

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - «Магістр»

на тему: Удосконалення системи управління комунального підприємства

Виконав:

**студент спеціальності
073 «Менеджмент»
ОП «Адміністративний менеджмент»**

Кацов Віталій Васильович

Керівник:

Славкова Олена Павлівна

д.е.н., проф. кафедри публічного управління та адміністрування

Рецензент:

***Маслак Олександр Миколайович*
к.е.н., доцент, Директор Департаменту агропромислового
розвитку**

Суми - 2024

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	<u>Економіки і менеджменту</u>
Кафедра	<u>Публічного управління та адміністрування</u>
Освітній ступінь	<u>Магістр</u>
Спеціальність	<u>073 «Менеджмент» ОПП Адміністративний менеджмент</u>

Затверджую: _____
 Завідувач кафедри
 « ____ » _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТА

Кацову Віталію Васильовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1.Тема роботи: Удосконалення системи управління комунального підприємства

2. База практичного дослідження: КП СМР «Електроавтотранс» м. Суми

керівник роботи Славкова Олена Павлівна, д.е.н., професор

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від _____

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) _____

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

статут підприємства, фінансова, статистична звітність, законодавчі і нормативні акти, монографії, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань управління антикризовим менеджментом

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

- дослідити сутність формування системи управління комунального підприємства;
- розглянути методи та технології системи управління комунального підприємства;
- навести організаційну та фінансову характеристику КП СМР «Електроавтотранс»;
- надати оцінку системи управління та адміністрування комунального підприємства;
- запропонувати напрями удосконалення системи управління комунального підприємства;
- зробити висновки.

6. Дата видачі завдання

« ____ » _____ 20__ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	листопад-грудень 2023 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	січень-лютий 2024 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	травень-липень 2024 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	вересень-жовтень 2024 р.	виконано
5.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	листопад 2024 р.	виконано
6.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	листопад 2024 р.	виконано
7.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	листопад 2024 р.	виконано
8.	Рецензування кваліфікаційної роботи	листопад 2024 р.	виконано
9.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	листопад 2024 р.	виконано
10.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	грудень 2024 р.	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	грудень 2024 р.	виконано

Студент

Керівник роботи

Віталій КАЦОВ

Олена СЛАВКОВА

Перевірку на автентичність
проведено

Надія БАРАНІК

Кваліфікаційна робота допущена
до захисту

Світлана ЛУКАШ

АНОТАЦІЯ

Кацов В.В. Удосконалення системи управління комунального підприємства

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний менеджмент», СНАУ, Суми-2024 р. – Рукопис.

У роботі розглянуто теоретичні основи удосконалення системи управління комунального підприємства. Встановлено, що сучасне середовище характеризується динамічністю та невизначеністю на макрорівні, на рівні окремих країн, галузей економічної діяльності, регіонів, об'єднань, груп підприємств, суб'єктів, зокрема підприємств муніципального транспорту. Існує велика вірогідність появи важкопрогнозованих подій, що мають значні наслідки, пов'язаних з повномасштабним вторгненням. За таких умов надзвичайно важливо розробляти економічну стратегію, що передбачає реалізацію гнучких і максимально ефективних управлінських рішень в критичній ситуації. Запропоновано комбінований підхід до формування економічної стратегії підприємства громадського транспорту, який передбачає поєднання маркетингової (спрямованої на створення умов підвищення рівня привабливості послуг муніципального транспорту) та економічної (спрямованої на забезпечення ефективного розвитку підприємства) складових. Визначено процедуру оцінки ступеню задоволеності споживачів (пасажирів) послугами громадського транспорту. При цьому передбачено збір та аналіз суб'єктивних та об'єктивних показників і визначення інтегрального показника якості обслуговування з урахуванням вагових коефіцієнтів. З урахуванням нестійкості і невизначеності дії зовнішніх та внутрішніх факторів у теоретико-методичні основи прогнозування покладено сценарний підхід. Виділено ключові невизначеності, визначено альтернативи та описано сценарії, що передбачають реалізацію економічної та економіко-маркетингової стратегій розвитку муніципального транспорту в м. Суми.

Ключові слова: управління, адміністрування, комунальне підприємство, система управління.

ANNOTATION

**Katsov V.V. Improving the management system of a municipal enterprise
Qualification work in the specialty 073 "Management" OP
"Administrative Management", SNAU, Sumy-2024 - Manuscript.**

The paper considers the theoretical foundations of improving the management system of a municipal enterprise. It is established that the modern environment is characterized by dynamism and uncertainty at the macro level, at the level of individual countries, sectors of economic activity, regions, associations, groups of enterprises, entities, in particular municipal transport enterprises. There is a high probability of the occurrence of difficult-to-predict events that have significant consequences associated with a full-scale invasion. Under such conditions, it is extremely important to develop an economic strategy that involves the implementation of flexible and most effective management decisions in a critical situation. A combined approach to the formation of the economic strategy of a public transport enterprise is proposed, which involves a combination of marketing (aimed at creating conditions for increasing the attractiveness of municipal transport services) and economic (aimed at ensuring the effective development of the enterprise) components. A procedure for assessing the degree of satisfaction of consumers (passengers) with public transport services is determined. At the same time, the collection and analysis of subjective and objective indicators and the determination of an integral indicator of service quality taking into account weighting factors are provided. Taking into account the instability and uncertainty of the action of external and internal factors, a scenario approach is included in the theoretical and methodological foundations of forecasting. Key uncertainties are highlighted, alternatives are identified, and scenarios are described that provide for the implementation of economic and economic-marketing strategies for the development of municipal transport in the city of Sumy.

Keywords: management, administration, municipal enterprise, management system.

ЗМІСТ

	стор
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ	10
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА СМР «ЕЛЕКТРОАВТОТРАНС» М. СУМИ	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика КП СМР «Електроавтотранс» м. Суми	20
2.2 Аналіз системи надання послуг та пасажиропотоку КП СМР «Електроавтотранс» м. Суми	31
2.3 Аналіз системи управління комунального підприємства СМР «Електроавтотранс»	38
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНОЮ УСТАНОВОЮ	45
3.1 Поліпшення якості послуг як елемент покращення управління комунальною установою	45
3.2 Удосконалення процесу управління комунальним підприємством на принципах економічної безпеки	56
3.3 Покращення управління підприємством за рахунок впровадження інформаційних систем управління персоналом	70
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТОНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	83

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Комунальні підприємства відіграють важливу роль у матеріально-фінансовій основі та становленні державного управління і самоврядування міста. В Україні більшість об'єктів міського електротранспорту відносять до спільної власності міста. Незважаючи на триваючі реформи, електротранспорт працює на тих же засадах як і до реформи. Наразі ситуація в нашому регіоні характеризується погіршенням техніко-економічної та фінансової ситуації, зростанням вартості енергетичних та інших ресурсів, погіршенням якості послуг, що надаються. Умови та засоби вирішення зазначених негативних тенденцій потребують дослідження теоретичних засад управління розвитком комунальних електроенергетичних компаній та підвищення ефективності їх роботи. Умови роботи міського електротранспорту, розмір та узгодження тарифів, якість пропонованих послуг суттєво впливають на стан добробуту населення та рівень витрат домогосподарств. Виробництво електроенергії в Україні впливає на електротранспорт який займає монопольне становище у своїй галузі, тому його стан постійно погіршується, знижується рентабельність і прибутковість, знижується якість послуг, збільшується собівартість послуг [2].

Розвиток промислової та соціальної сфери населеного пункту потребує наявності відповідної інфраструктури та ефективної роботи для досягнення сталого розвитку, що включає підприємства комунального сектору міського господарства. Проте в більшості міст і регіонів України технічний стан основних фондів комунальних підприємств електротранспорту значно погіршився, якість послуг знизилася, одночасно зросла їх вартість, що призводить до виникнення складних операцій, технологічних та соціальних проблем. Основною причиною такої ситуації є передача державних

повноважень та відповідальності з надання муніципальних послуг на місцевий рівень при недостатньому фінансуванні чи майже повністю його відсутністю. Місцеві та районні громади виявилися неспроможними задовольнити потреби муніципального сектору в управлінні поточною діяльністю і особливо в його розвитку.

Муніципальні підприємства для міста є дуже важливими, оскільки вони відіграють помітну роль у постачанні будь-якої регіональної одиниці транспортом, але нерівномірне забезпечення ресурсами муніципальних установ призводить до великого розриву в кількості та якості муніципальних послуг у різних областях. Основні ознаки характерні для комунальних підприємств наведені на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 - Основні характерні ознаки комунальних підприємств

Джерело: сформовано автором на основі [13]

Вагомий внесок науковців у дослідження функціонування та фінансування громадського господарства. Багацька К.В. з метою розробки регіональної політики державного фінансування муніципальних підприємств він запропонував згрупувати їх за соціальною роллю та значенням у житті регіональної громади. Дослідники поділяють електроенергетичні компанії на категорії відповідно до певних соціальних функцій (таких як пільговий проїзд, надання пільгових комунальних послуг тощо) та їх соціальної важливості (надання важливих послуг) [2]. Загірняк Д.М., Глухова В.І. [8] проаналізовано роботу комунальних підприємств, представлено їх класифікацію, визначено та вивчено розвиток кількості електроенергетичних підприємств України та її регіонів, враховано показники їх фінансового стану та джерела фінансового забезпечення; Оцінено рівень державної підтримки галузі та частку електроенергетичних компаній у доходах бюджетів муніципалітетів. Дідур С., Глухова В. [5] визначили основні проблеми прозорості та підзвітності комунальних підприємств та запропонували такі підходи до їх вирішення: забезпечення дотримання підзвітності, прозорість діяльності електроенергетичних компаній, повне оприлюднення публічної інформації та відповідна інформація; обов'язкове оприлюднення фінансових планів і звітів про їх виконання, в яких уточнюються джерела формування власних, включених і виключених фінансових ресурсів комунальних підприємств; розробка положень і статутів, що регламентують діяльність муніципальних підприємств, а також розробка стратегії їх розвитку.

Відповідно до частини другої статті 19 Конституції України посадові особи органів державної влади та органів місцевого самоврядування зобов'язані діяти лише на підставі, в межах своїх повноважень та у спосіб, встановлені цим законом. Конституція і закони України. Згідно з частинами другою та п'ятнадцятою статті 1 статті "Про місцеве самоврядування в Україні" [16] обласна громада - це населення, об'єднане постійним проживанням у межах села, селища, міста, самостійний адміністративно-територіальний устрій і добровільне об'єднання жителів регіональної одиниці або кількох

муніципалітетів з одним адміністративним центром. У структурі матеріально-фінансової основи муніципальних утворень основне місце займає спільна власність. Спільна власність в Україні визначена статтею 327 Господарського кодексу України [4], а саме:

- спільне майно – це майно, у тому числі грошові кошти, яке є власністю територіальної громади;
- спільне майно управляється безпосередньо регіональною громадою та муніципалітетами, що входять до її складу.

Право спільної власності є правом регіональної громади на власний розсуд і відповідно до власних інтересів, безпосередньо і через муніципалітет, ефективно, розумно, економно, на власний розсуд і відповідно до власних інтересів. Згідно з частинами першою, третьою, четвертою, п'ятою, шостою та восьмою статті 60 Закону України «Про місцеве самоврядування» громади сіл, селищ, міст, селищ мають право об'єднувати майно: рухоме та нерухоме майно, доходи міського бюджету, інші активи, земля, природні ресурси, підприємства, установи та організації, включаючи банки, страхові компанії та пенсійні фонди, компанії, визначені законом як цільові, житловий фонд, інше наприклад житлових приміщень, до власності закладів культури, освіти, спорту, охорони здоров'я, науки, соціальної сфери та інших фінансових установ, а також до майна, рухомого та нерухомого, активи громади та активи, що виникають внаслідок їх передачі.

Відповідно до підпункту 1 частини першої «а» статті 29 Закону України «Про місцеве самоврядування» виконавчі органи сільських, селищних, міських рад управляють нерухомим майном, що є у спільній власності, окремі регіональні громади в межах, визначених радами. Громади сіл, селищ, міст і районів можуть об'єднуватися безпосередньо або через органи самоврядування на основі договору про спільну власність комунального майна та коштів місцевого бюджету для реалізації спільних проектів або для співфінансування та створення придатних для цих цілей органів і служб. Районні та районні об'єднання розпоряджаються своїми об'єктами спільної власності від імені

територіальних громад сіл, селищ і міст, що забезпечує спільні потреби територіальної громади.

Від імені та в інтересах регіональної громади муніципалітети користуються повноваженнями щодо володіння, користування та розпорядження спільним майном відповідно до закону, включаючи всі операції з майном, і можуть розпоряджатися спільним майном, права, а також про оренду, продаж, купівлю, користування під заставу нерухомого майна товариств, що перебувають у постійному чи тимчасовому користуванні фізичних осіб, вирішення питань їх передачі, договорів, умов користування об'єктами приватизації, переданих у користування, фінансування лізинг. Компетентна рада вирішує питання про доцільність, порядок і умови передачі спільного майна. Кошти, отримані від придбання об'єктів спільної власності, зараховуються до місцевого бюджету і спрямовуються на фінансування заходів, передбачених бюджетом розвитку. Право спільної власності територіальної громади захищається законом на тих же умовах, що й право власності інших юридичних осіб. Майно громади не може бути виведене зі складу районної громади та передане в іншу власність без прямої згоди районної громади чи спільного рішення ради чи уповноваженого органу, крім випадків, передбачених законом. Міські обласні ради (у разі їх створення) та їх виконавчі органи управляють рухомим і нерухомим майном міста та іншими об'єктами, що належать до спільної власності районної громади області відповідно до Конституції та законів України затверджує та виконує відповідний бюджет та контролює його виконання та користується іншими повноваженнями, визначеними цим Законом, у межах та обсягах, визначених міською радою.

Відповідно до статті 19 частини першої статті 43 Закону районні та обласні ради виключно на пленарному засіданні мають право приймати рішення, крім повноважень кожної ради, про продаж, оренду, передачу чи заставу об'єктів спільної власності, які перебувають у спільній власності, потреби регіональної громади і покладені на районні та обласні ради, а також придбання таких об'єктів у порядку, визначеному законом [16]. Привабливість

інвестицій зростає, якщо муніципалітетам надається певна свобода. На місцевому рівні влада має більше можливостей оцінити масштаби регіональної економічної активності відповідно до національних інтересів і сформулювати стратегію розвитку на основі досягнутих результатів. Тому в умовах децентралізації одним із найважливіших питань, яке необхідно вирішити, є ефективне управління правами бізнесу, які належать громадам регіонів. Конституція України наділяє органи місцевого самоврядування повноваженнями приймати рішення про створення комунальних підприємств у будь-який спосіб, передбачений Конституцією України та чинним законодавством України для створення та формування статутного капіталу. Серед суб'єктів економічних відносин важливе місце займають муніципалітети, які мають економічну ефективність[16]. Беручи до уваги правовий статус муніципальних утворень як учасників економічних відносин, можна визначити господарську компетенцію як сукупність повноважень, прав і обов'язків муніципальних органів, які вони зобов'язані використовувати для виконання власних завдань, завдання у сфері господарювання (господарської діяльності). Основні напрями та форми участі у сфері управління органів місцевого самоврядування регулюються нормами Господарського кодексу України, які визначають класифікацію підприємств за різними ознаками, а саме: за формою власності; залежно від способу формування (фінансування) та заснування статутного капіталу; залежність від інших компаній. Відповідно до частини першої статті 63 Господарського закону України [4] в Україні залежно від форми власності можуть діяти такі види господарських товариств: приватні товариства, спільні товариства, комунальні підприємства, державні товариства, товариства змішаної власності, спільні товариства.

В Україні також можуть діяти інші види компаній, передбачені чинним законодавством. Відповідно до частини третьої статті 63 Господарського закону України залежно від способу утворення (створення) та формування статутного капіталу в Україні діють унітарні та акціонерні товариства[4]. ФОП створюється засновником, який розподіляє необхідне для цього майно, формує

відповідно до закону статутний капітал, не поділяється на частки, затверджує статут, розподіляє доходи, розпоряджається ними безпосередньо або через посадову особу призначений правлінням формує компанію та її штат на основі винагороди, вирішує питання реструктуризації та ліквідації компанії. Індивідуальне підприємство - державне, комунальне підприємство, підприємство, засноване на приватній власності громадянського суспільства, релігійної організації або засновників (ч. 4 ст. 63 Господарського кодексу України) [4]. Господарське підприємство, як правило, створюється за спільним рішенням (договором) двох або більше засновників, діє на основі об'єднання майна та/або підприємницької діяльності чи трудових ресурсів засновників (учасників) та спільного ведення їх справ, засноване на правах товариства, у тому числі правах, створених установами, участі засновників (учасників) у розподілі доходів і ризиків товариства. Господарськими підприємствами є кооперативні підприємства, підприємства, створені як господарські товариства, інші підприємства, у тому числі засновані на власності двох і більше осіб.

Аналіз Господарського кодексу України дозволяє зробити висновок, що стаття 78 Господарського кодексу України визначає порядок створення органами місцевого самоврядування комунального унітарного підприємства і не має окремої статті, зокрема, щодо визначення та порядку створення комунального підприємства згідно з Господарським кодексом України [4]. Однак муніципальні компанії не тільки однорідні, вони також можуть бути компаніями. Муніципалітети використовують свою фінансову владу від імені муніципальних компаній – спільних і спільних компаній. Тому актуальним є питання організаційно-правових форм реалізації прав підприємницької діяльності громад регіонів. Так, статтею 60 Закону України «Про місцеве самоврядування України» [16] громадам області надано право спільної власності на рухоме та нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, інші кошти, землю, природні ресурси, підприємства, установи та організації у тому числі банки, страхові компанії та пенсійні фонди, господарські одиниці, житловий фонд, нежитлові приміщення, культурні, освітні, спортивні,

оздоровчі, наукові, соціальні послуги та інші майнові права, рухомі та нерухомі об'єкти, визначені законом спільною сумісною власністю, та доходи їх переказних коштів. Іншими словами, спеціальним законодавством передбачено, що комунальні підприємства та частки майна товариства також можуть перебувати у власності регіональних громад.

Відповідно до частини третьої статті 24 ГКУ [4] господарською організацією міського господарського життя є юридична особа, що діє виключно на умовах спільної власності, та громада, у спільній власності якої є п'ятдесят відсотків статутного капіталу, або сторінку відмови, яка є програмою місцевого самоврядування, яка надає тимчасову інформацію про державне оголошення цих тем. Таким чином, господарюючими одиницями комунального сектору економіки є підприємства, які діють на основі спільної власності (згідно зі ст. 63 КЗпП України, це одне підприємство), а також підприємства, які мають частку комунальної власності перевищує п'ятдесят. Це означає, що ця компанія заснована двома або більше засновниками з корпоративними правами.

Вивчаючи законодавство про підприємницькі права територіальних громад, рекомендується звернути особливу увагу на частину 9 статті 78 Господарського кодексу України, в якій зазначено, що унітарне підприємство громади, його дочірні підприємства, а також підприємства, спільні підприємства з акціонерними товариствами зі статутним капіталом не менше п'ятдесяти відсотків, якщо вони придбавають за умови, що вартість об'єкта придбання досягає або перевищує встановлені межі [4]. Частиною першою розділу 2 Закону про публічні закупівлі України, який опубліковано на веб-сайті уповноваженого органу, визначеного Законом про публічні закупівлі України, звіт про укладення договору про закупівлю товарів для надання послуг виконується за рахунок підприємства, а протягом семи днів з моменту укладення торгового або будівельного договору інформація про зміни основних умов.

Більшість українських електроенергетичних компаній є збитковими. Ресурси використовуються нераціонально, якість послуг погіршується, тарифи зростають. Основою такої ситуації є накопичена протягом багатьох років проблема, вирішення якої потребує не тільки великих ресурсів, а й часу (рис. 1.2).

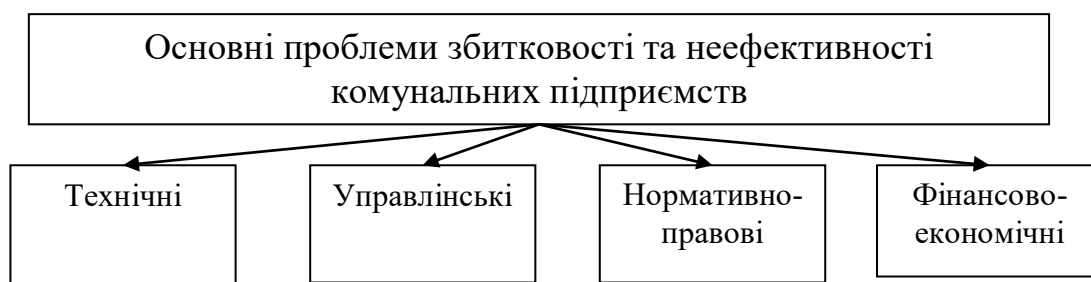


Рисунок 1.2 – Основні проблеми збитковості та неефективності комунальних підприємств

Джерело: узагальнено автором

Впровадження новітніх технологій у сфері житлово-комунального господарства дає можливість підняти рентабельність, продуктивність, якість наданих послуг, тощо. Більшість електроенергетичних транспортних компаній є збитковими, що пов'язано із зростанням собівартості та дебіторської заборгованості. Через велику кількість неплатників комунальних послуг комунальні підприємства втрачають значні обігові кошти (рис. 1.2). Дивлячись на зростання заборгованості держави з послуг, що надаються незахищеним групам населення, що спеціалізуються на електротранспорті, можна констатувати, що держава, на жаль, не веде регулярного обліку та оплати наданих послуг. Водночас українська система електротранспортного підприємства не використовує новітніх методів фінансування, таких як лізинг обладнання та забезпечення комунального підприємства, фінансування за рахунок облігацій, фінансування з позикових джерел [21]. Нормативно-правові проблеми у підприємств пов'язані, насамперед, з відсутністю рішень щодо

управління такими компаніями, методології ціноутворення на послуги, їх діяльності та системи офіційної звітності.

Держава має вирішити ці проблеми шляхом гармонізації законодавства про комунальну нерухомість, уніфікації тарифів і послуг, що надаються, створення прозорої системи звітності та моніторингу її технічного стану[21]. Проблеми управління пов'язані, насамперед, з низькою кваліфікацією керівників та відсутністю програм їх освітнього та професійного розвитку, а також відсутністю в більшості електричних компаній чіткої організаційної структури, яка б забезпечувала чіткий розподіл завдань і повноважень. Більшість надавачів державних послуг сьогодні не мають стратегічного плану розвитку, який міг би слугувати інструментом планомірного спрямування фактичних результатів діяльності. Ефективність функціонування об'єктів громадського значення, а саме електротранспорту значною мірою залежить від взаємодії економічної ефективності органів місцевого самоврядування та принципів соціальної відповідальності, що в свою чергу забезпечує розвиток громад регіону та покращення соціально-економічного стану місцевості, рішення населення тобто враховується не тільки економічна, а й соціальна ефективність.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА СМР «ЕЛЕКТРОАВТОТРАНС» М. СУМИ

2.1 Організаційно-економічна характеристика КП СМР «Електроавтотранс» м. Суми

Історія комунального підприємства «Електроавтотранс» почалася двадцять п'ятого серпня 1967 року. Тоді почав працювати перший у Сумах тролейбусний маршрут за напрямком «Хімістечко – Залізничний вокзал». На той час курсували чотири тролейбуси марки К - 4. Протяжність контактної мережі становить 25,6 км, а електропостачання здійснюється від двох тягових підстанцій.

Сьогодення КП СМР «Електроавтотранс» характеризується виконанням наступних функцій:

- здійснює випуск електротранспорту на лінії;
- здійснює технічне обслуговування, ремонт, а також зберігання електротранспорту та додаткових одиниць обладнання;
- проводить періодичне технічне обслуговування;
- доглядає за відведеними йому приміщеннями.

Тролейбусний парк створений з метою забезпечення транспортних потреб населення з оптимальною організацією перевізного процесу, і при цьому підприємство повинно бути прибутковим. Крім того, роботу підприємства мають забезпечувати низькі тарифи на перевезення без втрати рентабельності.

Сьогодні послугами КП СМ «Електроавтотранс» щоденно користуються близько сімдесят дві тис. пасажирів, з яких майже 70% мають право на отримання знижок на проїзд. Пасажирські перевезення здійснюються на восьми автобусних маршрутах та п'ятнадцяти тролейбусних. З метою підвищення якості транспортних послуг підприємство з самого початку свого створення

взяло курс на оновлення рухомого складу. Керівництво розробляє програму, яка передбачає закупівлю нових сучасних моделей та ремонт і модернізацію існуючих.

Таблиця 2.1 – Картка КП СМР «Електроавтотранс» м. Суми

ЄДРПОУ:	03328540
Назва:	Комунальне підприємство сумської міської ради "Електроавтотранс" (КП СМР "Електроавтотранс")
Організаційна форма:	Комунальне підприємство
Адреса:	40007, Сумська область, місто Суми, вулиця Харківська, будинок 113 Запис в ЄДР: 40007, Сумська обл., м. Суми, вул. Харківська, буд. 113
Стан:	Зареєстровано
Дата реєстрації:	06.11.1992 (31 рік 10 місяців) Номер запису: 16321200000001322
Уповноважені особи:	Коренев Іван Вікторович - керівник (керівник)
Бухгалтер:	Раліна Тетяна Вікторівна (станом на 29.07.2024)
Статутний капітал:	225 562 673.57 грн
Засновники:	Сумська міська рада / #23823253 40030, Сумська обл., м. Суми, Майдан Незалежності, буд. 2 Країна громадянства: Україна Розмір внеску: 225 562 673.57 грн, 100%
Засновник у:	1 організації
Види діяльності:	49.31 Пасажирський наземний транспорт міського та приміського сполучення 42.22 Будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах 49.41 Вантажний автомобільний транспорт 56.29 Постачання інших готових страв 85.32 Професійно-технічна освіта
Контакти:	+33 (331) 965-49-54 33015080542

Джерело: [12]

Важливим елементом управління є сформована структура комунального підприємства. Структура КП СМР «Електроавтотранс» м. Суми наведена на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – Структура управління КП СМР «Електроавтотранс» м. Суми
Джерело: [12]

Наведемо показники діяльності КП СМР «Електроавтотранс» м. Суми, які характеризують діяльність підприємства в цілому, його фінансову стійкість та платоспроможність, робочу силу задіяну на підприємстві. Результати досліджень та розрахунків наведені в наступних таблицях.

Аналіз показує, що кількість перевезених пасажирів збільшилася з 920,6 тис.осіб в 2021 році до 958,4 тис.осіб в 2023 році або на 4,1 відсоток (таблиця 2.2). Пасажирообіг за період дослідження теж зріс на 2,6 тис.кілометрів, що свідчить про нарощування темнів надання послуг жителям міста.

Таблиця 2.2 - Показники, що характеризують роботу КП СМР «Електроавтотранс» м. Суми,

Показник	2021р.	2022р.	2023р.	2023р. до 2021р. (%)
Кількість перевезених пасажирів, тис.осіб.	920,6	929,7	958,4	104,1
Пасажирообіг, тис.км.	3549,2	3532,9	3641,9	102,6
обсяг реалізованих послуг, тис.грн.	91204,0	104319,0	145833,0	159,9

Джерело: Звітність КП СМР «Електроавтотранс» м. Суми

Аналіз таблиці 2.3 показує, що загальна кількість працівників зменшилася в 2023р. на 6,3 відсотка в порівнянні з 2021 роком.

Таблиця 2.3 - Аналіз особового складу та виплат працівникам КП СМР «Електроавтотранс» м. Суми

Показник	2021р.	2022р.	2023р.	2023р. до 2021 р. (%)
Кількість працівників, осіб	468	453	439	93,8
Кількість відпрацьованих годин, одиниць	587808	569293	551691	93,9
Кількість оплачених годин, одиниць	712764	651148	613722	86,1
Виплати працівникам, тис.грн.	69728	56093	66280	95,1
Виплата за невідпрацьований час, тис.грн.	6212	8115	9521	153,3
Відрахування на обов'язкове соціальне страхування, тис.грн.	15061	12719	14637	97,2
Витрати на професійне навчання, тис.грн.	17	12	11	65,1

Джерело: Звітність КП СМР «Електроавтотранс» м. Суми

Відповідно відбулося зменшення і по інших показниках відбулося суттєве зниження. У зв'язку зі зменшенням працівників зменшилося й кількість відпрацьованих годин з 587808 в 2021 році до 551691,3 в 2023 році. Суттєво зменшилися витрати і на професійне навчання з 17,0 тис.грн до 11,00 тис.грн. або на 34,9 відсотків. За досліджуваний період лише по одному працівнику виплати за невідпрацьований час яке збільшилося на 53,3 відсотка що пов'язано з частими простоями техніки.

Проведемо аналіз забезпечення КП СМР «Електроавтотранс» м. Суми необоротними та оборотними активами. Управління необоротними активами

полягає в забезпеченні підвищення ефективності їх використання, що може бути наслідком зменшення потреби в залученому капіталі та раціонального використання власних фінансових ресурсів. Управління оборотними активами означає раціональне використання грошових коштів та їх еквіваленти, які не обмежені у використанні, а також інших активів, призначених для продажу або споживання протягом операційного циклу або протягом дванадцяти місяців з дати балансу.

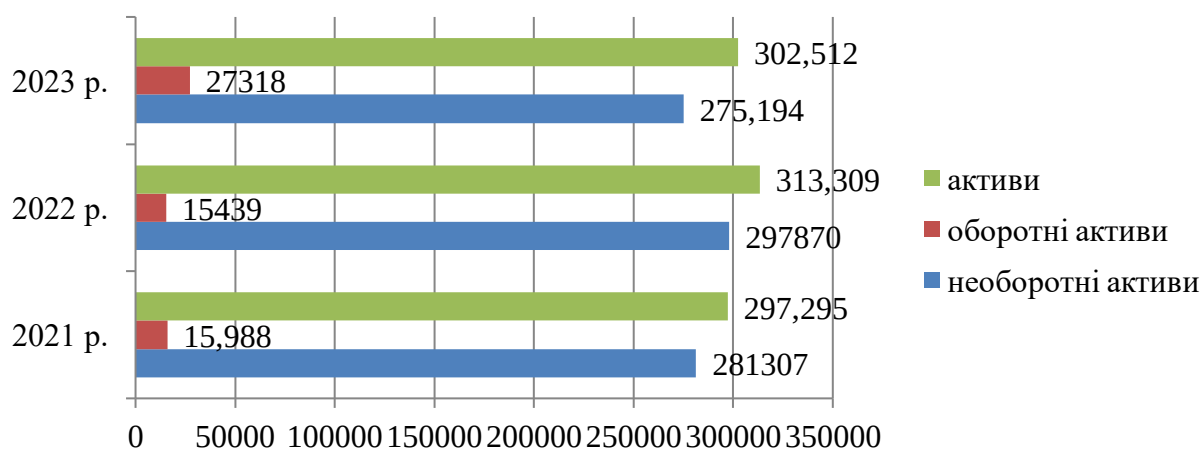


Рисунок 2.2 – Динаміка вартості активів 2021р.-2023р., тис.грн.

Джерело: Звітність КП СМР «Електроавтотранс» м. Суми

Аналіз показує, що загальна вартість активів збільшилася на 5217,0 тис.грн. або на 1,75 відсотка. Деталізація показує, що відбулися наступні зміни:

- вартість основних засобів зменшилася на 42674 тис.грн. що пов’язано зі старінням обладнання та парту електротранспорту;
- загальна вартість необоротних активів зменшилася на 6113,0 тис.грн. або на 2,2 відсотка, що пов’язано зі зменшенням вартості основних засобів;
- вартість запасів збільшилася на 1408,0 тис.грн. або на 20,6 відсотка;

- дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги зменшилася на 6,0 тис.грн., що свідчить про покращення фінансового стану підприємства;
- загальна вартість оборотних активів збільшилася на 11330,00 тис.грн. або на 70,9 відсотка.

На рисунку 2.3 наведена динаміка пасивів КП СМР «Електроавтотранс» м. Суми. Пасиви - це сукупність усіх зобов'язань (джерел формування коштів) підприємства. Вони включають власний капітал, статутний капітал і паї, а також позиковий капітал (позики згруповані за складом і строками погашення).

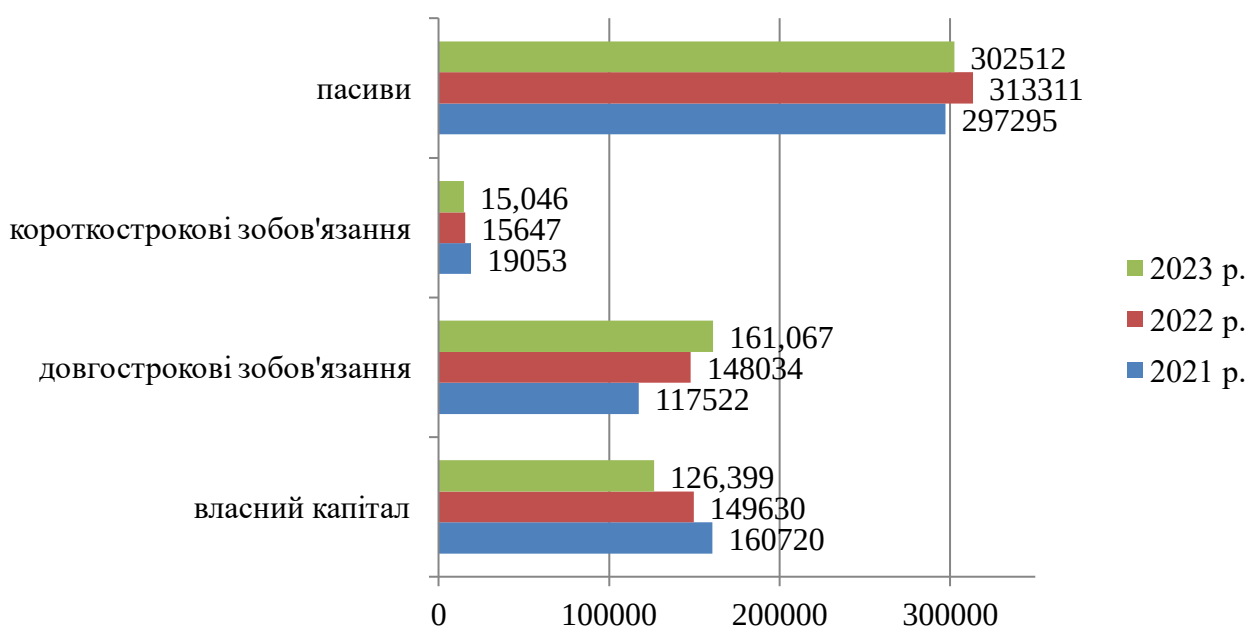


Рисунок 2.3 – Динаміка вартості пасивів 2021р.-2023р., тис.грн.

Джерело: Звітність КП СМР «Електроавтотранс» м. Суми

Аналіз структури пасів комунального підприємства показує, що за період дослідження з 2021р. по 2023р. відбулися наступні зміни:

- загальна вартість пасивів збільшилася з 297295 тис.грн. в 2021р. до 302512 тис.грн. в 2023р. або на 1,8 відсоток.
- непокритий збиток збільшився на 67874 тис.грн або на 83,0 відсотка, що пов'язано зі збільшенням собівартості наданих послуг;

- власний капітал зменшився на 34321,0 тис.грн. або на 21,4 відсотка, що пов'язано з тим, що в останні роки підприємство має великі збитки;
- негативним фактом є збільшення вартості довгострокових зобов'язань на 43545,0 тис.грн. що свідчить про отримання кредитів комунальним підприємством;
- короткострокові зобов'язання зменшилися на 4007,0 тис.грн. або на 21,0 відсоток що є позитивним фактом діяльності.

На рисунку 2.4 наведена динаміка чистого доходу від реалізації та збитку отриманого комунальним підприємством в 2021-2023рр. Він розраховується як алгебраїчна сума прибутку (збитку) до оподаткування, податку на прибуток і прибутку (збитку) від припиненої діяльності після оподаткування.

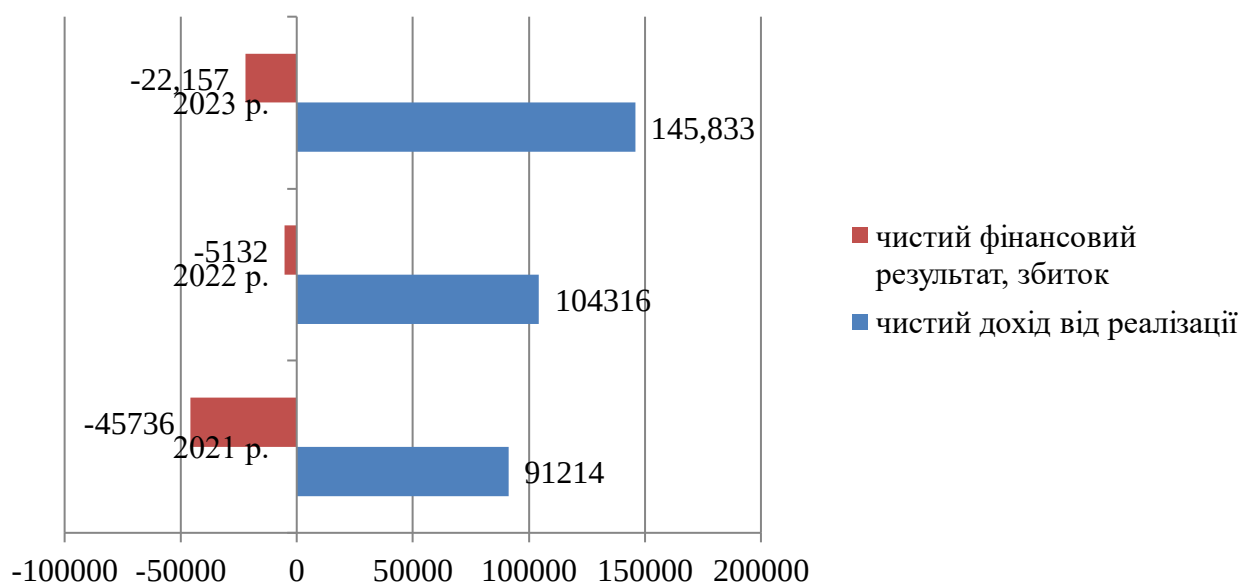


Рисунок 2.4 – Динаміка вартості пасивів 2021р.-2023р., тис.грн.

Джерело: Звітність КП СМР «Електроавтотранс» м. Суми

Аналіз рисунка 2.4 свідчить про збільшення чистого доходу від реалізації послуг з 91214,0 тис.грн. в 2021 році до 145833 тис.грн. в 2023 році або на 59,9 відсотка. На жаль за період дослідження комунальне підприємство не отримувало прибутку. Збитки за період дослідження склали 45736,0 тис.грн. в 2021 році до 22157,0 тис.грн. в 2023 році. Але

позитивним є те що в порівнянні з 2021 роком сума збитку зменшилася практично в два рази.

Наступним етапом є аналіз показників рентабельності. Динаміка рентабельності продажів наведена на рисунку 2.5.

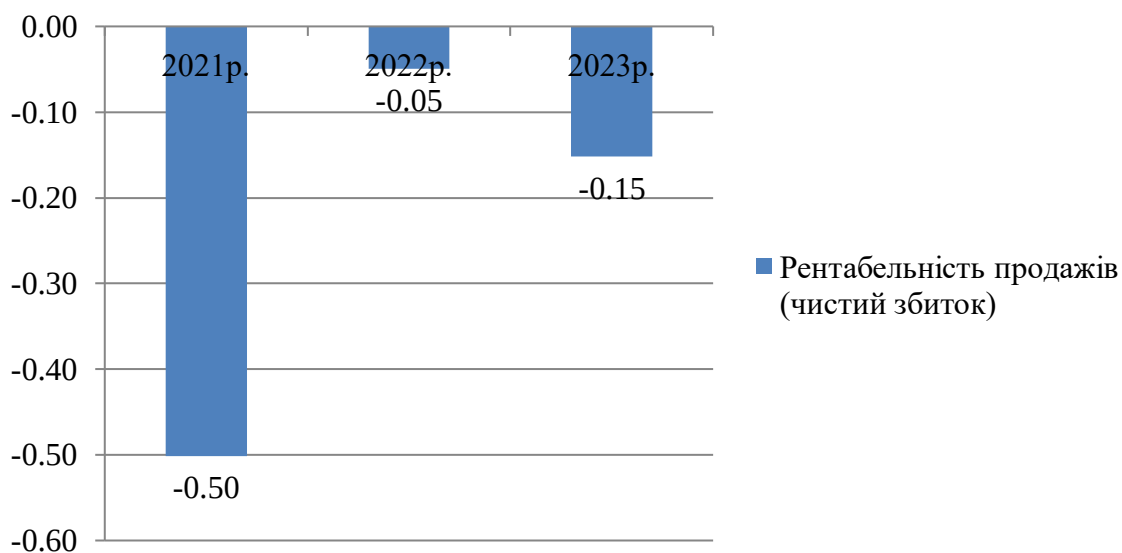


Рисунок 2.5 – Динаміка рентабельності продажів (чистий збиток)
2021р.-2023р.

Джерело: Звітність КП СМР «Електроавтотранс» м. Суми

З даних рисунка можна зробити висновок про покращення ситуації з рентабельністю продажів ми можемо бачити що вона знизилася з 2021 року -0,5 до 2022 року 0,05 та в 2023 році цей показник складав 0,15. Така тенденція є позитивною і свідчить про те, що підприємство проводить управлінські дії в напрямку оптимізації своєї роботи.

Динаміка сукупного доходу КП СМР «Електроавтотранс» наведена на рисунку 2.6. Сукупний дохід це зміни у власному капіталі протягом звітного періоду в результаті господарських операцій та інших подій (крім змін у власному капіталі в результаті операцій з власниками).

З рисунка видно що він має коливаючи динаміку. Так в 2021 році він складав 5132,0 тис.грн. в 2022р. 45736,0 тис.грн. а в 2023р. 22157,0 тис.грн.

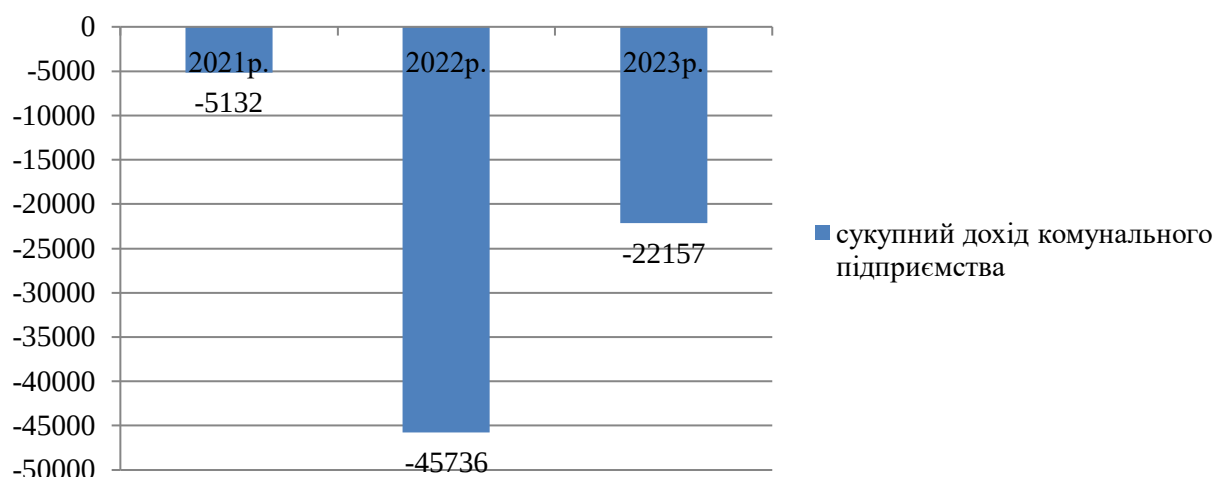


Рисунок 2.6 – Динаміка сукупного доходу в 2021р.-2023р., тис.грн.

Джерело: Звітність КП СМР «Електроавтотранс» м. Суми

Це свідчить про деяку нестабільність роботи, що може бути пов'язано з нестабільною ситуацією в країні та повномасштабним вторгненням рф.

Стійкість підприємства характеризує рівень управлінської діяльності. Коефіцієнта стійкості наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка коефіцієнтів поточної ліквідності, швидкої ліквідності та абсолютної ліквідності за 2021-2023рр.

Показник	2021р.	2022р.	2023р.	2023р. до 2021 р. (%)
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,8	1,0	1,5	0,6
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,5	0,5	0,9	0,5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,8	0,6	2,1	1,3

Джерело: Звітність КП СМР «Електроавтотранс» м. Суми

Як правило, компанія перетворює свої оборотні активи в готівку, і ці гроші використовуються для покриття зобов'язань. З цього випливає, що ліквідність і платоспроможність підприємства можна оцінити шляхом порівняння цих елементів балансу. Коефіцієнт поточної ліквідності робить саме це і він відноситься до групи показників платоспроможності та ліквідності. Аналіз коефіцієнтів вказує на недостатній рівень поточної ліквідності в 2021 році коли цей показник склав 0,8 але вже в 2023 році він

збільшився до 1,5 і вкладається в нормативне значення від 1 до 3-х (рисунок 2.7). На рисунку наочно можна побачити збільшення коефіцієнта поточної ліквідності.

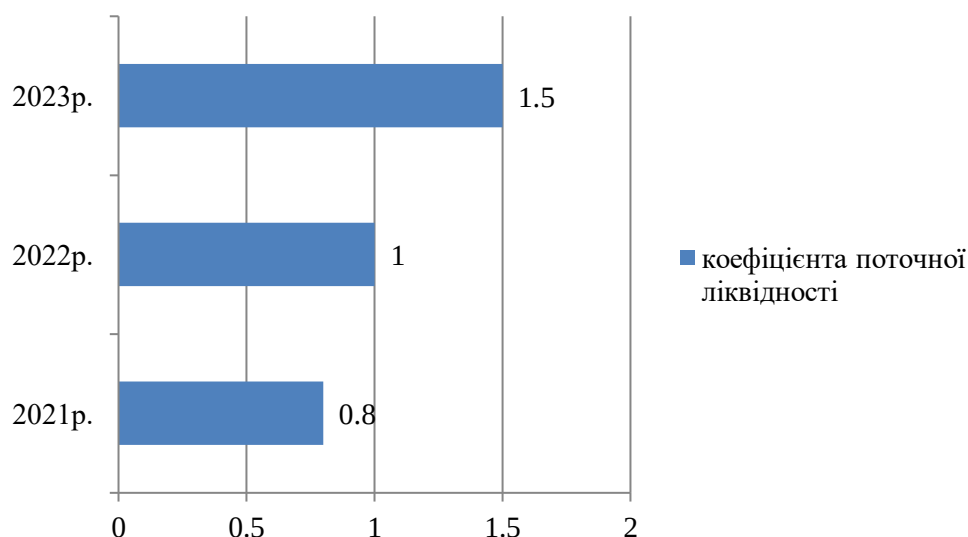


Рисунок 2.7 – Динаміка коефіцієнта поточної ліквідності в 2021р.- 2023р.

Джерело: Звітність КП СМР «Електроавтотранс» м. Суми

На рисунку 2.8 наведена динаміка коефіцієнта швидкої ліквідності. Коефіцієнт швидкої ліквідності (англійський еквівалент Quick Ratio, Acid Test Ratio) - показник короткострокової ліквідності компанії, який вимірює здатність компанії вчасно погасити свої короткострокові зобов'язання за допомогою високоліквідних активів. До високоліквідних активів належать грошові кошти та їх еквіваленти, поточні фінансові інвестиції, дебіторська заборгованість тощо. Цей показник схожий на показник поточної ліквідності, оскільки показує рівень платоспроможності підприємства. Проте показник швидкої ліквідності є більш консервативним і точним, оскільки дозволяє виключити менш ліквідні оборотні активи.

Норматив цього показника знаходиться в межах 0,5-1 і вище. Аналіз рисунка говорить нам про те, що за період дослідження значення

показника збільшилося з 0,5 в 2021 році до 0,9 в 2023 році і він за останні два роки знаходиться в межах норми.

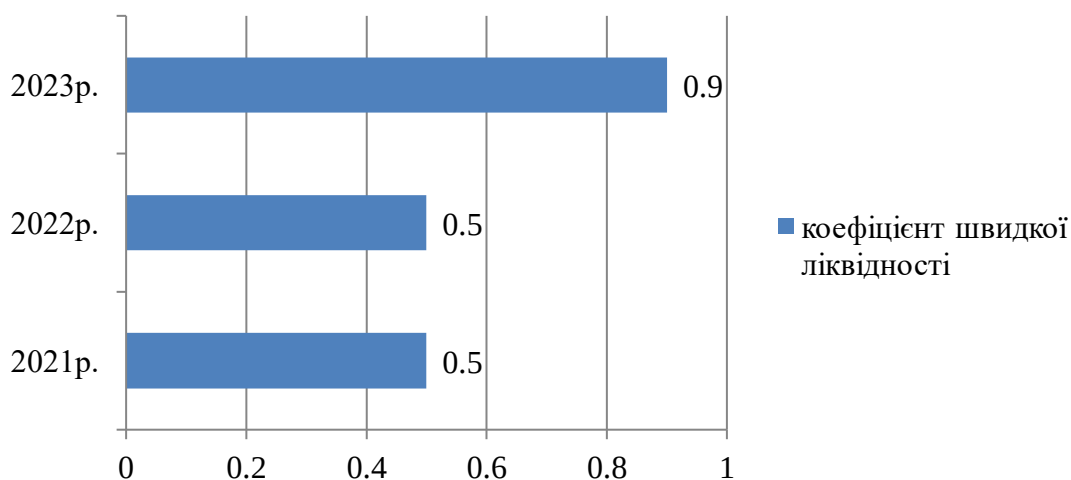


Рисунок 2.7 – Динаміка коефіцієнта швидкої ліквідності в 2021р.- 2023р.

Джерело: Звітність КП СМР «Електроавтотранс» м. Суми

Останні показник який ми аналізуємо - коефіцієнт абсолютної ліквідності (рисунок 2.8). Динаміка показника вказує на його збільшення за період дослідження. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (англійський аналог Cash Ratio) - це співвідношення найбільш ліквідної частини активів і поточних (короткострокових) зобов'язань. До найбільш ліквідної частини активів належать грошові кошти та їх еквіваленти. Коефіцієнт показує ту частину поточних зобов'язань підприємства, яка може бути погашена негайно. Відноситься до групи показників ліквідності.

Нормативними вважаються значення від 0,1 до 0,2. Нижчі показники свідчать про те, що компанія не зможе вчасно погасити борги, якщо термін платежу наближається найближчим часом. Значення, що перевищують норму, також можуть свідчити про проблеми в компанії і вказувати на неефективну стратегію управління фінансовими ресурсами. Грошові кошти, на відміну від інших активів, не беруть участь у виробничо-збутовому процесі, не приносять прибутку підприємству. Отже, надмірно

високий абсолютний показник ліквідності свідчить про те, що значна частина капіталу відволікається на формування непродуктивних активів.

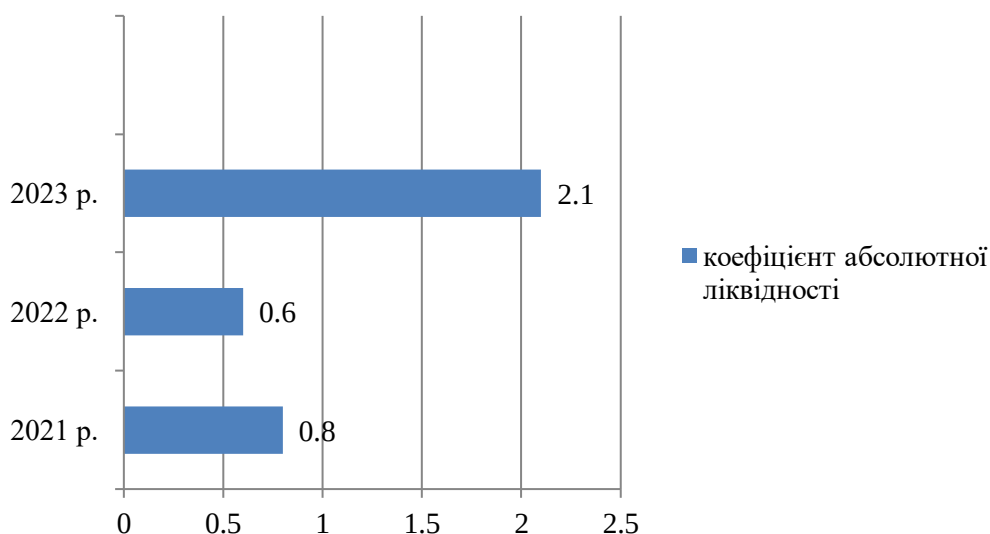


Рисунок 2.8 – Динаміка коефіцієнта абсолютної ліквідності в 2021р.- 2023р.

Джерело: Звітність КП СМР «Електроавтотранс» м. Суми

Як можемо бачити з рисунка в 2023 році показник досяг 2,1 що свідчить про неефективне управління фінансовими ресурсами комунальної установи.

2.2 Аналіз системи надання послуг та пасажиропотоку КП СМР «Електроавтотранс» м. Суми

Для визначення та оцінки системи управління КП СМР «Електроавтотранс» ми провели опитування користувачів комунальних послуг. Визначено, що проведення опитування людей не завжди є доцільним та вигідним. Таке дослідження потребує великої кількості осіб, залучених до опитування, а також великих часових і матеріальних витрат. Це зумовлює доцільність використання методу вибіркового опитування, суть якого полягає в тому, що з загальної кількості людей, які користуються муніципальним

транспортом за певними правилами відбирається обмежена кількість осіб як своєрідна модель суспільства, що характеризує загальну сукупність людей, що користуються міським транспортом.

Правильна побудова вибіркової сукупності є запорукою успіху дослідження та гарантією його точності. Проводити опитування всієї генеральної сукупності фізично неможливо, економічно не вигідно і науково недоцільно. Загальновизнано, що для отримання репрезентативних даних щодо генеральної сукупності розмір вибіркової сукупності повинен складати 10-15% від загальної генеральної сукупності. Опитано 50 осіб. Пропонована анкета, що включає 14 запитань, наведена в додатку. Використовувався стратифікований підхід до формування вибірки. Це пов'язано з тим, що загальна сукупність неоднорідна.

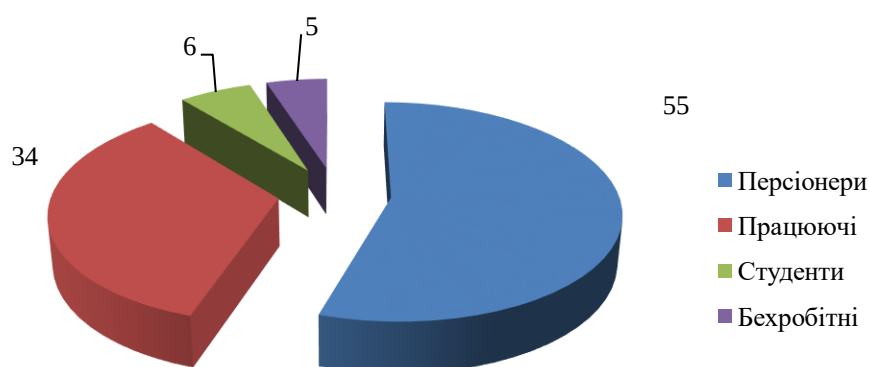


Рисунок 2.9 - Структура користувачів комунального транспорту у м.

Суми за сферою діяльності, %

Джерело: власні дослідження

При використанні стратифікованої випадкової вибірки розмір вибірки розподіляється між стратами (районами) пропорційно їх кількості, а потім з кожної страти відбирається зручна випадкова вибірка. У дослідженні взяли участь громадяни, які з різною інтенсивністю використовують міський транспорт у своїй повсякденній діяльності. Опитано 50 осіб, з них 68,0 відсотка жінки та 32,0 відсотка чоловіки. Як показало опитування, користувачами

міського транспорту є представники всіх сфер діяльності, основними користувачами в місті є люди пенсійного віку 55 відсотків, працівники – 34 відсотки, студенти – 6 відсотків, безробітні 5 відсотків .

Це також відображається на віковій структурі людей, які користуються міським транспортом. Як видно з рис. 2.10 більшість користувачів муніципального транспорту – віком від 18 років: до 18 років –6,0 відсотків, від 18 до 35 років – 21 відсоток, від 36 до 59 років – 34 відсотка та старше 60 років – 39 відсотків.

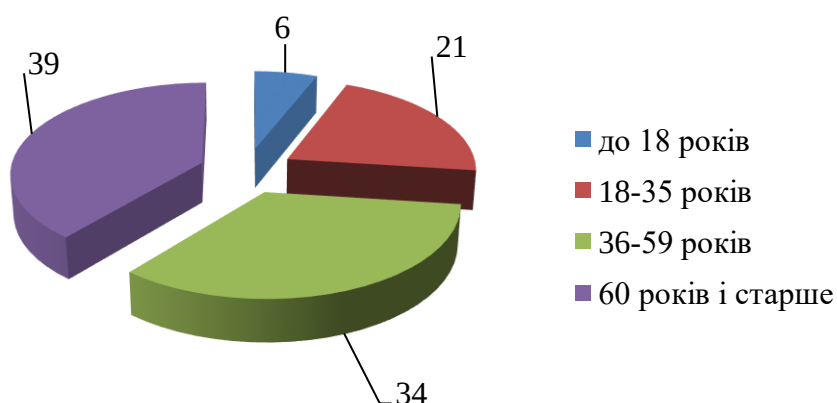


Рисунок 2.10 - Структура користувачів муніципального транспорту у м.
Суми за віком, %

Джерело: власні дослідження

Виконання робочих завдань, забезпечення власних потреб впливає на мету на мету користування комунальним громадським транспортом: 59 відсотків респондентів користуються ним для того, щоб задовольнити власні потреби в їжі, обслуговуванню в органах публічної влади та інше а 41 для того щоб доїхати на роботу або пересуватися в робочий час. Громадяни також активно користуються міським транспортом для відвідування родичів, друзів тощо (рис. 2.11).

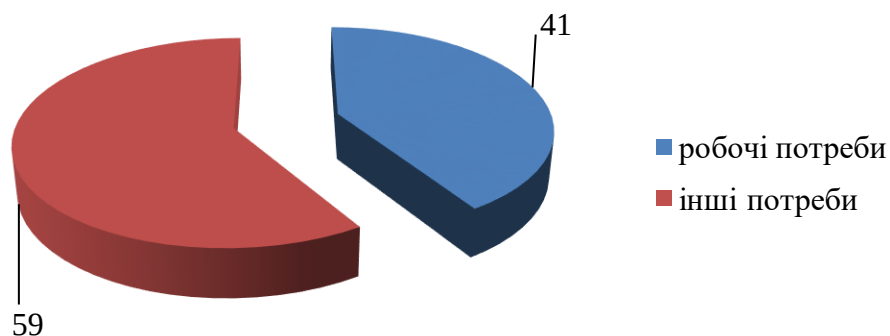


Рисунок 2.11 - Структура користувачів комунального транспорту у м. Суми за метою користування, %

Джерело: власні дослідження

Це впливає на частоту поїздок громадського транспорту протягом тижня. Як видно з рисунку 2.12 більша кількість користувачів 38 відсотків користуються громадським транспортом більше 30 разів на тиждень, від 15 до 30 разів на тиждень – 37 відсотків, 25,0 відсотків респондентів роблять це менше 15 разів на тиждень.

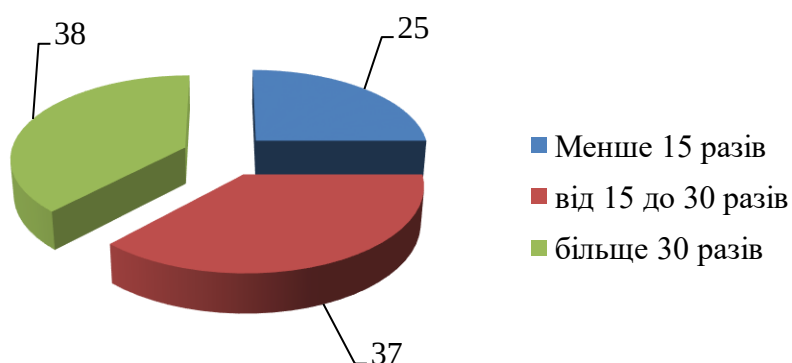


Рисунок 2.12 - Структура користувачів муніципального транспорту у м. Суми за частотою користування протягом тижня

Джерело: власні дослідження

Значна кількість пасажирів 63 відсотка мають пільги на проїзд у комунальному транспорті (рис. 2.13), що свідчить про його високе значення для підтримки соціально незахищених категорій населення.

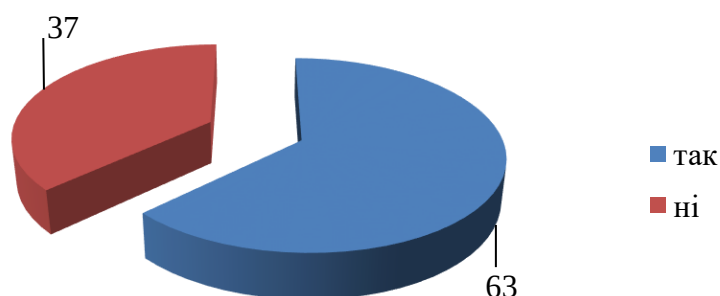


Рисунок 2.13 - Структура користувачів муніципального транспорту у м. Суми за наявністю пільг на проїзд, %

Джерело: власні дослідження

Так, середньостатистичний користувач громадського транспорту в м. Суми – це безробітний віком від 60 років, який переважно користується транспортом для особистих потреб від 15 до 30 разів на тиждень. Наступним етапом опитування користувачів була оцінка якості послуг які надаються. Опитування показало низьку оцінку якості послуг міського транспорту (рисунок 2.14). Так, лише 25,0% користувачів задоволені умовами проїзду в міському транспорті. Це пов'язано з декількома факторами, основними з яких є наступні:

Перша це потреба в пересадках. Так, більше 58 відсотків користувачів міського громадського транспорту змушені робити пересадки: одну пересадку – 52,0 відсотка, дві – 5,0 відсотків, три і більше – 1,0 відсоток. Це впливає на час, який користувачі повинні витратити на поїздку.

Друге - час очікування необхідного маршруту: 10,0 відсотків - 5-10 хвилин, 45,00 відсотків - 10-20 хвилин очікування і 34,0 відсотків - більше 20 хвилин. При необхідності здійснення пересадки відповідно збільшаться втрати

непродуктивного пасажирського часу. Лише 11% респондентів відповіли, що необхідний час очікування маршруту становить 3-5 хвилин.



Рисунок 2.14 - Оцінка зручності муніципального транспорту у м. Суми
Джерело: власні дослідження

Ми з'ясовували що найбільше не задовольняє у роботі міського громадського транспорту: перше - безпека пересування - 15,0 відсотків; рівень комфорту – 30 відсотків; розклад руху – 53,0 відсотка та інше - 2,0 відсотка.

Респонденти також вказали на незадовільність відстані між зупинками – 33,0 відсотка; задовільно – 5,0 відсотків. Якість обслуговування міського громадського транспорту в цілому було оцінено наступним чином: відмінно – 0,0 відсотків; добре – 42,0 відсотка; задовільно – 52,0 відсотка та незадовільно – 6,0 відсотка.

На рівень задоволення впливає незручний розклад руху муніципального транспорту, рівнем комфорту, достатньо низька безпека руху; нераціональне з точки зору пасажирів розташування зупинок муніципального транспорту а також незручним розташуванням на них інформації щодо руху маршрутів муніципального транспорту. Повністю задоволеними облаштуванням зупинок є лише 12,0 відсотків від всіх опитаних осіб; достатньо низький рівень задоволеністю якістю обслуговування у комунальному транспорті в цілому: на «відмінно» не оцінив якість жоден з опитаних, більшістю опитаних вона була оцінена на рівні «задовільно» та деякі користувачі оцінили якість як «незадовільно».

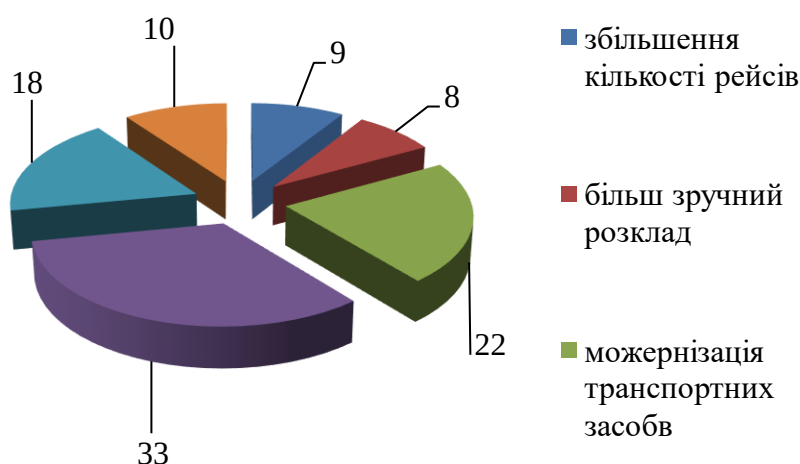


Рисунок 2.15 - Шляхи підвищення якості роботи муніципального транспорту

Джерело: власні дослідження

Серед шляхів покращення якості його роботи, крім збільшення кількості рейсів 9, відсотків і впровадження більш зручного розкладу 8,0 відсотків. Також опитаними особами були запропоновані такі шляхи покращення якості роботи міського громадського транспорту:

- 1) оновлення і модернізація транспортних засобів 22,0 відсотка;
- 2) розвиток інфраструктури тролейбусних маршрутів 33,0 відсотка;
- 3) підвищення комфорту поїздок, зокрема за рахунок встановлення систем кондиціонування 18,0 відсотків;
- 4) зменшення кількості маршруток 10,0 відсотків.

Попит населення на перевезення постійно зростає. Це пов'язано як з необхідністю добиратися до роботи, так і задоволенням соціальних потреб. Для задоволення цього попиту пасажирів вимушені використовувати різні види транспорту, робити декілька пересадок, використовуючи різні види транспорту. Таким чином, муніципальний транспорт має бути максимально зручним і швидкісним.

Водночас це має значний негативний вплив на екологію міста, що може призвести до шкоди його населенню, навколишньому середовищу, особливо флорі та фауні тощо. Ця тенденція посилюється перерозподілом транспорту на користь приватного транспорту. Це потребує розвитку комунального транспорту відповідно до сучасних вимог, одним із головних з яких є зниження екологічного тиску, пов'язаного з громадським транспортом. Це передбачає створення сталої системи міського громадського транспорту, яка за умови зниження тиску на довкілля забезпечить необхідну мобільність населення в межах міста.

2.3 Аналіз системи управління комунального підприємства СМР «Електроавтотранс»

Необхідною умовою функціонування системи управління є функціональна ефективність і розвиток підприємства, у тому числі

комунального транспорту, у довгостроковій перспективі. Оскільки його ефективність визначається не тільки якісним просуванням пропозицій на ринку транспортних послуг, а й впливом важкопрогнозованих факторів, зумовлених зовнішніми динамічними коливаннями соціальних, політичних, економічних та інших параметрів, при поточній діяльності враховується підхід антикризового управління. Необхідність включення маркетингової та економічної складових до економічної стратегії КП СМР «Електроавтотранс», а отже використання комбінованого підходу, у процесі виконання своїх функцій КП СМР «Електроавтотранс» повинно:

- проводити дослідження кон'юнктури ринку надання послуг пасажирського транспорту;
- вивчати попит та пропозиції на надання послуг пасажирського транспорту;
- формувати ціни на конкретному ринку послуг пасажирського транспорту;
- просувати новітньою техніку на ринок, створювати сприятливі умови для її впровадження;
- надавати різні види послуг, пов'язані з переміщенням і розповсюдженням (рекламні, консультаційно-інформаційні, транспортно-доставні та ін.);

В процесі реалізації комбінованого підходу до роботи КП СМР «Електроавтотранс» слід враховувати характеристики підприємства, які можна поділити на такі групи:

- характеристики, пов'язані з роллю надання послуг у сфері громадського транспорту;
- особливості, пов'язані з торговельною діяльністю;
- характеристики, пов'язані з виконанням окремих функцій у сфері транспорту;
- характеристики внутрішньогосподарського механізму транспортних підприємств міста;

- характеристики, зумовлені явищем кризи в країні.

Оскільки певні характеристики діяльності КП СМР «Електроавтотранс» на сучасному етапі економічного розвитку зумовлені дією як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, то при роботі доцільно виділяти зовнішні та внутрішні складові. Проте в сучасних умовах такі процеси мають слабкі місця в контексті реагування на ситуацію та часу, який витрачається на реагування. Тому при зміні певної зовнішньої ситуації швидкість реакції залежить від ситуації поза індивідуальним рівнем. Проте в сучасному світі швидкість реагування підприємств на зовнішні виклики відіграє одну з головних ролей.

Нами був проведений SWOT аналіз діяльності підприємства КП СМР «Електроавтотранс», який наведений в таблиці 2.5 та 2.6.

Таблиця 2.5 - Виявлення сильних та слабких сторін підприємства КП СМР «Електроавтотранс».

Виявленні сильні сторони	Виявленні слабкі сторони
Створення конкурентного середовища на ринку пасажирських перевезень	Системи GPS, супутникові системи навігації, системи інформування пасажирів
Модернізована виробничо-технічна база транспортних засобів, реалізація перетворень, інноваційна політика	Оновлення рухомого складу електротранспорту
Інформування пасажирів про рух транспорту за маршрутами через браузер ПК чи мобільного пристрою	Удосконалення системи сформованих економічних відносин на ринку послуг пасажирського транспорту
Доступність, безпека, пунктуальність, якість, комфортність, безоплатний проїзд пільгових категорій громадян	Тарифна політика у сфері пасажирських перевезень
автоматизована система оплати проїзду та автоматичний підрахунок пасажирів	Неналежний баланс учасників ринку перевезень (інтереси міської влади, перевізників, пасажирів)
Автоматизований моніторинг стану обладнання транспортних засобів	Перевезення пасажирів транспортними засобами великої пасажировмісності та електротранспорті
Соціальна захищеність, безоплатне підвищення кваліфікації	Підвищення заробітної плати

Джерело: власна розробка

На основі проведеного аналізу можна визначити основні принципи, напрями та цілі подальшого розвитку комунальних транспортних підприємств з

метою забезпечення формування ринку пасажирських транспортних послуг, що відповідає суспільним інтересам.

Таблиця 2.6 - Питання для виявлення можливостей та визначення загроз
КП СМР «Електроавтотранс»

Виявлені можливості	Виявлені загрози
За рахунок збільшення обсягів перевезень комунальне підприємство може вийти на рівень прибутковості	Безоплатний проїзд всіма видами транспорту
Створення Єдиного оператора транспортних послуг	Розрахунок компенсації виплат за пільг
Поступова реструктуризація ринку та інфраструктури пасажирських перевезень	Створення маршрутів за пасажиропотоками: - магістральних (основних) - допоміжних (підвізних) - місцеві (окремі райони)
Новітні технології по інтеграції систем GPS, автоматизованої системи диспетчерського управління обліку та контролю	Зміна пасажиропотоку залежно від часу доби, дня тижня, а також сезону

Джерело: власна розробка

В управлінні комунальним підприємством воно має дотримуватись таких стратегій:

1. Стратегія лідерства за витратами. Її фокус – нижчі системні витрати на виробництво транспортної продукції порівняно з конкурентами. Перевагою низької вартості є досить ефективний захист від конкурентів.

2. Стратегія диференціації. Мета такої стратегії – надавати транспортні послуги з відмінними рисами, важливими для пасажирів і вирізняти транспорт як більш якісний серед тих, що пропонуються конкурентами.

3. Стратегія фокусування - спеціалізація на потребах різних сегментів ринку транспортних послуг (різних груп пасажирів) без прагнення охопити весь ринок. Метою стратегії є задоволення транспортних потреб обраного цільового сегмента краще, ніж конкуренти. Така стратегія може базуватися як на диференціації, так і на лідерстві в зниженні витрат, але тільки в межах цільового сегмента. У результаті сфокусована стратегія поділяється на такі конкурентні стратегії: сфокусоване лідерство у витратах і сфокусована диференціація.

В КП СМР «Електроавтотранс» в роботі використовується системний підхід до вирішення проблеми вдосконалення комунального транспортного регулювання передбачає виділення наступних етапів дослідження: опис структури об'єкта, дослідження з виявленням причинно-наслідкових зв'язків між окремими ланками; визначення пріоритетних цілей відповідно до напрямку дослідження; зміцнення наукового апарату вирішення складних проблем. Системний підхід характеризується наявністю майже завжди присутніх стандартних елементів у вирішенні завдань. Поєднання ізольованих компонентів у певній послідовності, що визначається структурою та характером змін в аналізованій галузі, призводить до системного рішення. Систему транспортного обслуговування міського населення можна представити у вигляді двох підсистем: нормативної та регульованої. Під регуляторною підсистемою розуміється сукупність структурних елементів, які забезпечують коригування діяльності суб'єктів громадського транспорту щодо досягнення поставленої місії, цілей і завдань. До регульованої підсистеми входять усі елементи, які реалізують призначення міської транспортної системи, тобто беруть участь у транспортному обслуговуванні населення. До них належать: автотранспортні підприємства такі як автобуси та таксі; підприємства з технічного обслуговування та ремонту транспортних засобів; підприємства міського електротранспорту; підприємства електроенергетики; дорожні підприємства тощо. При практичному виборі конкретної стратегії пасажирських перевезень комунальне підприємство повинно чітко вирішити для себе, яку конкурентну перевагу воно хоче отримати у сфері транспортних послуг. За результатами аналізу КП СМР «Електроавтотранс» має визначити своє місце на ринку транспортних послуг, тенденції розвитку транспортного ринку, власні переваги, цілі та шляхи їх досягнення. Усі ці стратегії спрямовані на збільшення обсягів перевезень, підвищення конкурентоспроможності та ефективності муніципальних транспортних підприємств. Однак через брак коштів або ресурсів муніципальним транспортним компаніям часто доводиться зосереджуватися на одному напрямку.

Враховуючи ситуацію, в якій сьогодні опинилося підприємство йому на нашу думку доцільніше використовувати стратегію інноваційного оновлення основних фондів та освоєння нових інформаційних технологій при збереженні стратегії низьких витрат і гнучкої тарифної політики. Важлива робота на підприємстві пов'язана з розробкою прогнозів обсягів реалізації транспортних та пасажирських перевезень, розмірів необхідних матеріально-технічних ресурсів, продуктивної потужності системи, інвестиційних програм і бюджетів на певні сфери транспортної діяльності комунальних транспортних підприємств. При цьому можна використовувати імітаційного моделювання та доцільно розробити кілька варіантів основних показників стратегічного плану: оптимістичний, песимістичний і базовий. На етапі реалізації управлінських заходів важливе місце посідає маркетингова тактика, яка за певних обставин орієнтована на чинники формування попиту населення, моніторинг функціонування операційної системи, поточні корективи економічної стратегії. Особливо це важливо по відношенню до транспортних послуг, використання яких збігається за часом їх виробництва з необхідною участю самих користувачів. Тому викликає занепокоєння уважне ставлення працівників комунальних транспортних підприємств до вимог і побажань пасажирів. У цьому плані важливе місце займають різні види інформації, її аналіз, а також комунікаційні зв'язки та рекламі. Як показує практика, найефективнішою формою реклами є швидке сприйняття думок, оцінок і побажань пасажирів, їх оперативна реалізація та своєчасне інформування населення про вжиті заходи. Водночас у рамках маркетингу КП СМР «Електроавтотранс» не можна не враховувати цінову політику та пов'язані з нею питання: плата за проїзд; комплексні процедури зміни тарифів; недостатні компенсаційні дотації з місцевого бюджету це фактори, що знижують ефективність методів маркетингу та господарської діяльності в цілому.

Вважаємо, що для КП СМР «Електроавтотранс» необхідно сформулювати економічну стратегію, представлену у вигляді процесу дій і підходів для досягнення поставлених цілей і завдань для забезпечення його

конкурентоспроможного та ефективного функціонування та розвитку в майбутньому та найближчим часом за рахунок наявних ресурсів і стратегічного потенціалу, а також розробки комплексу соціально-економічних заходів і впровадження ефективного інструментарію планування, прогнозування, аналізу, оцінки, контролю, обліку та коригування.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНОЮ УСТАНОВОЮ

3.1 Поліпшення якості послуг як елемент покращення управління комунальною установою

Покращення якості наданих послуг є компонентом управління якістю, який зосереджується на покращенні здатності задовольняти вимоги до якості. А безперервне вдосконалення - це повторювана діяльність, спрямована на підвищення цієї здатності відповідати вимогам. На нашу думку, основний шлях покращення – це глибокий аналіз усіх невідповідностей, особливо у сфері надання послуг (обґрунтовані скарги споживачів на неналежні дії чи некомпетентність комунального підприємства), з метою виявлення причини невідповідностей, а також визначення та впровадження коригувальних і запобіжних дій для усунення невідповідностей і запобігання їх повторенню в майбутньому. Методи, які використовуються для визначення потенційних покращень, можуть базуватися на традиційних інструментах покращення якості з використанням таких джерел інформації:

- внутрішня оцінка того, як співробітники розуміють політику в області якості;
- ефективність у досягненні цілей у сфері якості;
- результати функціональних процесів;
- вхідні дані від клієнтів та інших зацікавлених сторін;
- аналіз взаємодії з іншими підприємствами чи органами влади.

Процес постійного вдосконалення діяльності повинен включати розгляд скарг, отриманих від споживачів, результатів аудиту та наявності ресурсів, необхідних для практичного впровадження вдосконалень.

Контроль діяльності з якості має бути складовою управління якістю, яка має бути спрямована в першу чергу на виконання вимог до якості послуг та підвищення ефективності діяльності комунального підприємства в цілому. Керівництво комунального підприємства повинно контролювати та оцінювати процеси, включно з послугами, на відповідність. Для цього необхідно періодично збирати дані та інформацію, на основі яких можна робити висновки та приймати рішення щодо необхідних дій з покращення. Необхідно заздалегідь визначити:

- обсяг інформації та періодичність її надання;
- рівень, періодичність і методи аналізу;
- схема прийняття та контролю виконання рішень щодо покращення.

Комунальне підприємство повинно використовувати відповідні засоби для моніторингу та вимірювання своїх процесів управління якістю, щоб аналізувати результати та впроваджувати вдосконалення. Моніторинг і вимірювання повинні дозволити йому продемонструвати, що послуги, що надаються, повинні постійно відповідати потребам клієнтів і що система управління якістю відповідає всім відповідним вимогам. Ефективність системи менеджменту повинна бути скоригована для постійного підвищення якості послуг відповідно до розумних очікувань клієнтів.

Моніторинг стосується всього переліку визначених процесів і особливо тих, які встановлюють процедури надання послуг, а також намічену політику та цілі, які відображають пріоритети діяльності комунального підприємства.

Внутрішній аудит є важливим елементом системи внутрішнього контролю або механізмом самоконтролю діяльності підприємства. Завдання внутрішнього аудиту - сприяти ефективному виконанню своїх обов'язків і завдань, виявляти слабкі місця, проблеми взаємодії різних сфер роботи, можливості вдосконалення процесів, необхідність навчання персоналу і т. д. Необхідно чітко визначити розуміти, що метою проведення внутрішнього аудиту є не виявлення причини чи виявлення невідповідностей, а виявлення відповідності в діяльності структурних підрозділів комунального підприємства.

І лише якщо за результатами детального вивчення питання на підставі фактів буде встановлено наявність невідповідностей (особливо системних) – потрібен глибокий аналіз для їх усунення та причин їх появи, як а також запобігти їх можливому повторенню.

За визначенням, аудит – це систематичний, незалежний і задокументований процес отримання аудиторських доказів та їх об’єктивної оцінки для визначення ступеня виконання критеріїв аудиту. Керівництво, відповідальне за перевірену сферу, повинно гарантувати, що всі необхідні коригування впроваджуються негайно для усунення виявлених невідповідностей, а також коригувальних дій для усунення їх причин. Подальші дії повинні включати огляд вжитих заходів і звітування про результати. ISO 9001 містить рекомендації щодо аудиту систем управління якістю (рис. 3.1).

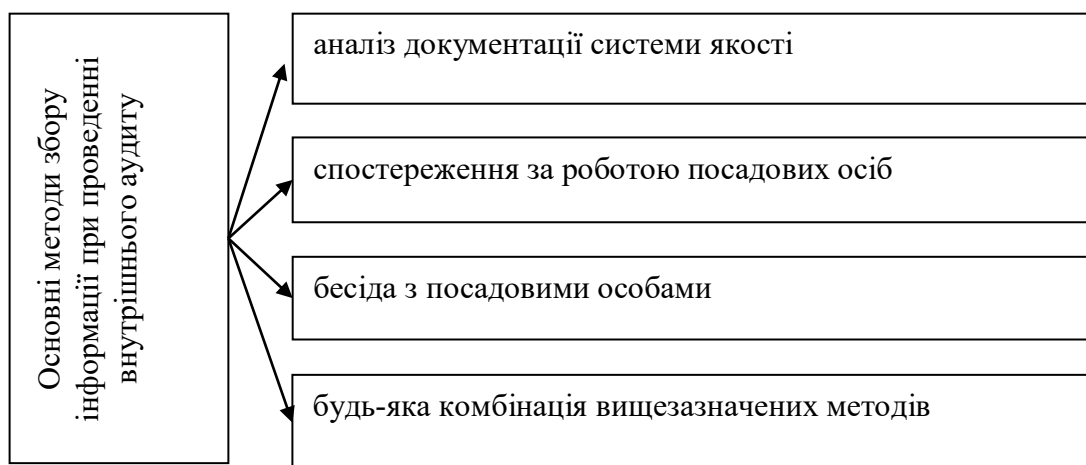


Рисунок 3.1 - Основні методи збору інформації при проведенні внутрішнього аудиту

Джерело: сформовано автором

На етапі впровадження та розвитку системи управління якістю внутрішній аудит забезпечує підтримку та подальший розвиток системи. У подальшому, коли система буде впроваджена, внутрішній аудит стане потужним інструментом, насамперед, для керівників процесів, які під час її впровадження можуть задіяти висококваліфікований персонал та потенціал

експертів-аудиторів для проведення аналізу відповідності або причин невиконання плану та розробити заходи щодо усунення проблем у своїх процесах. До складу групи внутрішніх аудиторів для проведення аудиту конкретного процесу доцільно включати посадових осіб суміжних процесів або процесів користувачів цього процесу. Аудиторська група в такому складі має більше можливостей для виявлення проблем (невідповідностей) і надання рекомендацій щодо усунення причин проблеми. У процесі розробки процедури проведення аудиту доцільно враховувати рекомендації стандарту ISO 19011, а саме:

1. Визначення переліку посадових осіб, які підлягають затвердженню внутрішніми аудиторами, та вимог щодо їх періодичного навчання.
2. Порядок планування аудиту та розробки програми.
3. Порядок визначення необхідності проведення внутрішніх позапланових перевірок.
4. Порядок формування групи аудиторів та план перевірки.
5. Порядок підготовки внутрішнього аудиту.
6. Порядок проведення внутрішнього аудиту.
7. Порядок складання звітів внутрішнього аудиту.
8. Процедури після аудиту.
9. Аналіз виконання програми аудиту, коригувальних та запобіжних дій.

Важливо і необхідно проводити періодичне навчання та оцінювання знань внутрішніх аудиторів, щоб забезпечити підтримку їх компетентності, що вимагається стандартом ISO 9001.

Виявлення невідповідності та управління нею Згідно з визначенням, невідповідність – це «невідповідність вимогам», тобто заявлені вимоги чи очікування, які є загальнозрозумілими або обов'язковими. Вимоги можуть бути встановлені законодавчими та нормативними документами, документацією системи якості, стандартами ISO 9001, а також замовниками. Для комунальних установ невідповідність має включати обґрунтовані скарги на дії окремих посадових осіб.

Стандарт ISO 9001 (п. 8.3. Управління невідповідною продукцією) визначає, що комунальне підприємство має розробити та затвердити задокументовану процедуру управління невідповідною продукцією (послугами), тобто забезпечення ідентифікації та управління послугами, які не відповідають вимоги, встановлені для них, щоб уникнути їх неочікуваного надання. Процедура повинна визначати методи управління, а також відповідальність і повноваження, пов'язані з ними, щодо утилізації невідповідних послуг.

По відношенню до послуг, які не відповідають вимогам, комунальне підприємство має вжити одну або декілька з таких дій:

- а) вжити заходів для усунення виявленої невідповідності;
- б) надавати дозвіл на використання невідповідної послуги, надавати або приймати її за наявності позитивного рішення, прийнятого уповноваженою особою або відповідним замовником;
- с) вживати заходів для запобігання початковому призначенню або використанню послуги, яка не відповідає вимогам;
- д) вжити заходів відповідно до наслідків (або можливих наслідків, які можуть виникнути) невідповідності, якщо невідповідну послугу буде виявлено після її надання або після її використання. Якщо послугу, що не відповідає вимогам, виправлено, її необхідно перевірити повторно, щоб продемонструвати відповідність.

Слід зберігати записи про характер невідповідності та будь-які вжиті подальші дії, включаючи отримані поступки. Відповідно до вимог стандарту мають бути розроблені документовані процедури для:

- виявлення послуг, що не відповідають встановленим вимогам;
- управління невідповідними послугами з метою запобігання їх надання;
- визначення дій керівництва, відповідальності та повноважень для роботи з невідповідними послугами;
- забезпечення реєстрації невідповідних послуг та прийняття відповідних рішень.

Виявлення невідповідностей у наданні послуг відбувається шляхом порівняння вимог до надання послуг, встановлених джерелами, визначеними вище, з фактично наданими комунальним підприємством.

Основними джерелами для виявлення інформації про невідповідні послуги є:

1. Звернення або скарги клієнтів.
2. Інформація посадових осіб комунальних установ.
3. Проведення перевірок уповноваженими органами діяльності комунального підприємства.
4. Результати внутрішніх та зовнішніх аудитів.
5. Результати аналізу системи менеджменту якості.

Невідповідності мають бути підтверджені компетентними особами комунального підприємства. Інформація про невідповідності, отримана з будь-якого джерела, реєструється лише за наявності доказів. Якщо невідповідність стосується надання послуг клієнтам, керівництво повинно вжити одну з таких дій:

- прийняття невідповідних послуг без змін;
- повторне надання послуг, коли послуги були надані з певними невідповідностями;
- завершення надання невідповідних послуг шляхом коригувальних або запобіжних дій та призупинення їх надання;
- відмова від надання послуг.

Для прийняття одного з таких рішень та визначення управлінських дій, відповідальності та повноважень щодо роботи з непридатними послугами необхідно визначити відповідальну посадову особу в комунальному підприємстві: або міського голову, або його заступника, або керівника структурного підрозділу. Якщо відповідальна посадова особа вирішує, що розбіжностей у наданні послуг замовнику немає, то заявнику надається обґрунтована відповідь з цього приводу. Якщо відповідальна посадова особа приймає рішення про наявність розбіжностей у наданні послуг замовнику, то ця

послуга повинна бути надана повторно з усуненням цих невідповідностей. У разі виникнення необхідності доопрацювання непридатної послуги відповідальна посадова особа приймає рішення про призупинення її надання та вносить зміни до документів, що регламентують надання послуги. Зміни до документів вносяться в установленому порядку. У разі підтвердження неможливості подальшого надання таких послуг відповідальна посадова особа приймає рішення про припинення її надання, яке доводиться до відома всіх причетних осіб. Такі послуги виключаються з реєстру послуг, а інформаційно-технологічні картки видаються в установленому порядку. В усіх випадках особам, які виявили порушення під час надання послуг, надається відповідь згідно чинного законодавства. Для управління виявленими невідповідними послугами (невідповідностями) необхідно визначити відповідальну посадову особу, яка повинна реєструвати невідповідні послуги (невідповідності), аналізувати причини невідповідностей, приймати відповідні рішення та вживати коригувальних та /або профілактичних дії, які також повинні бути зареєстровані. Аналіз причин невідповідностей повинен бути доведений до відома всіх залучених осіб шляхом обговорення на багаторівневих зустрічах або іншим способом, щоб запобігти їх повторенню. Важливо передбачити виникнення невідповідностей, щоб уникнути їх у майбутньому.

Комунальне підприємство повинно визначати та збирати дані та інформацію про ефективність системи управління якістю та зазначених процесів, а також про послуги, які воно надає. Якщо можливо, її слід отримати з таких джерел інформації:

- аналіз даних від керівництва;
- інформація від співробітників і клієнтів;
- аналіз потреб у послугах;
- оцінки постачальників;
- результати досліджень рівня задоволеності клієнтів;
- результати аудиту;
- результати моніторингу процесу;

- ідентифікація послуг та інформація про невідповідні послуги.

Аналіз даних та зібраної інформації слід проводити періодично. У цьому процесі беруть участь усі керівники комунального підприємства шляхом індивідуальних перевірок відповідальними керівниками та перевірок на нарадах усіх рівнів. Необхідно визначити мінімальну частоту таких аналізів та осіб, відповідальних за представлення даних та інформації. Результати аналізів і прийняті за ними рішення мають бути зафіксовані (наприклад, у формі протоколу засідання). Якщо під час аналізу факт невідповідності буде підтверджено, слід проаналізувати доцільність розробки коригувальних та/або запобіжних дій. Результати аналізу даних слід використовувати для підтримки процесу постійного вдосконалення, який є невід'ємною частиною системи управління якістю. Стандарт ISO 9001 (пункт 8.4. Аналіз даних) визначає, що комунальне підприємство повинно ідентифікувати, збирати та аналізувати відповідні дані для демонстрації придатності та ефективності системи управління якістю, а також оцінити, де можливо постійно покращувати ефективність системи управління якістю. Ці дані повинні включати результати моніторингу, а також дані з інших відповідних джерел.

Аналіз даних повинен надати інформацію про:

- а) задоволеність клієнтів;
- б) відповідність послуг їх вимогам;
- с) характеристики та тенденції змін процесів і послуг, зокрема можливі запобіжні дії;
- г) постачальники.

Коригувальні та запобіжні дії є інструментами комунального підприємства, які необхідно використовувати для управління невідповідностями в його діяльності. Якщо щодо виявлених невідповідностей проводяться коригувальні дії для усунення причин їх виникнення, то попереджувальні дії спрямовані на запобігання виникненню цих невідповідностей. Комунальне підприємство повинно використовувати механізми коригувальних дій, щоб гарантувати запобігання або зменшення

невідповідностей. Ці дії необхідно вживати, якщо під час аналізу даних про діяльність було виявлено факт невідповідності (невідповідність послуги, невідповідність системи, недосягнення цілей, підтверджені скарги клієнтів тощо) і виявлено можливість повторення такої ситуації. підтверджено. Стандарт ISO 9001 (п. 8.5.2. Коригувальні дії) визначає, що комунальне підприємство повинно розробити та затвердити документовані процедури вжиття коригувальних дій та впровадити їх для усунення причин невідповідностей з метою запобігання їх повторенню. Коригувальні дії слід визначати відповідно до наслідків виявлених невідповідностей. Необхідно розробити задокументовані процедури для встановлення вимог до:

- 1) аналіз невідповідностей (зокрема скарг клієнтів);
- 2) визначення причин розбіжностей;
- 3) оцінка необхідності дій для забезпечення впевненості в тому, що невідповідність не повториться;
- 4) визначення та виконання необхідних дій;
- 5) оформлення результатів проведених дій;
- 6) аналіз ефективності вжитих коригувальних заходів.

Перш ніж визначити коригувальні дії, посадові особи, визначені відповідними процедурами, повинні провести детальний аналіз причин невідповідності. Коригувальні дії мають бути задокументовані, записані та доведені до відома всіх учасників для забезпечення ефективного впровадження. Коригувальні дії мають бути спрямовані на усунення причин невідповідності з метою запобігання їх повторному виникненню. Якщо причини невідповідності виходять за межі компетенції комунального підприємства (наприклад, брак потужностей та ресурсів), коригуючими заходами може бути звернення до компетентного державного органу з відповідними рекомендаціями. За результатами виконання коригувальних дій має перевірятися не лише факт їх виконання, але й їх адекватність для забезпечення зниження ризику повторення невідповідності до прийнятного рівня. Необхідно чітко визначити та розрізнити

коригувальні та запобіжні дії – надати чіткий вступ. Комунальне підприємство повинно використовувати механізм вжиття превентивних дій для забезпечення недопущення невиконання. Їх необхідно впроваджувати, якщо під час аналізу даних про діяльність, законодавчих та нормативних документів, документів системи якості виявлено значні ризики невідповідності (невідповідності послуг, системні невідповідності, недосягнення цілей, потенційні скарги клієнтів тощо). Профілактичні заходи повинні бути задокументовані, записані та доведені до відома всіх учасників, щоб забезпечити їх ефективне виконання. Запобіжні дії мають бути спрямовані на запобігання виникненню невідповідності, щоб уникнути її появи. Якщо можливість невідповідності виходить за межі компетенції комунального підприємства (наприклад, за відсутності повноважень і ресурсів), профілактичним заходом може бути звернення до компетентних державних органів з відповідними пропозиціями. За результатами виконання профілактичних дій має бути перевірено не лише факт їх виконання, але й їх достатність для забезпечення зниження ризику невідповідності до прийнятного рівня. Стандарт ISO 9001 (п. 8.5.3. Запобіжні дії) визначає, що комунальне підприємство повинно розробити та затвердити задокументовані процедури для здійснення запобіжних дій та визначити їх для усунення причин потенційних невідповідностей з метою запобігання їх виникненню. Профілактичні дії слід визначати відповідно до наслідків потенційних проблем. Необхідно розробити задокументовані процедури для встановлення вимог до:

- 1) визначення потенційних невідповідностей та їх причин;
- 2) оцінка необхідності дій щодо запобігання виникненню невідповідностей;
- 3) визначення та виконання необхідних дій;
- 4) оформлення результатів проведених дій;
- 5) критичний аналіз ефективності вжитих профілактичних заходів.

ЗВІТ ПРО АУДИТ

Список заходів, включаючи потенціал для покращання та позитивні аспекти. Вид аудиту: сертифікаційний аудит (ISO 9001: 2008, ДСТУ ISO 9001:2009) комунального підприємства СМР «Електроавтотранс» м. Суми

Коментарі: Аудит не покриває всі без виключення деталі системи управління якістю. Тому можлива наявність проблемних сфер (невідповідностей), не розглянутих аудитором на завершальній нараді або в звіті про аудит.

Таблиця 3.1 - Результати аудиту завжди оцінюються на основі такої класифікації:

Невідповідність (Н):	Вимоги відповідного стандарту не виконуються; причини виявлених невідповідностей повинні бути проаналізовані, корегувальні дії повинні бути визначені і ефективно впроваджені до ухвалення рішення з питання видачі / продовження терміну дії сертифіката. Аудитор, як правило, перевіряє ефективність впровадження корегувальних дій при проведенні повторного аудиту на місці, якщо неможлива перевірка на основі надання нової документації.
Індивідуальне зауваження (спостереження) (З):	Вимоги відповідного стандарту не виконуються повною мірою; це не ставить під загрозу ефективність системи управління якістю. Передбачається, що намічені корегувальні дії повинні бути доведені до провідного аудитора за 14 днів до рішення питання про вручення / продовження дії сертифіката. Провідний аудитор оцінює запропоновані корегувальні дії і підтверджує їх ухвалення. Впровадження корегувальних дій перевіряється під час проведення наступного аудиту.
Потенціал до поліпшення, рекомендація (Р):	Аспекти, що приводять до оптимізації системи управління якістю відповідно до вимог стандарту. Рекомендується здійснення комунальним підприємством.
Позитивний аспект (П):	Позитивні аспекти системи управління якістю, що заслуговують особливої уваги.

Джерело: власне дослідження

Ефективна система контролю якості аудиторських послуг як інноваційна форма розвитку системи управління в цілому є по суті ефективним механізмом для забезпечення достатньої впевненості у тому, що результати аудиту відповідають умовам завдання у кореляції з підвищенням рівня усвідомлення та розуміння зацікавленими сторонами важливих елементів якості аудиту, основних причин ідентифікованих недоліків та індивідуальних потреб користувачів.

У цих умовах, особливо зазначити, що метою проведення перевірок з контролю якості є отримання інформації щодо впровадження системи управління якістю, що складається з політики та процедур, розроблених та впроваджених відповідно до професійних стандартів, законодавчих і нормативних вимог, що регулюють аудиторську діяльність.

Таблиця 3.2 – Результати аудиту якості надання послуг

ISO	Процес/ Підрозділ	Відповідні результати аудиту (заповнюється аудитором)	Н/ З/ Р/ П	Аналіз причин виникнення (заповнюється клієнтом у разі наявності невідповіднос тей)	Корегувальні дії (зокрема обов'язки і крайні терміни) (заповнюється клієнтом)	Ступінь ефективності / Статус/Дата (заповнюєтьс я аудитором)
4.1	Загальні вимоги	У реєстрі послуг в колонці Нормативно- правові документи, відсутнє посилання на конкретну статтю, згідно з якою надається послуга.	Р		Рекомендація прийнята. Термін виконання: 01.01.2025- Відповідальний: Михайло Тарута	
4.2.4	Управлінн я записами	У плані роботи сектору з питань внутрішньої політики на 2024 рік відсутня дата складання (затвердження) документа.	З		Начальнику сектору про ставити дату складання та затвердження плану роботи на 2024 рік. При проведенні планових та позапланових аудитів звертати особливу увагу на наявність в документах дати складання.	Дії ефективні/ перевірка під час наступного аудиту/ 2024-04-03

Джерело: власне дослідження

3.2 Удосконалення процесу управління комунальним підприємством на принципах економічної безпеки

Головною передумовою подальшого розвитку комунальних підприємств в Україні є покращення стану їх економічної безпеки, комплексне забезпечення якого можливе за умови звернення підприємств до концепції сталого розвитку.

Узагальнення теоретико-методологічних засад і практичних механізмів управління економічною безпекою муніципальних підприємств довело необхідність подальшого вдосконалення за зазначеними складовими (рис. 3.2).

Економічна безпека – стан підприємства, за якого воно гнучко реагує на існуючі загрози та ризики господарської діяльності на основі: здійснення постійного моніторингу дії факторів нестабільності, забезпечення ефективного виконання поточних економічних завдань, виконання поточних зобов'язань та завершення розвитку.

Запорукою забезпечення довгострокового функціонування підприємства є здатність досягати поставлених цілей розвитку, які неможливо досягти, якщо результати господарської діяльності не є прибутковими.



Рисунок 3. 2 - Концептуальна схема удосконалення процесу управління економічною безпекою на комунальних підприємствах

Джерело: розроблено автором

У зв'язку з цим основними напрямками забезпечення економічної безпеки комунальних підприємств є: підвищення конкурентоспроможності підприємства та послуг, які воно пропонує споживачам, підвищення стабільності обсягів виробництва та доходів.

Сучасні умови характеризуються посиленням процесів глобалізації світової економіки, тому важливо підвищувати здатність комунальних підприємств справлятися з конкуренцією. При цьому слід пам'ятати, що мова йде не тільки про внутрішню, а й про зовнішню конкуренцію. Тому актуальним є пошук можливостей модернізації виробництва та всіх складових економічної безпеки підприємства: операційної, інвестиційної, фінансової, кадрової, інформаційної та захисної. Тому одним з управлінських впливів є управління

економічною безпекою комунальних підприємств яке доцільно здійснювати за допомогою алгоритмів, що входять до системи прийняття управлінських рішень. Ці алгоритми підтверджують порядок використання окремих механізмів забезпечення економічної безпеки, які реалізуються у відповідь на реальний вплив факторів ризику через окремі функціональні складові економічної безпеки за конкретними цілями.

Від досягнення параметрів сталого розвитку залежить загальна ефективність роботи та рівень конкурентоспроможності комунальних підприємств. Важливим на рівні комунальних підприємств є розробка інструментарію прогнозування впливу зовнішніх факторів на підприємство, зміни загальної продуктивності виробництва та рівня економічної безпеки підприємства. У цьому контексті слід звернути увагу на попередню підготовку сценаріїв розвитку підприємства, які враховують різні варіанти зміни структурних параметрів підприємства у відповідь на можливі конфігурації впливу факторів зовнішнього середовища. Дослідження діяльності КП СМР «Електроавтотранс» показує, що фінансова складова підприємства перебуває під загрозою, тому підприємству слід приділяти особливу увагу розвитку та вдосконаленню цієї складової. На нашу думку, підприємству необхідно розробити тарифну стратегію розвитку своєї господарської діяльності на найближчу та віддалену перспективу.

Вирішення цієї проблеми передбачає визначення нових підходів до забезпечення прогнозування фінансово-господарської діяльності підприємства, тарифної поведінки, виробничого та соціального розвитку.

На підставі проведеного раніше в частині 2 кваліфікаційної роботи аналізу основних економічних показників господарської діяльності підприємства КП СМР «Електроавтотранс» за сучасних умов господарювання можна виробити наступні рекомендації щодо вдосконалення формування розвитку для регулювання тарифно-цінової політики необхідно

використовувати комплексне поєднання цінових і нецінових методів. Використовувати економічні інструменти тарифної політики необхідно для підприємства КП СМР «Електроавтотранс», для якого тарифні бар'єри є вагомим, але не домінуючим бар'єрним фактором.

Удосконалення тарифної політики для підприємства КП СМР «Електроавтотранс» може полягати у вирішенні наступних завдань:

- а) підвищення базових тарифів;
- б) субсидування оплати тарифів на нові та перспективні види послуг.

Для великих підприємств цілями тарифної політики щодо підвищення ефективності є:

- а) створення сприятливих умов для ведення підприємницької діяльності, включаючи жорстку політику контролю витрат, фінансовий контроль компанії;
- б) сприятливі умови (непряме стимулювання виробничої діяльності).

Підприємство КП СМР «Електроавтотранс» має приділити увагу фінансовому розвитку. Фінансова поведінка є дуже важливою, оскільки без її позитивної реалізації неможлива прибуткова робота підприємства. Найважливішими завданнями фінансової політики є:

- збалансування, створення розумного співвідношення між короткостроковим і довгостроковим ефектами використання фінансових ресурсів;
- збільшення вартості власного внутрішнього капіталу;
- забезпечення високих темпів зростання доходів;
- зменшення дебіторської заборгованості;
- оптимізація співвідношення власного та позикового капіталу;
- покращення структури капіталу підприємства;
- проведення оптимальної дивідендної політики тощо».

Непослідовність у реформуванні галузі, хронічне недофінансування інвестиційних потреб призвели до критичного стану основних засобів

підприємства КП СМР «Електроавтотранс». Станом на 1 січня 2024 року 78% парку рухомого складу відпрацювали нормативний термін служби. Зношеність парку транспортної техніки призвела до перевитрат електроенергії, збільшення витрат на послуги з технічного обслуговування та ремонту, зниження якості надання послуг.

Дохід підприємства КП СМР «Електроавтотранс» складається з:

- виручки від оплачених перевезень (пасажирів оплачують проїзд);
- субвенції з державного бюджету (на перевезення пасажирів з правом безкоштовного проїзду; на оновлення рухомого складу);
- дотації з місцевих бюджетів (на компенсацію перевищення розрахункових тарифів, затверджених постановою КМУ; на відшкодування студентам та студентам пільгового проїзду);
- доходів від інших видів діяльності (оренда власних приміщень, розміщення реклами на рухомому складі тощо).

Ціна на послуги компанії повинна відповідати рівню добробуту пасажирів і бути вигідною для транспортної компанії, тобто мати соціальну та економічну значимість. В Україні ситуація з вартістю проїзду в електротранспорті наразі характеризується відсутністю адекватної сучасним економічним умовам цінової концепції. За таких умов чи не єдиним джерелом існування транспортної компанії залишається періодичне підвищення вартості проїзду для платоспроможних пасажирів, яке частково покриває витрати на використання пріоритетних категорій пасажирів. Ми вважаємо, що вирішення проблеми лише шляхом періодичного підвищення цін без структурних змін в економіці підприємства неминуче призведе до вичерпання ресурсів для підвищення демократичних цін, тому необхідно розробити та реалізувати стратегічну програму, в якій вирішення проблеми Проблема проблеми ціни буде однією зі складових задачі досягнення прибуткової роботи підприємства.

Таким чином, управління фінансами підприємства КП СМР

«Електроавтотранс» має свої особливості та відмінності від приватного сектору, які слід враховувати:

- низька рентабельність, зумовлена специфікою функцій комунального господарства та необхідністю задоволення суспільних потреб;
- державне регулювання цін;
- необхідність державної підтримки через недостатні можливості для формування власних фінансових ресурсів для подальшого відтворення;
- малі можливості, обтяжливі умови отримання кредитних коштів через збитковість або низьку рентабельність підприємства.

Політика фінансування підприємства не враховує динаміку цін на ресурси та реальні можливості бюджетного фінансування.

Тому однією з головних проблем у діяльності КП СМР «Електроавтотранс» є недотримання умов розрахунку за пільгові перевезення. Навіть затверджені суми субсидій не виплачуються вчасно, що створює дебіторську заборгованість наприкінці року.

Ще однією проблемою є дії міської ради щодо надання дозволів на перевезення пасажирів приватними авіакомпаніями на маршрутах, які дублюють маршрути тролейбусів. Це безпосередньо впливає на динаміку обсягів, які надає КП СМР «Електроавтотранс».

Оцінка збитків від таких дій є складною процедурою, але зрозуміло, що йдеться про значну суму втрат доходу. Усунення навіть цих двох факторів, що генерують дохід, покриє значну суму збитків компанії. В першу чергу необхідно КП СМР «Електроавтотранс» знайти вихід із незадовільної фінансової ситуації.

Резерви підвищення доходів КП СМР «Електроавтотранс» наведені на рисунку 3.3, де винесені основні з них.

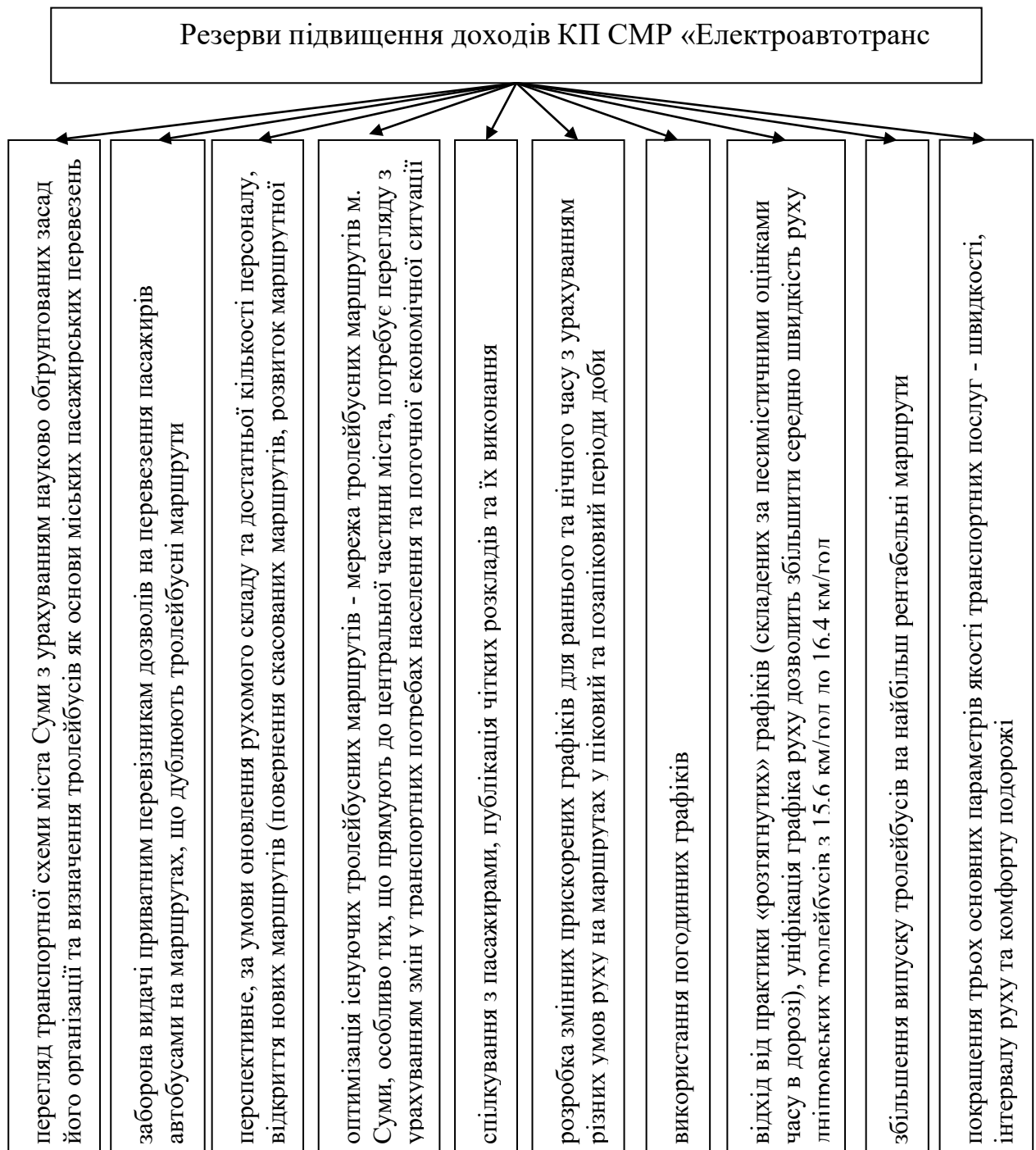


Рисунок 3.3 - Резерви підвищення доходів КП СМР
«Електроавтотранс»

Джерело: власна розробка

Розрахунок тарифів на послуги з перевезення пасажирів здійснюється у порядку, затвердженому наказом Міністерства транспорту та зв'язку України від 05.03.2007 № 191 «Про затвердження Порядку формування тарифів на

послуги міського електричного транспорту». послуги (метро)», від 17 листопада 2009 року № 1175 «Про затвердження Методики розрахунку тарифів на послуги пасажирського автомобільного транспорту» та Міністерства інфраструктури України від 25 листопада 2013 року № 940 «Про затвердження Порядку. для формування тарифів на послуги міського електротранспорту (трамваї, тролейбуси)» на підставі річного плану надання послуг з перевезення пасажирів та економічно обґрунтованих планових витрат, розрахованих на основі державних і галузевих нормативів витрат матеріалів і паливно-енергетичних ресурсів, норм і кошторисів на оплату праці, нормативів витрат на управління і обслуговування виробництва і планового прибутку.

Економічно обґрунтований тариф (Т) на перевезення пасажирів наземним транспортом у звичайному режимі руху визначається за формулою:

$$T = ((C + П) - Ді) / V_{\text{заг}} \quad (3.1)$$

де; С – загальна вартість перевезення всіх категорій пасажирів для відповідного підприємства, грн.;

П - плановий прибуток, грн.;

Ді - дохід від іншої операційної діяльності, за винятком цільового фінансування, пов'язаного з операційною діяльністю, грн.;

V заг. - загальний обсяг перевезень пасажирів, прогнозований підприємством, пас.

При формуванні тарифів на послуги електротранспорту (трамваїв, тролейбусів) враховується прибуток та інвестиційна складова для фінансування заходів з оновлення рухомого складу відповідно до затвердженої місцевої програми розвитку електротранспорту.

У м. Суми востаннє підвищення тарифів на перевезення пасажирів міським пасажирським транспортом, що працює у звичайному режимі руху, до

економічно обґрунтованого розміру відбулося у серпні 2021 року.

У зв'язку зі значним підвищенням окремих складових тарифу з незалежних від підприємства-перевізника причин, а саме: підвищення розміру мінімальної заробітної плати та тарифів на електроенергію, у серпні 2021 року тариф на транспорт підвищили на 2,50 грн.

Це повністю покриває економічно обґрунтовані витрати транспортних підприємств на оплату праці та частково на електроенергію. Інші складові тарифу не переглядалися та залишилися на рівні 2018 року.

З моменту підвищення тарифів до економічно обґрунтованого рівня у серпні 2018 року та підвищення окремих складових тарифу у 2018 році в економіці країни відбулися такі зміни: збільшився індекс споживчих цін; збільшився розмір мінімальної заробітної плати; зросла вартість дизпалива; зросли ціни на шини та зросли на інші ресурси.

Таблиця 3.3 – Запропонована прогресивна система знижок в КП СМР «Електроавтотранс» м.Суми

Кількість поїздок	Діючий тариф, грн	Проект тарифу, грн
1-9	8,00	10,00
10-19	8,00	8,00
20-29	8,00	7,50
30-39	8,00	6,00
40-49	8,00	6,50
50	8,00	5,00

Джерело: власні розрахунки

Було прийнято розпорядження про встановлення тарифів на перевезення пасажирів та вартості квитків у міському пасажирському транспорті, що працює у звичайному режимі руху, яким передбачено встановлення тарифів на проїзд усіма видами міського пасажирського транспорту у розмірі 8,00 грн. Ми вважаємо, що на сьогодні необхідно впровадити оплату проїзду на

електротранспорті в розмірі 10,00 грн. а для пасажирів, які одноразово оплачуватимуть кілька поїздок безконтактною карткою, буде діяти прогресивна система знижок.

Пропонуємо збільшити термін дії безконтактних карток з 6 до 12 місяців, який рахуватиметься не з дати останнього поповнення, а з дати останнього використання.

Так, за одну поїздку в електротранспорті пасажир за системою поповнення безконтактної картки платитимуть від 5,00 до 10,00 грн. Крім того, громадяни, які регулярно користуються міським пасажирським транспортом, що працює у звичайному режимі руху, матимуть можливість придбати місячний проїзний квиток зі знижкою, внаслідок чого вартість однієї поїздки для них буде значно нижчою. В цьому випадку вартість однієї поїздки становитиме приблизно 5,50 - 6,50 грн.

Так, при купівлі проїзного квитка пасажир платитимуть за проїзд 7,50 грн (у місячному проїзному квитку на 2 види транспорту). Проїзд для всіх категорій громадян, які не є соціально захищеними (пільговиками), залишиться безкоштовним.

Таблиця 3.4 - Розрахункова вартість місячних проїзних квитків для КП СМР «Електроавтотранс»

Вид квитка:	Вартість, грн..
На один вид транспорту:	
- Автобус (40 поїздок по 10,00 грн.)	400,00
- Тролейбус (40 поїздок по 10,00 грн.)	400,00
На 2 види транспорту:	
Автобус + Тролейбус (без обмеження поїздок)	600,00

Джерело: власні розрахунки

Ми вважаємо, що підприємствам слід приділяти увагу розвитку основних виробничих фондів. Основними напрямками підвищення ефективності використання основних виробничих фондів є:

- одночасний монтаж, монтаж і введення в експлуатацію основних виробничих фондів;

- збільшення капітальних вкладень в активну частину основних виробничих фондів комунального підприємства;
- забезпечення належного обслуговування та дотримання необхідних умов експлуатації обладнання;
- своєчасне оновлення основних виробничих фондів комунального підприємства;
- рівномірне завантаження основних виробничих фондів у робочі дні;
- підвищення професійного рівня та кваліфікації персоналу, який обслуговує основні засоби виробництва.

Майже 70% трамваїв і тролейбусів відпрацювали нормативний ресурс і підлягають списанню. Більше половини рухомого складу підприємства потребує капітального ремонту. Позитивним є те, що в Україні створено потенціал для виробництва трамваїв, тролейбусів та їх комплектуючих. Проте вартість нового тролейбуса коливається від 900 тис. до 1 млн. 800 тис. грн. Через брак коштів на комунальному підприємстві та обмежені можливості місцевого бюджету парк рухомого складу щорічно оновлюється на 8-10% від загальної потреби. До 2022 року підприємство мало модернізувати рухомий склад шляхом заміни застарілих тролейбусів на сучасні, що в свою чергу дозволило б відкривати нові тролейбусні маршрути без створення додаткових контактних мереж. У рамках проекту розширення та модернізації парку планувалося закупити 10 низькопідлогових тролейбусів, з яких 5 будуть оснащені системою автономного руху не менше 500 метрів, а 2 – з запасом автономного руху не менше 12 км.

Завдяки цим тролейбусам у 2025 році планується запустити тролейбусну лінію до залізничної станції, продовжити лінію до мікрорайону Хіммістечко, покращити інфраструктуру мережі сполучення ліній до залізничної станції «Центральний вокзал». Вартість проекту становить 15 млн. євро, реалізація проекту дозволить комунальному підприємству покращити фінансово-

економічне становище за рахунок модернізації та збільшення кількості маршрутів.

Комунальне підприємство повинно приділяти увагу розробці кадрової політики та програм розвитку персоналу. Вона передбачає залучення працівників до управління, сприятливий психологічний клімат, корпоративну культуру, охорону праці та технологічне забезпечення, умови відпочинку та лікування працівників, підвищення кваліфікації та підвищення кваліфікації працівників, рівень заробітної плати. Розробка ефективної кадрової політики та комплексної програми розвитку персоналу в КП СМР «Електроавтотранс» має базуватися на:

- раціональне планування трудових ресурсів;
- аналіз кадрової політики та її постійне вдосконалення, тобто збільшення чисельності персоналу та його відповідність вимогам, раціональний рух персоналу, формування ефективної системи ротації персоналу, визначення основних напрямків вдосконалення культури підприємства та професійна кваліфікація персоналу;
- розробка комплексної програми розвитку кадрового потенціалу, а саме створення позитивної атмосфери в колективі, мінімізація конфліктних ситуацій у процесі роботи, а також створення умов, що сприяють прояву потенціалу особистості, кваліфікаційні та професійні характеристики працівників;
- підвищення якості трудових ресурсів шляхом навчання та підвищення кваліфікації наявних кадрів, залучення нових висококваліфікованих спеціалістів;
- удосконалення системи оплати праці шляхом створення оптимального співвідношення тарифних ставок залежно від рівня кваліфікації працівників, удосконалення методу розподілу колективного доходу шляхом врахування трудового внеску членів колективу в кінцевий результат тощо;
- формування системи управління винагородами, тобто стимулювання персоналу за виконання та перевиконання виробничих завдань, введення доплат,

можливості розвитку та навчання, мотиваційні сертифікати на відпочинок, мотивація у вільний час, особисте або громадське визнання заслуг співробітників.

Комунальному підприємству необхідно створити сприятливі умови для залучення інвесторів тому що інвестиційна діяльність у сфері електротранспорту спрямована на вирішення стратегічного завдання розвитку автотранспортного підприємства, створення для цього необхідних матеріальних передумов.

Водночас у процесі операційної діяльності формуються фінансові передумови для здійснення інвестиційної діяльності, які забезпечують зростання операційної діяльності автотранспортної галузі за рахунок зростання операційних доходів та зменшення окремих операційних витрат.

Незважаючи на те, що транспортна галузь в Україні посідає одне з найважливіших місць в її економіці та має значний питомий обсяг у формуванні ВВП, громадський транспорт в Україні нині перебуває не в найкращому стані. А оскільки рівень розвитку транспортної галузі, створення умов для покращення її стану та підвищення ефективності має подвійний вплив на всю економіку країни, тобто через один окремий сегмент впливає на всі інші сегменти без чіткого зв'язку між ними, то кризова ситуація, в якій зараз перебуває транспортна система України, дуже яскраво відображається на всій економічній системі країни. Водночас такий стан транспортної галузі підвищує ризик виникнення небезпечних ситуацій у соціально-економічній сфері та сфері національної безпеки країни, сприяє формуванню їх загроз. Тому в цій сфері необхідно прийняти рішення щодо здійснення невідкладних заходів щодо усунення зазначеної загрози безпеці України та національній економіці в цілому, які можуть здійснюватися виключно державою, оскільки лише в Таким чином, такі рішення матимуть формальний та обов'язковий характер, що матиме суттєве значення. Оновлення та модернізація підприємств електротранспорту може відбуватися на засадах інвестування. Ця система

відіграє важливу роль у процесі діяльності міських підприємств. Так як рухомий склад електротранспорту має значний ступінь зношеності, оскільки він падає значними темпами, основним і необхідним способом забезпечення сталого розвитку підприємств електротранспорту України має бути, насамперед, його оновлення та модернізація з урахуванням останніх досягнень економії та комфорту транспортних засобів. Це дасть змогу забезпечити місто комфортним транспортом, адаптованим для перевезення пасажирів з обмеженими фізичними можливостями, внаслідок чого підвищиться привабливість міського електротранспорту, покращиться якість пасажирських перевезень; зростуть економічні показники господарської діяльності підприємств електротранспорту (наприклад, збільшиться обсяг).

Оновлення та модернізація рухомого складу, оновлення та модернізація мережі діючих маршрутів електротранспорту, створення автоматизованої системи управління міським транспортом, створення транспортних розв'язок, створення системи інформування пасажирів про розклад руху (електронне табло), модернізація системи пільг (монетизація пільг), удосконалення тарифно-платіжної політики на перевезення пасажирів, зменшаться витрати на технічне обслуговування, витрати на електроенергію тощо.

Крім оновлення рухомого складу, модернізації потребує і мережа діючих маршрутів електротранспорту. Потребою модернізації є створення високошвидкісної монорейкової мережі з високою пропускнуою здатністю.

Важливою проблемою, яка знижує ефективність роботи підприємств електротранспорту, є недосконала система організації перевезень: накладання маршрутів, відсутність чітких інтервалів руху. Транспортна система в Україні суттєво відрізняється від тієї, що діє в європейських країнах. Система розкладу маршрутів поширена для країн Європи (наприклад, Чехії). На всіх зупинках електротранспорту міста діє розклад з точністю до 1 хвилини. Крім того, на зупинках є електронні табло, які показують час прибуття або затримки

транспорту (наприклад, Польща). Окрім розвитку мережі електротранспорту, ефективним методом забезпечення її сталого розвитку може бути створення об'єктів інфраструктури, що з'єднують різні види транспорту. Тому одним із інноваційних напрямів розвитку міського пасажирського транспорту є створення нових базових елементів міської транспортної інфраструктури.

3.3 Покращення управління підприємством за рахунок впровадження інформаційних систем управління персоналом

Управління глобальними людськими ресурсами створює певні юридичні та податкові проблеми, але також надає можливості залучати, мотивувати та утримувати таланти в усьому світі за допомогою найкращих технологій. Швидкі зміни в бізнесі та людських ресурсах свідчать про те, що настав час по-іншому подумати про HR-модуль - не просто як про систему обліку персоналу, а як про організаційний центр інтеграції для змін у способах управління людськими ресурсами для досягнення бізнес-цілей. Аналізуючи основних лідерів ринку, що працюють у сфері сучасних ERP-систем, наразі найбільш відомими є три світові компанії – їх виробники: Workday, Oracle та SAP. З використанням Інтернет-ресурсів виробників програмного забезпечення Workday, Oracle та SAP визначено інформацію про клієнтів, основні модулі управління персоналом – лідерів ринку ERP-систем. (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 Модулі управління персоналом Workday, Oracle та SAP та глобальні клієнти

Система	Яким підприємством впроваджена система
Workday	Fed Ex, Levi Strauss, AON, Airbus, Astra Zeneca, Air Asia, Hewlett Packard, Puma, Ryan, Sanofi, ABB, Accenture, Adobe тощо.
Oracle	Veon, Orange, PWC, Cisco, EPRI, Care тощо.
SAP	Toyota, Philip Morris, Vodafone, CarlZeiss, Volkswagen, Renault тощо.

Джерело: власне узагальнення

Серед цих трьох глобальних гравців Workday є відносно новачком, будучи

першим, хто запропонував хмарне рішення, і з того часу, як реакція на хмарне рішення, традиційні корпоративні HR-постачальники Oracle і SAP перейшли до хмари та намагаються переконати своїх клієнтів, за якими слід слідкувати, але не так швидко, як вони сподівалися. Обидва постачальники були змушені продовжувати підтримку своїх основних платформ локально (не в хмарі) до 2030 року.

Завдяки глобальним та адаптивним принципам сучасні HR-системи мають вирішувати проблеми, з якими вже сьогодні стикаються компанії та компанії, та готувати бізнес до стратегічних змін. У міру того як галузі, умови та вимоги змінюються, новітні програми розробляються, щоб допомогти підприємствам адаптуватися - на основі таких принципів:

1. Гнучка структура новітніх систем (особливо хмарних) дозволяє організовувати людей за багатовимірними критеріями, щоб фінансові та HR-команди отримували те, що їм потрібно для ефективного управління бізнесом. Співробітники можуть бути згруповані за функціями або системою звітності та організовані за фінансовою структурою – підрозділом, центром витрат або географією. За допомогою інтерфейсу організаційного дизайну HR-команди можуть планувати та моделювати трансформації, а в якості останнього кроку – здійснювати масові організаційні трансформації. Валідація мовлення у сфері HR стосується навчання, відбору кандидатів, мотивації, формування команди, організації здорового робочого середовища тощо. Як наслідок, знижується рівень стресу на робочому місці, потреба у використанні цифрових платформ для спілкування та обміну інформацією.

2. Структура бізнес-процесу дозволяє легко конфігурувати, копіювати та змінювати алгоритм процесу, враховувати умовну логіку або вводити інформацію в процес без IT чи консультантів, тому бізнесу не доведеться мати справу із затримками та витратами, характерними для зміни процесу. Логіка бізнес-процесів дозволяє легко масштабувати процеси до глобального масштабу, одночасно адаптуючи їх до місцевих вимог.

3. Інноваційні методи безпеки є значною частиною того, що робить

сучасні системи управління людськими ресурсами гнучкими та простими у використанні. Використовується захист даних, а не полів. Налаштування безпеки системи відбувається на рівні адміністрування, після чого вона керуватиме даними в усіх кадрових системах, незалежно від типу доступу – через браузер чи мобільний додаток.

4. Звітність і аналітика притаманні сучасним HR системам і використовують конфігурації безпеки, налаштовані для даних. Звіти, інформаційні дошки та інформаційні панелі легко налаштовувати, змінювати, оновлювати та публікувати. Оскільки транзакційні та аналітичні дані знаходяться в одній системі, стає важливим подальший аналіз даних та ініціювання системних дій. Розмивання кордону з транзакціями та аналітикою означає, що ви можете безперебійно керувати своїм бізнесом у режимі реального часу та з повною впевненістю в цілісності даних.

5. Командний інтерфейс, доступний на мобільних телефонах, сприяє прямому та швидкому спілкуванню зі співробітниками. Принцип автоматизації забезпечує доступ до всіх модулів системи. Він завжди синхронізований, тому зміни, внесені до мобільного додатка, негайно відображаються у версії браузера та навпаки, що дозволяє легко перемикатися між мобільним і настільним комп'ютером. Мобільний додаток для зворотного зв'язку створює динамічну та відчутну картину задоволеності співробітників виконаною роботою та приносить користь відділам кадрів у їхній повсякденній роботі. Вживаючи заходів для усунення дискомфорту та не дозволяючи розчаруванню поширюватися за межі організації, практики HR можуть показати співробітникам, що їхню думку враховують, тим самим успішно залучаючи нових талантів.

6. Проактивний моніторинг системи означає, що всі клієнти оновлюються до останньої версії продукту, а нові зміни постійно повідомляються користувачам.

7. Можливості машинного навчання є основою багатьох системних архітектур, забезпечуючи персоналізований корпоративний досвід і сприяючи

розумнішим і швидшим бізнес-рішенням для кожного.

8. Бібліотека системних знань пропонує бізнес-орієнтований підхід до управління навичками, який забезпечує співробітникам розширений досвід пошуку інформації. Озброївшись аналітикою та досвідом, компанії можуть виявити найкращі таланти, провести аналіз прогалин і допомогти керівникам розвинути внутрішні таланти або зосередитися на зовнішньому підборі персоналу.

Для розуміння функціонального охоплення сучасних систем доцільно розглянути принцип End2End (Hire2Retire), який описує HR-процеси від відбору до звільнення співробітника, який використовується в компаніях Mondelez, Veon і SoftServe (рисунок 3.4).



Рисунок 3.4 - . OEnd2End (Hire2Retire) принципи в процесі управління персоналом запропоновані для КП СМР «Електроавтотранс»

Джерело: авторська розробка.

Важливою перевагою цифрових технологій в середовищі HR є те, що вони значно скорочують трудозатрати на виконану операцію, прискорюють процес набору співробітників, обробляють персональні дані та підвищують продуктивність співробітників. Зазвичай вибір HR-системи є частиною процесу вибору загального ERP-рішення для компанії, яке надає великі можливості для інтеграції з іншими модулями, такими як фінанси, продажі, логістика, постачання тощо. У свою чергу, для кожного з рівнів конвеєра E2E HR, або модуль загальної системи, або спеціальні програми, призначені для вирішення конкретних проблем, характерних для цієї галузі або географічної моделі компанії, а також продиктовані вимогами місцевого законодавства (наприклад, щодо географічне розташування серверів, на яких зберігаються персональні дані співробітників). Крім основного функціоналу управління персоналом, варто відзначити дві додаткові цифрові технології, які роблять процеси більш ефективними (рисунок 3.4).

Слід також описати функції, які є невід'ємною частиною поточної системи, а саме: система відстеження запитів (також ITS, система проблемних заявок, система підтримки, система керування запитами або система заявок про випадки) - це функція, яка керує та підтримує запити від працівників. Це в основному включає розподіл ресурсів, відстеження часу, керування пріоритетами та робочий процес на додаток до впровадження централізованого реєстру знань.

При виборі системи зазвичай враховується майбутній вплив на бізнес, матеріальні витрати, наявність експертних знань, необхідних для реалізації наступних кроків, які автор наводить на основі власного досвіду впровадження Workday, системи Oracle і SAP:

1. Підготовка до перенесення та перенесення фактичної бази даних (основна дата та історичні дані транзакцій);

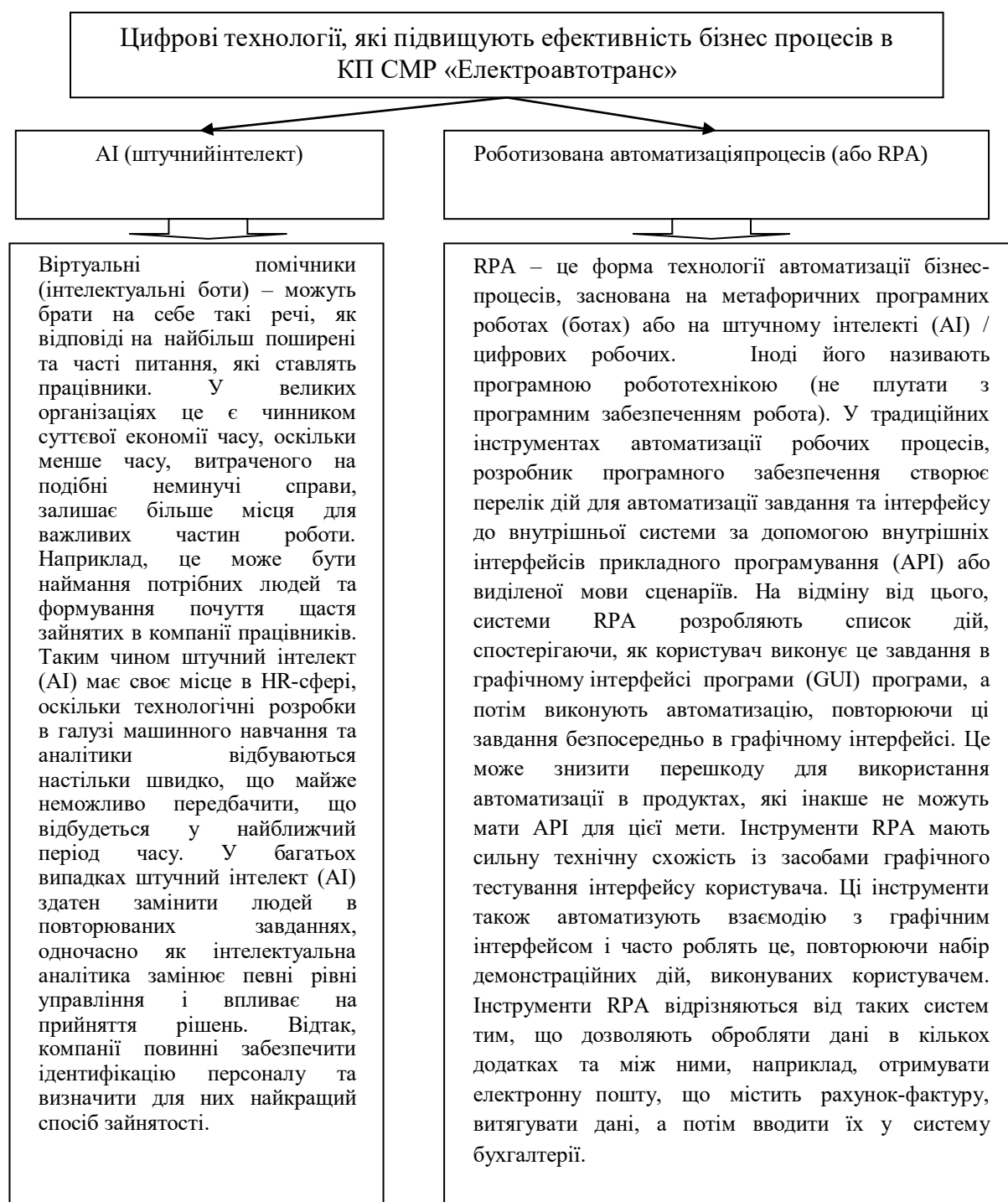


Рисунок 3.5 - Цифрові технології, які підвищують ефективність бізнес процесів
в КП СМР «Електроавтотранс»

Джерело: сформовано автором

2. Визначення моделі захисту персональних даних та інформації конференції, визначення ролей та роз поділу обов'язків (з урахуванням моделі SOX (Sarbanes-Oxley Act));

3. Оптимізація та уніфікація бізнес-процесів на основі світової практики, але з обов'язковою локалізацією з урахуванням правових та податкових обмежень;

4. Перенесення процесів у хмарне середовище - не завжди хмарні рішення можуть забезпечити повну адаптацію до локальних потреб, тому зазвичай потрібно універсальне компромісне рішення, яке буде універсальним для всіх локацій;

5. Розробка інтеграції між HR модулями, а також ERP модулями інших організаційних рішень;

6. Налаштування аналітичних модулів.

Візуальний список додаткових систем наведено на рис. 3.6

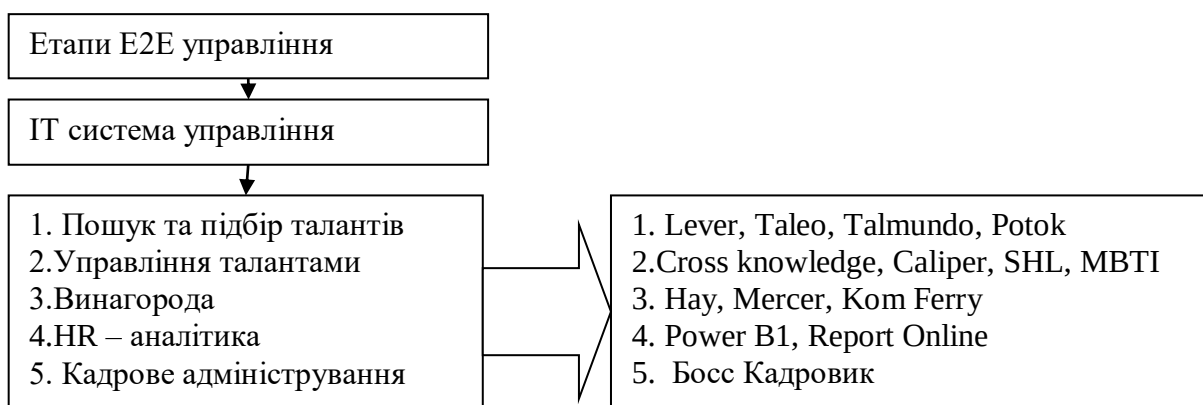


Рисунок 3.6 - Додаткові цифрові системи управління персоналом.

Джерело: власна розробка

Також необхідний наступний персонал для реалізації рішення, а участь потрібна вже на етапі прийняття рішення, для якісного аналізу ресурсів і впливу на поточну бізнес-модель:

– команда дизайнерів бізнес-процесів, які розуміють потреби бізнесу та є експертами у своїй сфері відповідальності та на основі взаємодії з представниками об'єктів, податковими юристами пропонують оптимальний обсяг локалізації, зберігаючи глобальний підхід до бізнес-процесів. Крім того,

розробники визначають обсяг і вимоги інтеграції як внутрішньої для модуля HR, так і з іншими функціями рішення ERP;

- команда IT-фахівців, які розуміють принципи роботи та архітектуру системи для здійснення відповідної локалізації та забезпечення інтеграції з існуючими локальними системами;

- команда внутрішнього контролю, яка забезпечить відповідність рішення вимогам законодавства та внутрішнього контролю (як уже було зазначено раніше з принципами SOX);

- команда управління змінами, яка, підтримуючи контакти з місцевим керівництвом, запропонує необхідний план дій, навчання та спілкування, реалізація якого матиме мінімальний вплив на функціонування організації, коли нова організація/комплекс систем управління людськими ресурсами.

Вимоги та обов'язки сучасних HR-команд змінюються, а HR-служба вже давно відіграє не лише роль HR-спеціаліста, а й роль партнера, який допомагає бізнесу розвиватися та готує його до викликів завтрашнього дня. Сучасні цифрові системи управління людськими ресурсами відіграють дуже важливу роль у цій еволюції, оскільки вони значно автоматизують, пришвидшують і спрощують процеси управління людськими ресурсами та дозволяють фахівцям з управління персоналом зосередитися на стратегічних програмах, таких як управління талантами, їх утримання та розвиток, доступність і управління процес. стратегічного бізнес-планування.

Розрахуємо вартість ERP-системи для КП СМР «Електроавтотранс» м. Суми. Проведемо ідентифікацію модулів ERP системи. На початку визначаються обов'язкові модулі роботи. Необхідно розробити інструмент управління персоналом, який дозволить контролювати внутрішні робочі процеси та співпрацю з постачальниками матеріалів. Модуль управління виробництвом також необхідний для відстеження етапів надання послуг, планування поставок сировини та матеріалів і контролю наданих послуг та замовлень. Модуль CRM необхідний для роботи з перевізниками. Маркетингові

інструменти також необхідні для відстеження ефективності наданих послуг, перегляду ефективності та оптимізації операцій.

Після цього визначимо оцінку вартості розробки ERP модуля. Коли модуль визначено, для його розробки призначається експерт. Під час аналізу стає зрозуміло, скільки часу потрібно на створення необхідного рівня розробника і скільки коштує ERP. Розглянемо формування вартості модуля управління персоналом (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 - Розрахунок вартості впровадження модулю управління персоналом

Найменування витрат	Термін роботи, годин	Вартість години роботи, грн.	Загальна вартість, грн..
Оплата праці керівника проекту	500	1200,00	600000,00
Оплата праці бекенд-розробника (backend developer) (2 особи)	450	2400,00	1080000,00
Оплата праці Frontend розробника	450	1200,00	540000,00
Оплата праці QA інженерів (2 особи)	320	2000,00	640000,00
Оплата праці системного адміністратора	56	720,0	40320,00
Разом	X	X	2900320,00

Джерело: розрахунки автора

Розрахунки показують, що ціна розробки цього модуля становить приблизно 2900320,00 грн. Вартість ERP системи виводиться з розробки всіх модулів. Після розробки кожного модуля окремо їх необхідно об'єднати та налаштувати. Налаштування буде коштувати 30 відсотків від суми модуля і його вартість складе 87096 грн. Наступним етапом є перенесення даних. Цим займаються кілька фахівців, послуги яких обійдуться приблизно в 290032 грн. Для впровадження потрібні експерти та тренери для навчання співробітників протягом місяця. Вони можуть коштувати 40000,00 грн.

Загальна розрахована вартість ERP системи становить близько 4100448 грн. З них 80 відсотків це технічна розробка, 3 відсотки - тестування, 6 відсотків на перенесення даних, інші кошти на навчання.

Слід також зазначити, що соціальні мережі (LinkedIn, Facebook і Google)

відіграють велику роль у роботі зі співробітниками. Одним із важливих моментів, притаманних новим системам, є так званий принцип автоматизації, який залучає співробітників і керівників до процесів управління персоналом, що робить процеси більш прозорими, ефективними та зрозумілими для співробітників, що призводить до підвищення продуктивності праці. Крім того, впровадження систем або робота з ними вимагає постійного професійного розвитку від HR-фахівців, необхідно розвивати нові навички та суміжні сфери (наприклад, Low Code Platforms), але в той же час сучасний рівень автоматизації процесів надає пряму можливість, оскільки звільняє час такої можливості для стратегічних завдань, які, звичайно, включають навчання та розвиток.

ВИСНОВКИ

Комунальні підприємства відіграють важливу роль у матеріально-фінансовій основі та становленні державного управління і самоврядування міста. В Україні більшість об'єктів міського електротранспорту відносять до спільної власності міста. Незважаючи на триваючі реформи, електротранспорт працює на тих же засадах як і до реформи.

У результаті проведених досліджень, аналізу поточної ситуації, основних факторів, що впливають на функціонування та перспективи розвитку підприємств міського транспорту в країні та за кордоном, було відзначено, що розглянутий вид транспорту є найбільш економічним, екологічним та доступним.

Основними цілями сучасного розвитку міської транспортної інфраструктури є впровадження комплексної транспортної системи, розвиток велосипедної інфраструктури, забезпечення нульової смертності на вулицях шляхом створення сучасної дорожньої інфраструктури, будівництво муніципальних паркінгів, інформаційних транспортних систем, які в цілому сприятиме розвитку ринку пасажирських перевезень та створить додаткові умови для збільшення обсягів перевезень комунальними транспортними підприємствами.

Проведений аналіз показує, що кількість перевезених пасажирів збільшилася з 920,6 тис.осіб в 2021 році до 958,4 тис.осіб в 2023 році або на 4,1 відсоток (таблиця 2.2). Пасажирообіг за період дослідження теж зріс на 2,6 тис.кілометрів, що свідчить про нарощування темнів надання послуг жителям міста. За період дослідження комунальне підприємство не отримувало прибутку. Збитки за період дослідження склали 45736,0 тис.грн. в 2021 році до 22157,0 тис.грн. в 2023 році. Але позитивним є те що в порівнянні з 2021 роком сума збитку зменшилася практично в два рази.

Проведення опитування показало, що найбільше не задовольняє пасажирів у роботі міського громадського транспорту: перше - безпека

пересування - 15,0 відсотків; рівень комфорту – 30 відсотків; розклад руху – 53,0 відсотка та інше - 2,0 відсотка. Респонденти також вказали на незадовільність відстані між зупинками – 33,0 відсотка; задовільно – 5,0 відсотків. Якість обслуговування міського громадського транспорту в цілому було оцінено наступним чином: відмінно – 0,0 відсотків; добре – 42,0 відсотка; задовільно – 52,0 відсотка та незадовільно – 6,0 відсотка.

Ми вважаємо, що комунальне підприємство повинно використовувати відповідні засоби для моніторингу та вимірювання своїх процесів управління якістю, з метою аналізу результатів та впровадження необхідних вдосконалень. Моніторинг і вимірювання дозволяють продемонструвати, що послуги які надаються, повинні постійно відповідати потребам клієнтів і що система управління якістю відповідає всім відповідним вимогам. Ефективність системи менеджменту повинна бути скоригована для постійного підвищення якості послуг відповідно до розумних очікувань клієнтів.

Ми вважаємо, що на сьогодні необхідно впровадити оплату проїзду на електротранспорті в розмірі 10,00 грн. а для пасажирів, які одноразово оплачуватимуть кілька поїздок безконтактною картою, буде діяти прогресивна система знижок.

Пропонуємо збільшити термін дії безконтактних карток з 6 до 12 місяців, який рахуватиметься не з дати останнього поповнення, а з дати останнього використання.

Так, за одну поїздку в електротранспорті пасажир за системою поповнення безконтактної картки платитимуть від 5,00 до 10,00 грн. Крім того, громадяни, які регулярно користуються міським пасажирським транспортом, що працює у звичайному режимі руху, матимуть можливість придбати місячний проїзний квиток зі знижкою, внаслідок чого вартість однієї поїздки для них буде значно нижчою. В цьому випадку вартість однієї поїздки становитиме приблизно 5,50 - 6,50 грн.

Так, при купівлі проїзного квитка пасажир платитимуть за проїзд 7,50 грн (у місячному проїзному квитку на 2 види транспорту). Проїзд для всіх

категорій громадян, які не є соціально захищеними (пільговиками), залишиться безкоштовним.

Важливою перевагою цифрових технологій в середовищі HR є те, що вони значно скорочують трудозатрати на виконану операцію, прискорюють процес набору співробітників, обробляють персональні дані та підвищують продуктивність співробітників. Ми пропонуємо впровадити таку систему на підприємстві.

Розрахунки показують, що ціна розробки цього модуля становить приблизно 2900320,00 грн. Вартість ERP системи виводиться з розробки всіх модулів. Після розробки кожного модуля окремо їх необхідно об'єднати та налаштувати. Налаштування буде коштувати 30 відсотків від суми модуля і його вартість складе 87096 грн. Наступним етапом є перенесення даних. Цим займаються кілька фахівців, послуги яких обійдуться приблизно в 290032 грн. Для впровадження потрібні експерти та тренери для навчання співробітників протягом місяця. Вони можуть коштувати 40000,00 грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багацька К. В. За крок від банкрутства: Чому більшість комунальних підприємств неефективні і збиткові і як це можна змінити. *Економічна правда*. 2020. URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/columns/2020/10/20/666444/> (дата звернення: 11.09.2024).
2. Багацька К. В. Класифікація комунальних підприємств як основа вибору політики їх фінансування. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 74–79.
3. Боровик Н.А., Сив'юк Т.С. Оцінка якості та ефективності пасажирських перевезень в сучасних ринкових умовах. URL : http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=/UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Upsal_2012_9_66.pdf (дата звернення: 20.04.2024).
4. Господарський кодекс. № 436-IV від 16 січня 2003 року URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення 05.09.2024р.).
5. Дідур С., Глухова В., Кравченко Х. Аналіз та оцінка прозорості діяльності комунальних підприємств в умовах децентралізації. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/212> (дата звернення: 10.08.2024).
6. Жуковська В.М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. *Вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. №27. С. 13–17.
7. Жулин О. В., Зеленюк-Джунь Л. В. Управління фінансовими ресурсами комунальних підприємств і перспективи їх розвитку. *Бізнес-інформ*. 2020. № 7. URL: http://www.business-inform.net/export_pdf /businessinform-2020-7_0- pages-174_180.pdf (дата звернення: 10.08.2024).
8. Загірняк Д. М., Глухова В. І., Кравченко Х. В. Діяльність комунальних підприємств і їх фінансове забезпечення в умовах децентралізації.

- Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8528> (дата звернення: 11.07.2024)
9. Кацов В. Удосконалення управління електротранспортом шляхом зниження собівартості перевезення пасажирів. *Collection of Scientific Papers with the Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference «Modern Perspectives on Global Scientific Solutions» (October 7-9, 2024. Bergen, Norway)*. *European Open Science Space*, 2024. С.100-103.
 10. Кацов В.В. Удосконалення системи управління комунальної установи. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи: матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, ОНЕУ, 4-5 жовтня 2024 р.)*. Одеса, 2024. С. 581-583.
 11. Козинець Г. Удосконалення фінансування підприємств комунальної форми власності. URL : www.kntu.kr.ua (дата звернення 05.09.2024р.).
 12. КП СМР «Електроавтотранс» м. Суми. Сайт. URL: <http://trolleybus.sumy.ua/> (дата звернення 10.02.2024)
 13. Лебідь Н. Г., Балан О. С. Теоретичні засади управління розвитком комунальних підприємств. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2019 № 4 (10). С. 97-106.
 14. Мінеєв С. Цифрові технології в управлінні персоналом. *Бізнес-адміністрування: зб. наук. ст. студ. заоч. форми навч.* / відп. ред. А. М. Бідюк. Київ : Київ. нац.торг.-екон. ун-т, 2021. С. 18-26.
 15. Погорєлов В. С. Формування бюджетів територіальних громад в умовах фіскальної децентралізації : автореферат дис. ... кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.08 – гроші, фінанси, кредит. ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана». Київ, 2019. 22 с.
 16. Про місцеве самоврядування в Україні. Закон України № 280/97-ВР від 21 травня 1997 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 05.09.2024р.).

17. Прохоров Б., Бабакішієва Г., Багацька К., Зеленьак О. Що робити Києву з комунальними підприємствами. Центр економічних стратегій. URL: <https://ces.org.ua/kyiv-municipal-enterprises-papers/> (дата звернення 12.10.2024).
18. Скірковський С., Седюкевич В., Карпенко В., Свічинський В. Дослідження факторів, що впливають на ефективність роботи міського громадського транспорту. *Автомобільний транспорт*. 2021. 48. С. 45–53. URL : <https://doi.org/10.30977/AT.2219-8342.2021.48.0.45> (дата звернення 12.10.2024).
19. Терещенко О. О., Конєва Т. А. Формалізація критеріїв політики фінансування підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. № 3. С. 88–97.
20. Черній В.О. Оцінка ефективності функціонування міського громадського транспорту. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 4. С. 180-185.
21. Черній В.О. Управління столичним громадським транспортом: проблеми та шляхи їх вирішення. *Економіка підприємства та корпоративне управління: проблеми управління та виробництва. Матеріали V Міжнародної наукової конференції «Економіка та людиноцентризм сучасний фундамент розвитку людства», 23-24 квітня 2021 року, м. Лейпциг, Німеччина. Вид-во «Baİıya»*. 2021. С. 57-62.
22. Jorritvander Togt, Thomas Hedegaard Rasmussen. Towardevidence-based HR. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2017. Vol. 4 Issue: 2. P. 127-132, DOI.org/10.1108/ JOEPP-02-2017-0013 (дата звернення 10.08.2024).
23. Kiron D., Prentice P., Ferguson R. Innovating with analytics. *MIT Sloan Management Review*, 2012. № 55, P. 1–25.
24. Kiron D., Prentice P.K. & Ferguson R.B. Raising the bar with analytics. *MIT Sloan Management Review*, 2014. № 55, P. 29–33.
25. Market Share Analysis: ERP Software, Worldwide, 2019. Gartner. Retrieved

April 27, 2021. URL: <https://www.gartner.com/en/documents/3985627> (дата звернення 20.09.2024).

26. Phelps N., Ozawa T. Contrasts in agglomeration: proto-industrial, industrial and post-industrial forms compared. *Progress in Human Geography*. 2003. No 27(5). P. 583–604.
27. Voorn B., Van Genugten M., Van Thiel S. Performance of municipally owned corporations: Determinants and mechanisms. *Ann Public Coop Econ*. 2020. P. 1–22. Available at: <https://doi.org/10.1111/apce.12268> (дата звернення 20.09.2024).