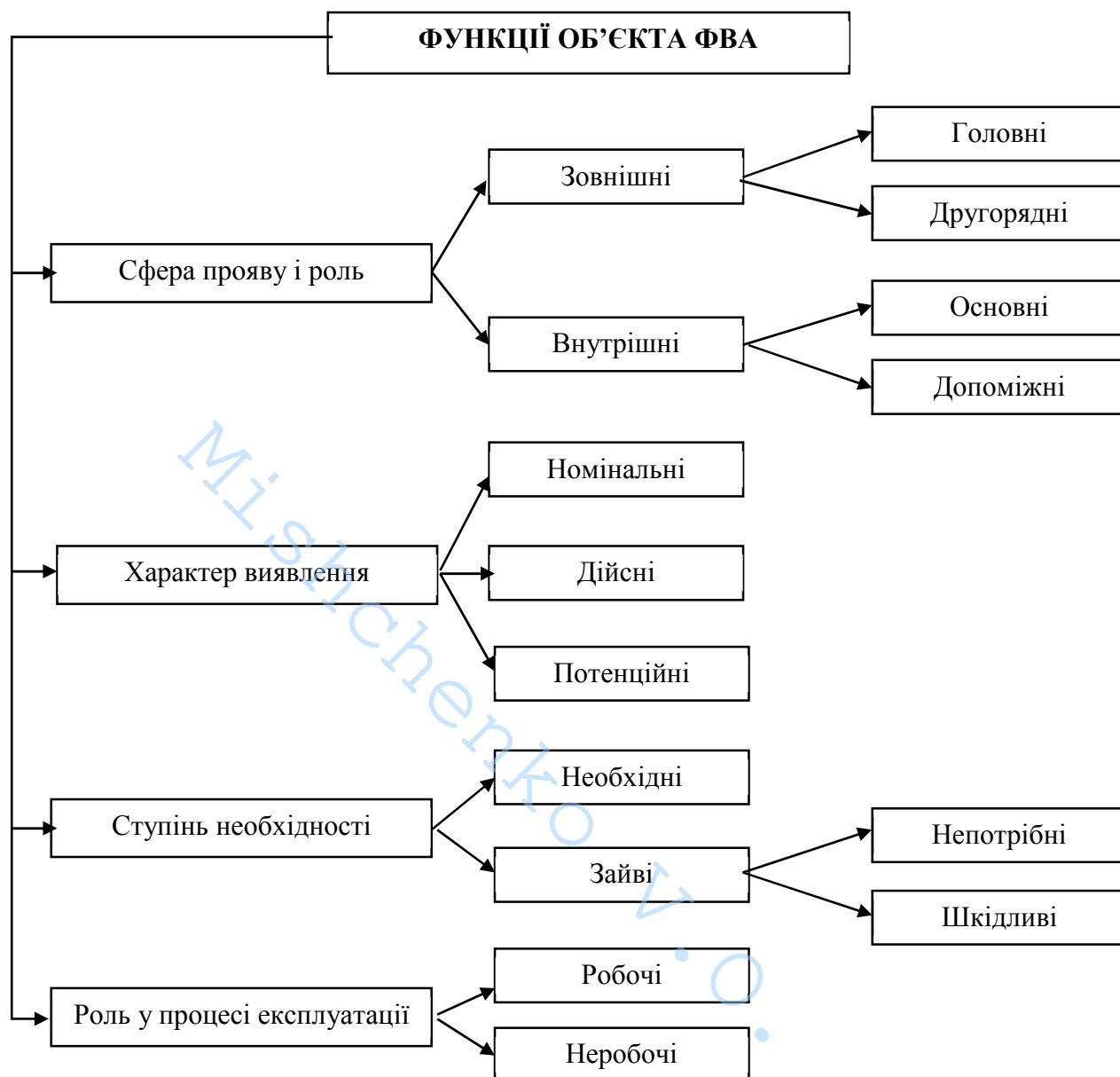


Рис. 1.3. Основні функції ФВА [45]

Методи Тагуті – це сукупність підходів до контролю якості, спрямованих на реалізацію концепції підвищення якості при плануванні продукції з урахуванням мінливості та невизначеності. При використанні цих методів основний наголос робиться на так званому невиробничому контролі якості (процес планування експериментів) та використанні функції втрат Тагуті, яка дозволяє розрахувати величину втрат якості у вартісному вираженні у разі відхилення [37]. Ключовим фактором філософії Тагуті є підвищення якості при

одночасному зниженні витрат. Важливим внеском Тагуті є те, що він зміг знайти відносно просту і переконливу методику, яка дозволяє планувати експерименти у сфері забезпечення якості.

Метод QFD вважається дуже гнучким інструментом прийняття рішень, оскільки дозволяє компаніям визначити ключові моменти у своїй діяльності, які слід вирішувати як з точки зору окремих клієнтів, так і з точки зору всієї галузі.

Розберемо ще один із новаторських інструментів систем управління якістю – «Шість сигм» (рис. 1.4), який базується на оптимізації процесів через ідентифікацію та усунення причин помилок або дефектів у виробничих процесах з орієнтацією на ключові для споживача параметри. Цей підхід залучає всіх працівників, від базового рівня до вищого керівництва.



Рис. 1.4. Метод «Шість сигма» [94]

Термін «сигма» (σ) є статистичним параметром вимірювання, також відомим як середньоквадратичне (стандартне) відхилення. Використовуючи цей параметр на підприємстві, можна визначити кількість дефектів на виході технологічного процесу та отримати уявлення про те, наскільки цей процес відхиляється від ідеального.

«Шість сигма» можна розглядати з декількох перспектив. Р. Томкінс описує його як систему, спрямовану на майже повне усунення дефектів при випуску кожної партії продукції або під час реалізації проекту чи бізнес-процесу. За визначенням М. Гаррі, «Шість сигма» є стратегічною ініціативою, спрямованою на підвищення прибутковості, ринкової частки та задоволеності клієнтів за допомогою статистичних методів, що сприяють підвищенню якості продукції [94].

«Шість сигма» представляє собою новий підхід до створення якісної та інноваційної діяльності, спрямований на виготовлення продукції правильно вже з першого разу та раціональне використання інформаційних даних. Цей підхід також вирішує численні проблеми, критичні для якості, завдяки колективним зусиллям [47]. Цей метод просуває на перший план три інновації:

- інновації в статичних характеристиках;
- інновації в управлінні підприємством;
- інновації в сфері якості.

Методологія «Шість сигма» здобула світову популярність і знаходить широке застосування в різних сферах, включаючи такі компанії, як Motorola, Sony, Kodak, LG, Nokia, Philips Electronics, Samsung, IBM, DEC, Texas Instruments, Hyundai groups. Вона застосовується для визначення та усунення дефектів і невідповідностей у бізнес-процесах та виробництві [94].

У розвинутих організаціях, які надають транспортні послуги, розроблення та впровадження організаційного інструментарію є важливою частиною стратегії управління та допомагає забезпечити високий рівень задоволеності клієнтів, покращення ефективності та конкурентоспроможності на ринку транспортних послуг.

Враховуючи визначені критерії, основні завдання у сфері управління якістю транспортних послуг описані у наступному (додаток Б). По-перше, вдосконалення системи управління якістю транспортних послуг. По-друге, розробка моделі для пошуку та впровадження резервів у системі управління якістю транспортних послуг.

По-третє, імплементація кращого світового досвіду в управлінні якістю транспортних послуг.

По-четверте, впровадження системи показників для оцінки рівня якості транспортних послуг.

Впровадження та постійне вдосконалення галузевої системи стандартів якості транспортних послуг, а також їх сертифікація, є п'ятим завданням. У свою чергу, успішне вирішення визначених завдань залежить від ефективності інструментів, які планується використовувати у процесі управління якістю транспортних послуг. Серед таких інструментів важливо враховувати міжнародні та національні стандарти в управлінні якістю продукції і послуг, відділ інформаційно-консультативного та комунікативного співробітництва в цій сфері, стандартизацію та сертифікацію продукції та послуг, корпоративну культуру, традиції, цінності та норми, галузеві стандарти в управлінні якістю продукції та послуг, екологічний моніторинг і аудит, ділову досконалість і корпоративний імідж, а також комплексне інформаційно-консультативне супроводження у процесі надання послуг.

Слід зауважити, що в сучасних умовах інформаційно-консультативне супроводження у процесі надання транспортних послуг має важливе значення. Основні складові цього інструментарію включають мобільні та функціональні додатки, спроектовані для вибору параметрів подорожі, таких як швидкість та комфорт; системи моніторингу стану транспортних засобів під час руху.

Використання передових ІТ-рішень у транспортній сфері є важливим, оскільки вони дозволяють вирішувати різноманітні завдання, такі як збір та обробка великих обсягів даних, розробка різних прогнозів та прискорення

обміну інформацією, що сприяє більш детальному аналізу варіантів і прийняттю оптимальних рішень.

1.4. Напрями підвищення якості транспортних послуг

Здійснення завдань щодо якісного перевезення пасажирів тепер ускладнюється рядом чинників [92]. Серед них:

- постійні зміни в обсягах пасажирських перевезень та зростання вимог до їх виконання;
- спроби досягнення значущих зрушень у відновленні економіки країни;
- необхідність впровадження енергозберігаючих заходів через постійний ріст вартості енергоносіїв та значну залежність країни від зовнішніх впливів;
- важливість врахування екологічних аспектів;
- необхідність оптимізації використання основних виробничих ресурсів;
- прагнення до якісного підвищення рівня транспортних послуг.

В сучасних умовах основним напрямком в наданні транспортних послуг населенню є забезпечення високої якості обслуговування пасажирів. Якість перевезень пасажирів є важливим показником суспільної корисності транспортних послуг. Невідповідність вимогам сучасності є однією з ключових проблем функціонування та розвитку громадського транспорту. Низька якість транспортних послуг обумовлена рядом причин, таких як недостатньо ефективні структурні реформи у галузі пасажирських перевезень, обмежене фінансування програм розвитку громадського транспорту, недостатня конкуренція серед перевізників, втрати комунальних підприємств міського пасажирського транспорту через неповне відшкодування витрат на перевезення пільгових категорій пасажирів. У цьому контексті поліпшення якості перевезень пасажирів передбачає скорочення часу переміщення, підвищення комфорту поїздок та створення безпечних умов для пасажирів [36].

У сфері пасажирських перевезень велике значення приділяється послугам автомобільного транспорту. Поліпшення якості цих послуг вимагає оновлення

пасажи́рського автотранспорту, забезпечення доступності послуг та забезпечення безпеки процесів. В цьому контексті доцільними є такі заходи: формування раціональної структури парку рухомого складу, враховуючи потужність, пасажиромісткість та спеціалізацію транспортних засобів для перевезення пасажирів; модернізацію парку транспортних засобів, призначених для здійснення важливих громадських пасажирських перевезень; оптимізація мережі автобусних маршрутів, термінів експлуатації, технічного обслуговування та ремонту автотранспортних засобів; вдосконалення порядку допуску суб'єктів господарювання до надання послуг з перевезення пасажирів на загальнодоступних автобусних маршрутах; підвищення якості благоустрою автомобільних доріг і вулиць; ужесточення вимог до технічного стану транспортних засобів [61].

Для поліпшення обслуговування пасажирів необхідно прискорювати транспортні перевезення шляхом збільшення технічної швидкості та скорочення часу очікування транспорту за рахунок зменшення інтервалів руху.

Основними позитивними аспектами транспорту є його масовість та стабільність перевезень, можливість надання широкого діапазону сервісу.

Впровадження гнучкої цінової політики для вартості проїзду та наданих послуг перевізника може сприяти вирівнюванню різноманітності пасажирських перевезень та збільшенню прибутку від них.

Якість електротранспорту визначається параметрами швидкості, безпеки, доступності та комфорту. Проте, в сучасних умовах обмежена можливість використання міського електротранспорту на більшості маршрутів та в містах з низькою щільністю населення. Проблемам в цій області сприяють відсутність відповідної інфраструктури та недостатнє фінансування цільових програм для розвитку електротранспорту.

Погіршення якості пасажирських перевезень визначається кількома факторами: зростанням цін на сучасні трамвайні та тролейбусні вагони, дисбалансом у структурі витрат операційної діяльності транспортних підприємств, відсутністю впровадження інноваційних технологій та

енергозберігаючих систем у наявний рухомий склад, а також несвоєчасним та неповним проведенням реконструкції трамвайних колій, тролейбусних ліній та контактних мереж, а також поточного та капітального ремонту вагонів і машин. Це веде до перевищення нормативного експлуатаційного навантаження на транспортні засоби, зменшення експлуатаційної надійності та комфортності перевезень, а також зниження обсягів пасажироперевезень, що, в свою чергу, призводить до скорочення доходів підприємств від їх основної діяльності.

Фактори, такі як низький рівень фінансової ліквідності, нерентабельність багатьох підприємств електротранспорту, а також потреба у субсидіях з державного та місцевого бюджетів, ускладнюють здійснення покриття експлуатаційних витрат. Ці обставини обмежують можливості залучення інвесторів до системи міських пасажирських перевезень електротранспортом і сповільнюють адаптацію транспортних підприємств до умов конкурентного ринку [3, с. 83].

Для вирішення проблем покращення якості пасажирських перевезень можна розглядати такі заходи: розвиток інструментарію приватно-громадського партнерства у галузі пасажирських перевезень, яке включає систему економіко-правових відносин, де суспільна влада передає певні права приватним чи змішаним компаніям на модернізацію, управління, обслуговування та використання майна протягом визначеного терміну за відповідну оплату; поліпшення системи моніторингу пасажирських перевезень; розподіл адресної допомоги тим особам, які мають право на безкоштовний проїзд у міському електротранспорті, для ефективного використання бюджетних ресурсів та підвищення фінансової самостійності підприємств міського електротранспорту.

Отже, покращення якості транспортних послуг сприяє повному та своєчасному задоволенню потреб населення у перевезеннях. При цьому важливо враховувати, що якість транспортного обслуговування пасажирів визначається сукупністю всіх характеристик перевізного процесу та системи пасажирських перевезень, які забезпечують задоволення їхніх потреб у поїздках відповідно до сучасних вимог.

Підвищення ефективності функціонування пасажирського комплексу можливе за рахунок [12]:

- здійснення подальших заходів для удосконалення системи державного регулювання в галузі пасажирських перевезень, включаючи організацію транспортного ринку, ліцензування, контроль тарифів, податкове регулювання, встановлення та дотримання екологічних та безпекових стандартів, а також забезпечення охорони праці;

- проведення реструктуризації управління пасажирським комплексом, орієнтованої на принципи ринкової економіки та урахування потреб пасажирів;

- вдосконалення правового фундаменту пасажирського комплексу через прийняття відповідних законів Верховною Радою України, регулярне визначення індексації пасажирських тарифів та компенсацій транспортних витрат у державному бюджеті;

- виведення з експлуатації морально застарілих та фізично зношених транспортних засобів (рухомого складу) і їх заміна новими;

- розгляд і прийняття рішень у сфері пасажирських перевезень засновані на системному аналізі та врахуванні всіх взаємозв'язків;

- упровадження передових інформаційних технологій у сфері транспортних послуг для покращення якості обслуговування пасажирів;

- формування інноваційної стратегії управління пасажирським транспортом, спрямованої на підвищення ефективності та конкурентоспроможності;

- застосування принципів сталого розвитку у плануванні та використанні транспортних ресурсів;

- покращення координації дій різних учасників транспортної системи для забезпечення її ефективності та надійності.

- розвиток економічно обґрунтованих тарифів, які, з одного боку, не мають бути збитковими, а з іншого — забезпечувати доступність громадського транспорту для всіх верств населення, не погіршуючи їхнього добробуту;

– створення та впровадження ефективної системи обслуговування пасажирів, яка передбачає розширення та покращення якості послуг, активний розвиток рекламної діяльності і т.д.;

– розробка і використання системи обліку в економічній діяльності транспортних підприємств для аналізу техніко-економічних показників різних підрозділів та транспортних засобів, порівняння витрат і доходів від пасажирських перевезень.

Поліпшення параметрів обслуговування призводить до задоволеності клієнтів, що в свою чергу підтримує позитивний імідж підприємства (рис.1.5).

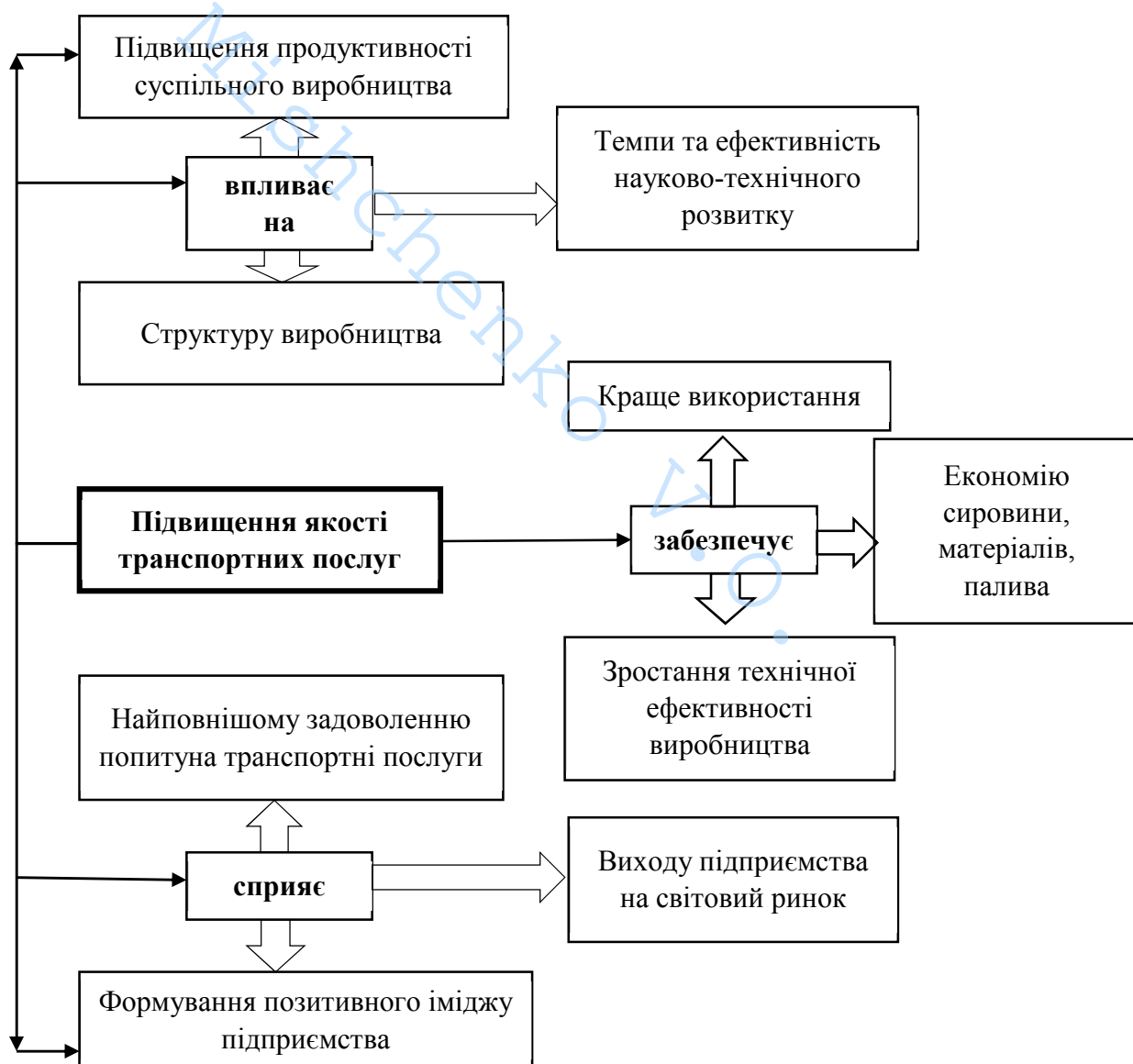


Рис. 1.5. Різнобічний вплив підвищення якості послуг на імідж та положення підприємства на ринку транспортних послуг [20]

По-перше, підвищення якості транспортних послуг сприяє зростанню продуктивності суспільного виробництва, впливаючи на структуру виробництва та ритм науково-технічного розвитку. Це може визначати нові технологічні та інноваційні підходи у транспортній галузі.

По-друге, підвищення якості послуг забезпечує краще використання ресурсів, збільшення технічної ефективності виробництва та економію ресурсів, таких як сировина, матеріали та паливо. Це сприяє екологічності та сталому розвитку у контексті виробництва транспортних послуг.

По-третє, підвищення якості послуг сприяє найповнішому задоволенню попиту на транспортні послуги, сприяє виходу підприємства на світовий ринок та формуванню позитивного іміджу підприємства. Це може визначити успіх на місцевому та глобальному ринку транспортних послуг.

Зазначений взаємозв'язок ілюструє важливість вдосконалення якості послуг для досягнення не лише задоволення клієнтів, а й стабільного позиціонування підприємства в галузі транспортних послуг в широкому економічному контексті.

Висновки до першого розділу

В першому відділі нашого аналізу ретельно проаналізували важливі аспекти, пов'язані з забезпеченням якості послуг, які надає транспортне підприємство. Цей розділ розглядав питання сутності якості послуг, фактори, що формують її, методи забезпечення якості, організаційно-економічний інструментарій управління якістю та напрями підвищення якості транспортних послуг.

Сутність якості послуг транспортного підприємства полягає у тому, щоб послуги відповідали очікуванням і потребам пасажирів. Це включає в себе забезпечення безпеки під час подорожей, створення комфортних умов, доступності та надійності наданих послуг. Розуміння суті якості є ключовим для створення задоволеності пасажирів і підвищення рівня відчуття комфорту.

Методи забезпечення якості послуг включають в себе різноманітні інструменти та підходи, такі як стандартизація, контроль якості, аудит і сертифікація. Кожен із цих методів має свої позитивні та негативні сторони і може бути вибраним з урахуванням конкретних потреб і умов транспортного підприємства.

Організаційно-економічний інструментарій управління якістю послуг є необхідним для досягнення високого рівня якості. Він включає в себе планування, розподіл ресурсів, впровадження стратегій і здійснення контролю за їхнім виконанням. Цей інструментарій допомагає підприємству покращити якість послуг і зміцнити свою конкурентоспроможність.

Напрями підвищення якості транспортних послуг можуть бути різними і включати в себе модернізацію транспортного обладнання, покращення інфраструктури, навчання персоналу та впровадження інноваційних технологій. Кожен із цих напрямків має свою важливість для поліпшення якості громадського транспорту.

Загалом, розділ 1 надає базове розуміння ключових аспектів забезпечення якості послуг транспортного підприємства. Подальші розділи дослідження будуть детальніше розглядати кожен з цих аспектів та надавати практичні рекомендації для покращення якості послуг громадського транспорту, сприяючи поліпшенню якості життя громадян і зміцненню позицій транспортних підприємств на ринку.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз транспортної галузі України

Україна, як відомо, розташована на перетині важливих транспортних маршрутів, що робить її ключовим гравцем у світовій логістиці. Таке стратегічне положення дарує їй надзвичайний потенціал у сфері транспорту. Транспортна інфраструктура визнається фундаментом ефективної економіки будь-якої країни, сприяючи її інтеграції в міжнародне господарство. Саме тому стійкість та надійність діяльності суб'єктів господарювання у цій сфері надзвичайно вагомі.

Україна використовує різні види транспорту для проведення вантажних перевезень, зокрема:

1. Залізничний.
2. Автомобільний.
3. Водний.
4. Трубопровідний.
5. Авіаційний.

Кожен з вказаних видів має свої переваги і недоліки, які відображені у табл. 2.1. [62].

Ця різноманітність видів транспорту створює сприятливі умови для України у взаємодії з міжнародними ринками та надає можливість здійснювати розумний вибір оптимальних логістичних рішень.

У нашому переконанні, вирішенню ключових проблем, які стосуються автомобільних перевізників та транспортної індустрії загалом, сприятиме ряд заходів, які варто впровадити, включаючи:

Таблиця 2.1

Основні переваги та недоліки різних видів транспорту

Вид транспорту	Переваги	Недоліки
Залізничний	–невисока собівартість перевезень – надійність –незалежність від погодних умов – універсальність –відносно висока швидкість перевезення	–значні капіталовкладення в інфраструктуру –обмеженість у перевезенні безпосередньо на підприємство –олігополія серед перевізників
Автомобільний	– висока мобільність –висока швидкість – універсальність – висока маневреність –незалежність від погодних умов	–відносно низька завантажувальність –високий рівень собівартості перевезень –необхідність відновлювати дорожнє покриття
Водний	–здатність перевозити габаритні вантажі –низька собівартість перевезення –використання природних шляхів сполучення –необмежена пропускна здатність морських шляхів	– низька швидкість перевезення – залежність від погодних умов –перевезення в обмежену кількість пунктів –великі капіталовкладення в портові споруди
Трубопровідний	–низька собівартість перевезення –висока пропускна здатність –незалежність від погодних умов –низька трудомісткість обслуговування	–обмеженість у спеціалізації вантажів –неможливість транспортування малих обсягів вантажів –великі капіталовкладення в прокладку трубопровідних шляхів
Авіаційний	–найвища швидкість перевезення – перевезення на великі відстані –високий рівень збереження вантажу	– залежність від погодних умов –висока собівартість перевезень –обмеження за габаритами вантажу

1. Зменшення податкового навантаження або надання часткової компенсації витрат на ресурсне забезпечення автотранспортних підприємств, які виконують міжнародні вантажоперевезення

2. Лобіювання зі сторони держави для підвищення квоти на видання дозволів для міжнародних перевезень для України, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності національних перевізників.

3. Проведення якісної реконструкції транспортних магістралей з метою підвищення транзитної привабливості України та зменшення витрат вітчизняних підприємств на ремонт транспортних засобів.

4. Впровадження методик управління економічною безпекою автотранспортних підприємств для ефективного протистояння зовнішнім та внутрішнім загрозам.

Транспортна галузь в Україні має значний потенціал завдяки вигідному географічному розташуванню та значним обсягам автомобільних вантажоперевезень порівняно з іншими європейськими країнами. У багатьох випадках ефективність цього сектору залежить від вартості енергетичних ресурсів, коливань валютних курсів та обсягів квот, а також обсягів міжнародних перевезень, що надходять з інших країн. Шляхом впровадження заходів щодо підвищення рівня економічної безпеки та збільшення державної підтримки можна досягти значної ефективності в функціонуванні транспортної галузі та сприяти підвищенню національної економіки України в цілому [40].

Потенціал транспортної галузі в Україні є значним завдяки її географічному розташуванню і розвиненій транспортній інфраструктурі. Україна має можливість стати ключовим транзитним хабом між Східною та Західною Європою, що відкриває безліч можливостей для розвитку торгівлі та логістики. Проте, існують серйозні проблеми, які потребують негайного уваги.

Перш за все, необхідно вирішити питання корупції та неефективності в управлінні транспортною галуззю. Це включає в себе удосконалення адміністративних процедур, зменшення бюрократичних перешкод та забезпечення чесності в галузі. Далі, розвиток інфраструктури, включаючи якісний ремонт та розширення транспортних маршрутів, є важливим для підвищення транзитної привабливості України.

Також, ефективне використання різних видів транспорту, які доступні в Україні, може сприяти зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище та підвищенню економічної стійкості. Для цього потрібно працювати над розробкою інтегрованих логістичних рішень та підтримувати стаке вдосконалення транспортних технологій.

Україна має потенціал стати лідером у розвитку транспортної галузі в регіоні, і це можливо завдяки ретельному плануванню, системним реформам та

залученню інвестицій. Транспортна галузь в Україні може бути не лише джерелом прибутку, але й критично важливим фактором для розвитку національної економіки та підвищення якості життя громадян.

Представником надання послуг із перевезення наземним автомобільним, електротранспортом та залізничним транспортом внутрішнього сполучення являється КП «Київпаstrans», яке було обране об'єктом дослідження у роботі.

КП «Київпаstrans» – є найбільшим українським перевізником, обслуговуючи щодня понад 1,5 мільйона пасажирів. Підприємство функціонує як юридична особа і має власний баланс, а також веде розрахунковий облік та управляє іншими рахунками у банківських установах [60].

Підприємство має ліцензію серії АБ № 532668, видану Міністерством транспорту та зв'язку України (Головавтоінспекцією), на здійснення перевезень пасажирів і вантажів автомобільним транспортом відповідно до видів робіт, передбачених Законом України «Про автомобільний транспорт». Термін дії ліцензії становить необмежений строк, починаючи з 11 червня 2010 року. Підприємство є комунальною власністю територіальної громади міста Києва. Засновником та власником підприємства є територіальна громада міста Києва, представлена Київською міською радою та відповідними уповноваженими органами.

Комунальне підприємство «Київпаstrans» діє як юридична особа з власним відокремленим майном, самостійним балансом, печаткою, іншими печатками, штампами та бланками. Відповідно до Статуту, ключовим показником фінансових результатів є прибуток (дохід), який, після сплати обов'язкових податків та інших платежів до бюджету, спрямовується на покращення матеріально-технічної бази підприємства. Використання прибутку визначається власником або уповноваженим ним органом під час щорічного узгодження фінансового плану.

КП «Київпаstrans» має повноваження самостійно встановлювати форми, системи і розміри оплати праці, а також інші види доходів працівників відповідно до законодавства України.

Комунальне підприємство «Київпаstrанс» встановлює відносини з іншими підприємствами, організаціями і громадянами у всіх галузях господарської діяльності на основі укладених договорів. Саме підприємство здійснює своє матеріально-технічне забезпечення.

Генеральний директор, разом з трудовим колективом та відповідними уповноваженими органами, вирішує питання соціального розвитку, що включає поліпшення умов праці, життя та здоров'я, а також надання гарантій обов'язкового медичного страхування членів трудового колективу та їх сімей.

Оперативний та бухгалтерський облік результатів діяльності КП «Київпаstrанс», а також складання статистичної та фінансової звітності, знаходяться під особистою відповідальністю генерального директора та головного бухгалтера.

Підприємство КП «Київпаstrанс» може розпоряджатися коштами своїх філій, представництв і інших відокремлених підрозділів, а також має можливість списувати гроші з їх рахунків у будь-якому обсязі без обмежень. Діяльність і фінансово-господарська діяльність КП «Київпаstrанс» підлягає контролю і ревізії згідно з вимогами законодавства України.

Місія КП «Київпаstrанс» полягає в підтримці та розвитку неперервного та безперебійного руху якісного та системно оновлюваного наземного пасажирського транспорту для забезпечення комфорту користувачів.

Візія підприємства передбачає основну діяльність, якою є надання послуг з перевезення пасажирів наземним автомобільним, електротранспортом та залізничним транспортом внутрішнього сполучення.

Цінності: пасажир; професіонал; якість; сервіс; комфорт; навчання; саморозвиток; удосконалення; конкурентоспроможність.

Основні функції КП «Київпаstrанс»:

1. Забезпечення надання транспортних послуг, пов'язаних із перевезенням пасажирів, використовуючи наземний автомобільний та електротранспорт (тролейбус, трамвай, фунікулер).

2. Здійснення ефективного управління загальнодоступним міським наземним транспортом.

3. Створення умов, сприяючих розвитку загальнодоступного міського наземного транспорту.

4. Підвищення якості наданих транспортних послуг.

Структура підприємства: До складу КП «Київпаstrans» входять без права юридичної особи 13 філій та 13 відокремлених підрозділів.

Повне найменування підприємства – Комунальне підприємство «Київпаstrans»; скорочена назва підприємства – КП «Київпаstrans». Адреса: 04070 м. Київ, вул. Набережне шосе, 2.

– Прокат автобусів та організація перевезень за допомогою комфортабельних автобусів в межах міста Києва та по всій території України.

– Довгострокова оренда.

– Міжміські рейси: Автостанція «Видубичі» — окремий підрозділ підприємства КП «Київпаstrans», що є найбільшим та унікальним транспортним вузлом в Україні, об'єднує в собі залізничну станцію, метрополітен, велику автостанцію, а також станції міських і приміських електропоїздів.

– З автостанції «Видубичі» здійснюються перевезення пасажирів: у міжнародному сполученні за такими напрямками – міста та населені пункти, такі як Мінськ, Рига, Варшава, Таллінн та інші; напрямки міжміського та міжобласного сполучення, такі як Одеса, Запоріжжя, Харків, Кіровоград, Черкаси, Шпола, Канів та інші; напрямки міжміського та внутрішньообласного сполучення, такі як Богуслав, Ржищів, Кагарлик, Миронівка та інші; а також напрямки приміського сполучення, такі як Обухів, Українка та інші.

Наземний пасажирський транспорт КП «Київпаstrans» зображений на рис. 2.1 [60].

Комунальні підприємства міського електротранспорту України включають:

– КП «Київпаstrans»;

– КП «Миколаївелектротранс»;

- КП «Запоріжелектротранс»;
- КП «Одесміськелектротранс»;
- КП «Міський тролейбус»;
- КП «Трамвай»;
- КП «Славянське тролейбусне управління», депо та інші обласні комунальні підприємства електротранспорту.

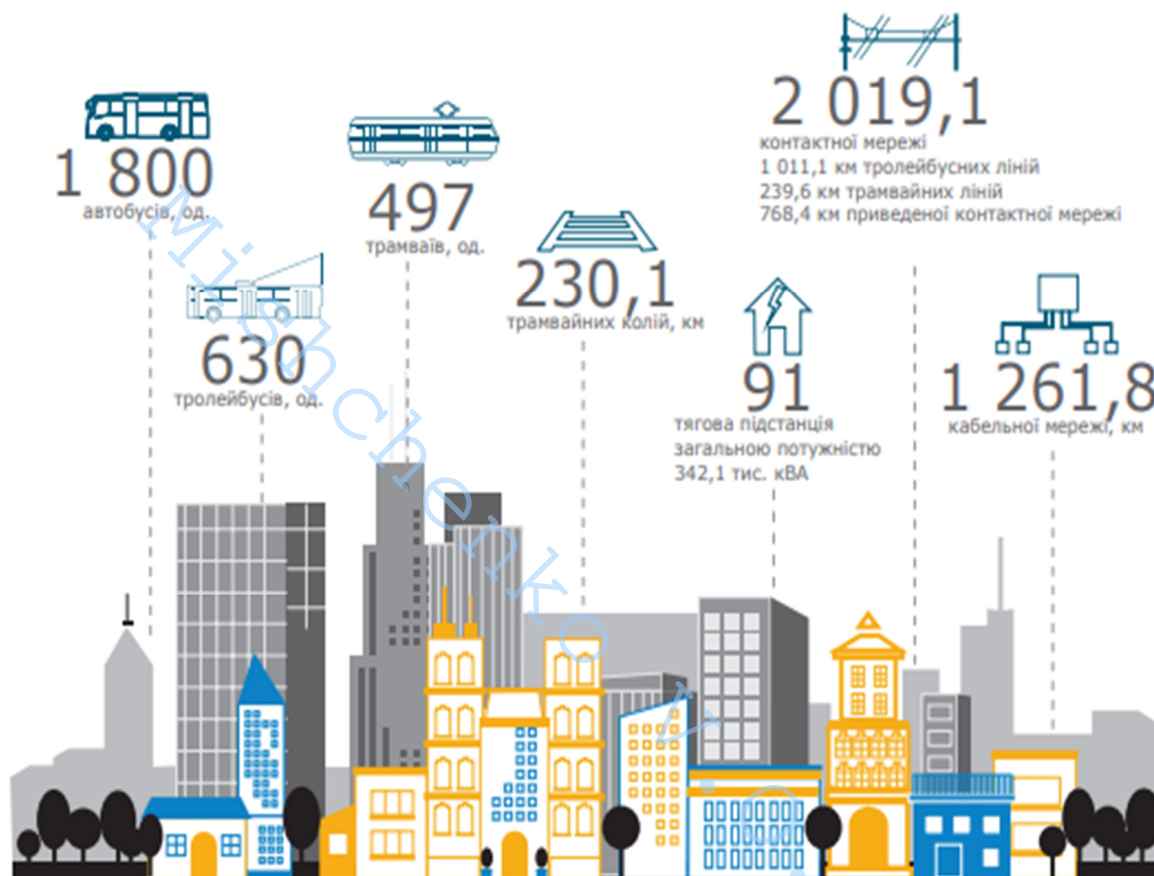


Рис. 2.1. Наземний пасажирський транспорт КП «Київпастрас» [60]

Організаційна структура КП «Київпастрас» зображена на рис. 2.2 [60].

Організаційна структура визначає спосіб, яким підприємство групує та розподіляє свої ресурси та функції, щоб оптимізувати виробничі та управлінські процеси. Це дозволяє визначити пріоритети та приділити увагу конкретним аспектам своєї діяльності, таким як розробка певного продукту, обслуговування конкретної аудиторії або розвиток у певному регіоні.



Рис. 2.2. Організаційна структура КП «Київпастрас» [64]

Такий підхід сприяє ефективній реакції підприємства на швидкозмінні умови зовнішнього середовища, адже розподіл функцій та відповідальностей дозволяє швидко впроваджувати стратегічні зміни, адаптуватися до ринкових та технологічних тенденцій, а також забезпечує гнучкість у взаємодії з клієнтами та партнерами.

2.2. Аналіз ефективності господарської діяльності КП «Київпастрас»

З метою забезпечення відтворення основних виробничих засобів важливим є вивчення їхнього стану та ефективного використання, що становить ключовий чинник підвищення продуктивності підприємства.

Серед показників, які вказують на забезпеченість основними засобами, можна виділити фондомісткість, фондоозброєність та коефіцієнт реальної вартості основних виробничих засобів у майні підприємства.

Розрахуємо середньорічну вартість ОЗ, середньорічну вартість машин та устаткування, фондівіддачу, фондомісткість, коефіцієнт зносу, коефіцієнт придатності, коефіцієнт оновлення основних засобів, коефіцієнт вибуття

основних засобів, коефіцієнт приросту основних засобів за формулами, що наведені в додатку А. Розрахунки обчислень наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз стану, руху основних засобів КП «Київпастрас»

Показник	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення			
				Абсолютне(+/-)		Відносне(%)	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Виручка від реалізації (в співставних цінах, без ПДВ), тис. грн.	1 647 430	1 596 605	615 140	-50 825	-981 465	-3,1	-61,5
Середньорічна вартість ОЗ, тис. грн.	47 552 834	50 403 649	50 116 981	2 850 815	-286 668	6,0	-0,6
Середньорічна вартість машин та устаткування, тис. грн.	509 317	529 148	541 379	19 831	12 231	3,9	2,3
Наявність ОЗ на початок року, тис. грн.	47 453 274	48 887 681	49 891 456	1 434 407	1 003 775	3,0	2,1
Надійшло за рік, тис. грн.	1 393 682	940 888	598 877	-452 794	-342 011	-32,5	-36,3
Вибуло за рік, тис. грн.	21 513	30 154	41 181	8 641	11 027	40,2	36,6
Наявність ОЗ на кінець року	48 887 681	49 891 457	29 778 219	1 003 776	-20 113 238	2,1	-40,3

1. Динаміка виручки від реалізації: За трьома роками спостерігалася спадаюча тенденція виручки від реалізації товарів і послуг КП «Київпастрас». З 1 647 430 тис. грн. в 2020 році до 615 140 тис. грн. в 2022 році. Це може бути викликано різними факторами, такими як зменшення обсягу робіт, скорочення транспортного обслуговування або іншими економічними чи організаційними причинами.

2. Середньорічна вартість основних засобів та машин і устаткування: за період з 2020 по 2022 рік середньорічна вартість основних фондів і машин і устаткування зросла і складала 47 552 834 тис. грн., 50 403 649 тис. грн. і

50 116 981 тис. грн. відповідно. Це може свідчити про те, що підприємство збільшувало обсяги свого основного капіталу, але може також вказувати на необхідність підтримки і оновлення обладнання.

3. Оборотні засоби: Наявність оборотних засобів вказує на ліквідність підприємства. За період з 2020 по 2022 рік можна спостерігати, що на початку року наявність оборотних засобів зростала, але в кінці року значно зменшилася. Це може вказувати на фінансову нестабільність або неефективне управління оборотними коштами.

4. Зміни у наявності оборотних засобів за рік відображають динаміку фінансового стану підприємства. Податкова наявність оборотних засобів у період з 2020 по 2022 рік відзначалася різкими коливаннями, що може свідчити про варіативність у фінансових операціях та стратегічних рішеннях компанії протягом зазначеного періоду.

Такі коливання можуть бути пов'язані зі змінами в операційній діяльності підприємства, у рівні обсягів робіт та витрат.

В цілому, з позиції фінансового аналізу КП «Київпастрас» може потребувати уваги щодо підвищення обсягів реалізації, ефективного використання оборотних коштів і підтримки інвестицій в основний капітал.

Ступінь використання основних засобів – 100%. Ефективність використання основних засобів КП «Київпастрас» можна оцінити за допомогою таких показників наведених в табл. 2.3.

На основі аналізу фінансових показників та управлінської ефективності КП «Київпастрас» можна зробити наступні висновки:

1. Організація зазнає змін в структурі та обсягах основних засобів, що свідчить про інвестиційні заходи.
2. Фондовіддача суттєво знизилася, що вказує на необхідність оптимізації управління основними засобами для підвищення ефективності.

Загалом, організація показує активний розвиток, проте потребує удосконалення стратегій управління основними засобами для досягнення кращих фінансових результатів.

Таблиця 2.3

Аналіз показників ефективності основних засобів КП «Київпастранс»

Показник	2020 р.	2021р.	2022р.	Відхилення			
				Абсолютне(+/-)		Відносне(%)	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Фондомісткість	5,3	5,7	17,5	0,4	11,8	7,5	207,0
Коефіцієнт зносу ОЗ	0,82	0,82	0,6	0	-0,22	0,0	-26,8
Коефіцієнт придатності ОЗ	0,18	0,18	0,4	0	0,22	0,0	122,2
Коефіцієнт оновлення ОЗ	0,03	0,018	0,016	-0,012	-0,002	-40,0	-11,1
Коефіцієнт вибуття ОЗ	0,0004	0,001	0,0013	0,0006	0,0003	150,0	30,0
Коефіцієнт приросту ОЗ	0,03	0,017	0,018	-0,013	0,001	-43,3	5,9
Фондовіддача	0,19	0,17	0,06	-0,02	-0,11	-10,5	-64,7

Ефективність використання трудових ресурсів виявляється у показниках продуктивності праці, які визначаються як ключовий аспект збільшення обсягів виробництва продукції і головний фактор економічного зростання.

Загальна кількість працівників на підприємстві представлена в табл. 2.4.– станом на 31.12.2020 – 7 386 чол.;

– станом на 31.12.2021 – 6 543 чол.;

– станом на 31.12.2022 – 3 979 чол.

До відома, станом на 1-й квартал 2023 року кількість працівників становила – 4317 чол. У колективі працюють 1 142 жінки, з яких 51 на керівних посадах.

Отже, з табл. 2.4 бачимо, що кількість працівників починаючи з 2020 року продовжує падати. Обсяг виготовленої продукції теж мав тенденцію до зниження, а в 2022 році знизився показник аж на 62% що пов'язано з вторгненням російської федерації на територію України.

За 2022 рік Навчально-курсним комбінатом було підготовлено: водіїв автотранспортних засобів категорії D – 14 осіб, категорії DE – 8 осіб, категорії B – 21 особа, водіїв тролейбусу – 12 осіб, водіїв трамвая – 9 осіб. Також підвищено

кваліфікацію водіям тролейбусу – 41 особі та відновлено кваліфікацію водіїв тролейбусу – 24 осіб, водіїв трамвая – 13 осіб.

Таблиця 2.4

Аналіз трудових ресурсів та продуктивності праці
КП «Київпастрас»

Показники	2020	2021	2022	Відхилення			
				Абсолютне(+/-)		Відносне(%)	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Чисельність працівників	7 386	6 543	3 979	-843	-2 564	-11,41	-39,19
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн	15 250	16 925	15 428	1 675	-1 497	10,98	-8,84
Обсяг виготовленої продукції, тис. грн	1 647 430	1 596 605	615 140	-50 825	-981 465	-3,09	-61,47
Продуктивність праці, тис. грн	223,05	244,02	154,60	21	-89	9,40	-36,65

На підприємстві було створено Службу безпеки та надзвичайних ситуацій, що координує та веде нагляд у всіх структурних підрозділах компанії з метою впровадження профілактичних заходів. Ці заходи призначені для ліквідації негативних та небезпечних факторів, запобігання нещасних випадків та професійних захворювань. Крім того, вони включають ініціативи щодо забезпечення безпеки дорожнього руху та дотримання працівниками вимог нормативних актів з метою попередження аварій.

В КП «Київпастрас» створена та діє система морального та матеріального заохочення працівників підприємства. З метою матеріальної зацікавленості працівників у забезпеченні стабільно якісної роботи надаються заохочення та матеріальна допомога відповідно до положень Колективного договору підприємства.

На підприємстві діє політика, спрямована на забезпечення рівних можливостей, яка призначена для попередження та усунення випадків дискримінації в процесах працевлаштування та професійного розвитку працівників за такими ознаками, як стать, сімейний стан, сексуальна орієнтація, релігія, політичні переконання, національність, вік, інвалідність і інші. Також забезпечується рівні можливості щодо працевлаштування. Інформація про вакансії розміщується на офіційному сайті підприємства, в засобах масової інформації, в центрах зайнятості населення.

На підприємстві затверджена Антикорупційна програма КП «Київпастрас», яка визначає комплекс заходів з корупцією та хабарництвом у діяльності підприємства. Відповідно призначено Уповноваженого з антикорупційної діяльності.

Аналіз витрат і собівартості продукції, робіт, послуг КП «Київпастрас» представлений у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз витрат та собівартості продукції, робіт, послуг КП «Київпастрас»

Показники	2020	2021	2022	Відхилення			
				Абсолютне(+/-)		Відносне(%)	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2 765 874	3 389 965	2 874 839	624 091	-515 126	22,6	-15,2
Адміністративні витрати	181 737	195 258	148 997	13 521	-46 261	7,4	-23,7
Витрати на збут	90 568	127 385	110 071	36 817	-17 314	40,7	-13,6
Інші операційні витрати	215 605	240 486	254 814	24 881	14 328	11,5	6,0
Фінансові витрати	50 081	128 928	112 267	78 847	-16 661	157,4	-12,9
Витрати від участі в капіталі	-	-	-	-	-	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	33 738	86 037	92 207	52 299	6 170	155,0	7,2

Аналізуючи витрати та собівартість продукції, робіт послуг КП «Київпастранс» за 2020 - 2022 роки, можемо зробити наступні висновки:

1. Собівартість реалізованої продукції зростає з 2 765 874 тис. грн. у 2020 році до 3 389 965 тис. грн. у 2021 році, але впала до 2 874 839 тис. грн. у 2022 році. Це може свідчити про зміну в структурі виробництва або ефективність витрат.

2. Адміністративні витрати та витрати на збут також мали певні коливання протягом років, проте загалом знизилися у 2022 році, що може вказувати на оптимізацію витрат.

3. Фінансові витрати та витрати з податку на прибуток зросли у 2021 році, але знизилися у 2022 році. Це може бути пов'язано з управлінськими рішеннями щодо фінансового управління.

4. Загалом, важливою є динаміка зниження витрат у 2022 році, що свідчить про потенційне покращення фінансової стабільності організації. Проте, необхідно детальніше розглянути структуру цих витрат та знайти можливі шляхи їх оптимізації для подальшого росту прибутковості.

Для вивчення цілеспрямованості та ефективності їх зростання необхідно провести аналіз фінансових показників, як це представлено в табл. 2.6.

Аналізуючи фінансові результати КП «Київпастранс» за 2020 - 2022 роки, можна зробити наступні висновки:

1. Чистий дохід від реалізації продукції: відзначається значний спад чистого доходу від реалізації продукції з 2020 року (1 647 430 тис. грн) до 2022 року (615 140 тис. грн). Це може бути наслідком різних факторів, таких як зміни в економічному середовищі або стратегічні рішення підприємства.

2. Собівартість реалізованої продукції: собівартість продукції також зменшилася з 2020 до 2022 року, що може бути позитивним сигналом. Оптимізація виробничих витрат може сприяти підвищенню прибутковості.

3. Фінансовий результат: фінансовий результат від операційної діяльності показав прибуток у 2022 році в розмірі 27 405 тис. грн, що свідчить про позитивну динаміку в операційній діяльності.

4. Фінансові витрати: фінансові витрати знизилися з 2021 до 2022 року, що може бути позитивним чинником для фінансового стану підприємства.

5. Чистий фінансовий результат: чистий фінансовий результат також покращився з 2021 до 2022 року, досягнувши показника в 242 641 тис. грн.

Таблиця 2.6

Аналіз фінансових результатів КП «Киїпастрас» за 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту, %	
				2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Чистий дохід від реалізації продукції	1 647 430	1 596 605	615 140	-50 825	-981 465	-3,1	-61,5
Собівартість реалізованої продукції	2 765 874	3 389 965	2 874 839	624 091	-515 126	22,6	-15,2
Валовий прибуток	-	-	-	-	-	-	-
Інші операційні доходи	1 021 164	1 941 137	2 800 986	919 973	859 849	90,1	44,3
Адміністративні витрати	181 737	195 258	148 997	13 521	-46 261	7,4	-23,7
Витрати на збут	90 568	127 385	110 071	127 385	-17 314	40,7	-13,6
Інші операційні витрати	215 605	240 486	254 814	24 881	14 328	11,5	6,0
Фінансовий результат від операційної діяльності прибуток	-	-	27 405	-	-	-	-
Фінансові витрати	50 081	128 928	112 267	78 847	-16 661	157,4	-12,9
Інші витрати	115 926	20 426	284 737	-95 500	264 311	-82,4	129,4
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	-	283 727	334 848	-	51 121	-	18,0
Витрат (дохід) з податку на прибуток	33 738	86 037	92 207	52 299	6 170	155,0	7,2
Чистий фінансовий результат	-	197 690	242 641	-	44 951	-	22,7

Загалом, можна зазначити, що КП «Київпаstrанс» виявило певний позитивний розвиток у фінансовій діяльності у 2022 році порівняно з 2020 та 2021 роками. Проте, для більш детального аналізу та планування необхідно провести подальший дослідження всіх факторів, що впливають на діяльність підприємства.

Незважаючи на деякі позитивні тенденції розвитку підприємства, з початку повномасштабного вторгнення РФ в Україну КП «Київпаstrанс» в 2022 році перевіз на 40% менше пасажирів, аніж 2021 році. В 2022р. КП «Київпаstrанс» перевезло 144,7 млн пасажирів, тоді як 2021 року – 241,4 млн. При цьому у 2022 році було перевезено 51,5 млн платних пасажирів, та 93,2 млн пільговиків. Втрата КП «Київпаstrанс» пасажирів за останні 6 років зображено на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Втрата у кількості пасажирів КП «Київпаstrанс» за 2017-2022 рр.

На початку конфлікту громадський транспорт надавався безкоштовно. Проте внаслідок повторних атак на місто магістральні маршрути постраждали від ушкоджень контактних мереж.

У той самий час, під час повітряних тривог громадський транспорт призупиняв свою роботу, що вплинуло на зменшення кількості пасажирів. Серед причин цього - обмежений випуск рухомого складу на маршрути, хоча існували значні резерви, а також зволікання з відновленням пошкоджених контактних мереж улітку 2022 року.

2.3. Оцінка фінансово-економічної діяльності досліджуваного підприємства

Для оцінки доцільності та ефективності зростання майнового стану підприємства необхідно ретельно проаналізувати його фінансові результати, починаючи з дослідження капіталу, яким володіє підприємство, та визначення змін, які відбулися протягом аналізованого періоду. Тенденції змін у майновому стані підприємства слід пов'язувати з основними джерелами його формування. Для цього аналізуються показники пасиву балансу, такі як підсумок, власний та позиковий капітал [73].

Важливим етапом такого аналізу є перевірка правильності вкладення коштів у активи підприємства. У рівних умовах позитивними ознаками майнового стану підприємства є: зростання підсумку балансу до кінця звітного періоду порівняно з початковим; перевищення темпів приросту оборотних активів над необоротними; перевищення розміру та темпів росту власного капіталу порівняно з позиковим; збереження рівноваги темпів приросту кредиторської та дебіторської заборгованості [4].

Розрахуємо вартість всього майна, вартість власних коштів підприємства, вартість власних оборотних коштів, коефіцієнт зносу, коефіцієнт придатності за формулами в додатку А. Результати обчислень наведені в табл. 2.7.

Коефіцієнт зносу в 2022 році склав 0,6, що на 0,22 менше, ніж у 2020-2021 роках. Цей показник вказує на амортизацію основних засобів та визначає, наскільки профінансована можлива майбутня заміна їх по мірі зносу. Чим більше значення за 0,5, тим менше можливе фінансування майбутньої заміни основних

засобів по мірі їхнього зносу. Вартість усього майна повинна зростати порівняно з попередніми періодами.

Таблиця 2.7

Діагностика майнового стану КП «Київпастрас»

Назва показника	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	Абсолютне(+/-)		Відносне(%)	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Вартість всього майна	9 651 089	10 097 392	13 511 311	446 303	3 413 919	4,62	33,81
Вартість власних коштів підприємства	1 980 150	2 036 797	5 128 535	56 647	3 091 738	2,86	151,79
Вартість власних оборотних коштів	-630 546	- 330 380	-316 338	300 166	14 042	-47,60	-4,25
Коефіцієнт зносу	0,82	0,82	0,6	-	-	-	-26,83
Коефіцієнт придатності	0,18	0,18	0,4	-	-	-	122,22

З табл. 2.7 ми бачимо, що присутня тенденція зростання, так в 2021 році вартість майна зросла на 4,62 %, а в 2022 році на 33,81%. Коефіцієнт придатності в 2022 році мав найкращий показник і присутня тенденція зросту даного показника, що описує нам покращення технічного стану основних засобів.

Загалом, аналіз фінансових показників вказує на позитивний розвиток КП «Київпастрас» у збільшенні вартості майна та власних коштів, а також у покращенні коефіцієнтів зносу та придатності майна. Проте, важливо продовжувати моніторити та оптимізувати власні оборотні кошти для забезпечення більш ефективного управління ресурсами підприємства.

У умовах ринкового господарювання, фінансової нестабільності та високої інфляції, фінансовий стан підприємства визначає його успішність та життєздатність. Основною інформацією для фінансово-економічного аналізу є фінансова звітність, яка має за мету надання користувачам точної, повної та непередбаченої інформації про фінансове становище, грошові потоки та результати діяльності підприємства.

Фінансова стабільність є ключовим фактором для виживання та розвитку будь-якого підприємства. Фінансово стійке підприємство може ефективно

протистояти несподіваним змінам на ринку і уникнути банкрутства. Більше того, чим вищий рівень його стабільності, тим більше переваг отримує воно в отриманні кредитів і залученні інвестицій порівняно з іншими підприємствами того ж сектора економіки. Фінансово стійке підприємство дотримується своїх зобов'язань перед державою, позабюджетними фондами, персоналом та контрагентами.

Розрахуємо коефіцієнт співвідношення позичених і власних коштів, коефіцієнт автономії, коефіцієнт маневреності власних коштів, коефіцієнт концентрації залученого капіталу, коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів, коефіцієнт фінансового левереджу, показник заборгованості кредиторам за формулами в додатку А. Результати обчислень наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Показники фінансової стійкості КП «Київпастранс»

Назва показника	Роки		
	2020	2021	2022
1. Коефіцієнт співвідношення позичених і власних коштів	3,9	4	1,6
2. Коефіцієнт автономії	0,21	0,2	0,38
3. Коефіцієнт маневреності власних коштів	-0,32	-0,16	-0,1
4. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,79	0,8	0,62
5. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,8	0,8	0,6
6. Коефіцієнт фінансового левереджу	3,4	3,4	1,4
7. Показник заборгованості кредиторам	0,06	0,08	0,08

На основі аналізу фінансових показників КП «Київпастранс» за роки 2020, 2021 та 2022 років можна зробити наступні висновки:

1. Коефіцієнт співвідношення позичених і власних коштів: у 2020 та 2021 роках підприємство мало високий коефіцієнт співвідношення позичених і власних коштів (3,9 і 4 відповідно), що може вказувати на значну залежність від позикового капіталу. Однак, у 2022 році цей коефіцієнт зменшився до 1,6, що може свідчити про зменшення ролі позичених коштів у фінансуванні підприємства.

2. Коефіцієнт автономії: коефіцієнт автономії, що вимірює ступінь фінансової незалежності підприємства, зросла з 0,21 у 2020 році до 0,38 у 2022 році. Це може свідчити про покращення фінансової стійкості підприємства та зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування.

3. Коефіцієнт маневреності власних коштів: у 2020 та 2021 роках цей коефіцієнт був від'ємним, що може свідчити про негативну маневреність власних коштів та проблеми з управлінням ресурсами. У 2022 році цей показник покращився, але залишався від'ємним, вказуючи на потребу в подальших заходах щодо оптимізації коштів.

4. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу: коефіцієнт концентрації залученого капіталу зменшився з 0,79 у 2020 році до 0,62 у 2022 році, що може свідчити про розподіл залученого капіталу на більшу кількість джерел.

5. Коефіцієнт довгострокового залучення позичкових коштів: коефіцієнт довгострокового залучення позичкових коштів зменшувався з 0,8 у 2020 та 2021 роках до 0,6 у 2022 році, що може вказувати на зменшення обсягу довгострокових позик.

6. Коефіцієнт фінансового левереджу: коефіцієнт фінансового левереджу також зменшився з 3,4 у 2020 та 2021 роках до 1,4 у 2022 році, що свідчить про зменшення фінансового ризику та зобов'язань.

7. Показник заборгованості кредиторам: показник заборгованості кредиторам зростав з 0,06 у 2020 році до 0,08 у 2021 та 2022 роках. Це може вказувати на збільшення обов'язків перед кредиторами.

Загалом, висновки показують наявність певних позитивних тенденцій у фінансовому стані підприємства, таких як підвищення фінансової автономії та зниження фінансового левереджу. Проте, важливо продовжувати контролювати показники заборгованості та маневреності власних коштів для забезпечення стабільності та ефективного управління фінансами підприємства.

Розрахуємо коефіцієнт абсолютної ліквідності, проміжний коефіцієнт покриття балансу, коефіцієнт покриття балансу, частку оборотних коштів у

активах, частку запасів у поточних активах, частку власних оборотних коштів за формулами в додатку А. Результати обчислень наведені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Показники ліквідності і платоспроможності КП «Київпастранс»

Назва показника	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	Абсолютне(+/-)		Відносне(%)	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможність)	0,02	0,07	0,3	0,05	0,23	250,0	328,6
Проміжний коефіцієнт покриття балансу	0,12	0,67	0,48	0,55	-0,19	458,3	-28,4
Коефіцієнт покриття балансу	0,36	0,69	0,77	0,33	0,08	91,7	11,6
Частка оборотних коштів у активах	0,04	0,07	0,08	0,03	0,01	75,0	14,3
Частка запасів у поточних активах	1,2	0,7	0,6	-0,5	-0,1	-41,7	-14,3
Частка власних оборотних коштів у запасах	-2,9	-1,3	-0,9	1,6	0,4	-55,2	-30,8

1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможність): у 2020 році показник становив 0,02, що вказує на низьку ліквідність. В 2021 році ліквідність значно покращилася і досягла рівня 0,07. У 2022 році ліквідність ще більше зросла і складає 0,3. Це позитивний сигнал.

2. Проміжний коефіцієнт покриття балансу: за трьома роками показник змінювався, і в 2022 році він становить 0,48, що може свідчити про можливі проблеми в покритті балансу підприємства.

3. Коефіцієнт покриття балансу: показник також коливався протягом років, і в 2022 році становить 0,77, що може вказувати на те, що підприємство має засоби для покриття своїх зобов'язань, але все ж можливі ризики.

4. Частка оборотних коштів у активах: за трьома роками цей показник зросла з 0,04 до 0,08, що може свідчити про більшу ефективність управління оборотними активами.

5. Частка запасів у поточних активах: у 2020 році показник був високим (1.2), але з часом він зменшувався і в 2022 році складає 0,6, що може свідчити

про зменшення кількості запасів у виробництві, що може бути позитивним фактором для зменшення затрат.

6. Частка власних оборотних коштів у запасах: усі значення цього показника є від'ємними, що може означати, що власний капітал підприємства не повністю покриває його запаси. Це може вказувати на потребу в попередньому фінансуванні або оптимізації управління запасами.

Можливо погодитися з твердженням, що ділова активність представляє собою комплексну характеристику діяльності підприємства. Внутрішній рівень цієї активності відображає ефективність використання фінансово-господарських ресурсів та інтенсивність її змін з плином часу. З іншого боку, зовнішній рівень визначається зусиллями підприємства, спрямованими на досягнення сталого економічного зростання і завоювання лідерських позицій на ринку. Проведемо діагностику ділової активності КП «Київпастранс».

Розрахуємо загальну оборотність капіталу, оборотність готової продукції, оборотність запасів, оборотність дебіторської заборгованості, середній строк обороту дебіторської заборгованості, оборотність кредиторської заборгованості, середній строк обороту кредиторської заборгованості, фондівіддачу необоротних активів, оборотність власного капіталу за формулами в додатку А. Результати обчислень наведені в табл. 2.10.

На основі аналізу оборотності та фінансових показників КП «Київпастранс» за роки 2020, 2021 та 2022 років можна зробити наступні висновки:

1. Загальна оборотність капіталу: Загальна оборотність капіталу поступово зменшувалася від 0,17 у 2020 році до 0,05 у 2022 році. Це свідчить про меншу ефективність використання капіталу підприємства в господарській діяльності та можливу нестабільність.

2. Оборотність готової продукції: Оборотність готової продукції вказує на швидкість обороту запасів готової продукції. Цей показник різко збільшився у 2021 році (2008) порівняно з 2020 роком (1601), але відразу знизився до 894 у

2022 році. Це може свідчити про зміни в управлінні запасами та виробничої діяльності.

Таблиця 2.10

Діагностика ділової активності КП «Київпастрас»

Назва показника	Роки			Відхилення				Теоретично достатнє значення
	2020	2021	2022	Абсолютне (+/-)		Відносне (%)		
				2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021	
Загальна оборотність капіталу	0,17	0,16	0,05	-0,01	-0,11	-5,9	-68,8	Збільшення
Оборотність готової продукції	1601	2008	894	407	-1114	25,4	-55,5	Збільшення
Оборотність запасів	7,8	6,3	1,9	-1,5	-4,4	-19,2	-69,8	Збільшення
Оборотність дебіторської заборгованості	16,8	2,4	2,5	-14,4	0,1	-85,7	4,2	Збільшення
Середній строк обороту дебіторської заборгованості	21,6	144	144	122,4	0	566,7	0,0	Зменшення
Оборотність кредиторської заборгованості	5,9	3,9	0,9	-2	-3	-33,9	-76,9	Збільшення
Середній строк обороту кредиторської заборгованості	60,3	93,4	373,9	33,1	280,5	54,9	300,3	Зменшення
Фондовіддача необоротних активів	0,18	0,17	0,05	-0,01	-0,12	-5,6	-70,6	Збільшення
Оборотність власного капіталу	0,83	0,78	0,12	-0,05	-0,66	-6,0	-84,6	Збільшення

3. Оборотність запасів: Оборотність запасів також показує нестабільність. Він зменшувався з 7,8 у 2020 році до 1,9 у 2022 році, що може вказувати на меншу ефективність управління запасами та можливу надмірну кількість запасів.

2.4. Дослідження рівня якості транспортних послуг КП «Київпастрас»

Якість послуг, що надаються КП «Київпастрас», визначається його відповідальністю вимогам та очікуванням клієнтів щодо своєчасності

перевезень, їх кількості, відсутності втрат чи пошкоджень та інших критеріїв. Результати аналізу транспортних послуг підприємства дозволяють визначити показники якості та основні параметри транспортних засобів, що впливають на цей рівень якості:

- продуктивність транспортного засобу: визначається номінальною вантажопідйомністю, коефіцієнтом завантаження, середньою технічною швидкістю та часом завантаження і розвантаження транспортного засобу;

- час (швидкість) перевезення: цей показник визначається швидкістю руху транспортного засобу;

- безпека – визначається питомою вантажопідйомністю транспортного засобу, плавністю руху, температурним режимом кузова (зокрема, коефіцієнтом тепловіддачі кузова) та придатністю транспортного засобу до обслуговування допоміжним обладнанням (мінімальний радіус розвороту, компактність, висота завантаження, поверхня днища, стабільність роботи двигуна на низьких обертах);

- надійність транспорту: цей аспект визначається рівнем надійності транспортного засобу, довговічністю, коефіцієнтом технічної готовності, запасом ходу (відстань, яку можна подолати з повним баком палива), прохідністю (визначається відстанню між коліями, розміром, типом шин, тиском повітря та питомим тяговим зусиллям на зчепі), безпекою транспортного засобу (стійкість, гальмівні характеристики тощо);

- ефективність транспорту: це поняття визначається енергоефективністю (споживанням палива на одиницю транспортної операції), трудомісткістю (споживанням праці на одиницю транспортної операції) та вартістю на одиницю транспортної операції. Була проведена оцінка ефективності управління якістю автотранспортних послуг КП «Київпастрас».

Експерти оцінювали важливість показників за 10-бальною шкалою. Було використано два опитування (зі зворотним зв'язком) експертів. Експертні оцінки ваги q_{ij} кожного j -го показника усереднювалися для отримання вагового коефіцієнту $q_{ін}$, що враховує компетентність експертів, та нормувалися за

допомогою рівнянь 2.1 та 2.2.

$$q_j = \frac{\sum_{i=1}^m q_{ij} k_{ei}}{\sum_{i=1}^m k_{ei}}; \quad (2.1)$$

$$q_{jn} = \frac{q_j}{\sum_{j=1}^{n_r} q_j}, \quad (2.2)$$

де n_r – кількість показників у групі;

k_{ei} – коефіцієнт компетентності кожного експерта.

Було опитано 6 експертів з КП «Київпаstrанс» за допомогою оброблених анкет. Коефіцієнти компетентності експертів були визначені на основі їхніх посад (директор – 3,0, начальник ремонтної зміни / середній рівень менеджменту – 2,0, працівники апарату виробництва – водії, механік – 1,0). Під час опитування експертів були визначені наступні коефіцієнти вагомості окремих показників: коефіцієнт своєчасності перевезень – 10 балів, коефіцієнт повноти перевезень – 9, коефіцієнт збереження вантажів – 9, коефіцієнт економічності перевезень – 10 балів.

Коефіцієнт своєчасності перевезення вантажу K_c КП «Київпаstrанс» визначаємо за формулою 2.3:

$$K_c = \frac{T_n}{T_\phi}, \quad (2.3)$$

де T_n , T_ϕ – терміни перевезень вантажу відповідно нормативні (планові, договірні) та фактичні. Значення = 0,96.

Коефіцієнт своєчасності перевезень K_c підприємства розраховуємо за формулою 2.4:

$$K_c = \frac{O_c}{O_n}, \quad (2.4)$$

де O_c , O_n – обсяги перевезень вантажів відповідно перевезених своєчасно (у нормативні терміни) і ті, що треба було у ці терміни перевезти.

Отримане значення становить 0,97.

Коефіцієнт повноти перевезень K_n визначаємо за формулою 2.5:

$$K_n = \frac{O_\phi}{O_3}, \quad (2.5)$$

де O_ϕ , O_3 – обсяги перевезень відповідно фактичні (освоєні) та ті, що підлягали перевезенню, тис. т.

Отримане значення становить 0,99.

Коефіцієнт збереження вантажу K_3 для підприємства КП «Київпастрас» визначимо за формулою 2.6:

$$K_3 = 1 - \frac{O_b}{O_3}, \quad (2.6)$$

де O_b – обсяги вантажів, що фізично витрачені чи зіпсовані при вантажно-розвантажувальних роботах та транспортуванні.

$$1 - \frac{12}{1130} = 0,989$$

Коефіцієнт економічності перевезень вантажу K_e визначимо за формулою 2.7:

$$K_e = \frac{B_n}{B_\phi}, \quad (2.7)$$

де B_n , B_ϕ – витрати замовника на перевезення вантажу відповідно нормативні (планові, договірні) та фактичні.

Отримане значення = 1,00.

Інтегральний показник рівня транспортного забезпечення (K_i), отримаємо за формулою 2.8:

$$K_i = \sqrt{(K_c q_c)^2 + (K_n q_n)^2 + (K_z q_z)^2 + (K_e q_e)^2}, \quad (2.8)$$

де q_c , q_n , q_z , q_e – коефіцієнти вагомості для критеріїв, таких як своєчасність перевезень, повнота перевезень, збереження вантажів і економічність перевезень, припускаючи, що вагомість кожного критерію однакова і становить 0,25 або 25%.

$$K_i = \sqrt{(0,99 * 0,25)^2 + (0,98 * 0,25)^2 + (0,989 * 0,25)^2 + (1,0 * 0,25)^2},$$

$$K_i = \sqrt{0,0612 + 0,06 + 0,06113 + 0,0625};$$

$$K_i = \sqrt{0,2448} = 0,495.$$

Для значень $q_c = 10$, $q_n = 9$, $q_z = 9$, $q_e = 10$ інтегрального показника рівня управління якістю транспортних послуг КП «Київпаstrans» визначається за формулою 2.9:

$$K_i = \sqrt{10 K_c^2 + 9 K_n^2 + 9 K_z^2 + 10 K_e^2}. \quad (2.9)$$

Інтегральний показник рівня управління якістю транспортних послуг КП «Київпаstrans» дорівнює:

$$K_i = \sqrt{10 * 0,99^2 + 9 * 1,0^2 + 9 * 0,989^2 + 10 * 1,0^2} = \sqrt{9,801 + 9 + 8,803 + 10} = \sqrt{37,604} = 6,13$$

Таким чином, ефективна праця диспетчерів, водіїв та майстрів ремонтної бригади дозволила нам практично виконати 99% всіх транспортних послуг з перевезення (згідно з умовами договорів) та досягти максимального рівня (що підтверджується коефіцієнтом своєчасності перевезень – 0,99 та коефіцієнтом повноти перевезень – 1,0). Високий професійний рівень водіїв, які виконують рейси, підтверджується значним коефіцієнтом збереження вантажу – 0,989 (що означає, що лише 12 із понад 1130 рейсів було з пошкодженнями продукції різного ступеня).

Коефіцієнт економічності перевезень складає 1,0, свідчаючи про те, що витрати замовника на перевезення вантажу відповідають фактичним витратам на транспортування.

КП «Київпастрас» не зазнає збитків через скорочення термінів доставки та втрату вантажів, оскільки воно працює за умовами договорів з постійними бізнес-партнерами, і професійне виконання обов'язків працівниками підприємства забезпечує виконання практично 99% всіх запланованих рейсів (доставка вантажів за умовами угод) вчасно з повним збереженням цілісності.

Висновки до другого розділу

У розділі 2 проведено комплексний аналіз транспортної галузі України, оцінку ефективності господарської діяльності КП «Київпастрас», аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства та досліджено рівень якості транспортних послуг, які надає це комунальне підприємство. З урахуванням отриманих результатів можна зробити наступні висновки:

Аналіз транспортної галузі України вказує на наявність проблем, таких як застарілість транспортного парку, недостатнє фінансування та системні проблеми управління. Ці фактори можуть впливати на якість та ефективність громадського транспорту. Транспортна галузь в Україні може використовувати значний потенціал, завдяки вигідному географічному розташуванню та великим обсягам автомобільних вантажоперевезень, що перевершують обсяги інших європейських країн. Однак прибутковість цього сектора часто залежить від факторів, таких як вартість енергоресурсів, валютні коливання, обсяги квот і міжнародні перевезення, які здійснюються іншими країнами. Шляхом впровадження заходів для підвищення економічної безпеки та збільшення державної підтримки можна досягти значної ефективності у функціонуванні транспортної галузі та сприяти підвищенню національної економіки України в цілому.

Аналіз ефективності господарської діяльності КП «Київпаstrанс» розкриває ряд фінансових труднощів та можливих недоліків в управлінні підприємством. Ці аспекти викликають обурення, оскільки можуть вплинути на здатність підприємства надавати якісні та надійні транспортні послуги. Зазначаються проблеми у фінансовій сфері, що свідчать про важливість прийняття ефективних стратегій для подолання цих викликів. Також відзначається потреба у вдосконаленні управлінської діяльності для оптимізації витрат та підвищення ефективності ресурсного використання. Це важливе питання вимагає уваги та компетентних заходів для забезпечення стабільності та розвитку КП «Київпаstrанс».

Оцінка фінансово-економічних показників діяльності КП «Київпаstrанс» свідчить про необхідність покращення фінансового менеджменту та пошуку додаткових джерел фінансування для утримання та модернізації транспортної інфраструктури.

У 2021 році КП «Київпаstrанс» звернулася до КМДА з проханням виділити кошти з бюджету на громадський транспорт або переглянути тарифи на проїзд. За розрахунками КП «Київпаstrансу», собівартість перевезення одного пасажера становитиме 20,50 грн, а міської електрички – 71,71 грн. Станом на 2021 рік економічно обґрунтований тариф був встановлений на рівні 25 грн за квиток у трамваї, тролейбусі чи автобусі та 78,90 грн за квиток у міській електричці. Наразі квиток на поїздку коштує 8 грн і, на думку підприємства, ця ціна досягла своєї межі.

Діяльність компанії серйозно постраждала від пандемії коронавірусу, а карантинні обмеження значно зменшили кількість пасажирів. Вищезгадане повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну також мало вплив. Востаннє тарифи на проїзд переглядалися влітку 2018 року. Тоді вартість проїзду наземним транспортом зросла вдвічі - з 4 до 8 гривень.

Під час пандемії COVID-19 політика КМДА полягала в обмеженні роботи громадського транспорту, який фактично був визнаний джерелом вірусу. Кілька

разів Київ запроваджував спеціальні перепустки і водночас скасовував плату за паркування для приватних автомобілів.

На початку 2021 року у Києві вперше було зафіксовано понад 400 автомобілів на кожні 1000 мешканців. При цьому українці переважно користуються вживаними автомобілями, і до 2020 року частка купівлі вживаних авто сягнула 80%. Водночас у Києві традиційно високий рівень володіння автомобілями: 88% поїздок автовласники здійснюють автомобілем.

З початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну кількість пасажирів київських маршруток у 2022 році зменшилася на 40% порівняно з 2021 роком: у 2022 році київські маршрутки перевезли 144,7 мільйона пасажирів порівняно з 241,4 мільйона у 2021 році. У 2022 році кількість перевезених платних пасажирів склала 51,5 мільйонів, а пільгових - 93,2 мільйона.

На початку війни громадський транспорт був безкоштовним. Під час обстрілів центрів міст основні лінії зв'язку неодноразово були пошкоджені.

Водночас рух громадського транспорту призупинявся під час повітряних тривог, що позначалося на кількості пасажирів: влітку 2022 року було обмежено виведення рухомого складу на лінії з великими резервами та затягнувся ремонт пошкоджених комунікаційних мереж.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Напрями підвищення ефективності якості послуг КП «Київпаstrанс»

Виходячи із проведених досліджень, запропоновано виокремлювати наступні групи показників, які забезпечують підвищення ефективності якості послуг транспортного підприємства [39]:

- індикатори задоволення споживачів, що визначаються на основі їх особистих оцінок якості обслуговування;
- показники результатів, що базуються на оцінці вихідних параметрів громадського транспорту;
- ефективність витрат, яку визначають шляхом обчислення співвідношення між результатами (виходами) та витратами транспортних операторів (входами).

Перший набір враховує ставлення споживачів, другий - оцінку регіональних органів влади, а останній - викладачів послуг громадського транспорту та транспортних операторів. Вхідними параметрами при розрахунку економічної ефективності є кількість транспортних засобів, транспортні витрати та кількість персоналу, а вихідними – обсяг транспортних операцій, виражений у пасажиро-кілометрах, та кількість перевезених пасажирів.

Інші підходи до розробки індикаторів якості послуг для користувачів громадського транспорту намагаються усунути елементи, пов'язані з суб'єктивними оцінками людей, і зосередитися на кількісних показниках, які можна виміряти. Наприклад, один підхід традиційно групує всі показники в три категорії: ті, що безпосередньо стосуються пасажирів, ті, що узагальнюють вимірювання в масштабах громади, та показники ефективності.

До першої категорії належать пасажиропотік на годину, пасажиропотік на душу населення та показники якості послуг громадського транспорту (кількість маршрутів у кожному квадратному кілометрі міської території, середня швидкість транспортних засобів і темпи її збільшення, а також кількість дорожньо-транспортних пригод). Друга категорія об'єднує тривалість пробігу транспортних засобів та часу роботи, кількості пасажирських перевезень та транспортних послуг, наданих населенню.

Показники третьої категорії (показники ефективності) в системі, що розглядається, також можна поділити на три підгрупи:

– показники економічної ефективності: рівень рентабельності транспорту як різниця між доходами та експлуатаційними витратами, витрати на експлуатацію та утримання пасажирського транспорту тощо;

– показники ефективності використання ресурсів надавачами транспортних послуг: завантаженість транспортних засобів за кількістю перевезених пасажирів, фондівіддача по відношенню до основних фондів, інтенсивність використання транспортних засобів у пікові періоди, рівень продуктивності праці персоналу транспортного підприємства тощо;

– показники ефективності використання паливно-енергетичних ресурсів: витрати ресурсів на одного пасажирів, на один транспортний засіб, на один пасажирокілометр тощо.

Іншим підходом до кількісної оцінки ефективності обслуговування споживачів та класифікації показників якості послуг громадського транспорту є їх поділ на ресурсні, вартісні, продуктивності, обсягу перевезень, транспортної роботи та показники ефективності як відношення показників обсягу перевезень до ресурсних або вартісних показників. Показники обсягу перевезень включають кількість маршрутів, кількість транспортних засобів та кількість перевезених пасажирів за рік. Показники ефективності включають середню швидкість, інтенсивність тощо. Показники продуктивності транспорту включають пасажиро-кілометри, кілометри пробігу транспортних засобів тощо.

Існують припущення та протиріччя у формуванні системи управління ефективністю діяльності транспортних підприємств. На сучасному етапі розвитку транспорту як обсяги вантажних, так і пасажирських перевезень різними видами транспорту визначаються постійними темпами зростання.

Передумовами формування системи управління ефективністю діяльності транспортного підприємства є фактори, що походять ззовні (екзогенні), і фактори, які виникають всередині (ендогенні). До зовнішніх (екзогенних) факторів відносяться економічні та соціальні фактори, а до внутрішніх - організаційні, технічні та кваліфікаційні (додаток В).

Проте, у сучасних умовах ринку, коли не всі транспортні механізми ще досягли повного розвитку, впровадження нових технічних і технологічних засобів відбувається досить повільно. Застосування системного підходу може сприяти підвищенню інвестиційної привабливості транспортних підприємств і сприяти їхньому розширенню.

Під час розробки системи управління ефективністю транспортного підприємства важливо вирішити кілька протиріччя: взаємозв'язок між бажанням власників транспортного капіталу розширити свою частку на ринку та фінансовою здатністю клієнтів; взаємозв'язок між отриманням високоякісних транспортних послуг та специфікою спеціалізації транспортних підприємств; конфлікт між економічними інтересами виробників транспортних послуг та розвитком транспортної галузі; взаємодія між зростаючими потребами вантажовласників та пасажирів, що представляє собою протиріччя в управлінні діяльністю транспортних підприємств. Тому всі ці протиріччя необхідно узгоджувати при впровадженні механізмів управління ефективністю діяльності транспортних підприємств (рис. 3.1) [22].

Тому вважаємо, що принципами, які лежать в основі механізмів управління ефективністю діяльності транспортних підприємств, є принципи системності, оптимальності, узгодженості, раціональності та ієрархічності. Крім того, до них слід також віднести принципи цілісності, точності, максимального забезпечення, еластичності, тарифної адекватності, законності, науковості, інноваційності,

конкурентоспроможності, комплексності, соціальної спрямованості, відкритості, відповідності теорії і практики, самоокупності та ефективності.

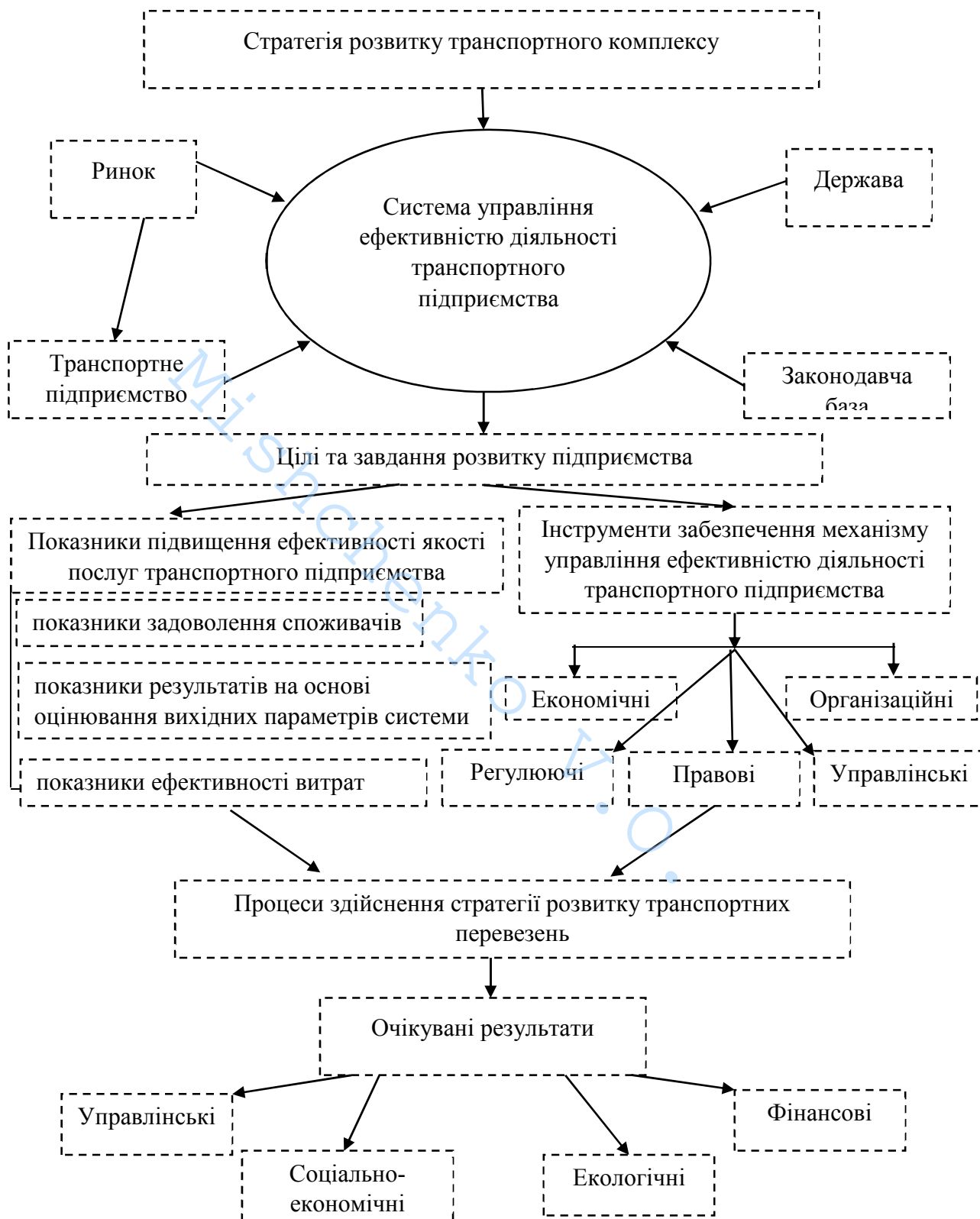


Рис. 3.1. Формування системи управління ефективністю діяльності транспортного підприємства

Система управління ефективністю діяльності транспортного підприємства повинна бути пов'язана з об'єктивними умовами функціонування зовнішнього і внутрішнього середовища та їх характеристиками, що об'єктивно впливають на результати діяльності. Ефективність діяльності транспортного підприємства повинна визначатися за підсистемами, тобто інтегральними показниками структурної, функціональної, організаційної та управлінської ефективності.

3.2. Організаційно-економічна модель підвищення якості послуг КП «Київпаstrанс»

Організаційно-економічна модель підвищення якості послуг КП «Київпаstrанс» - це комплекс заходів, стратегій та підходів, які спрямовані на поліпшення рівня обслуговування пасажирів та оптимізацію економічних процесів у діяльності цього підприємства громадського транспорту [49]. Модель включає в себе ряд аспектів (додаток Г).

Розглянемо фактори і умови, що впливають на організаційні складові забезпечення якості послуг КП «Київпаstrанс» [9]:

1. Мотивація персоналу: мотивований персонал грає ключову роль у забезпеченні якості послуг. Наявність мотиваційних програм, системи стимулювання та можливості для професійного росту допомагають підтримувати високий рівень продуктивності та відданості співробітників.

2. Технічне обслуговування і експлуатація: технічний стан транспортних засобів та інфраструктури має велике значення. Регулярне технічне обслуговування, ремонт та обслуговування транспорту дозволяють забезпечити безпеку та надійність послуг.

3. Організація виробничих процесів: ефективність організації виробничих процесів, включаючи маршрути, графіки, розклади та забезпечення необхідним обладнанням, впливає на пунктуальність та зручність послуг для пасажирів.

4. Управління запасами та логістика: ефективне управління запасами і логістика мають важливе значення для забезпечення належного рівня обслуговування та готовності транспорту до надання послуг.

5. Безпека та стандарти якості: дотримання вимог щодо безпеки та стандартів якості є важливими аспектами забезпечення якості послуг. Регулярна перевірка та аудити можуть допомогти впровадити відповідні заходи.

6. Фінансові ресурси: наявність фінансових ресурсів впливає на здатність проводити необхідне обслуговування та розширювати і покращувати послуги.

7. Законодавство та регулювання: законодавство та регуляторні вимоги можуть впливати на організаційні процеси та вимоги до надання послуг.

8. Система управління ризиками: ефективне управління ризиками допомагає ідентифікувати та мінімізувати можливі загрози для якості послуг, такі як аварії або інші негативні події.

9. Ефективність інформаційних технологій: використання сучасних інформаційних технологій може полегшити моніторинг, планування та управління процесами, що впливають на якість послуг.

10. Споживачі та вимоги ринку: реакція на потреби та вимоги клієнтів, включаючи зручність, доступність та якість послуг, важлива для забезпечення задоволення клієнтів.

Розглянемо фактори і умови, що впливають на економічні складові забезпечення якості послуг КП «Київпастрас»:

1. Фінансування та бюджет: рівень фінансування, виділеного КП «Київпастрас», впливає на здатність організації проводити технічне обслуговування, ремонт і модернізацію транспортних засобів та інфраструктури, що впливає на якість послуг.

2. Тарифи та ціни на послуги: рівень тарифів та цін на послуги, які надає КП «Київпастрас», визначає дохід від пасажирських перевезень. Зміни в цих цінах можуть вплинути на доступність послуг та прибуток.

3. Витрати на технічне обслуговування та ремонт: ефективність та якість технічного обслуговування та ремонту впливають на витрати КП «Київпаstrans». Недостатнє обслуговування може призвести до дорогих ремонтів та втрати пасажирів.

4. Витрати на паливо та матеріали: ціни на паливо та інші матеріали, необхідні для експлуатації транспорту, можуть впливати на витрати КП «Київпаstrans».

5. Ефективність використання ресурсів: раціональне використання ресурсів, включаючи транспортні засоби та персонал, впливає на витрати та прибуток КП «Київпаstrans».

6. Доходи від реклами та інших джерел: доходи від реклами на транспортних засобах та інших джерел можуть сприяти збільшенню прибутку та забезпечити додаткові ресурси для покращення послуг.

7. Ефективність управління фінансами: ефективне управління фінансами та бюджетом допомагає контролювати витрати та оптимізувати бюджет, що впливає на прибуток та можливість інвестувати у покращення якості послуг.

8. Конкуренція та ринкові фактори: наявність конкуренції та ринкова позиція КП «Київпаstrans» можуть впливати на прибуток та змушувати організацію покращувати якість послуг.

9. Законодавство та регулювання: законодавство та регулювання, пов'язані з тарифами, оподаткуванням і іншими аспектами, можуть впливати на фінансові обмеження та прибуток.

10. Фінансова стійкість та борги: фінансова стійкість організації та наявність боргів можуть впливати на здатність КП «Київпаstrans» забезпечувати необхідні інвестиції у покращення якості послуг.

Всі ці фактори та умови мають вплив на організаційні та економічні складові забезпечення якості послуг КП «Київпаstrans» і потребують систематичного керівництва та координації для забезпечення якісних та надійних транспортних послуг для пасажирів та уважного фінансового

управління та стратегічного планування для досягнення фінансової стійкості та забезпечення високої якості наданих послуг.

З вище перелічених факторів та умов, що впливають на економічні та організаційні складові забезпечення якості послуг КП «Київпаstrанс» можемо визначити фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на ці складові.

Ось деякі з таких факторів [10]:

1. Керівництво та культура підприємства: ставлення керівництва до якості та внутрішньої культури підприємства можуть впливати на те, як працівники ставляться до своєї роботи і обслуговування клієнтів. Якщо керівництво активно підтримує ініціативи щодо покращення якості, це може стимулювати персонал до більшої відданості і відповідальності.

2. Кадровий потенціал: кваліфікація, досвід та мотивація персоналу грають важливу роль у забезпеченні якості послуг. Навчання та розвиток персоналу можуть покращити їхні навички і здатність надавати високоякісне обслуговування.

3. Управління процесами: організаційні процеси, пов'язані з прийманням замовлень, обробкою даних, логістикою та технічним обслуговуванням, повинні бути оптимізовані для забезпечення ефективності та точності.

4. Контроль якості: постійний моніторинг і оцінка якості послуг допомагають ідентифікувати недоліки та недоліки в обслуговуванні та вжити заходи для їх усунення.

5. Інфраструктура та обладнання: стан і надійність обладнання, транспортних засобів та інфраструктури можуть впливати на здатність підприємства надавати послуги на високому рівні якості.

6. Процедури і стандарти: впровадження стандартів і процедур, які визначають якість обслуговування і безпеку, допомагає стандартизувати процеси та забезпечити послуги на високому рівні.

7. Клієнтська спрямованість: фокус на потребах і очікуваннях клієнтів допомагає забезпечити високу якість послуг, орієнтуючись на їхню задоволеність.

Фактори зовнішнього середовища можуть значно впливати на організаційні аспекти забезпечення якості послуг транспортного підприємства:

1. Законодавство та регулювання: внесення змін у законодавство або поява нових регуляторних вимог може зобов'язати підприємство впроваджувати нові стандарти якості, виконувати додаткові процедури та здійснювати контроль.

2. Економічні умови: економічна ситуація, така як зростання або спад економіки, може впливати на бюджет та фінансовий стан підприємства, а також на здатність інвестувати у покращення якості послуг.

3. Ринкова конкуренція: зміни в структурі ринку та поява нових конкурентів можуть змусити транспортне підприємство зосередитися на покращенні якості послуг для збереження та збільшення своєї конкурентоспроможності.

4. Технологічний прогрес: розвиток нових технологій та інновацій може змусити підприємство впроваджувати нові технології та покращувати якість послуг.

5. Вимоги споживачів: зміни в споживчих уподобаннях та очікуваннях клієнтів можуть вимагати адаптації послуг для задоволення нових потреб та вимог.

6. Соціокультурні фактори: зміни в суспільних цінностях та культурній обстановці можуть впливати на спосіб взаємодії з клієнтами та створення специфічної атмосфери в транспорті.

7. Екологічні вимоги: Зростання уваги до впливу на навколишнє середовище може вимагати від підприємства впровадження екологічно чистих практик та послуг.

3.3. Обґрунтування заходів забезпечення підвищення якості послуг транспортного підприємства

Після ретельного аналізу всіх чинників, передумов і моделей організаційно-економічних аспектів покращення якості послуг стало зрозумілим, що цифровізація економіки породжує трансформаційні процеси у системі управління якістю. Зазначається ряд сфер, які зазнали змін: взаємодія з зацікавленими сторонами, принципи системи управління якістю, процес вивчення та цільові показники ефективності. На рисунку 3.2 відображено схему системи управління якістю в умовах цифровізації підприємства [21].

Вплив цифровізації призводить до зміни принципів оцінки результативності системи управління якістю в напрямку постійного аналізу. Безперервний аналіз забезпечує постійний нагляд за всіма складовими системи з метою постійного підвищення її результативності та ефективності [97].

Висуваємо пропозицію щодо впровадження CRM-системи, яка сприятиме організації роботи та взаємодії між клієнтами, виконавцями та іншими учасниками ланцюга в громадському транспорті. Впровадження CRM-системи може виявитися стратегічним кроком для покращення ефективності та координації всіх аспектів діяльності від клієнтів до виконавців. Головною перевагою даної системи є її можливість автоматизації та повного контролю над усіма процесами.

CRM-системи в громадському транспорті можна використовувати для ефективного обліку та оптимізації взаємодії зпитом, вдосконалення маршрутів і ведення статистики для забезпечення високого рівня обслуговування пасажирів. Впровадження таких систем дає можливість відстежувати трафік у режимі реального часу, оптимізувати графіки руху та автоматизувати взаємодію між диспетчерами та водіями [67].

Однією з ключових переваг CRM-системи є підвищення ефективності та прискорення обороту коштів. Система допомагає прискорити обробку та вирішення заявок, що, в свою чергу, призводить до скорочення періоду обороту

коштів та швидкого отримання доходів. Крім того, забезпечуючи повний контроль над взаємодією з клієнтами та внутрішніми процесами, CRM-система допомагає підвищити рівень задоволення клієнтів та зберегти їхню лояльність [6].

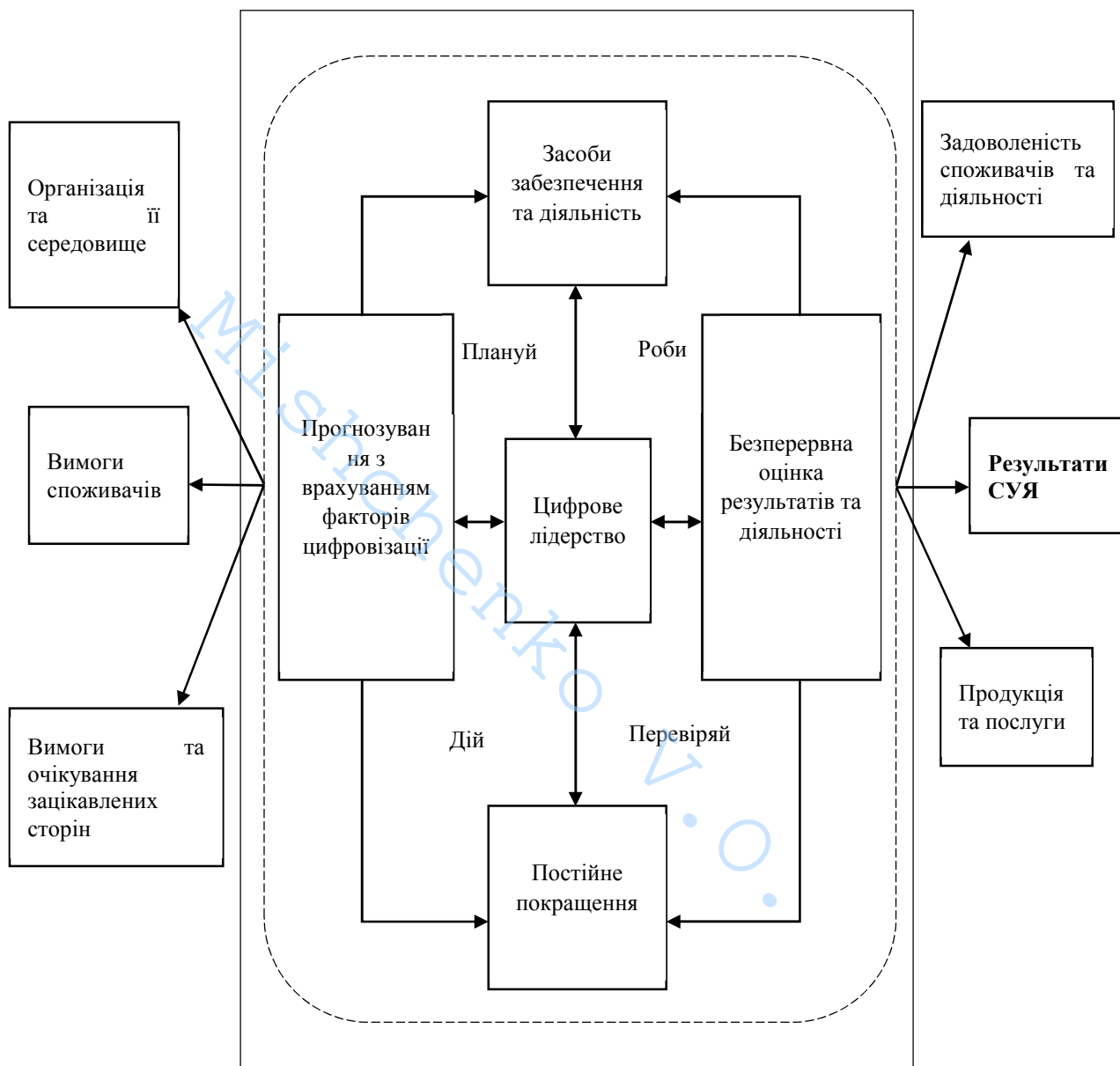


Рис. 3.2. Система управління якістю в умовах цифровізації економіки [4]

Після розробки організаційно-економічної моделі підвищення якості послуг, ми проведемо оцінку ефективності від запропонованих рішень. Очікувані результати від запропонованих заходів на КП «Київпастрас» виявляється в наступному (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Очікувані результати від запропонованих заходів

№ з/п	Найменування заходів	Очікувані результати
1	Підвищення рівня технологічності системи управління якістю - впровадження CRM-системи	Зниження витрат на енергоносії; Скорочення фонду оплати праці за рахунок скорочення функціоналу робітників.
2	Покращення рівня компетенцій співробітників підприємства	Підвищення продуктивності праці.
3	Впровадження новаторських ідей в систему менеджменту якості підприємства	Збільшення обсягу доходів.
4	Підвищення сталості розвитку підприємства на основі клієнтоорієнтованого підходу	Підвищення показників результативності системи управління якістю.
5	Здійснення безперервного моніторингу рівня розвитку та результативності СУЯ	Приріст доходів за рахунок покращення репутації та залучення нових клієнтів.
6	Модернізація транспортного парку інтродукцією екологічних технологій	Зменшення викидів, поліпшення якості середовища, позитивний імідж, залучення екологічно свідомих пасажирів.
7	Впровадження системи онлайн-моніторингу для пасажирських потоків та розкладів	Покращення пунктуальності, зменшення часу очікування, підвищення задоволеності пасажирів.
8	Запровадження програми лояльності для постійних пасажирів	Збільшення кількості постійних клієнтів, збільшення прибутковості.

Для того, щоб обґрунтувати ефективність заходів забезпечення підвищення якості послуг транспортного підприємства, інвестиційного проекту з розвитку СУЯ, необхідно зробити деякі розрахунки. Варто сказати, що інвестування проекту відбувається за рахунок підприємства. В таблиці 3.2 відобразимо структуру витрат планового інвестиційного проекту.

Таблиця 3.2

Структура витрат щодо проекту з розвитку системи управління якістю

№ з/п	Групи витрат		Статті витрат	Сума, грн.		
	1	2			3	4
1	Пото	чні	Пост	ійні	Витрати на використання програмного забезпечення від впровадження CRM-системи	90000

Закінчення табл. 3.2

2		Витрати на підвищення кваліфікації персоналу щодо роботи з CRM-системи	32500
3		Комунальні послуги й оренда	60000
4		Сума	182500
5	Змінні	Витрати на персонал, зайнятий в проекті (на оплату праці)	75000
6		Витрати на необхідні ресурси (канцтовари і тд)	5000
7		Відрахування на соціальні заходи (загальнообов'язкове державне соціальне страхування, відрахування на індивідуальне страхування персоналу підприємства)	7000
8		Сума	87000
9	Одноразові витрати	Інвестиційні витрати	320000
10		Сума	320000
11	Загальна сума	589500	11

Розрахуємо економічну ефективність проекту:

– чистий приведений дохід (NPV) показує продисконтований прибуток, який отримає підприємство після реалізації проекту. Розраховується за формулою:

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+r)^i} - \sum_{i=1}^n \frac{I_i}{(1+r)^i} \quad (3.1)$$

де CF_i – чисті грошові потоки в i -му році; I_i – інвестиційні витрати в i -му році;

r – ставка дисконтування;

i – порядковий номер року розрахункового періоду; n – кількість років.

– внутрішня норма рентабельності інвестицій (IRR) – норма дисконтування, при якій NPV дорівнює нулю (тобто одержані продисконтовані

грошові потоки дорівнюють продисконтованим інвестиційним витратам). Розраховується за формулою:

$$IRR = r_1 + \left[\frac{NPV_1}{NPV_1 - (-NPV_2)} \right] \times (r_2 - r_1), \quad (3.2)$$

де r_1 – ставка дисконтування, при якій NPV зі знаком «+»;

r_2 – ставка дисконтування, при якій NPV зі знаком «-»;

NPV_1 – чистий приведений дохід, при ставці дисконтування r_1 ; NPV_2 – чистий приведений дохід, при ставці дисконтування r_2 .

– термін окупності інвестицій (DPP) – період часу, необхідний для повного відшкодування початкових інвестицій за рахунок чистих грошових надходжень від їх використання. Розраховується за формулою:

$$DPP = \min n, \text{ при якому } \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+r)^i} > I_I \quad (3.3)$$

– індекс дохідності (PI) – показує величину доходу на одиницю витрат інвестиційного проекту. Розраховується за формулою:

$$PI = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+r)^i}}{\sum_{i=1}^n \frac{I_i}{(1+r)^i}} \quad (3.4)$$

В табл. 3.3 розрахуємо чистий приведений дохід (NPV) проекту на основі вихідних даних.

Таблиця 3.3

Вихідні дані щодо проекту та розрахунок NPV

№ з/п	Показники	Роки проектного циклу						Сума, грн.
		2023	2024	2025	2026	2027	2028	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Інвестиційн і витрати, грн.	320000						320000

Закінчення табл. 3.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
2	Дохід, грн.		156800	175100	215000	186000	255500	988400
3	Витрати		53700	53800	53400	54600	54000	269500
4	- постійні		36500	36500	36500	36500	36500	182500
5	- змінні		17 200	17 300	16900	18100	17500	87 000
6	Грошовий потік, грн.	320000	85 900	103 000	144 700	113 300	184 000	630 900
7	Коефіцієнт дисконтування (при ставці дисконтування 11%)	1,00	0,90	0,81	0,73	0,66	0,59	
8	Чистий грошовий потік, грн.		77 310	83 430	105 631	74 778	108 560	449 709
9	Накопичений грошовий потік, грн.	320000	242 690	159 260	53 629	-21 149	97 296	129 709

З табл. 3.3 видно, що інвестувавши 320 000 грн., підприємство отримує NPV 97 296 грн. при ставці дисконтування 11%, тому проект доцільно приймати до реалізації. Далі потрібно розрахувати внутрішню норму рентабельності інвестицій, для цього необхідно визначити значення IRR, за якого NPV дорівнюватиме нулю, розрахунки наведемо в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Визначення NPV при двох дисконтних ставках

Роки	Грошовий потік, грн	При IRR			
		11%		31%	
		Коефіцієнт дисконтування	Чистий грошовий потік, грн.	Коефіцієнт дисконтування	Чистий грошовий потік, грн.
2023	-320 000	1,0	-320 000	1,0	-320 000
2024	85 900	0,9	77 310	0,76	78 702,29
2025	103 000	0,81	83 430	0,58	70 683,53
2026	144 700	0,73	105 631	0,44	71 883,21
2027	113 300	0,66	74 778	0,34	44 618,01
2028	184 000	0,59	108 560	0,26	52 229,83
NPV		129 709		-1 883	

Згідно з табл. 3.4, внутрішня норма прибутковості рухається у діапазоні: від 11% до 31%. З прибутковістю на рівні 31% прибутковістю на рівні 31%, NPV стає від'ємним (-1883,14 грн.), що свідчить про неефективність проекту. Давайте визначимо межу для ставки дисконту: $IRR = 11 + \left[\frac{129\,709}{129\,709 - (-1883,14)} \right] \times (31 - 11) = 30,81\%$. Отже, коли розрахункова ставка перевищує встановлену, проект стає не вигідним.

Відмінність між обчисленими значеннями ставки дисконтування становить 19,81%, що являє собою запас фінансової міцності підприємства.

Наступним показником, який необхідно розрахувати, є період окупності (DPP). Слід зазначити, що інвестиції здійснюються одноразово на початку проекту і тому не дисконтуються.

Дисконтований строк окупності інвестицій обчислюється таким чином: $DPP = 3 + \frac{21\,149}{74\,778} = 3,28$. Тобто, через 3,28 роки інвестиційний проект буде давати прибуток.

Далі визначимо індекс прибутковості для даного проекту: $PI = \frac{449\,709}{320\,000} = 1,4$. Отримане значення більше 1, що вказує на доцільність реалізації проекту.

Зведемо узагальнені результати розрахунків показників ефективності інвестицій у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Показники ефективності інвестиційного проекту

№	Показник	Нормативне значення	Значення за проектом
1	Чистий приведений дохід (NPV), грн.	> 0	129 709
2	Внутрішня норма рентабельності інвестицій (IRR), %	> ціни залученого капіталу	30,81
3	Термін окупності (DPP), роки	до 5 років	3,28
4	Індекс дохідності (PI)	> 1	1,4

Далі розраховуються умовні ефекти від впровадження заходів з розвитку системи управління якістю підприємства. Ці ефекти можуть бути результатом

діяльності з удосконалення окремих процесів системи створення цінності. Результати розрахунків представлені в табл. 3.6.

Таким чином, комплекс заходів щодо розвитку розробленої системи управління якістю призводить до підвищення показників її результативності.

В результаті проведеного аналізу проекту з впровадження системи управління якістю в КП «Київпастрас» можна зробити висновок, що проект є вигідним для його впровадження.

Таблиця 3.6

Результати обчислень очікуваних результатів після впровадження заходів щодо розвитку СУЯ на КП «Київпастрас»

№	Назва заходу	Очікуваний результат
1	2	3
1	Підвищення рівня технологічності системи управління якістю – впровадження CRM- системи	Підвищення якості надання послуг за рахунок пришвидшення й автоматизації процесів; Покращення клієнтського обслуговування; Скорочення тривалості обслуговування за рахунок забезпечення інформацією з різних джерел структуровано в одній системі.
2	Покращення рівня компетенцій співробітників підприємства	Підвищення якості обслуговування; Формування цифрового лідерства.
3	Впровадження новаторських ідей в систему менеджменту якості підприємства	Загальні організаційні покращення; Підвищення якості логістичних послуг.
4	Підвищення сталості розвитку підприємства на основі клієнтоорієнтованого підходу	Створення позитивного іміджу підприємства; Розширення бази клієнтів.
5	Здійснення безперервного моніторингу рівня розвитку та результативності СУЯ	Розвиток системи управління якістю на основі аналізу споживчих запитів; Оперативне реагування на зміни в навколишньому середовищі.
6	Модернізація транспортного парку інтродукцією екологічних технологій	Зменшення викидів, поліпшення якості повітря та навколишнього середовища, підвищення іміджу підприємства в очах екологічно свідомих пасажирів, залучення нових пасажирів через використання сучасних екологічних технологій.

Закінчення табл. 3.6

1	2	3
7	Впровадження системи онлайн-моніторингу для пасажирських потоків та розкладів	Покращення пунктуальності та точності розкладів, зменшення часу очікування, ефективне управління пасажирськими потоками та адаптація до змінних умов, збільшення задоволення пасажирів та поліпшення враження від користування громадським транспортом.
8	Запровадження програми лояльності для постійних пасажирів	Збільшення лояльності та залучення нових постійних клієнтів, збільшення прибутковості за рахунок здійснення постійних та повторних поїздок пасажирами.

Впровадження цифрових технологій в економіку суттєво розширює можливості управління якістю на підприємствах, і основним викликом є перепроєктування процесів і процедур таким чином, щоб участь як «людського фактору», так і цифрових технологій забезпечувала підвищення якості. Тому використання цифрових технологій у розвитку СУЯ супроводжуватиметься підвищенням якості та доступності послуг, що гарантуватиме зростання прибутку, зниження витрат, збільшення потенціалу для інновацій та підвищення конкурентоспроможності підприємства [70].

Технічна ефективність системи управління якістю гарантує підвищення якості продукції та послуг і є рушійною силою для поліпшення продуктивності. Тому для того, щоб впровадити систему управління якістю в КП «Київпаstrанс» і досягти ефективності, необхідно автоматизувати процес управління якістю шляхом впровадження електронної системи.

CRM-системи визначаються як один із найбільш перспективних секторів ринку програмного забезпечення та систем управління інформацією. Очікувані результати впровадження заходів з розробки системи управління якістю були оцінені на прикладі КП «Київпаstrанс». Розрахунок показників економічної ефективності проекту дав позитивні значення для NPV, IRR, DPP та PI.

В Україні вже існує додаток «Київ Цифровий» - універсальний сервіс для мешканців столиці, який сповіщає користувачів про попередження про повітряну небезпеку, перекриття доріг, аварії на електромережах та

трубопроводах за певною адресою. Тут користувачі можуть швидко знайти найближчі парковки та зупинки громадського транспорту, підписати петиції та проголосувати за перейменування вулиць, площ і станцій метро [11].

Безперечно, головною цінністю додатку є можливість швидкого придбання одноразових QR-квитків на проїзд у метро та наземному транспорті, поповнення проїзних карток, а віднедавна і їх купівля в електронному вигляді. Мобільний додаток «Київ Цифровий» та транспортна картка прийшли на зміну Kyiv Smart City та Kyiv Smart Card, які діяли до 2021 року.

Віртуальний проїзний «Київ Цифровий» мав бути запущений на початку 2022 року, але через війну реалізація проєкту затягнулася. Лише в червні 2023 року кияни змогли придбати електронну картку. Цей захід дозволить людям оплачувати проїзд лише за допомогою своїх гаджетів і, відповідно, зменшити використання неекологічного пластику.

Висновки до третього розділу

У результаті дослідження та аналізу напрямів підвищення ефективності якості послуг у КП «Київпаstrans» виявлено ряд ключових аспектів, що визначають якість наданих транспортних послуг. Організаційно-економічна модель, запропонована в роботі, враховує комплексний підхід до управління та вдосконалення системи надання послуг, що сприяє не лише підвищенню якості, але й оптимізації витрат та ресурсів.

Обґрунтування заходів забезпечення підвищення якості послуг транспортного підприємства розкриває необхідність впровадження конкретних стратегій та ініціатив, спрямованих на поліпшення різних аспектів обслуговування пасажирів. Запропоновані рішення ґрунтуються на дослідженнях та аналізі внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на якість транспортних послуг, та враховують специфіку діяльності КП «Київпаstrans».

Важливо підкреслити, що запропонована CRM-система є ключовим елементом стратегії підвищення якості послуг у КП «Київпаstrанс». Ця система виступає ефективним інструментом для оптимізації взаємодії з пасажиром та покращення їхнього задоволення від наданих послуг.

Впровадження CRM-системи дозволить підприємству ефективно відстежувати та аналізувати потреби та проблеми клієнтів, вносити швидкі корективи у відповідь на їхні вимоги, а також забезпечить персонал підприємства засобами для більш ефективного взаємодії з кожним пасажиром.

CRM-система, вбудована в стратегію підвищення якості послуг, стане інструментом для покращення комунікації, планування маршрутів та управління ресурсами. Такий підхід забезпечить більш гнучке та індивідуалізоване обслуговування пасажирів, що в свою чергу сприятиме підвищенню рівня їхнього задоволення від користування транспортними послугами.

Отже, впровадження CRM-системи в контексті розділу про підвищення якості послуг є не лише технологічною інновацією, але і стратегічним рішенням, яке може сприяти вдосконаленню взаємодії з клієнтами та оптимізації бізнес-процесів на користь якості обслуговування та репутації підприємства.

В цілому, запропоновані стратегії та заходи мають потенціал стати ключовими факторами у покращенні роботи КП «Київпаstrанс», впливаючи як на якість обслуговування, так і на ефективність підприємства в цілому. Реалізація цих пропозицій може бути перспективною для розвитку та підвищення конкурентоспроможності транспортного підприємства на ринку.

Було досліджено та проаналізовано, що вже існує певний застосунок з назвою «Київ Цифровий», який є зручним у використанні і придбанні проїзних та екологічним не використовуючи пластикові картки.

ВИСНОВКИ

За результатами досліджень було сформоване визначення «якість послуг» – це повна відповідність наданих послуг встановленим стандартам, враховуючи сукупність їх властивостей і характеристик, спрямованих на викликання задоволення клієнтів. Це не лише відповідь на очікування та заявлені потреби клієнта, але й взаємодія з усіма зацікавленими сторонами, яка формує рівень властивостей та характеристик, спроможних задовольняти постійно змінюючи рівень потреб. Якщо після взаємодії з послугою потреби та очікування клієнта повністю задоволені або перевищені, це свідчить про високу якість обслуговування, враховуючи не лише якісне виконання послуги, але й особисте обслуговування, яке відображає єдність здатностей до виробництва та задоволення індивідуальних потреб споживача.

Також були досліджені фактори, що впливають на систему управління якістю, а саме зовнішні – законодавчі, політичні, економічні, ринкові, науково-технологічні, конкурентні, соціально-культурні та внутрішні фактори, до яких відносяться економічні, соціальні, технологічні, інноваційні, фактор інформаційної оперативності, виробничо-експлуатаційна, організаційно-структурні.

Було розроблено методичний підхід для оцінки якості послуг транспортного підприємства і спирались на такі принципи:

- результат повинен збігатись з метою підприємства, тобто досягненням результату, що планується на початку оцінки якості послуг підприємства;
- показники оцінки якості мають бути доступними в їхньому визначенні та використанні;
- для оцінки якості послуг доцільно віддавати перевагу цілям тих, що характеризують стійкість підприємства.

В кваліфікаційній роботі були запропоновані моделі, які використовуються у практиці для досягнення високого стандарту обслуговування, а саме: модель

SERVQUAL; модель Total Quality Management (TQM); методи контролю та вимірювання KPI; управління змінами; застосування Lean та Six Sigma; використання ISO-стандартів.

Для оцінки та подальшого підвищення якості транспортних послуг доцільно використовувати відповідні інструменти, тому в роботі було систематизовано їх в окремі групи, а саме: методи статистики, засоби управління якістю, засоби аналізу якості, інструменти проектування якості, а також організаційно-розпорядчі та економічні інструменти, пов'язані з якістю. У розвинутих організаціях, які надають транспортні послуги, розроблення та впровадження організаційного інструментарію є важливою частиною стратегії управління та допомагає забезпечити високий рівень задоволеності клієнтів, покращення ефективності та конкурентоспроможності на ринку транспортних послуг.

В ході роботи були запропоновані заходи для підвищення ефективності функціонування пасажирського комплексу:

- подальшого удосконалення комплексу державного регулювання системи перевезень пасажирів;
- проведення реструктуризації системи управління пасажирським;
- удосконалення правової бази пасажирського комплексу держави через ухвалення на рівні Верховної Ради України необхідних законів;
- вилучення з експлуатації морально застарілих і фізично зношених транспортних засобів (рухомого складу) і заміна їх новими
- забезпечення максимальної координації та інтеграції всіх елементів перевізного процесу кожного виду транспорту;
- упровадження комплексних автоматизованих систем управління пасажирськими перевезеннями;
- раціоналізації графіків руху транспортних засобів;
- упровадження економічно обґрунтованих тарифів;
- формування і впровадження доцільної системи сервісного обслуговування пасажирів;

– розробки і впровадження в роботу рухомого складу системи економічної діяльності транспортних підприємств;

Було проведено аналіз транспортної галузі в Україні і виявлено, що транспортна галузь в Україні має значний потенціал завдяки вигідному географічному розташуванню та значним обсягам автомобільних вантажоперевезень порівняно з іншими європейськими країнами. Проте прибутковість цього сектора часто залежить від вартості енергоресурсів, валютних коливань та обсягів квот та міжнародних перевезень з боку інших країн. Шляхом впровадження заходів щодо підвищення рівня економічної безпеки та збільшення державної підтримки можна досягти значної ефективності в функціонуванні транспортної галузі та сприяти підвищенню національної економіки України в цілому.

Об'єктом нашого дослідження є КП «Київпастрас» – найбільший комунальний перевізник в Україні, яким щоденно користується понад 1,5 мільйона пасажирів. Це підприємство, яке має статус юридичної особи, власний баланс, рахунки в банках та інші фінансові показники.

В ході аналізу було розглянуто: загальну характеристику КП «Київпастрас», його фінансові результати за досліджуваний період, аналіз ефективності господарської діяльності показники ліквідності та платоспроможності, а також фінансової стійкості.

За результатами проведеного дослідження було запропоновано впровадити CRM-систему, що допомагатиме організувати роботу між клієнтами, виконавцями та іншими учасниками ланцюга. Впровадження CRM-системи в громадському транспорті може виявитися ключовим кроком для покращення організації роботи та взаємодії між всіма учасниками ланцюга – від клієнтів до виконавців. Головною перевагою такої системи є її здатність до автоматизації та повного контролю над усіма аспектами діяльності.

CRM-система в громадському транспорті може служити для ефективного обліку та взаємодії заявок, оптимізації маршрутів, ведення статистики та забезпечення високого рівня сервісу для пасажирів. Запровадження цієї системи

дозволить відслідковувати рух транспорту в реальному часі, оптимізувати графіки руху, а також автоматизувати взаємодію між диспетчерами та водіями.

Провівши аналіз проекту та його розрахунки з впровадження системи управління якістю КП «Київпастрас», можна зробити висновок, що проект є вигідним до реалізації.

Цифрова трансформація економіки істотно розширює можливості управління якістю на підприємствах, основним завданням є перепроєктування процесів та процедур з метою покращення якості, залучаючи як «людський фактор», так і цифрові технології.

Використання цифрових технологій для розвитку системи управління якістю супроводжується підвищенням якості та доступності послуг для споживачів. Це, в свою чергу, призводить до зростання прибутку, зниження витрат, нарощування інноваційного потенціалу та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

На конкретному прикладі, а саме на КП «Київпастрас», був проведений аналіз економічного ефекту від впровадження заходів щодо розвитку системи управління якістю на підприємстві. Обчислення показників економічної ефективності проекту підтвердили його позитивний вплив, що дозволяє зробити висновок про вигідність реалізації даного проекту.

Однаково важливим є підкреслення, що цей проект є лише першим кроком на шляху до цифрової трансформації. Рекомендується постійно вдосконалювати і розширювати використання цифрових рішень для максимізації ефективності та відповідності вимогам сучасного ринку.

Зазначимо, що інтеграція цифрових технологій у сферу транспортного обслуговування є необхідністю, яка призведе до значного покращення управління якістю та забезпечить транспортним підприємствам в Україні стабільність, конкурентоспроможність та високий рівень задоволеності користувачів.

В Україні вже існує застосунок Київ Цифровий – універсальний сервіс для мешканців столиці, що сповіщає користувачів про повітряну тривогу,

перекриття руху на дорогах, аваріях в електромережі та на трубопроводах за заданою адресою. Тут можна швидко знайти найближче паркування та зупинку громадського транспорту, підписати петицію та проголосувати за перейменування вулиці, площі або станції метрополітену.

Mishchenko V.O.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анісімова Л. Сучасні проблеми впровадження систем менеджменту якості в корпораціях. *Вісник Київського національного ун-т ім. Тараса Шевченка. Економіка*. 2014. №137. С. 12-16.
2. Ареф'єва О., Коваленко Н. Стратегічні орієнтири соціально-відповідального бізнесу в умовах зеленої економіки. *Adaptive Management: Theory and Practice. Seriesю* 2022. №4(80). С.130-137.
3. Ареф'єва О.В, Кравчук Н.М, Катан М.Я. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю авіатранспортного підприємства. *Проблеми економіки*, 2018. №4. С.127-134.
4. Ареф'єва О.В, Титикало В., Коваленко Н. Економічний механізм забезпечення фінансової безпеки підприємств при нестабільності зовнішнього середовища. *Адаптивне управління: теорія і практика*. 2023. №16(32). С. 1-16
5. Ареф'єва О.В., Бабич С.М. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: монографія / за ред. Ареф'євої О.В. К.:НАУ, 2019. 343с.
6. Ареф'єва О.В., Вовк О.М., Дмитрик Х.Ю. Стратегічні орієнтири реалізації інноваційного потенціалу транспортних підприємств при відбудові економіки. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління* 2022. №3(36). С.40-45.
7. Ареф'єва О.В., Вовк О.М., Соборайчук Т.Ю. Управління ефективністю використання виробничого потенціалу транспортного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. №6 (17). С.106-110.
8. Ареф'єва О.В., Кузьменко Т.Б. Планування економічної безпеки підприємств. Київ: Європ. ун-т, 2005. 170 с.
9. Ареф'єва О.В., Сафонік Н.П, Дудік А.О. Стратегічний аналіз розвитку транспортних підприємств в умовах інноваційних тенденцій. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. №7. DOI:

<https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-16>

10. Ареф'єва О.В., Сімкова Т.О., Лисиця Ю.Б. Організаційно-економічне забезпечення управління якістю послуг авіатранспортних підприємств. *Економіка транспорту і зв'язку*. 2018. №11. С. 224-231.

11. Ареф'єва О., Титикало В., Ареф'єв С. Розвиток підприємства на основі комплексної вартості в контексті цифрового маркетингу. *Адаптивне управління: теорія і практика*. 2023. №15(30). С.1-19.

12. Аулін В.В., Голуб Д.В., Біліченко В.В., Замуренко А.С. Формування показників оцінки ефективності транспортного процесу перевезень. *Вісник машинобудування та транспорту*. 2020. № 1(11). С. 4-10.

13. Богдан Н. М. Управління якістю туристських послуг : підручник / Н. М. Богдан, І. М. Писаревський, С. О. Погасій. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 340 с.

14. Бойко О.В., Дзуліт З.П. Сталий розвиток транспортної системи України. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. № 23.18. С. 94-103.

15. Бубела Т., Бойко Т., Столярчук П. Що ж таке якість товару? *Стандартизація, сертифікація, якість*. 2015. №4. С. 51-54.

16. Бубела Т.З. Система забезпечення єдності оцінювання якості об'єктів різної природи: автореф. дис. ... д-ра техн. наук : 05.01.02. Львів, 2014. 40 с.

17. Бублій М.П., Кокорєв В.В. Система державного регулювання та організаційно-економічні аспекти розвитку транспорту в Україні. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 2(16). С. 11.

18. Варяниченко О.В., Карасьова Г.В. Стандарти ISO 9000: якість як принцип та основа довіри між виробником та споживачем. *Економічний вісник НГУ*. 2019. №1. С. 115-122.

19. Васюткіна Н.В., Смірнова А.С. Формування стратегічних орієнтирів забезпечення економічної безпеки підприємства як засобу підвищення конкурентоспроможності. *Бізнес Інформ*. 2022. №9. С.53-59.

20. Вовк І.П. Особливості впровадження заходів ресурсозбереження та методика визначення їх ефективності на машинобудівних підприємствах в контексті ресурсономіки. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2012. № 4. С. 107-117.
21. Вовк О.М, Ковальчук А.М, Кривенко В.О. Концептуальні основи забезпечення ефективності інвестиційної діяльності транспортних підприємств. *Вісник Міжнародного гуманітарного університет*. 2020. №42. С. 50-54.
22. Вовк О.М., Аверічев І.М. Стратегічні напрямки розвитку ринку транспортних послуг в Україні. *Економіка, менеджмент, бізнес*. 2015. Вип. 2(12). С. 146-150.
23. Вовк О.М., Ковальчук А.М. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах конкурентної економіки. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2019. №1. С. 20-32.
24. Вовк О.М., Ковальчук А.М., Долгополова Ю.А. Закономірності розвитку транспортних підприємств в умовах структурних зрушень регіонів. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. №3(77). С. 99-104.
25. Вовк О.М., Методологічні основи стратегічного управління якістю транспортних послуг. *Становлення економіки України у після кризовий період: ризики та проблеми розвитку*: монографія. Умань: УНУС «Сочінський», 2012. 416 с.
26. Впровадження системи менеджменту якості: URL: <https://ua.ikmj.com/quality-management/> (дата звернення: 21.11.2023).
27. Гайков А.Р., Євсєєва О.П., Баранов О.В., Баранов В.Ю. Інтелектуальні транспортні системи в Україні. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2014. № 9 (1052). С. 106-112.
28. Глєбова А.О., Карчевський Б.О. Системи управління якістю на підприємствах в умовах євроінтеграційних процесів. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. №8. С. 352–356.
29. Григорак М.Ю. Інтелектуалізація ринку логістичних послуг: концепція, методологія, компетентність. К.: Сік Груп Україна, 2017. 513 с.

30. Григорак М.Ю., Карпунь О.В. Логістичне обслуговування. К.: Вид-во Нац. авіац. ун-ту «НАУ-друк, 2014. 152 с.
31. Гриценко С.І. Стратегія випереджального розвитку транспортно-логістичних кластерів в Україні. *Маркетинг в Україні*. 2017. №2. С. 56-60.
32. Гриценко С.І. Цифровий маркетинг – нова парадигма розвитку освітніх кластерів в умовах глобалізації. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 1 (30). С. 29-31.
33. Губін Ю. І., Ромелашвілі О. С., Зборовська Т. В. Розробка проекту автоматизованих елементів системи управління якістю. *Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики* : матеріали VIII міжнар. наук.-практ. дистанц. конф., (м.Харків, 19 берез. 2020 р). Харків, 2020. С. 307-318.
34. Дикань О.В. Теоретичні основи управління якістю продукції як одного із основних напрямів забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 49. С. 190-195.
35. Дубодєлова А. В., Лісовська Л. С., Нищота А. О. Система управління якістю обслуговування клієнтів готельного підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління*. 2013. № 754. С. 159–165.
36. Дулеба Н.В. Визначальні фактори впливу на економічну безпеку автотранспортних підприємств. *Управління проектами, системний аналіз і логістика*. 2011. №8. С. 289–291.
37. Економічний аналіз діяльності підприємств водного транспорту: навчальний посібник / В.Г. Коба та ін. Київ : КИТ, 2011. 340 с.
38. Залізнюк В. П., Сафонік Н. П., Кая А. С. Розвиток концепції корпоративної соціальної відповідальності у сфері вітчизняного та міжнародного бізнесу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2021. Випуск № 6(86). С. 80-86.
39. Інструменти якості. URL: <https://www.kpms.ru/Implement/>

Qms_Tool.htm (дата звернення: 26.11.2023).

40. Ковальчук А.М., Рижевська Н.Р., Стратегічні орієнтири розвитку транспортних підприємств в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021 №26. С. 202 .

41. Комплексне керування якістю. URL: <https://dl.kpt.sumdu.edu.ua/mod/book/view.php?id=6676&chapterid=3464> (дата звернення: 21.11.2023).

42. Котвіцька А. А., Вороніна О. М. Дослідження маркетингових аспектів якості послуг як головного чинника конкурентоспроможності парфумерно-косметичних підприємств сфери послуг. *Соціальна фармація в охороні здоров'я*. 2016. Т. 2. № 1. С. 70–78.

43. Кулик В.А. Коучинг в системі трансферу інновацій. Проблеми системного підходу в економіці: *Збірник наукових праць*. 2017. № 15. С. 44-48

44. Кулик В.А., Григорак М.Ю., Костюченко Л.В. Логістичний менеджмент: навч. посіб. К.: Логос, 2017. 268 с.

45. Купалова Г. І. Теорія економічного аналізу: навчальний посібник К. : Знання, 2018. 639 с.

46. Кучерук Г. Ю. Якість транспортних послуг: управління, розвиток та ефективність: монографія. К. : ДЕТУТ, 2014. 208 с.

47. Кучерук Г. Ю., Тимощук О.М., Вовк О.М., Мельник О.В. (2020). Якість логістизації транспортних послуг: інвестиційний аспект: монографія. Київ: ТОВ «СІК ГРУП УКРАЇНА», 2020. 184 с.

48. Макозов О.В., Глазкова А.С. Основні аспекти розвитку транспортної системи України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 43. С. 50-52.

49. Мельник С. І. Організаційно-економічний механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства. *Наукові записки*. 2019. №1 (58). С. 117-123

50. Механізми ефективного використання та розвитку потенціалу транспортно-дорожнього комплексу України. К.: НІСД, 2014. 60 с.

51. Михайловська О. В. Операційний менеджмент : навч. посіб. К. :

Кондор, 2018. 550 с.

52. Момот О.І. Менеджмент якості та елементи системи якості: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2017. 368 с.

53. Назаренко Я.Я. Дослідження питань формування якості транспортних послуг підприємствами пасажирського транспорту країн ЄС. *Вісник Національного транспортного університету*. 2021. №2 (49). С 122.

54. Назаренко, Я. Я. Формування критеріїв якості послуг пасажирського транспорту в умовах європейської інтеграції України. *Економіка та управління на транспорті*. 2017. №4. С.72-79.

55. Нікітіна А.В. Система управління економічною безпекою АТП в умовах загострення конкурентної боротьби на міжнародному ринку автотранспортних послуг. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 1(1). С. 38–43.

56. Нікітіна А.В. Удосконалення управління економічною безпекою автотранспортних підприємств. *Економічний простір*. 2014. № 53. С. 181–190.

57. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Управління якістю». URL:<http://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38452/1/upravlinnja.jakistju.pdf>. (дата звернення: 25.11.2023).

58. Осадчук О. Наукові підходи до визначення поняття «якість». *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2012. № 44. С. 155-159.

59. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 22.11.2023).

60. Офіційний сайт КП «Київпаstrans». URL: <https://kpt.kyiv.ua/> (дата звернення: 22.11.2023).

61. Павелко В.Ю. Підвищення ефективності управління аеропортовим комплексом на основі концепції якості. Запоріжжя : Кругозір, 2014. 320 с.

62. Партола А.І. Аналіз транспортно-логістичного комплексу України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. № 9. С. 126–129.

63. Пирожков С., Малярчук І., Прейгер Д. Проблеми реалізації

транзитного потенціалу України у контексті розширення ЄС і формування ЄСП.
Економіка України. 2015. № 3. С. 4–19.

64. Підсумки роботи транспорту України за 2015 рік. Державна служба статистики України. № 11/0/05.2вн-16. URL: <http://ukrstat.gov.ua/express/expr2016/01/6w.zip> (дата звернення: 21.11.2023).

65. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю. Формування стратегії забезпечення фінансової безпеки підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 2. С. 224-230.

66. Пономаренко В. С., Таньков К. М., Лепейко Т. І. Логістичний менеджмент : підручник. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2015. 482 с.

67. Применение CRM систем в СМК. URL: https://www.kpms.ru/Automatization/CRM_implement.htm (дата звернення: 02.12.2023).

68. Ресурсономіка: теоретичні та прикладні аспекти / Андрушків Б. М., Вовк І. П., Вовк Ю. Я., Паляниця В. А., Погайдак О. Б., Стойко І. І. Тернопіль: ТзОВ «Терно-граф», 2012. 456 с.

69. Рудик Н. В. Макрофінансові індикатори в системі управління державними фінансами : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08 / Київ, 2016. 20 с.

70. Сафонік Н.П. Інноваційно-цифровізаційні тенденції розвитку підприємств в сучасних умовах. *Розвиток економіки та бізнес-адміністрування: наукові течії та рішення*: зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практ. конф. (21 жовтня 2021 р., м. Київ). Том. 2. К.: НАУ, 2021. С. 102-105.

71. Системи менеджменту. URL: <https://www.dsv.com/en/about-dsv/corporate-responsibility/policies/management-systems> (дата звернення: 21.11.2023).

72. Системи управління якістю підприємства приклад реалізації. URL: <https://vape-s.ru/uk/catering/sistemy-menedzhmenta-kachestva-predpriyatiya-primer-realizacii-rekomendacii.html> (дата звернення: 21.11.2023).

73. Сіленко І.В., Косова Т.Д. Аналіз господарської діяльності: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2016. 384 с.
74. Сімкова Т.О, Кириченко А.І., Тенденції розвитку систем управління якістю підприємств України за рахунок впровадження світових стандартів. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. №7. С.482-489.
75. Сімкова Т.О., Долгополова Ю.А. Оцінка якості послуг транспортних підприємств та їх підвищення. *Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами: міжнар. наук.-практ. конф., (м. Київ, 22 квітня 2019 р.)* Київ, 2019. С. 123-124.
76. Смерічевська С. В. Формування освітньо-інноваційного потенціалу логістизації національної економіки : стратегічні імперативи : монографія. Херсон : ТОВ Видавничий дім «Гельветика», 2014. 320 с.
77. Смерічевська С. В., Федоров Є. Є., Ібрагімхалілова Т. В. Стратегія формування ТЛК в Україні: інноваційний та інтелектуальний підходи: монографія. Донецьк: Вид-во «ВІК», 2013. 360 с.
78. Смерічевська С.В., Жаболенко М.В., Чернишева С.В. Маркетинг і логістика: концептуальні основи та стратегічні рішення: навч. посіб. у схемах і таблицях 2-е вид. / за заг. ред. С.В. Смерічевської. Львів: «Магнолія 2006», 2019. 552 с.
79. Стандарти і сертифікати DSV. URL: <https://www.dsv.com/en-nl/why-dsv/a-solid-reliable-partner/certifications-and-memberships> (дата звернення: 02.12.2023).
80. Степанова Л.Д. Аналіз стану компанії: виявлення сильних та слабких сторін діяльності. *Політика, економіка та інновації*. 2018. №2. С.114.
81. Сукач М. Основи стандартизації / 2-ге видання, перероб. і доп. К.: Видавництво Ліра-К, 2017. 324 с.
82. Токарчук В.В. Основні компоненти системи якісного обслуговування клієнтів банків. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2012. № 133. С. 126–131.
83. Токмакова І. В., Шатохіна Д.А., Мельник С.В. Стратегічне

управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 283-291.

84. Топ-10 найбільших логістичних компаній України. URL: <https://mintrans.news/logistics/top-10-naybilshikh-logistichnikh-kompaniy-ukraini> (дата звернення: 20.11.2023).

85. Траченко Л. А. Проблеми впровадження систем менеджменту якості у сфері послуг. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2016. №4. С. 165–170

86. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: Моногр. Харків: Вид. ХДЕУ, 2019. 364 с

87. У рейтингу Світового банку за показником ефективності логістики (LPI) Україна піднялась за два роки на 14 позицій: URL: <https://investkyiv.gov.ua/ua/news/ukrayina-pidnyalas-za-dva-roki-na-14-pozicij-u-rejtingu-svitovogo-banku-za-pokaznikom-efektivnosti-logistiki-lpi> (дата звернення: 28.11.2023).

88. Фердман Г. П. Проблеми та перспективи розвитку транспортної системи України. *Збірник наукових праць Військової академії*. 2014. № 2(2). С. 179-184.

89. Функції управління якістю. URL: https://spravochnick.ru/menedzhment_organizacii/upravlenie_kachestvom/funkcii_upravleniya_kachestvom/ (дата звернення: 28.11.2023).

90. Циліорик Г.І. Якість товару – ключовий важіль забезпечення його конкурентоспроможності. *Фінанси і облік України*. 2018. № 3. С. 42-45.

91. Чорнобай Л.І., Дума О.І. Бізнес-процеси підприємства : класифікація та структурно-ієрархічна модель. *Економічний аналіз*. 2015. Том 22. №2. С. 171-182

92. Чупрін Є. С., Кондратенко Д. В., Гелеверя Є. М. Аналіз та перспективи розвитку транспортної галузі України з позиції автотранспортних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. № 24 (3). С.125-130.

93. Шаповал М.І. Логістичне управління складами. Менеджмент якості.

К: Знання, 2016. 475 с.

94. Шість Сигм. URL: <https://up-pro.ua/encyclopedia/six-sigma/> (дата звернення: 05.12.2023).

95. Шкляр В.В. Аналіз діяльності транспортних підприємств України. *Водний транспорт*. 2012. №3. С. 133–137.

96. Шокотько Д.М., Лейнер А.М. Агапоненко М.І. Якість транспортних послуг – критерій ефективного обслуговування споживачів. *Молодий науковець XXI століття*. 2019. №5. С. 375.

97. Як цифрова трансформація допоможе розвитку вашої організації ? URL: <https://www.terrasoft.ua/page/digital-transformation> (дата звернення: 07.11.2023).

98. Arefieva O.V., Piletska S.T., Miahkykh I.M., Arefiev S.O. (2020) Development Of The Innovation Activity Of Enterprises In The Digital Economy. *International Journal of Advanced Science and Technology*. Vol. 29. No. 8s. pp. 2304-2311.

99. Cleland, D. and King, W. (1974) 'Developing a planning culture for more effective strategic planning' *Long Range Planning*. 7(3): 70–74.

100. Daly H.E. *Beyond Growth: The Economics of Sustainable Development*. Boston: Beacon Press, 1996. 253 p.

101. Kwilinski, A. (2018). Mechanism of formation of industrial enterprise development strategy in the information economy. *Virtual Economics*, 1(1), 7-25.

102. Vovk O., Kucheruk G. Strategic quality management of transport services: logistic aspect. *The advanced science journal*. 2012. № 1. P. 70–74.