

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

Допущена до захисту:

Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної діяльності

Тетяна РЯБОВОЛИК
„__” _____ 2025 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№__ від „__” _____ 2025 р.)

Кваліфікаційна робота за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: «Менеджмент якості послуг на підприємствах автотранспорту»

Виконав(ла): здобувач вищої освіти

IV курсу, групи МЕ-21

спеціальності 073 «Менеджмент»

(назва ОПП)

Болгаренко Андрій Леонідович

(прізвище, ініціали, підпис)

Керівник д.ю.н., професор, Фомічов К.С.

(наук.ст., вч.звання, прізвище, ініціали, підпис)

Рецензент д.е.н., професор, Сибірцев В.В.

(прізвище, ініціали, посада)

м. Кропивницький – 2025 рік

ЗМІСТ	Стор.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	7
1.1. Сутність та значення менеджменту якості	7
1.2. Основні принципи, системи та моделі менеджменту якості	12
1.3. Інструменти та методи забезпечення якості	20
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ НА КП «ЕЛЕКТРОТРАНС» КРОПИВНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	27
2.1. Загальна характеристика діяльності КП «ЕЛЕКТРОТРАНС» Кропивницької міської ради	27
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства	30
2.3. Аналіз та оцінка якості організації перевезень КП «ЕЛЕКТРОТРАНС» Кропивницької міської ради	44
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ПОКРАЩЕННЯ СТАНУ ЯКОСТІ НА АВТОТРАНСПОРТНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	47
3.1. Пропозиції щодо покращення менеджменту якості на КП «ЕЛЕКТРОТРАНС» Кропивницької міської ради	47
3.2. Заходи щодо поліпшення сервісу пасажирських перевезень КП «ЕЛЕКТРОТРАНС» Кропивницької міської ради	51
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58
ДОДАТКИ	61

ВСТУП

У сучасних умовах ринкової економіки якість послуг є ключовим фактором конкурентоспроможності підприємств, зокрема в галузі автотранспортних послуг. Зростаючі вимоги споживачів до безпеки, надійності, оперативності та комфорту перевезень вимагають від автотранспортних компаній постійного вдосконалення управлінських процесів і системи контролю якості. Менеджмент якості стає не лише інструментом підвищення ефективності діяльності підприємства, але й запорукою його сталого розвитку на ринку. У зв'язку з цим особливої уваги потребує вивчення теоретичних основ та практичних аспектів управління якістю послуг у сфері автотранспорту.

Актуальність дослідження менеджменту якості послуг на автотранспортних підприємствах зумовлена низкою факторів. По-перше, значна конкуренція на ринку транспортних послуг змушує компанії шукати нові способи забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів. По-друге, якість автотранспортних послуг має безпосередній вплив на безпеку дорожнього руху, що робить питання її управління соціально важливим. По-третє, інтеграція України в міжнародний транспортний простір вимагає відповідності внутрішніх стандартів якості міжнародним вимогам. Тому дослідження методів та механізмів ефективного управління якістю послуг є необхідною умовою для успішної діяльності автотранспортних підприємств у сучасному середовищі.

Актуальність обраної теми дослідження підтверджують наукові праці провідних українських фахівців, які висвітлюють різні аспекти управління якістю в автотранспортній сфері. Зокрема Криворучко О. та Кривенко Л. у своїй статті розглядають інтеграцію логістичних підходів до управління якістю транспортних послуг. Вони акцентують увагу на необхідності системного підходу та впровадження логістичних інструментів для підвищення ефективності та задоволеності клієнтів [1]. Федотова І. та

Бочарова Н. досліджують структуру об'єктів управління якістю в автотранспортних підприємствах. Вони підкреслюють важливість ідентифікації ключових елементів, що впливають на якість логістичних послуг, та пропонують методи їхнього ефективного управління [2]. Хоменко М., Дорожкіна Г., Велькін Б., аналізують застосування процесного підходу до управління якістю. Вони пропонують використання методології IDEF0 для моделювання бізнес-процесів, що сприяє підвищенню ефективності та якості послуг автотранспортних підприємств [3]. Пархоменко Н., Молдован В., Хоменко О. розглядають застосування міжнародних стандартів якості ISO 9000:2008 у транспортно-логістичних компаніях. Вони пропонують методичні підходи до підвищення якості обслуговування, зокрема використання інструментів контролю якості [4]. Підгородецький Я., аналізує специфіку управлінської діяльності в автотранспортній галузі. Він розглядає особливості застосування функцій та методів менеджменту, а також пропонує класифікацію автотранспортних підприємств за видами послуг [5]. Ці наукові праці надають глибоке розуміння різних аспектів управління якістю в автотранспортній сфері, проте тема є досить широкою для дослідження та має інші аспекти, актуалізуючи її розкриття і надалі.

Метою даної роботи є дослідження системи менеджменту якості послуг на прикладі автотранспортної організації КП «ЕЛЕКТРОТРАНС» Кропивницької міської ради та розробка рекомендацій щодо її вдосконалення для підвищення ефективності перевезень та рівня задоволеності споживачів.

Для досягнення цієї мети поставлено наступні завдання:

- розкрити теоретичні основи та сутність менеджменту якості послуг у сфері автотранспорту;
- проаналізувати діяльність КП «ЕЛЕКТРОТРАНС» у контексті організації перевезень пасажирів у місті Кропивницький;
- оцінити поточний стан системи управління якістю послуг на підприємстві;
- виявити основні проблеми та недоліки у функціонуванні системи

якості;

- запропонувати напрями та інструменти вдосконалення менеджменту якості на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес надання пасажирських автотранспортних послуг у межах міської інфраструктури.

Предметом дослідження виступає система управління якістю послуг на підприємстві КП «ЕЛЕКТРОТРАНС» Кропивницької міської ради.

Наукова новизна випускної кваліфікаційної роботи полягає в удосконаленні підходів до управління якістю пасажирських автотранспортних послуг у межах міської інфраструктури. Зокрема, в роботі уточнено та систематизовано основні чинники, що впливають на якість перевезень у муніципальному секторі, а також розроблено практичні рекомендації з удосконалення системи менеджменту якості на базі конкретного підприємства – КП «ЕЛЕКТРОТРАНС». Запропоновані заходи враховують особливості функціонування комунального транспорту в умовах обмеженого фінансування та високих вимог з боку споживачів.

Практична цінність полягає в можливості використання результатів дослідження керівництвом КП «ЕЛЕКТРОТРАНС» для підвищення ефективності управління якістю надання послуг, зменшення кількості скарг від пасажирів, оптимізації внутрішніх процесів і формування позитивного іміджу підприємства. Розроблені пропозиції можуть бути застосовані на практиці для покращення стандартів обслуговування, впровадження сучасних підходів до контролю якості, а також для планування стратегічного розвитку підприємства в сфері міських перевезень.

Результати дослідження оприлюднені на XI Обласній науково-практичній конференції учнів та здобувачів вищої освіти «Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку» Центральноукраїнського національного технічного університету, м. Кропивницький (17-19 квітня 2025 року, доповідь «Менеджмент якості на підприємствах пасажирського транспорту: виклики та перспективи»).

При написанні випускної кваліфікаційної роботи було використано широкий спектр джерел, які можна умовно поділити на науково-теоретичні, нормативно-правові, статистичні та практичні матеріали. Зокрема це підручники, навчальні посібники, монографії та наукові публікації, що розкривають питання менеджменту якості, управління в автотранспортній сфері та організації пасажирських перевезень. Також це Закони України та Накази Міністерства інфраструктури України щодо ліцензування та стандартів якості пасажирських перевезень, а також первинна документація КП «ЕЛЕКТРОТРАНС» Кропивницької міської ради за 2022–2024. Ці джерела забезпечили глибину аналізу, дозволили виявити реальний стан системи управління якістю на підприємстві та сформулювати практичні рекомендації з її вдосконалення.

Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел. Загальний її обсяг становить 70 сторінок друкованого тексту, в тому числі основний текст – 61 сторінок. Ілюстративний матеріал до випускної кваліфікаційної роботи містить 20 таблиць, 19 рисунки та додатки.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ
МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та значення менеджменту якості

У сучасних умовах високої конкуренції та зростаючих очікувань споживачів, якість продукції й послуг стає одним із головних чинників успішної діяльності будь-якого підприємства. Особливо це актуально для сфери послуг, де споживач безпосередньо взаємодіє з результатом діяльності компанії. У зв'язку з цим, питання ефективного управління якістю набуває стратегічного значення для підприємств різних галузей, зокрема автотранспортної. Менеджмент якості – це не лише технічна чи нормативна процедура, а цілісна система управлінських дій, спрямованих на забезпечення відповідності послуг очікуванням клієнтів, підвищення ефективності внутрішніх процесів і формування довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

З огляду на це, необхідно чітко розуміти сутність поняття менеджменту якості, його основні функції, принципи та значення в забезпеченні стабільного розвитку підприємства в умовах ринку.

Тож можемо сказати, що «менеджмент якості» – це ключове поняття в системі управління організацією, яке охоплює сукупність принципів, методів і засобів, спрямованих на досягнення, підтримання та покращення якості продукції або послуг відповідно до потреб споживачів та вимог ринку.

У науковій літературі існує низка підходів до визначення цього терміну. В таблиці 1.1 наведено трактування визначення «менеджменту якості» різними авторами.

Ця таблиця демонструє, що більшість авторів трактують менеджмент якості як систему керованих і скоординованих дій, орієнтованих на задоволення потреб клієнтів через постійне вдосконалення процесів і контроль

за якістю на всіх етапах діяльності підприємства.

Таблиця 1.1 – Трактування поняття «менеджмент якості»

№	Автор(и)	Визначення
1	Козак Ю. Г., Лаптев В. В.	Менеджмент якості — це процес стратегічного управління організацією, спрямований на досягнення стійкої відповідності продукції або послуг вимогам споживача та стандартам.
2	ISO 9000:2015	Менеджмент якості — це скоординована діяльність з керівництва та управління організацією щодо якості.
3	Г. Тагучі	Менеджмент якості — це мінімізація відхилень у всіх бізнес-процесах з метою досягнення максимальної відповідності очікуванням споживача.
4	Бутко М. П., Дяченко Л. С.	Менеджмент якості — це цілеспрямований вплив на всі етапи виробничого або сервісного циклу з метою досягнення високої якості та конкурентоспроможності продукції чи послуги.
5	Демінг В. Е.	Менеджмент якості — це філософія постійного вдосконалення всіх процесів в організації, яка базується на кількісному аналізі та орієнтації на клієнта.

Джерело: сформовано автором за матеріалами [6; 7; 8; 9; 10]

Метою управління якістю є забезпечення стабільно високого рівня якості продукції чи послуг, який би відповідав або перевищував очікування споживачів, сприяв формуванню довготривалих конкурентних переваг і задоволенню стратегічних цілей підприємства. Основні цілі управління якістю на підприємстві наведено на рисунку 1.1.

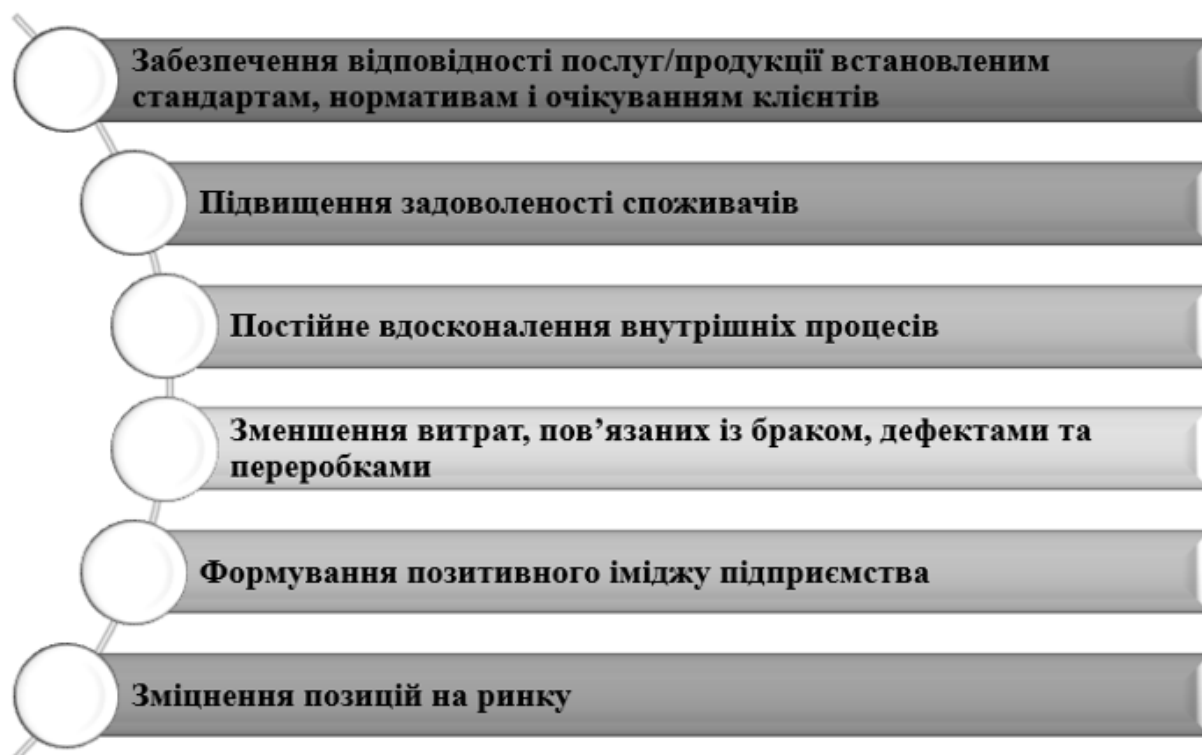


Рисунок 1.1 – Ключові цілі менеджменту якості на підприємстві

Джерело: сформовано автором

На нашу думку основними завданнями управління якістю має бути:

- визначення критеріїв та індикаторів якості;
- створення і підтримання системи управління якістю (наприклад, відповідно до ISO 9001);
- здійснення моніторингу та контролю якості на всіх етапах виробничого або сервісного процесу;
- проведення внутрішніх аудитів і самооцінювання систем якості;
- організація навчання персоналу з питань якості;
- аналіз причин невідповідностей та впровадження коригувальних дій;
- впровадження принципів TQM (Total Quality Management), Kaizen, Six Sigma тощо.

Також якість є ключовим фактором формування конкурентоспроможності підприємства, оскільки саме вона значною мірою, визначає довіру клієнтів, рівень попиту, лояльність споживачів, а також ефективність діяльності організації в цілому. На рисунку 1.2 наведено основні аспекти впливу якості на конкурентоспроможність.



Рисунок 1.2 – Ключові складові впливу якості на конкурентоспроможність підприємства

Джерело: сформовано автором

Розвиток теорії якості пройшов кілька ключових етапів, кожен з яких відображає зміну підходів до контролю, забезпечення та управління якістю. Від початкового фокусування на виявленні дефектів – до сучасної інтегрованої філософії безперервного вдосконалення та залучення всього персоналу. В таблиці 1.2 представлено ключові етапи розвитку теорії якості.

Таблиця 1.2 – Етапи розвитку теорії якості

№	Етап	Характеристика	Ключові постаті / події
1	Доремісійний (до XX ст.)	Якість сприймалась як результат ремісничої майстерності. Відсутні стандарти; контроль якості – індивідуальний.	Цехова система, гільдії
2	Інспекційний контроль (початок XX ст.)	Запровадження відділів технічного контролю. Контроль здійснювався після виробництва.	Генрі Форд, перші інспекційні служби
3	Статистичне управління якістю (1930–1950-ті)	Впровадження методів статистики для контролю процесів виробництва.	У. Шухарт – контрольні карти; Е. Демінг, Дж. Джуран – якість як системний підхід
4	Забезпечення якості (1950–1970-ті)	Формування концепції «гарантії якості» у всьому виробничому циклі; якість – функція багатьох підрозділів.	Демінг – 14 принципів управління; Японія – прорив у якості продукції
5	Системний менеджмент якості (1980–1990-ті)	Якість інтегрується в систему менеджменту. Впроваджуються стандарти ISO 9000.	Розвиток сертифікації, стандартизації, TQM
6	Всеохоплюючий менеджмент якості (2000-ні – нині)	Якість – стратегічна функція. Акцент на задоволенні споживача, сталому розвитку, цифровізації.	TQM, Lean, Six Sigma, ISO 9001:2015, цифровий контроль якості

Джерело: сформовано автором за матеріалами [10; 11]

Менеджмент якості як науково-практична категорія формувалася впродовж десятиліть, адаптуючись до змін у виробничих процесах, потреб споживачів і умов глобальної конкуренції. Його еволюція супроводжувалася переходом від вузького інспекційного контролю до інтегрованого стратегічного управління, яке охоплює всі сфери діяльності підприємства. На різних етапах розвитку суспільства формувалися специфічні підходи до забезпечення та підвищення якості, які умовно поділяють на класичні та сучасні.

Класичні підходи до менеджменту якості зароджувалися в середині XX

століття. Основна увага приділялася технічному контролю якості, виявленню браку та впровадженню стандартів. Акцент робився на контролі результату, а не процесу.

Основними рисами даного підходу є:

- орієнтація на продукцію;
- контроль якості – завдання спеціалізованого відділу;
- основний інструмент – інспекція (перевірка);
- якість вимірюється кількісно (відсоток дефектів тощо).

У сучасному менеджменті якості ключовою є філософія постійного вдосконалення, орієнтації на споживача та інтеграції якості в усі процеси підприємства. Якість розглядається як стратегічний ресурс, що охоплює не лише продукт, але й управління, персонал, культуру, інновації.

Сучасні концепції включають в себе:

- TQM (Total Quality Management) – загальне управління якістю;
- ISO 9001:2015 – процесно-орієнтований підхід;
- Lean та Six Sigma – оптимізація процесів і зменшення відхилень;
- цифровий менеджмент якості – використання ІТ для моніторингу, аналізу та покращення якості.

Становлення та розвиток теорії і практики менеджменту якості нерозривно пов'язані з діяльністю видатних науковців і практиків, які сформували фундаментальні підходи до розуміння якості як управлінської категорії. Починаючи з середини ХХ століття, у світі сформувалися різні школи управління якістю, які започаткували використання статистичних методів, процесного підходу, філософії безперервного вдосконалення та інтегрованих систем управління.

Серед найбільш впливових теоретиків варто відзначити В. Демінга, Д. Джурана, Ф. Кросбі, К. Ісікаву, А. Фейгенбаума, Г. Тагучі та інших, які зробили значний внесок у формування сучасної концепції менеджменту якості. Їхні ідеї стали основою для створення міжнародних стандартів якості, розвитку методик оцінки та покращення процесів, а також впровадження

філософій TQM, Kaizen, Six Sigma тощо.

Знання основних положень концепцій цих фахівців є необхідним для розуміння логіки розвитку систем управління якістю та їх ефективного впровадження в практичну діяльність підприємств, зокрема в сфері послуг (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Внесок провідних теоретиків у розвиток менеджменту якості

№	Ім'я	Основні ідеї / внесок	Відомі праці / концепції
1	Вільям Демінг	Запровадив цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act), концепцію системного підходу до якості, 14 принципів управління якістю. Підкреслював важливість лідерства та навчання персоналу.	Out of the Crisis (1986), Демінгівські принципи
2	Джозеф Джуран	Розробив «тріаду якості»: планування – контроль – покращення. Акцентував увагу на менеджменті якості на стратегічному рівні.	Juran's Quality Handbook, концепція "витрат на якість"
3	Філіп Кросбі	Висунув ідею "Якість – це відповідність вимогам". Запропонував концепцію «нуль дефектів» та філософію «зроби правильно з першого разу».	Quality is Free (1979)
4	Каору Ісікава	Ввів діаграму причинно-наслідкових зв'язків (діаграму Ісікави або «рибну кістку»). Розвинув концепцію "японського підходу до якості" і залучення персоналу до якості.	Guide to Quality Control, гуртки якості
5	Ара Масааки (Kaizen)	Розробив концепцію Kaizen — безперервного покращення малими кроками за участю всіх працівників.	Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success
6	Генічі Тагучі	Запропонував методи оптимізації якості через інженерію та статистичний контроль, ввів "функцію втрат якості".	Taguchi Methods for Quality Engineering

Джерело: сформовано автором за матеріалами [12 - 19]

Завдяки роботам цих науковців, менеджмент якості перетворився з інспекційної функції у всеохоплюючу стратегію управління, що охоплює всі рівні підприємства та формує основу його конкурентних переваг на ринку.

1.2. Основні принципи, системи та моделі менеджменту якості

У сучасній системі управління якістю ключову роль відіграють принципи, які формують основу ефективного функціонування організації, орієнтованої на безперервне покращення продукції, послуг та процесів.

Принципи менеджменту якості були офіційно сформульовані Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO) у стандарті ISO 9000:2015. Вони ґрунтуються на багаторічному досвіді кращих практик і філософії таких видатних науковців, як В. Демінг, Д. Джуран, Ф. Кросбі та ін.

Ці принципи спрямовані на досягнення стабільних результатів діяльності, орієнтацію на задоволення вимог замовника, а також побудову культури якості на всіх рівнях організації. Їх впровадження є запорукою не лише поліпшення внутрішніх процесів, а й зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку. Особливо актуально це для організацій, що надають послуги – зокрема у сфері пасажирських перевезень, де якість напряду впливає на лояльність клієнтів та ефективність діяльності. На рисунку 1.3 наведено ключові принципи менеджменту якості.



Рисунок 1.3 – Основні принципи менеджменту якості

Джерело: сформовано автором

Стандарт ISO 9001:2015 визначає сім основних принципів менеджменту якості (Quality Management Principles, QMP). Ці принципи є базою для побудови системи управління якістю (СУЯ) і забезпечують її результативність та стійкий розвиток організації (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 - 7 принципів менеджменту якості за ISO 9001:2015

№	Принцип	Суть принципу
1	2	3
1	Орієнтація на споживача (<i>Customer Focus</i>)	Успіх організації залежить від здатності розуміти поточні та майбутні потреби споживачів і задовольняти їх.
2	Лідерство (<i>Leadership</i>)	Лідери повинні встановлювати єдність цілей і напрямів розвитку, створювати сприятливі умови для залучення персоналу до досягнення цілей СУЯ.
3	Залучення персоналу (<i>Engagement of People</i>)	Залучення всіх працівників і використання їх компетентності — ключ до ефективної діяльності.

Продовження таблиці 1.4

1	2	3
4	Процесний підхід (<i>Process Approach</i>)	Результативність досягається через управління процесами як взаємопов'язаними елементами системи.
5	Покращення (<i>Improvement</i>)	Постійне покращення — необхідна умова збереження конкурентоспроможності та успішного функціонування.
6	Прийняття рішень на основі доказів (<i>Evidence-based Decision Making</i>)	Рішення повинні ґрунтуватися на аналізі достовірної інформації та даних.
7	Управління взаємовигідними відносинами з зацікавленими сторонами (<i>Relationship Management</i>)	Організація має управляти своїми відносинами з постачальниками, партнерами, інвесторами для створення цінності.

Джерело: сформовано автором за матеріалами [12 - 19]

Ці принципи не тільки лежать в основі вимог ISO 9001:2015, а й застосовуються як орієнтир для стратегічного управління якістю в будь-якій сфері діяльності, включно з підприємствами автотранспортної галузі.

TQM (Total Quality Management) – це філософія управління, орієнтована на постійну якість усіх аспектів діяльності організації, з акцентом на залучення всіх працівників, удосконалення процесів і задоволення потреб споживача. Ключовими рисами TQM є: орієнтація на всі процеси та підрозділи; довгострокове мислення; вимірювання ефективності; глибоке залучення керівництва; інтеграція якості в корпоративну культуру. Філософія даного принципу базується на ряді інших ключових принципів які наведено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Складові принципу TQM

№	Принцип TQM	Характеристика
1	2	3
1	Орієнтація на споживача	Задоволення і перевищення очікувань клієнта — головна мета.
2	Залучення всього персоналу	Участь кожного працівника в управлінні якістю незалежно від посади.
3	Процесний підхід	Якість досягається через контроль і вдосконалення процесів.
4	Системний підхід до управління	Всі процеси взаємопов'язані, і їх слід координувати як єдину систему.
5	Безперервне вдосконалення (Kaizen)	Постійне покращення кожного елемента організації.
6	Прийняття рішень на основі фактів	Рішення мають базуватися на аналізі даних, статистиці та фактах.

Продовження таблиці 1.5

1	2	3
7	Комунікації	Відкрита та ефективна комунікація на всіх рівнях сприяє розумінню цілей і підтримці культури якості.
8	Взаємовигідне партнерство з постачальниками	Довгострокове партнерство сприяє якості і стабільності постачання.

Джерело: сформовано автором за матеріалами [12 - 19]

Одним із базових та найважливіших принципів сучасного менеджменту якості, як у рамках стандарту ISO 9001:2015, так і філософії TQM (Total Quality Management), є орієнтація на клієнта. Цей принцип передбачає, що задоволення потреб і очікувань споживача – основна мета функціонування будь-якої організації, незалежно від галузі.

Орієнтація на клієнта означає, що:

- усі рішення та дії в організації мають бути спрямовані на створення цінності для клієнта;
- очікування, потреби та рівень задоволеності споживача мають регулярно досліджуватись;
- якість послуг або продукції має постійно покращуватись відповідно до зворотного зв'язку від клієнтів;
- успішність організації прямо залежить від довіри, лояльності та повторного вибору з боку клієнтів.

В таблиці 1.6 наведено характеристику, переваги та недоліки принципів управління якістю.

Таблиця 1.6 – Принципи менеджменту якості: характеристика, переваги та недоліки

№	Принцип	Характеристика	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5
1	Орієнтація на споживача	Всі процеси організації повинні відповідати очікуванням клієнта і перевищувати їх.	Підвищення лояльності клієнтів, зростання попиту.	Висока залежність від змін уподобань споживача.
2	Лідерство	Керівництво задає напрямок і створює умови для досягнення цілей.	Формування єдиної візії, мотивація персоналу.	Вразливість при зміні лідера або стилю управління.

Продовження таблиці 1.6

1	2	3	4	5
3	Залучення персоналу	Всі працівники повинні бути залучені до покращення якості.	Підвищення відповідальності, командна робота.	Необхідність постійного навчання і мотивації.
4	Процесний підхід	Якість досягається шляхом керування процесами як системою.	Прозорість, керованість, підвищення ефективності.	Витрати на опис, контроль та оптимізацію процесів.
5	Системний підхід до управління	Якість розглядається як результат взаємодії всіх елементів організації.	Узгодженість дій, стратегічна цілісність.	Складність у реалізації на практиці.
6	Постійне покращення	Організація повинна постійно вдосконалювати свої процеси, продукти і послуги.	Зростання конкурентоспроможності, інноваційність.	Потребує ресурсів, часу і стійкої культури змін.
7	Прийняття рішень на основі доказів	Рішення повинні базуватися на аналізі достовірної інформації.	Об'єктивність, мінімізація помилок.	Необхідність якісного збору та обробки даних.
8	Управління взаємовигідними відносинами з постачальниками та зацікавленими сторонами	Встановлення довгострокових партнерських зв'язків.	Надійність, узгодженість цінностей і стандартів.	Можлива втрата гнучкості при змінах ринку.

Джерело: сформовано автором за матеріалами [12 - 19]

Впровадження принципів менеджменту якості дозволяє підприємствам, зокрема у сфері автотранспортних послуг, забезпечити стабільність, покращити взаємодію з клієнтами, скоротити втрати та підвищити загальну ефективність.

У сучасних умовах жорсткої конкуренції та зростання вимог споживачів до якості товарів і послуг, підприємства змушені впроваджувати ефективні системи менеджменту якості (СМЯ), які базуються на міжнародно визнаних стандартах і підходах. Такі системи дозволяють не лише контролювати якість, а й систематично покращувати всі процеси, що впливають на задоволення клієнта, ефективність управління та репутацію підприємства.

Системи менеджменту якості включають у себе стандарти, моделі оцінювання, процедури, документи та інструменти, що регламентують діяльність підприємства в межах забезпечення якості. Вони можуть мати

галузеву, національну або міжнародну основу, найпоширенішими серед яких є: ISO 9001, модель ділової досконалості EFQM, модель Демінга, TQM та інші. Кожна з моделей має свої принципи, вимоги та сфери застосування, але всі вони орієнтовані на постійну досконалість, орієнтацію на споживача та управління процесами.

Знання особливостей різних систем і моделей менеджменту якості дозволяє підприємству вибрати або адаптувати найбільш ефективну стратегію управління, яка враховує специфіку галузі – у даному випадку, пасажирських автотранспортних перевезень.

Система якості – це сукупність організаційної структури, процесів, процедур, ресурсів і методів, які забезпечують управління якістю продукції чи послуг на всіх етапах діяльності підприємства.

Інакше кажучи, це впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що регламентують: планування якості, контроль якості, забезпечення якості, постійне поліпшення якості.

Згідно з ISO 9000:2015, *система менеджменту якості* – це система менеджменту, яка спрямована на керування організацією щодо якості.

Система якості по формі – це спосіб офіційного оформлення та документування системи управління якістю. Іншими словами, це структуроване представлення системи якості у вигляді нормативної та процедурної документації, що дозволяє реалізувати її вимоги на практиці.

До системи якості по формі належать: політика в сфері якості; мета у сфері якості; стандарти, інструкції, положення; форми звітності, протоколи перевірок, аудити тощо.

Система якості по змісту – це внутрішня логіка процесів забезпечення якості.

Система якості по формі – це її документальне і процедурне оформлення.

На рисунку 1.4 відображено основне призначення системи якості на підприємстві.

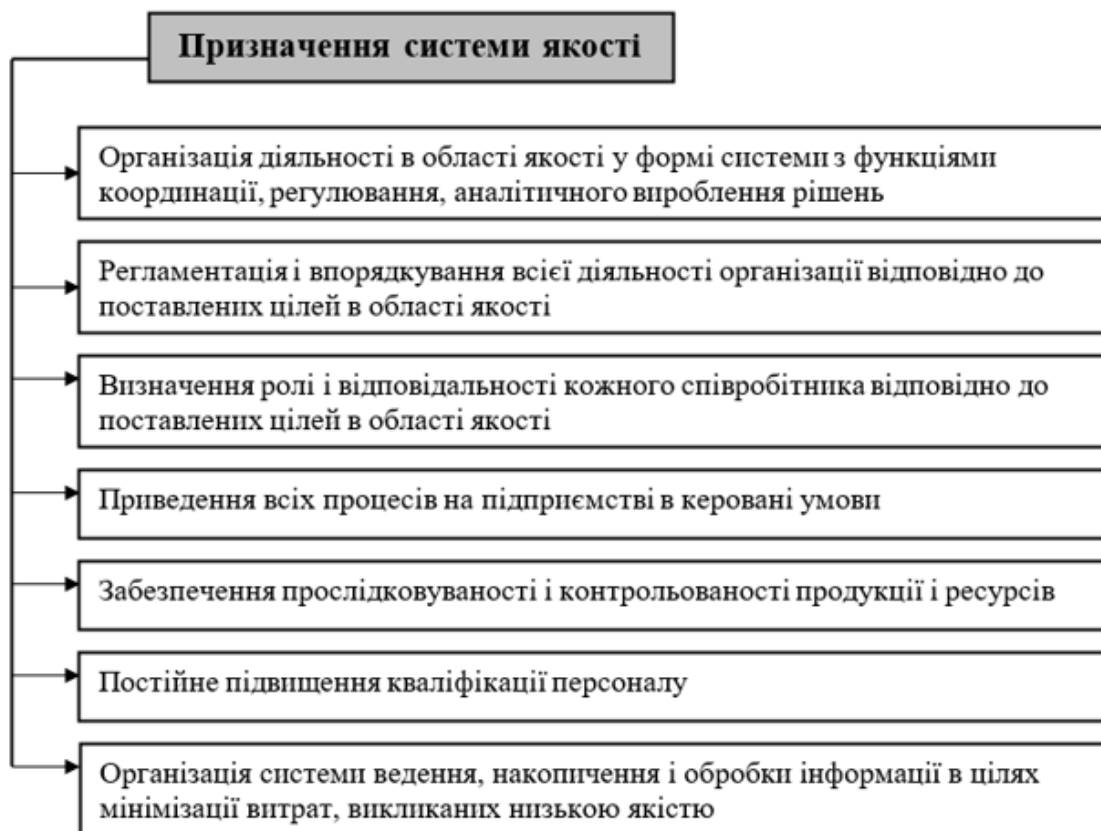


Рисунок 1.4 - Основне призначення системи якості

Джерело: складено автором за матеріалами [27]

Останнім часом у багатьох організаціях активно застосовується модель якості обслуговування, відома як п'ятиступенева модель А. Парасурмана, В. Зейтамля та Л. Бері. Вона ґрунтується на концепції того, що якість обслуговування визначається ступенем відповідності між очікуваннями клієнтів і фактично отриманим сервісом. Ця модель дозволяє глибше проаналізувати основні чинники, що впливають на сприйняття якості послуг, та виявити розриви (GAP'и) між очікуваним і наданим обслуговуванням.

У воєнних умовах, що склалися в Україні, особливо важливим є чутливий підхід до потреб споживачів, оперативна адаптація сервісу до змін зовнішнього середовища, забезпечення доступності, безпеки та стабільності послуг, а також збереження довіри громадян. Застосування цієї моделі дає можливість сформувати гнучку й стійку систему обслуговування, яка враховує не лише стандарти якості, але й соціально-психологічний стан клієнтів у період кризових викликів. На рисунку 1.5 представлено модель якості послуг на підприємстві чи організації.

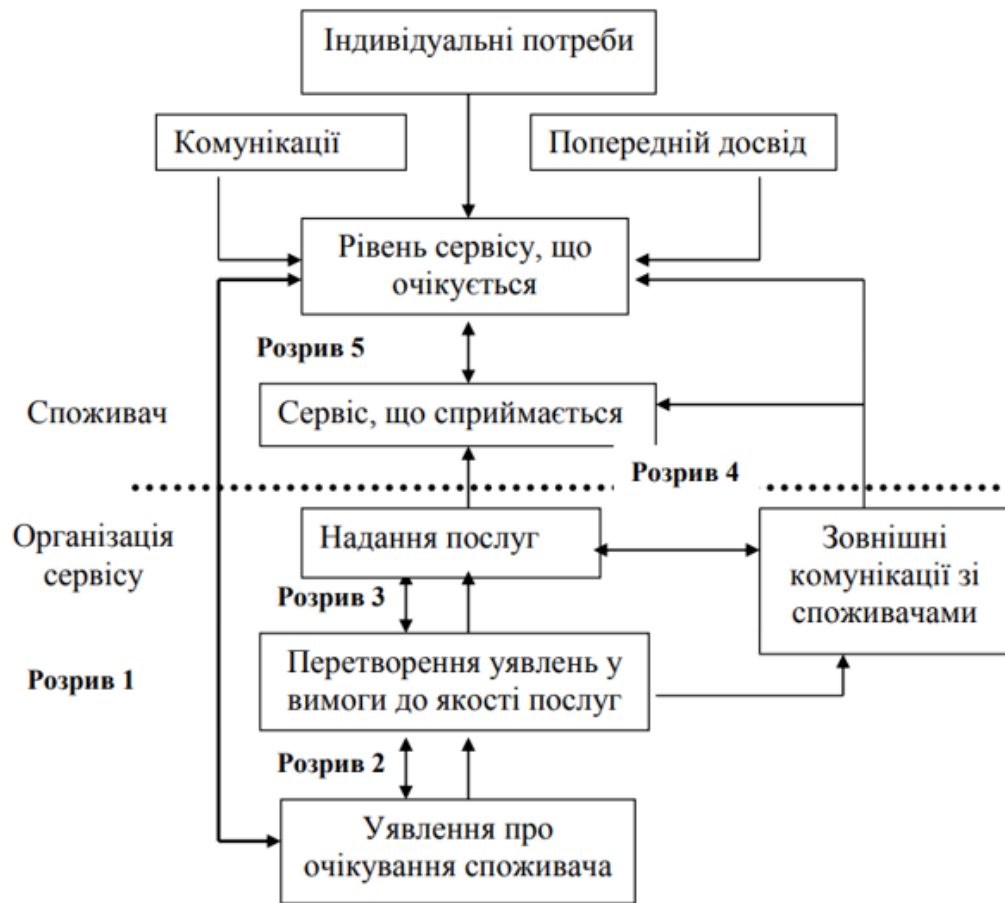


Рисунок 1.5 – Модель якості послуг

Джерело: складено автором за матеріалами [28]

В таблиці 1.7 наведемо пояснення п'яти розривів у моделі якості обслуговування SERVQUAL, розробленій Парасурманом, Зейтамлем і Бері.

Таблиця 1.7 – П'ятиступенева модель якості обслуговування (SERVQUAL): GAP-модель

Розрив (GAP)	Суть розриву	Причина виникнення	Наслідки / Ризики	Способи подолання
1	2	3	4	5
GAP 1 – Розрив у сприйнятті потреб клієнтів	Різниця між тим, що клієнт очікує, і тим, що менеджмент вважає за його потреби	Недостатнє дослідження ринку, відсутність зворотного зв'язку	Сервіс не відповідає реальним очікуванням	Опитування клієнтів, фокус-групи, аналіз зворотного зв'язку
GAP 2 – Розрив у стандартах якості	Різниця між розумінням очікувань клієнта і встановленими стандартами обслуговування	Слабке планування, неточна документація процесів	Високий ризик несистемного обслуговування	Розробка чітких стандартів, інструкцій, регламентів

Продовження таблиці 1.7

1	2	3	4	5
GAP 3 – Розрив у наданні послуги	Різниця між встановленими стандартами і фактичною якістю послуг	Низька кваліфікація персоналу, нестача ресурсів, мотивації	Невідповідність обіцяного й отриманого сервісу	Тренінги персоналу, контроль, належне забезпечення
GAP 4 – Розрив у комунікації	Різниця між фактичною послугою та тим, що обіцяє реклама чи комунікація з клієнтом	Нереалістичні обіцянки в рекламі, відсутність актуальної інформації	Розчарування клієнтів, втрата довіри	Узгодження маркетингу з реальними можливостями
GAP 5 – Розрив сприйняття	Різниця між очікуваннями клієнта і його сприйняттям отриманої послуги	Наявність попереднього негативного досвіду або завищені очікування	Незадоволення клієнта, скарги, втрата лояльності	Постійний зворотний зв'язок, гнучке реагування на відгуки

Джерело: складено автором за матеріалами [28]

У період війни, коли потреби клієнтів змінюються динамічно, а психоемоційна напруга зростає, особливу увагу слід приділяти GAP 1 та GAP 5 – правильному розумінню очікувань і забезпеченню їх реалістичності через чесну комунікацію.

1.3. Інструменти та методи забезпечення якості

Управління якістю неможливе без застосування конкретних інструментів і методів, які дозволяють виявляти, аналізувати та усувати відхилення, контролювати стабільність процесів, а також оптимізувати діяльність підприємства. На практиці застосовується широкий спектр як класичних інструментів якості, так і сучасних методик, що ґрунтуються на статистичному аналізі, візуалізації процесів, управлінні ризиками та цифровому моделюванні.

Особливе значення ці інструменти мають в умовах нестабільності, економічної невизначеності та зовнішніх викликів, таких як війна в Україні, коли стійкість і передбачуваність послуг стають критично важливими. Для

підприємств автотранспорту, які надають життєво необхідні послуги населенню, своєчасне виявлення і вирішення проблем у системі якості дозволяє забезпечити надійність, безпеку та відповідність сервісу очікуванням громадян.

У цьому контексті розглянемо базові “сім інструментів якості” (7QC Tools), та більш комплексні підходи, такі як метод PDCA, шість сигм (Six Sigma), контрольні карти Шухарта, FMEA, SPC та інші.

Один із найпоширеніших підходів до забезпечення якості включає використання так званих "7 інструментів якості" (7QC Tools), які були розроблені для ефективного вирішення проблем на всіх етапах процесу. Застосування цих інструментів дає змогу підприємствам отримати комплексне уявлення про свої процеси, виявити слабкі місця і своєчасно реагувати на них.

В таблиці 1.8 представлено опис основних 7QC Tools, їх функціональне призначення та прикладами застосування в практиці управління якістю.

Таблиця 1.8 – Сім інструментів якості (7QC Tools)

Інструмент 1	Опис 2	Призначення 3	Приклад застосування 4
1. Діаграма причин і наслідків (діаграма Ішикави)	Графічне зображення причин проблеми та їх наслідків. Визначення основних факторів, що призводять до проблем.	Виявлення причин проблеми та їх категоризація	Виявлення причин неполадок у процесах перевезення (наприклад, затримки рейсів через проблеми з технічним станом транспорту).
2. Статистичні контрольні карти (Шухарт)	Засіб для контролю змінності процесу через візуалізацію даних в реальному часі. Аналіз даних для виявлення відхилень.	Моніторинг стабільності процесу, визначення потенційних проблем	Виявлення аномалій у часі виконання рейсів або проблеми з технічними характеристиками транспорту, які можуть вплинути на безпеку.
3. Гістограма	Графічне представлення розподілу даних для визначення тенденцій.	Візуалізація статистичних даних для виявлення аномалій.	Аналіз розподілу часу виконання рейсів за різними маршрутами для визначення проблемних ділянок (наприклад, затори або технічні несправності).

Продовження таблиці 1.8

1	2	3	4
4. Діаграма розсіяння (кореляційний графік)	Показує взаємозв'язок між двома змінними, що дозволяє виявити закономірності.	Визначення кореляції між різними чинниками, які впливають на процес.	Визначення взаємозв'язку між технічним станом автобусів та їхнім впливом на своєчасність виконання рейсів.
5. Парето-діаграма	Графічне представлення принципу Парето (80/20) для ідентифікації найважливіших факторів, що впливають на результат.	Виявлення основних проблем, які потребують найбільшої уваги.	Аналіз основних причин частих скарг пасажирів (наприклад, затримки рейсів, поганий стан транспорту) для визначення пріоритетних напрямів удосконалення.
6. Контрольні списки (Checklists)	Списки для перевірки певних процесів чи етапів діяльності, щоб забезпечити їх виконання відповідно до стандартів.	Перевірка виконання встановлених процедур, виявлення дефектів на етапах виконання роботи.	Перевірка стану транспорту перед рейсом, щоб виявити можливі технічні несправності або проблеми з документацією.
7. Діаграма потоку процесу (Flowchart)	Візуалізація послідовності дій, етапів або операцій в процесі. Це допомагає виявити непотрібні або неефективні етапи.	Аналіз та вдосконалення процесів шляхом виявлення безглузвих чи повторюваних етапів.	Опис і вдосконалення процесу перевезення пасажирів, виявлення етапів, де виникають затримки або неефективність (наприклад, уповільнене оформлення документів на посадці).

Джерело: сформовано автором за матеріалами [12 - 19]

Метод PDCA (Plan–Do–Check–Act) – це один із базових циклічних підходів до постійного вдосконалення якості. Він широко використовується в системах менеджменту, зокрема у стандартах ISO 9001, TQM, Lean і Six Sigma. Автором концепції вважається Вільям Едвардс Демінг, хоча спочатку її розробив Волтер Шухарт. Тому метод також називають циклом Демінга або циклом Шухарта–Демінга (табл. 1.9).

Перевагами методу PDCA є те, що він забезпечує безперервне вдосконалення, дає змогу мінімізувати ризики перед повномасштабним впровадженням, сприяє системному підходу до вирішення проблем, а також підвищує ефективність та гнучкість управління.

Таблиця 1.9 – Цикл PDCA: суть та етапи

Етап	Назва	Зміст етапу	Мета
P	Plan (Плануй)	Визначення проблеми, аналіз причин, постановка цілей, розробка плану дій	Створити обґрунтований план поліпшення процесу або вирішення проблеми
D	Do (Реалізуй)	Впровадження запланованих змін у невеликому масштабі, збір даних	Перевірити ефективність заходів у контрольованих умовах
C	Check (Перевірй)	Аналіз результатів, порівняння з цілями, виявлення відхилень	Визначити, чи досягнуто бажаного покращення
A	Act (Дій)	Впровадження змін у повному обсязі або коригування плану	Стандартизувати успішні зміни або повернутися до етапу планування

Джерело: сформовано автором за матеріалами [12 - 19]

Метод Six Sigma є сучасною та надзвичайно ефективною методологією управління якістю, що базується на статистичному аналізі, контролі процесів та їх постійному вдосконаленні. Він був розроблений у 1980-х роках компанією Motorola і згодом популяризований корпорацією General Electric під керівництвом Джека Уелча. Основна мета методу полягає у мінімізації кількості дефектів у процесах до рівня не більше ніж 3,4 дефекти на мільйон можливостей (DPMO), що дозволяє досягати стабільно високої якості продукції або послуг.

Six Sigma спирається на чітку структуровану методологію DMAIC, яка включає п'ять послідовних етапів:

- *перший етап*, Define, (визначити проблему та цілі);
- *другий етап*, Measure (виміряти ключові параметри процесу);
- *третій етап*, Analyze (проаналізувати причини відхилень);
- *четвертий етап*, Improve (запровадити покращення);
- *п'ятий етап*, Control (контролювати стабільність і підтримувати результати).

Цей підхід дозволяє не просто усувати наслідки дефектів, а виявляти та ліквідувати їх корінні причини, що робить Six Sigma надзвичайно потужним інструментом для підвищення ефективності будь-якої організації.

Метод аналізу видів і наслідків потенційних відмов – FMEA – полягає у виявленні потенційних несправностей у процесі або продукті, оцінці їхніх

можливих наслідків і розробці профілактичних заходів, щоб запобігти цим відмовам до їх виникнення.

Статистичне управління процесами (SPC) – це використання статистичних методів для моніторингу та контролю процесів з метою забезпечення стабільності, передбачуваності та відповідності стандартам якості. В таблиці 1.10 наведемо порівняльну характеристику цих двох методів згідно критеріїв.

Таблиця 1.10 – Порівняльна характеристика методів FMEA та SPC

Критерій	FMEA	SPC
Мета	Запобігання потенційним відмовам	Контроль і стабілізація вже існуючого процесу
Орієнтація	Превентивна	Реактивна і превентивна
Засіб аналізу	Причинно-наслідковий аналіз з оцінкою ризиків	Статистичний моніторинг у реальному часі
Фокус	Якість процесу/продукту до запуску	Стабільність процесу в дії
Використання на транспорті	Аналіз ризиків поломок, маршрутних збоїв тощо	Контроль графіків руху, технічного стану транспорту тощо

Джерело: сформовано автором за матеріалами [12 - 19]

Отже, як бачимо розглянуті інструменти та методи забезпечення якості дають змогу не тільки виявляти проблеми на різних етапах діяльності підприємства, але й розробляти конкретні заходи для їх усунення та запобігання. У разі їх впровадження на підприємствах автотранспорту можна значно покращити ефективність та якість обслуговування клієнтів, підвищити безпеку перевезень та знизити експлуатаційні витрати.

Організаційні аспекти впровадження системи управління якістю (СМЯ) охоплюють низку ключових елементів, серед яких особливу роль відіграють керівництво підприємства, персонал і внутрішні механізми оцінки (рис. 1.6).



Рисунок 1.6 – Організація впровадження СМЯ

Джерело: сформовано автором

Роль керівництва є визначальною у формуванні політики якості, оскільки саме керівники задають стратегічний вектор розвитку системи, приймають рішення щодо її впровадження, забезпечують необхідні ресурси, визначають цілі в сфері якості та контролюють дотримання стандартів. Без активної участі керівництва побудова ефективної системи управління якістю є неможливою.

Функції персоналу в системі СМЯ передбачають виконання встановлених процедур, участь у процесах вдосконалення, дотримання політики якості та внесення пропозицій щодо покращення діяльності. Кожен працівник повинен чітко розуміти свою роль у забезпеченні якості послуг, зокрема в контексті транспорту — від водіїв і диспетчерів до інженерно-технічного персоналу. Формування культури якості серед працівників є одним із ключових завдань успішної реалізації СМЯ.

Внутрішній аудит та оцінка ефективності СМЯ є інструментами зворотного зв'язку, які дозволяють виявляти недоліки в системі, оцінювати ступінь її відповідності встановленим стандартам (наприклад, ISO 9001) та вчасно вживати коригувальних заходів. Аудит проводиться регулярно уповноваженими особами та має на меті не лише перевірку, а й підтримку постійного вдосконалення системи управління якістю, що є основою для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

Сучасні тенденції в менеджменті якості відображають зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі підприємств, технологічному розвитку та зростаючих очікуваннях споживачів. Однією з ключових тенденцій є інтеграція інформаційних технологій у систему менеджменту якості (СМЯ). Використання цифрових інструментів, таких як автоматизовані системи контролю, програмне забезпечення для управління процесами якості, хмарні сервіси та аналітика великих даних, дозволяє значно підвищити точність, швидкість прийняття рішень і прозорість управлінських процесів.

У свою чергу, менеджмент якості в умовах цифрової трансформації набуває нових форм. Традиційні підходи доповнюються цифровими інноваціями, що сприяють гнучкості, адаптивності та оперативному

реагуванню на зміни. Цифрова трансформація створює можливості для більш тісної взаємодії з клієнтами, прогнозування їхніх потреб, а також переходу від реактивного до проактивного управління якістю.

Ще одним важливим аспектом є розвиток системи якості в контексті сталого розвитку, яка включає врахування екологічних, соціальних і економічних чинників у рамках СМЯ. Підприємства все частіше впроваджують принципи ESG (екологічне, соціальне та корпоративне управління), що вимагає гармонійного поєднання забезпечення якості продукції або послуг із відповідальністю перед суспільством та навколишнім середовищем. Таким чином, сучасний менеджмент якості стає багатовимірним інструментом стратегічного управління, який сприяє підвищенню конкурентоспроможності, інноваційності та довготривалої ефективності підприємства.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ТА
ОРГАНІЗАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ НА КП «ЕЛЕКТРОТРАНС»
КРОПИВНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

**2.1. Загальна характеристика діяльності КП «ЕЛЕКТРОТРАНС»
Кропивницької міської ради**

Комунальне підприємство «ЕЛЕКТРОТРАНС» Кропивницької міської ради є ключовим суб'єктом у сфері міських пасажирських перевезень електротранспортом у місті Кропивницькому. Підприємство було створено згідно з рішенням Кропивницької міської ради від 29 березня 2016 року № 150 на базі окремої частини майна, що належить до комунальної власності Кропивницької міської територіальної громади. КП «ЕЛЕКТРОТРАНС» є унітарним комерційним підприємством, що діє на підставі Статуту та чинного законодавства України (Додаток А).

Засновником підприємства виступає Кропивницька міська територіальна громада в особі Кропивницької міської ради, а функції з управління підприємством делеговано управлінню транспорту та зв'язку. Юридичний статус КП «ЕЛЕКТРОТРАНС» передбачає наявність відокремленого майна, самостійного балансу, банківських рахунків, печатки та штампів з власною назвою та ідентифікаційним кодом. Підприємство не включає до свого складу інших юридичних осіб і не несе відповідальності за зобов'язання власника.

Метою діяльності КП «ЕЛЕКТРОТРАНС», згідно зі Статутом, є забезпечення надання якісних, безпечних і доступних транспортних послуг населенню міста (рис. 2.1). Основними напрямками діяльності є здійснення регулярних пасажирських перевезень електротранспортом (трамвай, тролейбус), технічне обслуговування рухомого складу, розвиток та модернізація інфраструктури електротранспорту, а також участь у міських

програмах розвитку транспорту.

Мета створення

- здійснення пасажирських перевезень електричним та автомобільним транспортом,
- підвищення якості транспортних послуг,
- забезпечення належного функціонування міського наземного транспорту загального користування,
- створення сприятливих умов для розвитку транспорту,
- та здійснення іншої господарської діяльності.

Предмет діяльності підприємства

- пасажирські наземні перевезення міського та приміського сполучення;
- утримання та поточний ремонт мереж електротранспорту;
- технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів;
- надання послуг по перевезенню пасажирів тролейбусами, автобусами і автомобілями;
- організація роздрібною торгівлі проїзними документами, надання в установленому порядку в оренду приміщень, обладнання іншим підприємствам, установам та організаціям, надання інших транспортних платних послуг юридичним та фізичним особам, рекламна діяльність;
- забезпечення безпеки руху, охорони праці, цивільної оборони, мобілізаційної готовності і охорони навколишнього середовища;
- забезпечення сталої роботи транспорту загального користування;
- створення та облаштування місць паркування автотранспортних засобів на території міста, облаштування зупинок громадського транспорту;
- внесення пропозицій по усуненню недоліків щодо утримання доріг, вуличного освітлення, поліпшення транспортного руху в місті;
- здійснення експлуатації, ремонту, утримання в належному стані тролейбусів, автобусів і автомобілів, тягових підстанцій, будівель та споруд, які знаходяться на балансі Підприємства;
- розробка технічної документації та виготовлення запасних частин;
- здійснення техніко-економічного аналізу роботи Підприємства, впровадження заходів подальшого вдосконалення організації виробництва, оплати праці, підвищення кваліфікації працюючих;
- здійснення навчального процесу на базі Підприємства з метою підготовки кваліфікованих кадрів водіїв пасажирських тролейбусів, слюсарів з ремонту рухомого складу і діючого обладнання та інших професій (згідно з єдиним тарифно-кваліфікаційним довідником);
- відкриття власних автостоянок для надання послуг з метою зберігання транспортних засобів;
- утримання в належному стані приміщень соціальної сфери (ідальні та інших об'єктів соціальної сфери).

Рисунок 2.1 - Мета створення та предмет діяльності досліджуваного підприємства

Джерело: побудовано автором за матеріалами Додатку А

Управління підприємством здійснюється директором, якого призначає міський голова шляхом укладення контракту (рис. 2.2). Функції та права структурних підрозділів визначаються положеннями про них. Трудовий колектив КП «ЕЛЕКТРОТРАНС» складається з працівників, які перебувають у трудових відносинах із підприємством.

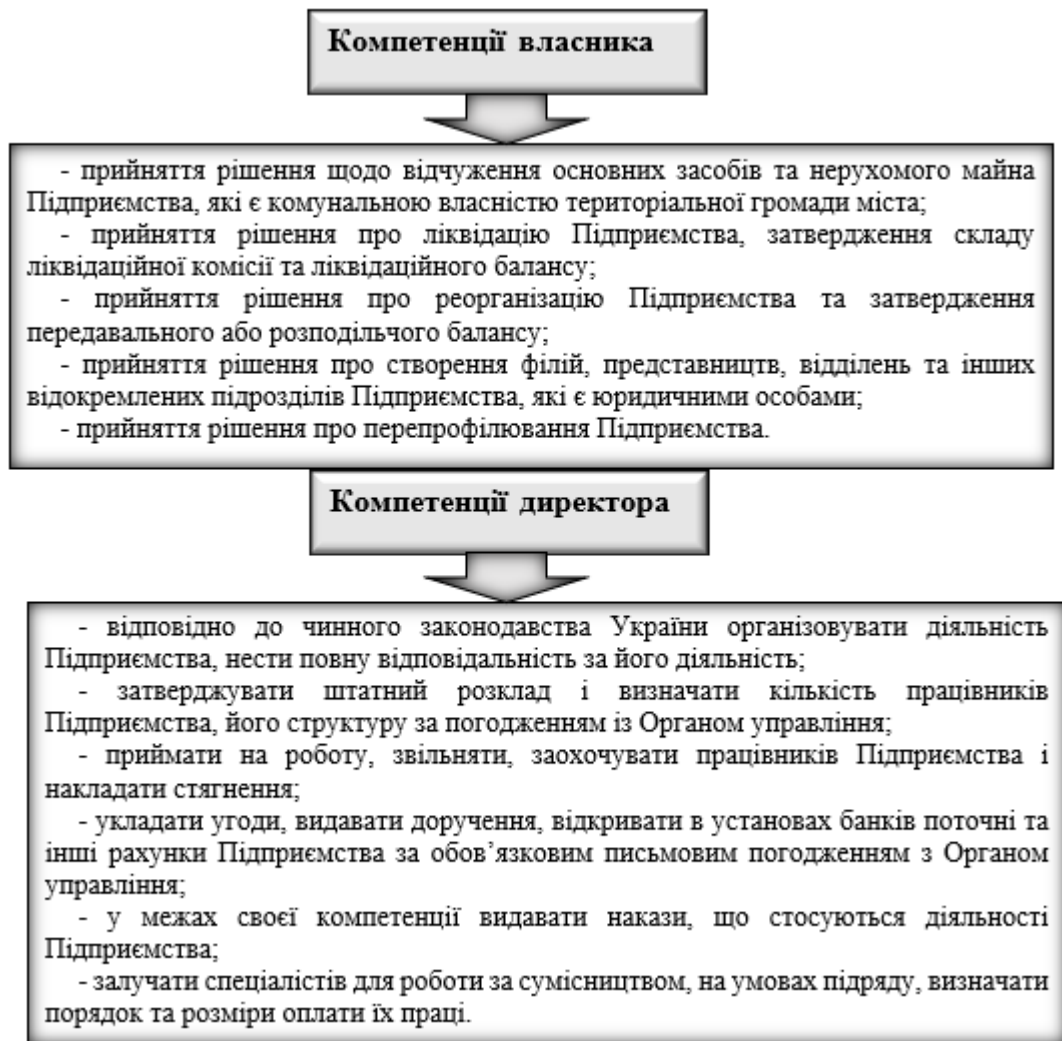


Рисунок 2.2 – Компетенції власника та директора
досліджуваного підприємства

Джерело: побудовано автором за матеріалами Додатку А

Фінансова основа діяльності КП «ЕЛЕКТРОТРАНС» базується на таких джерелах, як прибуток від господарської діяльності, капітальні вкладення, інвестиції, кредити та інші фінансові ресурси. Прибуток підприємства є головним підсумковим показником його ефективності й підлягає розподілу згідно з рішеннями виконавчого комітету міської ради.

Підприємство здійснює також діяльність, що підлягає ліцензуванню відповідно до вимог чинного законодавства, лише після отримання відповідної ліцензії. Контроль і ревізія фінансово-господарської діяльності проводяться згідно з українським законодавством.

В умовах воєнного стану, викликаного повномасштабною агресією Російської Федерації проти України, діяльність КП «ЕЛЕКТРОТРАНС»

зазнала суттєвих змін і додаткових викликів. Зокрема, виникла потреба забезпечення безперебійного функціонування транспорту у критичних умовах, адаптації маршрутів до змін у міській інфраструктурі, а також впровадження заходів безпеки для персоналу та пасажирів. Водночас, підприємство відіграє важливу соціальну функцію — забезпечує мобільність населення, включаючи внутрішньо переміщених осіб, медичних працівників, волонтерів тощо.

Підприємство демонструє стійкість до кризових явищ, зберігаючи основні параметри своєї діяльності, та продовжує інтегрувати сучасні підходи до управління якістю, включаючи оновлення технічного парку, цифровізацію процесів, оптимізацію маршрутної мережі та підвищення якості обслуговування громадян.

Таким чином, КП «ЕЛЕКТРОТРАНС» є прикладом стратегічно важливого комунального підприємства, що забезпечує життєдіяльність міста в умовах як мирного часу, так і під час надзвичайних ситуацій, зокрема воєнних дій.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства

Проведення фінансово-господарського аналізу є ключовим інструментом для оцінки ефективності діяльності підприємства, формування обґрунтованих управлінських рішень, виявлення проблем у функціонуванні та визначення перспектив розвитку. Для КП «ЕЛЕКТРОТРАНС» Кропивницької міської ради аналіз фінансово-господарської діяльності за останні три роки (2022–2024) набуває особливої актуальності в умовах воєнного стану, зростання витрат на забезпечення безпеки, нестабільного попиту на транспортні послуги, а також необхідності ефективного використання бюджетних та інвестиційних ресурсів.

Основою для проведення фінансового аналізу слугують форма №1

«Баланс» та форма №2 «Звіт про фінансові результати», які дають змогу оцінити:

- стан активів і пасивів підприємства, зокрема структуру капіталу, рівень ліквідності та фінансової стабільності (форма №1);
- динаміку доходів і витрат, рівень прибутковості або збитковості, ефективність управління витратами (форма №2);
- коефіцієнти фінансової стійкості, ліквідності, рентабельності, оборотності активів тощо.

Аналіз у розрізі трьох років дозволяє виявити тренди та закономірності у фінансово-господарській діяльності, оцінити наслідки впливу зовнішніх чинників (зокрема війни), а також встановити критичні точки, які потребують управлінського втручання. В таблиці 2.1 представлено види фінансово-господарського аналізу які використовуються на досліджуваному підприємстві.

Таблиця 2.1 - Види фінансово-господарського аналізу

Вид аналізу	Характеристика	Особливості для КП «ЕЛЕКТРОТРАНС»
Зовнішній аналіз	Проводиться сторонніми користувачами (інвесторами, контролюючими органами, громадськістю).	Орієнтований на загальну публічну звітність. Враховується в рішеннях щодо фінансування, перевірок та довіри до підприємства.
Внутрішній аналіз	Здійснюється керівництвом і фахівцями підприємства для прийняття управлінських рішень.	Враховує внутрішні дані: виробничі витрати, тарифну політику, продуктивність праці тощо.

Джерело: побудовано автором

Внутрішній аналіз дає змогу глибше вивчити економічні показники роботи підприємства, виявити неефективні напрями витрат, оптимізувати використання ресурсів і підвищити якість надання послуг. *Зовнішній аналіз* є інструментом забезпечення прозорості діяльності та підзвітності перед органами місцевого самоврядування й державними структурами.

Таким чином, фінансово-господарський аналіз за 2022–2024 роки дозволяє виявити основні проблеми й потенціал розвитку КП «ЕЛЕКТРОТРАНС», сформувавши стратегію підвищення його

конкурентоспроможності та ефективності діяльності в складних економічних умовах. Більш того, на його основі може бути проведена оцінка доцільності бюджетного фінансування, планування капітальних вкладень, модернізації інфраструктури та поліпшення якості послуг.

Своє дослідження розпочнемо з проведення аналізу структури та динаміки активів підприємства та занесемо дані дослідження в таблицю 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз активної частини балансу досліджуваного підприємства за 2022-2024 роки

Показники	На кінець року			Абс. відх. 2024-2022
	2022	2023	2024	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	39	28	10	-27
Незавершені капітальні інвестиції	2658	1705	4879	4087
Основні засоби	294221	277801	222190	16570
первісна вартість	388867	247213	428987	195701
знос	94646	149412	206797	179131
Усього за розділом I	296918	279534	227079	20630
II. Оборотні активи				
Запаси	8674	15656	16579	13778
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	237	136	194	56
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	5485	1473	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	2210	1473	2114	-1016
Гроші та їх еквіваленти	184	8398	12853	7574
Готівка	38	96	142	13
Рахунки в банках	79	8125	12582	7490
Витрати майбутніх періодів	157	134	74	-642
Інші оборотні активи	215	80	95	-386
Усього за розділом II	17162	27350	31909	12945

Джерело: складено автором за даними Додатків Б,В,Г

Аналіз активної частини балансу КП «ЕЛЕКТРОТРАНС» за 2022–2024 роки свідчить про суттєві зміни у структурі як необоротних, так і оборотних активів підприємства, що зумовлені як внутрішніми рішеннями щодо управління активами, так і зовнішніми обставинами, включаючи війну та економічну нестабільність.

У 2024 році загальний обсяг *необоротних активів* зменшився на 20 630 тис. грн порівняно з 2022 роком. Найбільше скорочення відбулося за статтею

«Основні засоби» – з 294 221 тис. грн у 2022 році до 222 190 тис. грн у 2024 році. Водночас спостерігається суттєве зростання зносу основних засобів — із 94 646 тис. грн до 206 797 тис. грн, що свідчить про старіння основного фонду, недостатній рівень оновлення та, ймовірно, обмежені інвестиції у модернізацію транспортної інфраструктури. Незважаючи на це, капітальні інвестиції у 2024 році зросли більш ніж у 2 рази порівняно з 2022 роком (з 2 658 тис. грн до 4 879 тис. грн), що може свідчити про наміри підприємства оновлювати матеріально-технічну базу в перспективі.

У розділі **оборотних активів** зафіксовано зростання з 17 162 тис. грн у 2022 році до 31 909 тис. грн у 2024 році, що є позитивною тенденцією. Найбільший приріст показали грошові кошти та їх еквіваленти — з 184 тис. грн до 12 853 тис. грн, що може свідчити про покращення ліквідності підприємства або надходження фінансування з бюджету чи інших джерел. При цьому обсяг готівкових коштів залишився практично незмінним, а головне зростання припадає на рахунки в банках (з 79 тис. грн до 12 582 тис. грн).

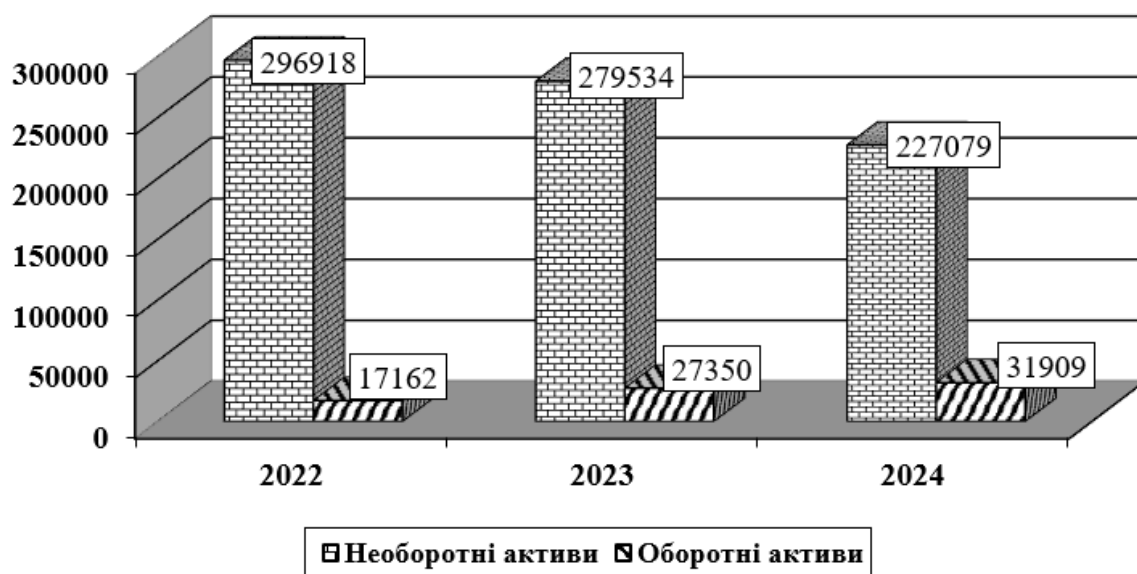


Рисунок 2.3 – Динаміка оборотних та необоротних активів підприємства за 2022-2024 роки

Джерело: побудовано за матеріалами таблиці 2.2

Водночас спостерігається нульове значення дебіторської заборгованості перед бюджетом у 2024 році, що, ймовірно, пов’язане з закриттям податкових зобов’язань або зміною порядку розрахунків. Інша поточна дебіторська

заборгованість дещо зменшилася, що вказує на часткове скорочення ризиків неповернення коштів. Також зросли запаси, що може свідчити про формування резервів ресурсів (паливо, запчастини) в умовах нестабільної логістики через війну.

Загалом, в умовах війни КП «ЕЛЕКТРОТРАНС» демонструє прагнення до стабілізації фінансового стану, проте для підвищення ефективності діяльності потрібне системне оновлення основних засобів і вдосконалення підходів до управління активами.

На основі таблиці 2.2 проведемо оцінку майнового стану підприємства та занесемо обраховані показники в таблицю 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники оцінки майнового стану досліджуваного підприємства

Показники	На кінець року			Абс. відх. 2024-2022
	2022	2023	2024	
Вартість розрахунково-грошового майна (Вр-г.м), грн.	8605	19915	28054	6670
Частка ОЗ в активах (Чоз), %	0,937	0,905	0,858	-0,054
Коефіцієнт зносу ОЗ (Кзн.оз)	0,319	0,534	0,910	0,776
Коефіцієнт мобільності активів (Кмоб)	0,058	0,098	0,140	0,048

Джерело: розраховано автором за даними таблиці 2.2

Аналіз показників оцінки майнового стану КП «ЕЛЕКТРОТРАНС» за 2022–2024 роки свідчить про суттєві зміни у структурі та якості активів підприємства (рис. 2.4). Ці зміни мають як позитивні, так і негативні аспекти, які потребують уваги з боку керівництва та органів місцевої влади, що здійснюють управління підприємством.

Вартість розрахунково-грошового майна (Вр-г.м), яка включає грошові кошти, дебіторську заборгованість та інші ліквідні активи, за аналізований період зросла з 8 605 тис. грн у 2022 році до 28 054 тис. грн у 2024 році, тобто на 19 449 тис. грн. Це є позитивною динамікою, яка свідчить про покращення платоспроможності та загального ліквідного потенціалу підприємства. Це також може вказувати на підвищення гнучкості підприємства в умовах зовнішньої нестабільності (зокрема воєнного стану).

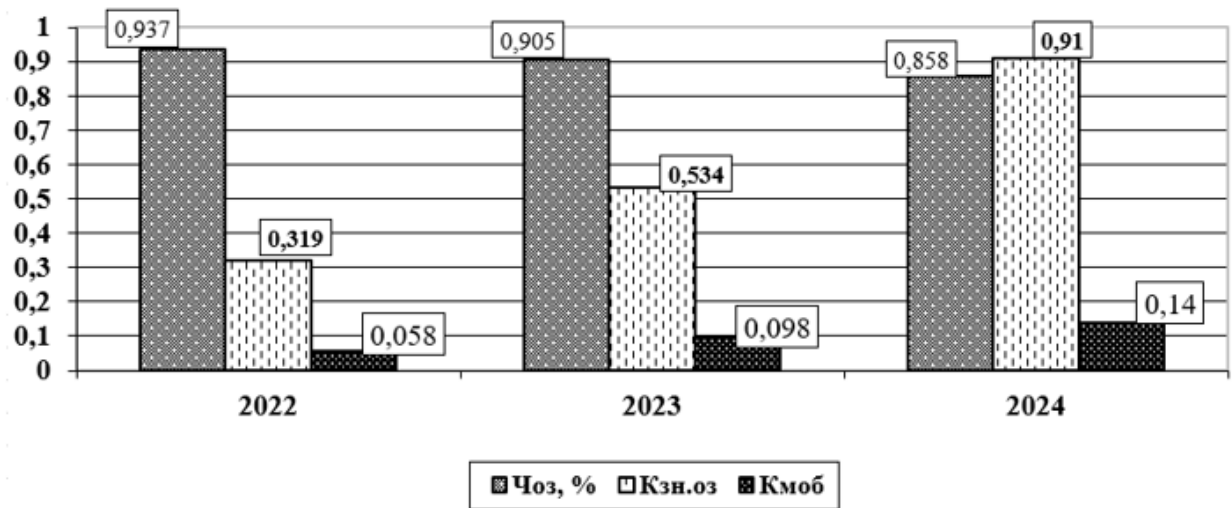


Рисунок 2.4 – Динаміка показників майнового стану досліджуваного підприємства за 2022-2024 роки

Джерело: розраховано за матеріалами таблиці 2.2

Частка основних засобів у загальній вартості активів (Чоз) протягом періоду зменшилася з 93,7% у 2022 році до 85,8% у 2024 році, тобто на 5,4 процентних пункти. Це зниження свідчить про диверсифікацію активної частини балансу, зокрема шляхом зростання оборотних активів, проте також може бути наслідком зношення або списання частини основних засобів без відповідного оновлення.

Коефіцієнт зносу основних засобів (Кзн.оз) суттєво зріс із 0,319 у 2022 році до 0,910 у 2024 році. Такий стрімкий ріст (на 0,591) є негативним фактором, який свідчить про високий рівень фізичного та морального зносу основних фондів. Це критично важливо для комунального підприємства, яке займається пасажирськими перевезеннями, оскільки високий рівень зносу впливає на якість послуг, безпеку перевезень та витрати на технічне обслуговування.

Коефіцієнт мобільності активів (Кмоб), що характеризує частку оборотних активів у загальному обсязі активів, демонструє поступове зростання: з 0,058 у 2022 році до 0,140 у 2024 році. Це свідчить про підвищення гнучкості у використанні ресурсів, а також може вказувати на зміщення акценту в управлінні активами на користь короткострокових ресурсів, що є доцільним в умовах обмеженого довгострокового планування через війну.

Загалом, майновий стан КП «ЕЛЕКТРОТРАНС» демонструє певне посилення короткострокових позицій, але супроводжується критичним зношенням основних засобів. Подальші кроки мають бути спрямовані на відновлення матеріально-технічної бази, підвищення ефективності управління активами та забезпечення стабільності в умовах тривалого воєнного конфлікту.

Далі дослідимо та проведемо аналіз пасивної частини балансу підприємства за останні три роки, та занесемо дані дослідження в таблицю 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз та динаміка пасивів підприємства

Показники	На кінець року			Абс. відх. 2024-2022
	2022	2023	2024	
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	149365	149365	188868	39503
Додатковий капітал	90510	125253	159694	121397
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	(8747)	(64043)	(103274)	-104264
Усього за розділом I	231128	210575	245288	56636
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Інші довгострокові зобов'язання	69360	71581	0	-
Цільове фінансування	0	0	1291	-
Усього за розділом II	69360	71581	1291	-96797
III. Поточні зобов'язання				
Поточна кредиторська заборгованість за:	***	***	***	***
товари, роботи, послуги	6666	11200	4042	1758
розрахунками з бюджетом	342	1126	274	-31
розрахунками зі страхування	181	1207	0	-
розрахунками з оплати праці	1086	4612	1328	224
Поточні забезпечення	4979	6191	6479	3208
Доходи майбутніх періодів	3	17	6	-10
Інші поточні зобов'язання	335	375	280	-243
Усього за розділом III	13592	24728	12409	4736

Джерело: складено автором за даними Додатків Б,В,Г

Аналіз динаміки пасивів підприємства КП «ЕЛЕКТРОТРАНС» за 2022–2024 роки дозволяє оцінити фінансову стабільність підприємства, структуру джерел формування активів та характер змін, які відбулися під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, зокрема воєнного стану та економічних обмежень.

Аналіз власного капіталу (розділ I) показав, що зареєстрований капітал

збільшився з 149 365 тис. грн у 2022 році до 188 868 тис. грн у 2024 році. Це зростання на 39 503 тис. грн свідчить про внесення додаткових коштів засновником (Кропивницькою міською радою) для підтримки підприємства або реалізації інвестиційних програм.

Додатковий капітал також зріс на значну суму – з 90 510 тис. грн до 159 694 тис. грн, тобто на 69 184 тис. грн. Такий приріст може бути результатом дооцінки майна, безоплатного фінансування або реінвестованих коштів.

Натомість, нерозподілений прибуток (непокритий збиток) погіршився: з –8 747 тис. грн до –103 274 тис. грн, що свідчить про хронічну збитковість діяльності або суттєве зниження доходів підприємства. За 3 роки відбулось погіршення цього показника на 104 264 тис. грн.

Загальна сума власного капіталу зросла з 231 128 тис. грн до 245 288 тис. грн, що є позитивним сигналом, однак наявність значних збитків ставить під сумнів рентабельність операційної діяльності підприємства.

Аналіз довгострокових зобов'язань (розділ II) показав, що у 2022–2023 роках довгострокові зобов'язання були на рівні 69 360 – 71 581 тис. грн, але у 2024 році вони майже повністю зникли – залишилось лише 1 291 тис. грн цільового фінансування. Це зменшення на 96 797 тис. грн може свідчити про погашення зобов'язань, переоформлення їх у поточні або відмову від залучення довгострокового фінансування через складну економічну ситуацію.

Аналіз поточних зобов'язань (розділ III) показав, що загальна сума поточних зобов'язань за 2022–2024 роки зросла з 13 592 тис. грн до 12 409 тис. грн, із піковим зростанням у 2023 році до 24 728 тис. грн.

Найбільше скорочення спостерігається у:

- кредиторській заборгованості за товари, роботи, послуги – з 6 666 до 4 042 тис. грн;

- розрахунках зі страхування – повністю погашені;

- інших поточних зобов'язаннях – зменшення на 243 тис. грн.

Разом із цим зросли поточні забезпечення (на 1 500 тис. грн), що може вказувати на зростання резервів для покриття можливих втрат або судових

позовів.

Далі пропонуємо провести дослідження діяльності підприємства за такими блоками показників які наведено на рисунку 2.5.



Рисунок 2.5 – Блоки показників для проведення загального аналізу діяльності підприємства

Джерело: складено автором

Першим блоком показників є оцінка ділової активності підприємства. Результати розрахунку показників заносимо в таблицю 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники ділової активності досліджуваного підприємства

Показники	На кінець року			Абс.відх., (2024 - 2022)
	2022	2023	2024	
1. Коефіцієнт оборотності активів (Коа)	0,054	0,136	0,273	0,172
2. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (Кодз)	2,048	7,003	14,529	11,024
3. Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддачі) (Кооз)	0,065	0,135	0,157	0,023
4. Коефіцієнт оборотності власного капіталу (Ковк)	0,078	0,175	0,172	0,035
5. Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	180	51,428	24,827	-78,029

Джерело: розраховано за матеріалами Додатків Б,В,Г,Д,Е, Ж

Аналіз показників ділової активності КП «ЕЛЕКТРОТРАНС» за 2022–2024 роки дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів підприємства та швидкість обороту коштів.

Коефіцієнт оборотності активів (Коа) зріс із 0,054 до 0,273 (+0,172), що свідчить про покращення ефективності використання активів: підприємство стало генерувати більший обсяг виручки на одиницю активів.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (Кодз) демонструє значне зростання з 2,048 до 14,529 (+11,024) свідчить про високу ефективність стягнення дебіторської заборгованості – гроші від споживачів надходять швидше, що покращує ліквідність.

Коефіцієнт оборотності основних засобів (Кооз / фондвіддача) збільшився з 0,065 до 0,157, що означає, що прибутковість використання основних засобів покращилась, хоч і не дуже стрімко (+0,023). Це може бути пов'язано з оновленням обладнання або інфраструктури.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу (Ковк) збільшення з 0,078 до 0,172 (+0,035) демонструє, що власний капітал став використовуватись ефективніше для отримання доходу.

Строк погашення дебіторської заборгованості скоротився з 180 до 24,8 днів, що є дуже позитивним результатом – підприємство набагато швидше отримує кошти від клієнтів, знижуючи ризики втрати оборотного капіталу.

Усі показники демонструють позитивну динаміку, особливо щодо дебіторської заборгованості. Це вказує на підвищення ефективності операційної діяльності підприємства, що критично важливо в умовах воєнного стану та обмеженого фінансування. Рекомендується й надалі оптимізувати оборотні процеси, зосереджуючись на підвищенні фондвіддачі та рентабельності капіталу.

Другим блоком показників які ми розрахуємо та занесемо в таблицю 2.6, будуть показники рентабельності підприємства.

Аналіз показників рентабельності КП «ЕЛЕКТРОТРАНС» за 2022–2024 роки свідчить про негативну прибутковість підприємства протягом усього періоду (рис. 2.6).

Таблиця 2.6 – Показники рентабельності досліджуваного підприємства

Показники	На кінець року			Абс.відх., (2024- 2022)
	2022	2023	2024	
1. Коефіцієнт рентабельності активів (Кра)	-0,068	-0,195	-0,263	-0,250
2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (Крвк)	-0,098	-0,250	-0,165	-0,147
3. Коефіцієнт рентабельності діяльності (Крд)	-0,314	-0,358	-0,241	-0,206

Джерело: розраховано за матеріалами Додатків Б,В,Г,Д,Е, Ж

Коефіцієнт рентабельності активів (Кра) демонструє, що його значення у 2022–2024 рр. залишаються від’ємними (від $-0,068$ до $-0,263$), що свідчить про збитковість використання активів. Абсолютне відхилення $-0,250$ вказує на погіршення ефективності управління всіма активами підприємства.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (Крвк) за три роки показує, що усі значення також від’ємні, але у 2024 році показник дещо покращився ($-0,165$ проти $-0,250$ у 2023 р.). Це означає, що власники не отримують прибутку з вкладеного капіталу, хоча відбувається поступове скорочення збитків.

Коефіцієнт рентабельності діяльності (Крд) від’ємний, значення рентабельності діяльності ($-0,314 \rightarrow -0,241$) демонструють, що операційна діяльність підприємства залишається збитковою, проте спостерігається тенденція до скорочення втрат.

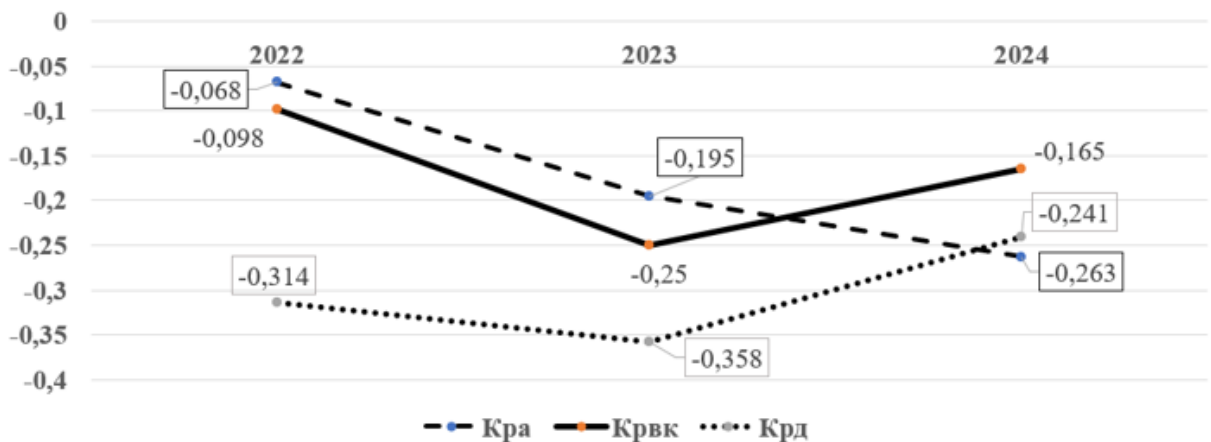


Рисунок 2.6 – Динаміка показників рентабельності досліджуваного підприємства за 2022-2024 роки

Джерело: розраховано за матеріалами таблиці 2.6

Усі три показники рентабельності свідчать про тривалу фінансову нестійкість підприємства, попри покращення деяких операційних процесів. Основна проблема полягає у високих витратах, низькому рівні доходів або неефективному використанні ресурсів. Рекомендується:

- провести реструктуризацію витрат,
- оптимізувати тарифну політику (якщо вона регулюється),
- збільшити обсяг платних послуг або дотацій, та активізувати інвестиційну діяльність за рахунок цільового фінансування або грантів.

Третім блоком дослідження будуть показники фінансової стійкості підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Показники фінансової стійкості підприємства

Показники	На кінець року			Абс.відх., (2024- 2022)
	2022 рік	2023 рік	2024 рік	
1. Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами (Кзоавк)	-3,833	-2,521	0,570	1,509
2. Маневреність робочого капіталу (Кмрк)	-0,132	-0,227	0,910	1,068
3. Маневреність власних обігових коштів (Кмвок)	-0,003	-0,122	0,706	1,002
4. Коефіцієнт покриття запасів (Кпз)	-6,816	-3,689	1,342	6,880
5. Коефіцієнт фінансової автономії (Кфа)	0,736	0,686	0,947	0,110

Джерело: розраховано за матеріалами Додатків Б,В,Г,Д,Е, Ж

Аналіз показників фінансової стійкості КП «ЕЛЕКТРОТРАНС» за 2022–2024 роки демонструє позитивну динаміку та зміцнення фінансової автономії підприємства, хоча ситуація у 2022–2023 рр. була критичною.

Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами (Кзоавк) у 2022–2023 рр. був глибоко від’ємним, що свідчило про фінансову нестабільність і дефіцит власних обігових коштів. У 2024 р. Кзоавк = 0,570, тобто підприємство вже здатне частково самостійно покривати свої оборотні активи, що є позитивною ознакою.

Маневреність робочого капіталу (Кмрк) демонструє перехід від від’ємного значення до 0,910 у 2024 р. Це свідчить про відновлення ліквідності – значна частина власного капіталу набуває гнучкої форми (гроші, дебіторка

тощо), що дозволяє швидше реагувати на зміни в діяльності.

Маневреність власних обігових коштів (Кмвок) значно зріс з $-0,003$ до $0,706$, що говорить про покращення структури джерел фінансування оборотного капіталу.

Коефіцієнт покриття запасів (Кпз) зріс з $-6,816$ до $1,342$, що вказує на забезпечення запасів власними коштами, хоча в попередні роки підприємство повністю залежало від зовнішніх джерел для фінансування складських залишків.

Коефіцієнт фінансової автономії (Кфа) демонструє позитивну динаміку: з $0,736 \rightarrow 0,947$, що свідчить про високу залежність від власного капіталу у фінансуванні активів. Це добрий сигнал для інвесторів і кредиторів.

У 2024 році КП «ЕЛЕКТРОТРАНС» демонструє значне зростання фінансової стійкості. Вперше за аналізований період основні показники вийшли на позитивний рівень. Це свідчить про послідовну стабілізацію фінансів підприємства. Рекомендується:

- закріпити позитивні тенденції за рахунок оптимізації витрат і контролю за дебіторською заборгованістю;
- підвищити інвестиційну привабливість, демонструючи покращену автономію і ліквідність;
- продовжити впровадження внутрішніх систем контролю фінансової дисципліни.

Останнім блоком показників які ми досліджуємо та аналізуємо це показники ліквідності підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Показники ліквідності досліджуваного підприємства

Показники	На кінець року			Абс.відх., (2024р.- 2022р.)
	2022	2023	2024	
1. Показник покриття (Пп)	1,262	1,106	2,571	0,1
2. Показник швидкої ліквідності (Пшл)	0,633	0,805	2,261	-0,5
3. Показник абсолютної ліквідності (Пал)	0,013	0,339	1,036	0,3

Джерело: розраховано за матеріалами Додатків Б,В,Г,Д,Е, Ж

Аналіз показників ліквідності КП «ЕЛЕКТРОТРАНС» за 2022–2024 роки свідчить про суттєве покращення платоспроможності підприємства, особливо в 2024 році (рис. 2.7).

Показник покриття (Пп) відображає, наскільки поточні активи покривають поточні зобов'язання. Значення у 2024 році: 2,571 – свідчить про стійке фінансове становище, адже активи більш ніж удвічі перевищують зобов'язання. Зростання з 1,262 у 2022 р. до поточного рівня – позитивна динаміка.

Показник швидкої ліквідності (Пшл) оцінює здатність підприємства погасити зобов'язання без урахування запасів. У 2024 р. він зріс до 2,261, що означає високу ліквідність, хоча у 2022 р. був лише 0,633 (нижче нормативу 1,0). Незважаючи на негативне абсолютне відхилення у таблиці (ймовірно, помилка в розрахунку відхилення), сам показник є дуже позитивним.

Показник абсолютної ліквідності (Пал) відображає, яка частка зобов'язань може бути покрита найліквіднішими активами – грошима та їх еквівалентами. У 2024 р.: 1,036 – відмінний рівень, оскільки значення вище 0,2 вже вважається добрим. У 2022 р. показник був критично низьким – лише 0,013.

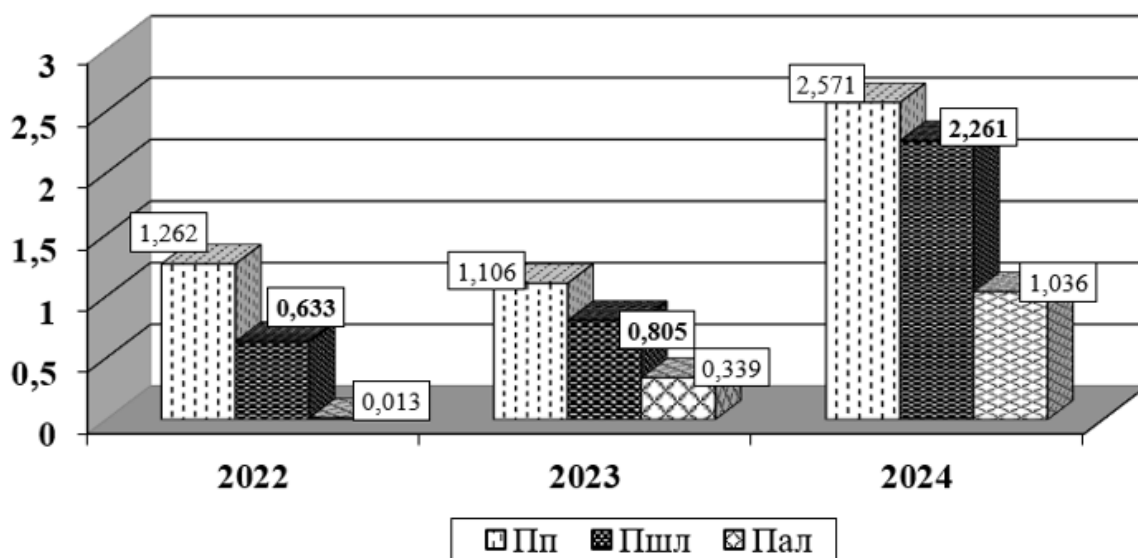


Рисунок 2.7 – Динаміка показників ліквідності досліджуваного підприємства за 2022-2024 роки

Джерело: розраховано за матеріалами таблиці 2.8

Усі ключові показники ліквідності суттєво покращилися в 2024 році, що свідчить про:

- зростання грошових резервів;
- краще управління дебіторкою і запасами;
- стійку платоспроможність підприємства навіть за умов кризи.

Рекомендація: підтримувати досягнутий рівень ліквідності, контролюючи поточні зобов'язання та формуючи резерви в грошовій формі для оперативного реагування на ризики.

2.3. Аналіз та оцінка якості організації перевезень КП «ЕЛЕКТРОТРАНС» Кропивницької міської ради

Проблема якості перевезень пасажирів міським транспортом є актуальною в умовах зростаючого попиту на комфортні, своєчасні та безпечні поїздки. Незважаючи на наявність великої кількості наукових досліджень, досі відсутні єдині підходи щодо визначення номенклатури показників якості транспортного обслуговування населення та їх нормативних значень. Більшість існуючих методик спираються на експертні оцінки, досвід і статистику, проте рідко враховують реальні умови конкретних регіонів.

Міський пасажирський транспорт (МПТ) виконує надзвичайно важливу соціальну функцію. Підвищення якості транспортного обслуговування є як соціальною, так і економічною необхідністю. З огляду на це, важливо розробити об'єктивну методику оцінки якості транспортних послуг із урахуванням специфіки міста Кропивницький.

У дослідженні використовувався соціологічний метод – анкетування пасажирів, що дозволило отримати первинну інформацію безпосередньо від користувачів послуг КП «ЕЛЕКТРОТРАНС». Анкетування охопило 400 респондентів, що є статистично достатнім для населення понад 200 тис. осіб (згідно з таблицею В.І. Паніотто). Оцінювання параметрів якості здійснювалося за десятибальною шкалою, з урахуванням важливості та

ступеня реалізації кожного показника.

Для формалізації результатів дослідження використовувалася комплексна система оцінки, що враховує такі складові як:

- доступність;
- надійність;
- комфортність;
- інформаційне забезпечення;
- безпека;
- цінова доступність.

Результати проведеного дослідження зафіксуємо у вигляді таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Результати комплексного дослідження системи оцінки транспортних перевезень в місті Кропивницький

Показник	Результат	Коментар
Очікування транспорту	39% пасажирів чекають понад 10 хвилин	Свідчить про порушення регулярності руху
Тривалість поїздки	55% пасажирів перебувають у транспорті понад 30 хвилин	Вказує на низьку швидкість транспортного сполучення
Інформаційне забезпечення	30,5% респондентів незадоволені інформацією на зупинках	Недостатня кількість або відсутність розкладів, схем руху тощо
Санітарний стан	26,4% пасажирів відзначили поганий стан зупинок	Здебільшого – відсутність прибирання, зруйновані конструкції
Комфорт	14,6% негативних відгуків щодо загального комфорту ТЗ	Але 37% пасажирів скаржаться на погану вентиляцію
Вечірній рух	33% пасажирів незадоволені перевезеннями у вечірній час	Обмежена кількість рейсів або повна відсутність транспорту після 20:00

Джерело: розроблено автором

На основі проведеного оцінювання було створено систему балів. Згідно з нею, загальний рівень якості транспортного обслуговування у м. Кропивницький наразі перебуває на межі «мінімального» та «середнього» рівня.

Таблиця 2.10 – Оцінка якості транспортного обслуговування населення

Сума балів, присвоєних показникам	Якість транспортного обслуговування населення
менше 39	незадовільна
39 - 65	мінімальна
65 - 104	середня
понад 104	висока

Джерело: розроблено автором

За результатами проведеного дослідження пропонуємо наступні рекомендації щодо поліпшення транспортних перевезень в місті:

- підвищення регулярності руху шляхом оптимізації маршрутної мережі та дотримання графіків;
- поліпшення інформування пасажирів через встановлення електронних табло, мобільні додатки, GPS-моніторинг;
- покращення умов на зупинках: реконструкція найбільш проблемних зупинок, облаштування навісів, сидінь, освітлення;
- покращення вентиляції та температурного режиму у салонах транспорту;
- поступове оновлення парку транспортних засобів, зокрема впровадження низько-підлогових екологічних транспортних засобів;
- розширення вечірнього розкладу на популярних маршрутах.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ПОКРАЩЕННЯ СТАНУ ЯКОСТІ НА АВТОТРАНСПОРТНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Пропозиції щодо покращення менеджменту якості на КП «ЕЛЕКТРОТРАНС» Кропивницької міської ради

На сьогоднішній день електричний міський транспорт вважається одним із найперспективніших напрямів розвитку громадського транспорту в європейських країнах. Завдяки своїм економічним, екологічним та соціальним перевагам, він відповідає концепції сталого розвитку міст і визнається транспортом майбутнього. Електротранспорт відіграє ключову роль у забезпеченні мобільності населення, особливо в умовах щільної міської забудови, високого рівня автомобілізації та потреби зменшення викидів шкідливих речовин.

Однак на практиці ці переваги часто нівелюються через низку хронічних проблем, що супроводжують діяльність підприємств міського електротранспорту. Серед них – зниження ефективності управління, зношеність рухомого складу, недостатнє фінансування, а також падіння рівня задоволеності пасажирів якістю наданих послуг. Особливо гостро ці проблеми постали у контексті повномасштабної війни, яка значною мірою дестабілізувала роботу міської інфраструктури, спричинила збій у постачанні електроенергії, руйнування транспортних об'єктів та суттєве зростання витрат на обслуговування.

Водночас війна висунула нові вимоги до організації громадських перевезень: необхідність адаптації маршрутів до умов обмеженої мобільності, потреба забезпечення транспортної доступності для внутрішньо переміщених осіб, пріоритет енергетичної ефективності та автономності, а також швидке реагування на надзвичайні ситуації.

Розвиток міського електротранспорту залишається тісно пов'язаним із

загальними процесами урбанізації та модернізації міського середовища. Із зростанням населення міст зростає й попит на якісні, безпечні та зручні перевезення. Громадський транспорт пройшов тривалий шлях еволюції – від примітивного кінного до сучасних низько-підлогових трамваїв і електробусів, обладнаних системами GPS-навігації, онлайн-оплати та клімат-контролю (рис. 3.1). Сучасні вимоги включають інтеграцію з іншими видами транспорту, цифровізацію сервісів, підвищення безпеки та адаптацію інфраструктури до викликів часу.



Рисунок 3.1 – Еволюція міського транспорту

Джерело: розроблено автором

У місті Кропивницький наразі реалізується Програма розвитку міського пасажирського транспорту на 2021–2023 роки, розроблена відповідно до Національної транспортної стратегії України до 2030 року, затвердженої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 травня 2018 року № 430-р. Вона також базується на чинних законодавчих актах, таких як закони України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про автомобільний транспорт», «Про міський електричний транспорт» та інших нормативних документах, що регулюють сферу пасажирських перевезень.

Транспортна інфраструктура міста є невід’ємною складовою його життєдіяльності, забезпечуючи функціонування усіх сфер соціально-економічного життя – від виробництва до надання послуг. Як і в інших містах України, в Кропивницькому значна увага приділяється питанням оптимізації існуючої транспортної мережі, впровадженню сучасних стандартів обслуговування та розвитку електричного транспорту як пріоритетного напрямку екологічно чистих перевезень.

У структурі громадського транспорту міста функціонують електро- та автомобільні засоби перевезення. До них висуваються сучасні вимоги – безпека, комфорт, екологічність, енергоефективність, адаптивність до потреб маломобільних груп населення (рис. 3.2). Ефективна транспортна система є критично важливою умовою підвищення якості життя мешканців міста, особливо у періоди соціальних та економічних викликів, зокрема під час війни.

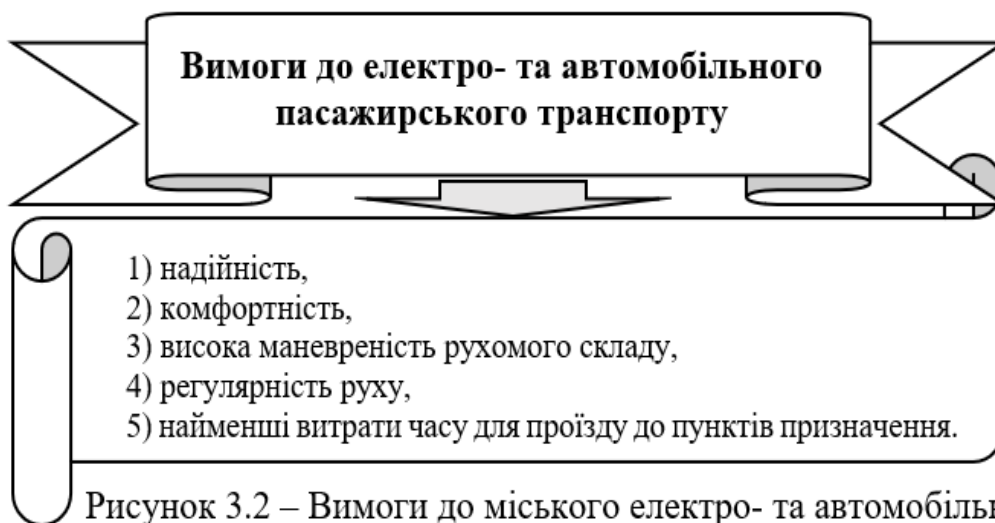


Рисунок 3.2 – Вимоги до міського електро- та автомобільного пасажирського транспорту

Джерело: складено автором

В умовах воєнного стану транспортна система стикається з новими викликами: необхідність оперативної евакуації населення, перевезення гуманітарної допомоги, адаптація до дефіциту палива, ушкодження інфраструктури, перебої в енергопостачанні. Усе це підвищує актуальність розвитку автономного, економічного та стійкого до криз електротранспорту – тролейбусів, які наразі становлять основу міського комунального перевізника КП «ЕЛЕКТРОТРАНС».

Згідно з Національною транспортною стратегією, до 2030 року частка електротранспорту у містах України має сягати 75% усіх внутрішньо-міських перевезень. Це означає, що щороку має спостерігатися зростання частки енергоефективного транспорту в середньому на 7,5%. Однак реалії війни вимагають коригування цього плану з урахуванням потреб у гнучкості маршрутів, безпеці пасажирів та захищеності інфраструктури.

Поряд із закупівлею нових тролейбусів, важливо системно вдосконалювати транспортну мережу, адаптувати маршрути до змінених умов, облаштовувати зупинки з урахуванням безпекових вимог (укриття, відеоспостереження, освітлення). Це дозволить забезпечити безперервний доступ громадян до місць роботи, закладів освіти, охорони здоров'я, об'єктів критичної інфраструктури.

Також необхідним є впровадження Концепції автоматизованої системи обліку оплати проїзду, що дозволить зменшити готівкові розрахунки, підвищити прозорість перевезень та посилити контроль над обігом коштів – важливо в умовах фінансової нестабільності.

Станом на 01.07.2024 чисельність населення Кропивницького становила 228,9 тис. осіб. Міська транспортна мережа включає 48 автобусних та 8 тролейбусних маршрутів, які обслуговуються в середньому 370 автобусами та 41 тролейбусом, із яких 66 автобусів адаптовані для перевезення людей з інвалідністю (рис. 3.3). Щоденний обсяг перевезень складає близько 202 тис. пасажирів.

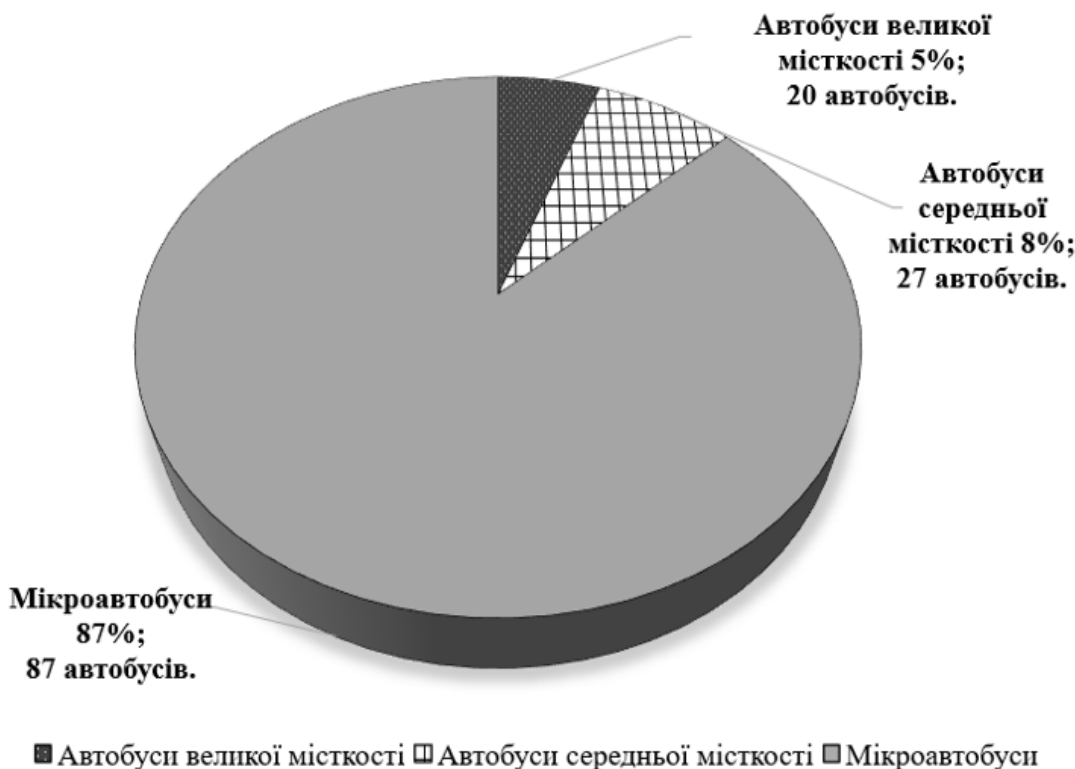


Рисунок 3.3 – Частка автобусів різної місткості м. Кропивницький

Джерело: складено автором

Комунальний транспорт міста активно модернізується: закуповуються великомісткі тролейбуси, оснащені GPS-навігацією та камерами відеоспостереження, що дає можливість посилити контроль якості обслуговування. Марки транспорту КП «ЕЛЕКТРОТРАНС» включають тролейбуси «ЮМЗ», «ЗіУ», «ДНПРО» та автобуси «МАЗ». Вони виконують важливу соціальну функцію, займаються перевезенням, зокрема, пільгові категорії громадян.

Разом із тим, особливу увагу слід приділяти питанням безпеки. Підприємства міського електротранспорту належать до категорії об'єктів підвищеної небезпеки, що в умовах війни набуває ще більшого значення. Рухомий склад, депо, контактна мережа, ремонтні майстерні потребують постійного технічного контролю та підвищеного рівня захисту від можливих пошкоджень.

З урахуванням поточної ситуації та перспектив післявоєнного відновлення, доцільно вже зараз планувати подальше оновлення парку середньо- та великомістких транспортних засобів, передбачаючи відповідні видатки в бюджеті Кропивницької міської територіальної громади на 2025–2027 роки. Такий підхід забезпечить не лише стабільність перевезень, а й підвищення їх якості, безпеки та стійкості до зовнішніх викликів.

3.2. Заходи щодо поліпшення сервісу пасажирських перевезень КП «ЕЛЕКТРОТРАНС» Кропивницької міської ради

Процес удосконалення маршрутної мережі міських пасажирських перевезень є багаторівневим та вимагає системного підходу з урахуванням численних факторів, зокрема сучасних викликів, пов'язаних із воєнним станом. Для забезпечення ефективності та обґрунтованості управлінських рішень у цій сфері нами пропонується застосування системи підтримки прийняття рішень (рис. 3.4), яка охоплює п'ять ключових етапів, адаптованих до актуальних умов:

Комплексний аналіз чинної міської маршрутної мережі – передбачає не лише оцінку географічного покриття, щільності маршрутів та завантаженості, а й врахування змін у транспортній доступності, викликаних пошкодженням інфраструктури, блокуванням доріг або необхідністю уникнення потенційно небезпечних зон (об’єктів критичної інфраструктури, що можуть бути ціллю обстрілів).

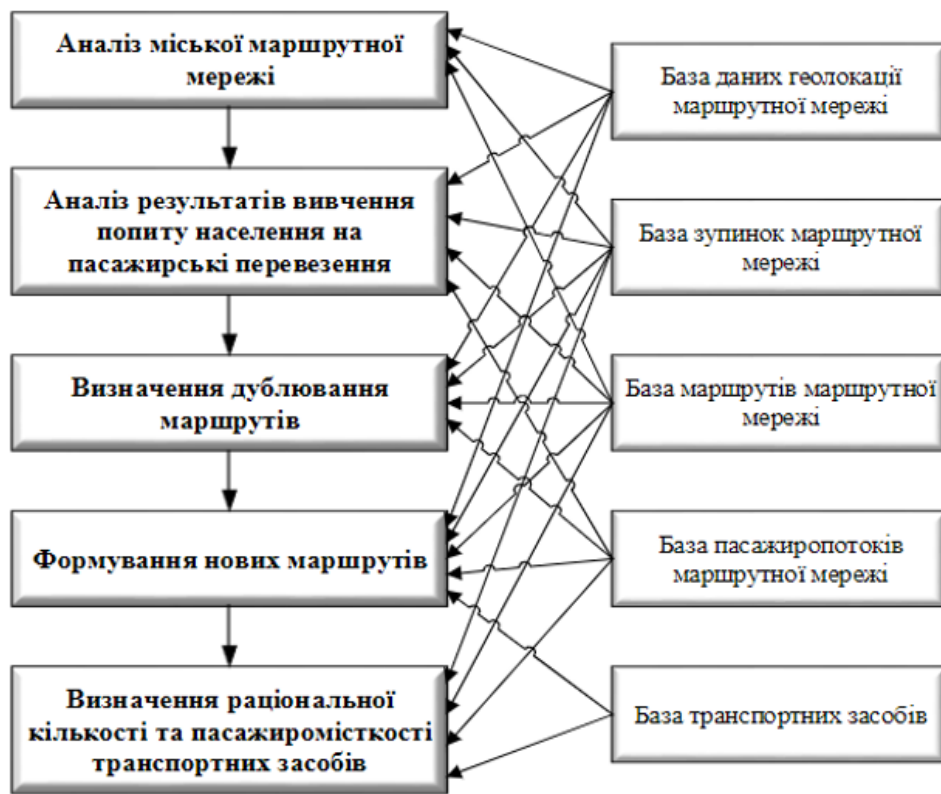


Рисунок 3.4 – Система підтримки прийняття рішень з вдосконалення міської маршрутної мережі

Джерело: складено автором

Дослідження попиту населення на пасажирські перевезення з урахуванням змін у структурі мобільності, евакуаційних потоків, переміщення ВПО, коливань чисельності населення в мікрорайонах міста, а також потреб працівників оборонного сектору та гуманітарних служб.

Виявлення маршрутного дублювання та конфліктів між перевізниками – особливо важливо в умовах дефіциту пального, нестачі техніки та потреби оптимізувати кожну одиницю рухомого складу для покриття максимальної території без зайвого перевантаження існуючих маршрутів.

Формування нових, адаптивних маршрутів – має передбачати гнучке реагування на зміну ситуації (наприклад, часткове закриття районів, перекриття вулиць, вимоги до швидкої евакуації), включення до маршрутів медичних, військових і гуманітарних об’єктів, а також забезпечення доступу до укриттів поблизу зупинок.

Оцінка та визначення раціональної пасажиромісткості транспорту – включає аналіз часу перевезень (особливо в години «пік» та при евакуаційних сценаріях), прогнозування потоку пасажирів, з урахуванням санітарних обмежень (наприклад, за епідеміологічних умов), а також потреб у перевезенні маломобільних груп населення.

Таким чином, розроблена система підтримки прийняття рішень дозволяє не лише оптимізувати мережу маршрутів відповідно до мирного часу, але й забезпечити її стійкість, функціональність та адаптивність у кризових умовах, таких як війна, техногенні чи природні катастрофи.

В ході проведення нашого дослідження, було з’ясовано, що на досліджуваному підприємстві КП «ЕЛЕКТРОТРАНС» є ряд проблемних питань, які нами убуло узагальнено, та відображено на рисунку 3.5

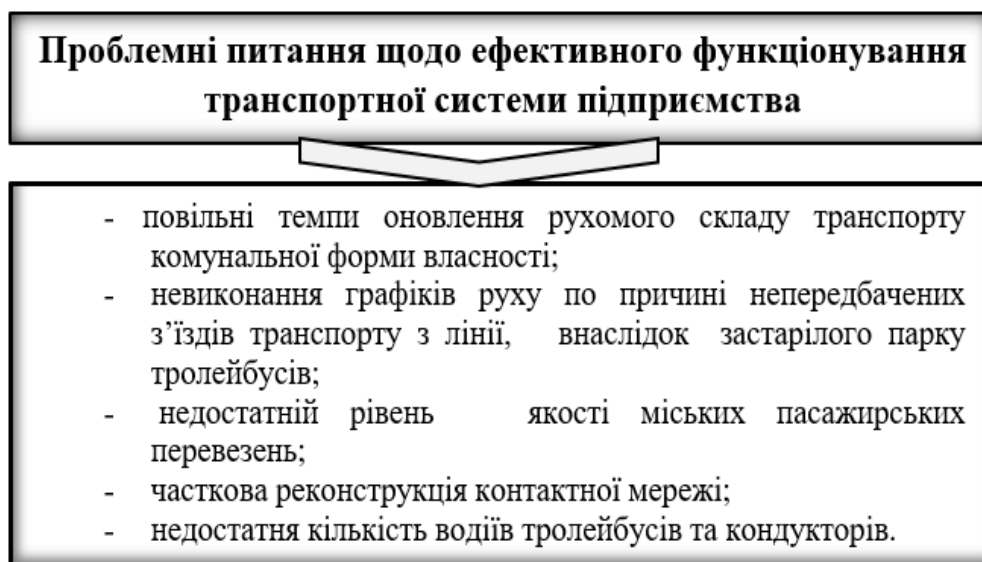


Рисунок 3.5 – Вузькі місця ефективного функціонування транспортної системи КП "ЕЛЕКТРОТРАНС"

Джерело: складено автором

Для забезпечення сталого розвитку міського пасажирського транспорту,

підвищення якості надання транспортних послуг та адаптації до сучасних викликів, комунальним підприємством КП «ЕЛЕКТРОТРАНС» визначено пріоритетні напрямки розвитку (рис. 3.6). Представлена нижче схема узагальнює основні стратегічні орієнтири підприємства, що включають оновлення рухомого складу, модернізацію сервісу перевезень, а також забезпечення доступності транспорту для всіх верств населення, з особливою увагою до безпеки, екологічності та впровадження інноваційних технологій.

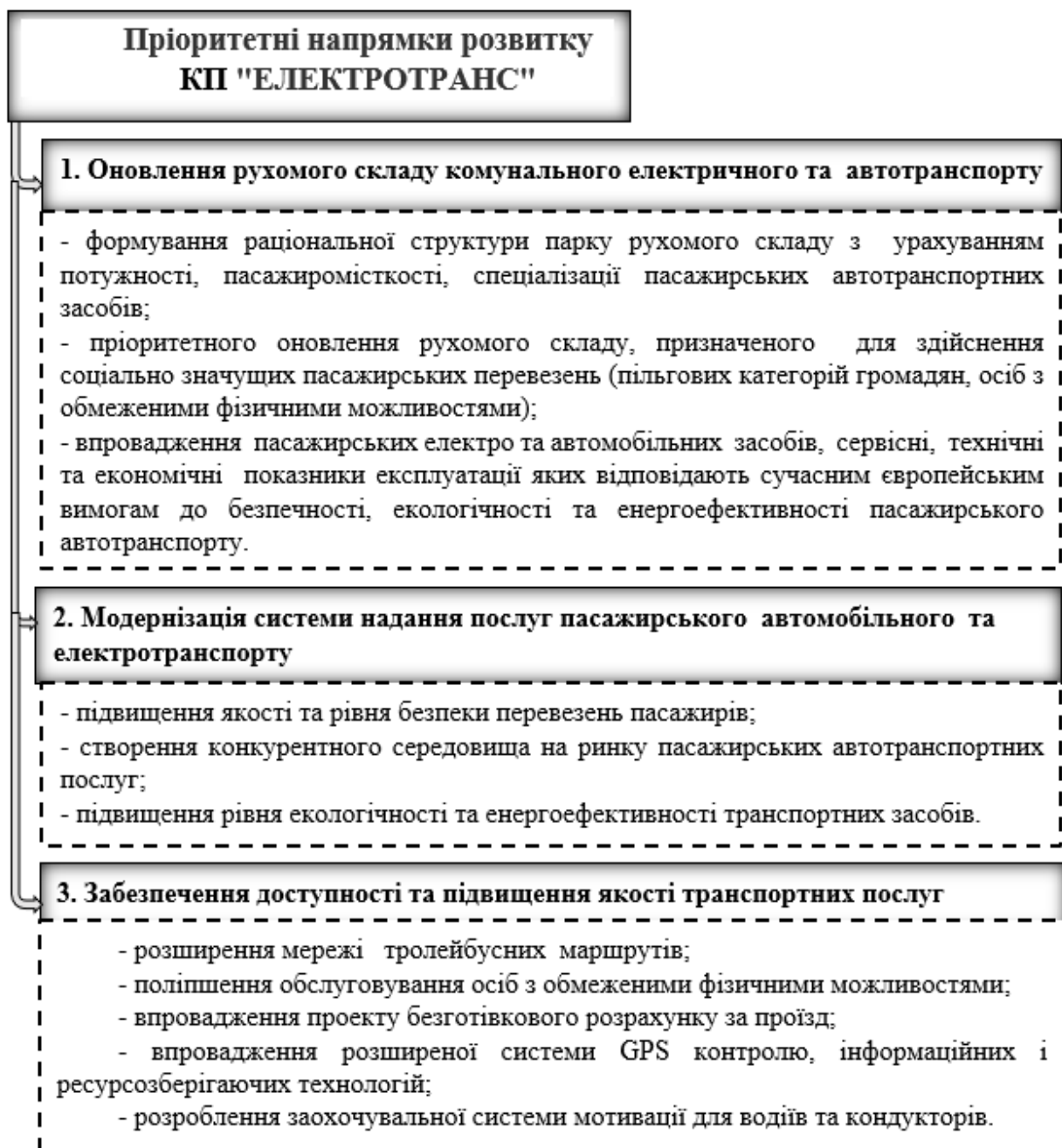


Рисунок 3.6 – Пріоритетні напрямки розвитку
міського комунального транспорту

Джерело: складено автором

Отже, з урахуванням положень договорів про організацію пасажирських перевезень на міських автобусних маршрутах загального користування, важливим є забезпечення безперешкодного доступу Організатора перевезень до GPS-даних для здійснення онлайн-контролю за рухом транспортних засобів. Крім того, має бути передбачений відкритий доступ до цієї інформації для третіх осіб через мережу Інтернет, що сприятиме прозорості та

підвищенню рівня довіри серед користувачів.

В умовах воєнного стану ці вимоги набувають ще більшої актуальності, адже ефективний моніторинг транспорту дозволяє оперативно реагувати на зміну ситуації, забезпечувати безпеку перевезень, планувати маршрути з урахуванням обмежень, пов'язаних із воєнною загрозою або руйнуванням інфраструктури. У зв'язку з цим, наразі необхідним є опрацювання питання, щодо визначення оптимального технічного рішення для відображення GPS-даних, а також формулювання сучасних вимог до створення надійної, захищеної муніципальної системи моніторингу міського транспорту, що враховуватиме потреби як органів влади, так і самих пасажирів.

ВИСНОВКИ

У процесі проведення дослідження було всебічно розглянуто теоретичні, методологічні та практичні аспекти забезпечення та підвищення якості на автотранспортному підприємстві, зокрема на прикладі КП «ЕЛЕКТРОТРАНС» Кропивницької міської ради. На основі аналізу зроблено такі узагальнення та висновки.

У першому розділі було визначено, що менеджмент якості є невід'ємною складовою ефективного управління сучасним підприємством, орієнтованим на задоволення потреб споживачів, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку. Окреслено фундаментальні принципи управління якістю відповідно до міжнародних стандартів (зокрема ISO серії 9000), такі як орієнтація на споживача, лідерство, залучення персоналу, процесний підхід тощо. Досліджено сучасні моделі (TQM, EFQM, Six Sigma) та інструменти управління якістю (діаграми Ішікави, PDCA, методи контролю статистичної якості), які є основою для формування ефективної системи менеджменту на підприємстві транспортної галузі.

У другому розділі досліджено структуру, обсяги діяльності, фінансові показники та основні напрями функціонування КП «ЕЛЕКТРОТРАНС». Проведено оцінку ефективності господарської діяльності та використання ресурсів. Встановлено, що підприємство виконує соціально значущу функцію, обслуговуючи пасажирів у межах міста, включаючи пільгові категорії громадян. Разом з тим, наявні проблеми з фізичним та моральним зношенням рухомого складу, нерівномірним навантаженням на маршрути, недостатнім рівнем якості сервісу та потребою в оновленні інфраструктури й технологій.

У третьому розділі обґрунтовано комплекс заходів з підвищення ефективності менеджменту якості на КП «ЕЛЕКТРОТРАНС» з урахуванням сучасних викликів, зокрема пов'язаних із воєнним станом. Запропоновано впровадження системи підтримки прийняття управлінських рішень для оптимізації маршрутної мережі, розвиток інфраструктури для осіб з

обмеженими можливостями, автоматизованої системи обліку оплати проїзду та удосконалення моніторингу транспорту за допомогою GPS. Визначено пріоритети в оновленні рухомого складу, модернізації сервісу перевезень, підвищенні екологічності та енергоефективності. Враховуючи обмежені ресурси, запропоновано залучення інвестицій, грантових програм та партнерських ініціатив у межах муніципального розвитку.

Отже, якість пасажирських перевезень є одним із ключових чинників соціальної стабільності та економічного розвитку міської громади. Формування системного підходу до управління якістю на базі сучасних моделей, інструментів і технологій дозволить не лише забезпечити стабільну роботу КП «ЕЛЕКТРОТРАНС», а й підвищити рівень довіри та задоволеності мешканців міста послугами громадського транспорту, навіть в умовах воєнного стану та обмежених можливостей місцевих бюджетів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. КРИВОРУЧКО, О. М., & КРИВЕНКО, Л. Ф. (2024). ЛОГІСТИЧНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ АВТОТРАНСПОРТНИХ ПОСЛУГ. *Економіка транспортного комплексу*, (43), 168. URL: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.43.168> (дата звернення: 10.03.2025)
2. КРИВОРУЧКО, О. М., ФЕДОТОВА, І. В., & БОЧАРОВА, Н. А. (2023). СИСТЕМА ОБ'ЄКТІВ ПРИ УПРАВЛІННІ ЯКІСТЮ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ ТА ПРОЦЕСІВ В АТП. *Економіка транспортного комплексу*, (41), 137. URL: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2023.41.137> (дата звернення: 10.03.2025)
3. Хоменко, М., Дорожкіна, Г. і Велькін, Б. 2021. Проектування бізнес-процесів як інструмент менеджменту автотранспортного підприємства. *Економіка і організація управління*. 3(39) (Квіт 2021), 21-29. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.3.2>.
4. Пархоменко, Н. О., Молдован, В. І., & Хоменко, О. В. (2012). Методичні аспекти підвищення якості послуг у сфері транспортної логістики. *Технологія і техніка друкарства*, (3(37)), 161–165. URL: [https://doi.org/10.20535/2077-7264.3\(37\).2012.32428](https://doi.org/10.20535/2077-7264.3(37).2012.32428) (дата звернення: 10.03.2025)
5. Pidgorodetskyu, Y. (2020). ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ФУНКЦІЙ ТА ПРИНЦИПІВ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ. *Вісник Львівського державного університету безпеки життєдіяльності*, 1, 97-101. Retrieved із URL: <https://journal.ldubgd.edu.ua/index.php/Visnuk/article/view/1889> (дата звернення: 10.03.2025)
6. Козак Ю. Г., Лаптев В. В. *Управління якістю продукції і послуг*. – К.: КНЕУ, 2021.
7. ДСТУ ISO 9000:2015. Національний стандарт України.

8. Taguchi G. *Introduction to Quality Engineering*. – Tokyo: Asian Productivity Organization, 1986.
9. Бутко М. П., Дяченко Л. С. *Менеджмент якості*. – К.: Центр учбової літератури, 2020.
10. Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press. ISBN 978-0262541152
11. Шаповал М.І. *Менеджмент якості. Навчальний посібник / Київ, 2007.- 471 с.* URL: <https://www.info-library.com.ua/books-book-178.html> (дата звернення: 10.03.2025)
12. Juran, J. M., & Godfrey, A. B. (1999). *Juran's Quality Handbook* (5th ed.). McGraw-Hill. ISBN 978-0070340039
13. Juran, J. M. (1964). *Managerial Breakthrough*. McGraw-Hill.
14. Crosby, P. B. (1979). *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. McGraw-Hill. ISBN 978-0451625854
15. Crosby, P. B. (1984). *Quality Without Tears: The Art of Hassle-Free Management*. McGraw-Hill.
16. Ishikawa, K. (1985). *What is Total Quality Control? The Japanese Way*. Prentice-Hall. ISBN 978-0139524332
17. Feigenbaum, A. V. (1991). *Total Quality Control* (3rd ed.). McGraw-Hill. ISBN 978-0070203532
18. Taguchi, G., & Clausing, D. (1987). *Quality Engineering Through Design Optimization*. American Supplier Institute.
19. Taguchi, G. (1993). *Taguchi on Robust Technology Development*. ASME Press. ISBN 978-0791800827
20. Весперіс С.З. Особливості формування і управління якістю послуг URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/29486/3/Vesperis_quality.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/download/123456789/29486/3/Vesperis_quality.pdf) (дата звернення: 15.04.2025)
21. Герасименко В.Г. Вибір і застосування методики оцінки якості послуг на туристичному підприємстві URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2877/1/.pdf> (дата звернення:

21.04.2025)

22. ДСТУ ISO 9001:2009 Національний стандарт України. Система управління якістю. Вимоги. (ISO 9001:2008, IDT). URL: http://www.gereho.dp.ua/index/info_dstu_iso_9001-2009.html (дата звернення: 10.03.2025)

23. Куць В. Методи оцінки рівня якості продукції. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/11298/1/29.pdf> (дата звернення: 10.03.2025)

24. Мінфін. Чисельність населення міста Кропивницький URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/reference/people/town/kropivnickiy/> (дата звернення: 30.03.2025)

25. Філіппова О.С. Інтермодальна транспортна система як чинник ефективного функціонування міського пасажирського транспорту. Містобудування та територіальне планування. 2013. №2. 48. С. 470-477.

26. Формування економічної стратегії підприємства муніципального транспорту в умовах невизначеності. URL: https://files.duit.edu.ua/uploads/%D0%A1%D0%B0%D0%B9%D1%82/3_%D0%9D%D0%90%D0%A3%D0%9A%D0%90/%D0%A1%D0%9F%D0%95%D0%A6_%D0%A0%D0%90%D0%94%D0%98/duit/cherniy-vladyslav-oleksandrovykh/dissertation.pdf (дата звернення: 18.04.2025)

27. Тарасова О.В. Сучасні концепції управління якістю продукції // О.В. Тарасова. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/19494/05-Tarasova.pdf?sequence=1> (дата звернення: 14.04.2025)

28. Фактори впливу на якість обслуговування у готельних комплексах URL: https://pidru4niki.com/11510513/turizm/faktori_vplivu_yakist_obsługovuvannya_gotelnih_kompleksah (дата звернення: 17.02.2025)

29. Parasuraman, A. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research / A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, Leonard L. Berry // Journal of Marketing. – 1985. – Vol. 49 (4). – P. 41–50. 75.

ДОДАТКИ