

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА ІМЕНІ  
ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

## МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра  
на тему: «Впровадження інструментів системного управління компанією як  
метод підвищення ефективності її діяльності  
(на матеріалах ХКП «Електротранс»)»

**Виконала:** студентка магістратури за  
спеціальністю

073 Менеджмент

Диса К.П.

(прізвище та ініціали)

**Керівник:** професор кафедри  
менеджменту, економіки,  
статистики та цифрових  
технологій, д.е.н,

професор Іжевський П.Г

(науковий ступінь, вчене звання,  
прізвище та ініціали)

**Рецензент:** Заступник директора з  
економіки

ХКП «Електротранс»

Вінярський М.В.

(науковий ступінь, вчене звання,  
прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Диса К.П. - Впровадження інструментів системного управління компанією як метод підвищення ефективності її діяльності (на матеріалах ХКП «Електротранс»).**

Магістерська робота на здобуття освітнього рівня магістр за спеціальністю 073 Менеджмент, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2025 рік, 103 сторінки.

Дослідження базується на аналізі матеріалів ХКП «Електротранс», що є основним міським пасажирським перевізником, що сполучає територію міста найбільшою мережею тролейбусних і автобусних маршрутів. Автор вивчає поняття системного управління компанією, принципи його застосування на комунальних підприємствах, методичні підходи, аналіз та основні складові системи управління підприємством, а також способи використання цих даних для впровадження інструментів системного управління.

У першому розділі автором було вивчено та узагальнено питання теоретичних засад системного управління компанією. А саме розглянуто сутність системного управління, принципи та методичні підходи до побудови ефективної системи управління комунальним підприємством транспорту.

У другому розділі було проведено аналіз та розписано основні складові системи управління ХКП «Електротранс». Було проведено діагностування стану та оцінку ефективності інструментів системного управління досліджуваного підприємства.

У заключному розділі було проведено розробку напрямів підвищення ефективності інструментів системного управління на ХКП «Електротранс».

Практичні рекомендації та розрахунки можуть бути використані у подальшій діяльності компанії.

**Ключові слова:** інструменти системного управління, оцінка результативності управління, комунальне підприємство, система управління, збалансована система показників.

## SUMMARY

**Dysa K.P. - Implementation of the system management tools of the company as a method of increasing the efficiency of its activity (based on materials KCE "Electrotrans")".**

Master's thesis for obtaining a master's degree in the specialty 073 Management, Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, Khmelnytskyi, 2025, 103 pages.

The study is based on the analysis of the materials of the KCE "Electrotrans", which is the main city passenger carrier that connects the city territory with the largest network of trolleybus and bus routes. The author studies the concept of system management of the company, the principles of its application at utility enterprises, methodical approaches, analysis and main components of the enterprise management system, as well as ways of using these data for the implementation of system management tools.

In the first chapter, the author studied and summarized the issue of the theoretical foundations of system management of the company. Namely, the essence of system management, principles and methodical approaches to building an effective management system of a utility transport enterprise are considered.

In the second chapter, an analysis was carried out and the main components of the management system of the KCE "Electrotrans" were described. Diagnosis of the condition and evaluation of the effectiveness of the system management tools of the enterprise under study was carried out.

In the final section, directions for improving the effectiveness of system management tools at the KCE «Electrotrans» were developed.

Practical recommendations and calculations can be used in further activities of the company.

**Key words:** system management tools, evaluation of management effectiveness, utility company, management system, balanced system of indicators.

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ.....	5
ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМНОГО УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ .....	9
1.1. Поняття системного управління компанією та принципи його застосування на комунальних підприємствах.....	9
1.2. Методичні підходи до побудови ефективної системи управління комунальним підприємством транспорту.....	19
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ СИСТЕМНОГО УПРАВЛІННЯ ХКП «ЕЛЕКТРОТРАНС» .....	25
2.1. Аналіз та основні складові системи управління діяльністю ХКП «ЕЛЕКТРОТРАНС».....	25
2.2. Діагностування стану та оцінка ефективності інструментів системного управління ХКП «ЕЛЕКТРОТРАНС».....	44
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНСТРУМЕНТІВ СИСТЕМНОГО УПРАВЛІННЯ ХКП «ЕЛЕКТРОТРАНС».....	55
3.1. Основні напрями впровадження та ефективності інструментів системного управління ХКП «ЕЛЕКТРОТРАНС».....	55
3.3. Економічне обґрунтування заходів підвищення ефективності інструментів системного управління на ХКП «ЕЛЕКТРОТРАНС».....	63
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73
ДОДАТКИ.....	84

## **ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ**

ХКП «Електротранс» - Хмельницьке комунальне підприємство «Електротранс»

ЗСП – збалансована система показників

ФА – факторний аналіз

«SWOT» аналіз - Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) та Threats (загрози)

PEST-аналіз - P (політичні фактори), E (економічні фактори), S (соціально-культурні), T (технологічних факторів)

Аналіз VRIO – V (цінність), R (рідкість), I (складність імітації), O (організація)

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах господарювання впровадження інструментів системного управління стає ключовим фактором успішності підприємства. Системне управління забезпечує цілісність процесів, зменшує хаос у прийнятті рішень та підвищує продуктивність. Для комунальних підприємств, таких як ХКП «Електротранс», це допомагає раціоналізувати використання ресурсів, підвищити якість послуг та покращити задоволення потреб споживачів. Впровадження таких інструментів також сприяє фінансовій стабільності підприємства та його сталому розвитку. Дослідження цього питання має практичне значення для вдосконалення управління на місцевому рівні.

Теоретичні та практичні знання, які стосуються інструментів системного управління були представлені у вітчизняних працях Бебешко О. В. [6], Побережець О.В. [42], Новікова М.М. [35], Піроженко Ю.[45], Шунь О.Ф.[59]. У період війни компанії стикаються з численними викликами, такими як економічна нестабільність, зміни в зовнішньому середовищі та обмежені ресурси. Впровадження інструментів системного управління дозволяє ефективно реагувати на ці труднощі, оптимізуючи внутрішні процеси та ресурси. Це, в свою чергу, сприяє підвищенню ефективності діяльності компанії, що є критично важливим для її стійкості та розвитку в умовах кризових ситуацій.

**Метою даної роботи** є обґрунтування теоретико-методичних основ та надання практичних рекомендацій з впровадження інструментів системного управління компанією в контексті підвищення ефективності її діяльності.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити сутність поняття системного управління компанією та принципи його застосування на комунальних підприємствах;
- узагальнити методичні підходи до побудови ефективної системи

управління комунальним підприємством транспорту;

- провести аналіз та виділити основні складові системи управління діяльністю ХКП «Електротранс»;
- здійснити діагностування стану та оцінки ефективності інструментів системного управління ХКП «Електротранс»;
- запропонувати основні напрями впровадження та ефективності інструментів системного управління ХКП «Електротранс»;
- поррахувати економічне обґрунтування заходів підвищення ефективності інструментів системного управління на ХКП «Електротранс».

**Об'єктом дослідження** є процеси впровадження інструментів системного управління організацією.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та практичні положення щодо впровадження інструментів системного управління в контексті підвищення ефективності діяльності ХКП «Електротранс».

**Методи дослідження.** У рамках дослідження використовувались загальноприйняті методи такі як: метод комплексного аналізу (для визначення поняття системного управління компанією та методичних підходів до побудови ефективної системи управління комунальним підприємством транспорту); системно-структурний та логіко-семантичний методи аналізу (для дослідження сутності понять); графічно-аналітичний метод - для наочної ілюстрації за допомогою рисунків і таблиць, економічний аналіз; метод абстрактно-логічного аналізу (для узагальнення результатів дослідження та вироблення рекомендацій).

**Інформаційною базою дослідження** є навчальні посібники з менеджменту та економіки підприємства, фінансова та статистична звітність підприємства ХКП «Електротранс», інтернет-ресурси, наукові праці по темі системного управління компанією та законодавство України.

**Практичне значення дослідження** полягає у вдосконаленні інструментів системного управління, що дозволить підвищити ефективність діяльності ХКП

«Електротранс», оптимізувати ресурси та покращити якість транспортних послуг. Результати роботи можуть бути застосовані як самим підприємством, так і іншими комунальними транспортними організаціями.

**Апробація результатів дослідження.** Окремі положення магістерської роботи були висвітлені на VI Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку держави в умовах глобалізації» присвячене пам'яті доктора економічних наук, професора, заслуженого діяча науки і техніки Пили Василя Івановича (16 січня 2025 р., м. Хмельницький, Україна) [10] та VIII Міжнародній студентській науковій конференції «Модернізація та сучасні українські і світові наукові дослідження» (24 січня 2025 р., м. Луцьк, Україна) [11].

**Структура роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, що містять шість підрозділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Повний обсяг бакалаврської роботи становить 103 сторінки тексту, в тому числі основний текст – 60 сторінок. В загальному робота містить 21 таблицю та 7 рисунків. Список використаних джерел налічує 80 найменування. Кількість додатків – 3.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМНОГО УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ

#### **1.1. Поняття системного управління компанією та принципи його застосування на комунальних підприємствах**

Системне управління компанією є одним із ключових підходів до забезпечення ефективності та стабільності діяльності будь-якої організації. Цей підхід базується на принципах системного аналізу, який передбачає розгляд компанії як цілісної системи, що складається з взаємопов'язаних елементів, які функціонують для досягнення спільної мети. У випадку комунальних підприємств, системне управління стає особливо важливим, оскільки такі підприємства виконують соціально значущі функції та забезпечують життєво важливі послуги для населення.

Системний підхід дозволяє оптимізувати роботу окремих підрозділів, забезпечити ефективне використання ресурсів, знизити ризики та підвищити адаптивність до змін у зовнішньому середовищі, зосередитися на досягненні стратегічних цілей організації. Для комунальних підприємств системне управління є інструментом забезпечення прозорості, підвищення якості послуг, економічної ефективності та довіри з боку громадськості [14].

Важливим аспектом системного управління є поєднання всіх рівнів і процесів організації, що дозволяє враховувати взаємозв'язки між різними функціональними підрозділами та їхній вплив на загальну результативність. У рамках цього підходу кожен елемент системи розглядається як частина єдиного механізму, що забезпечує узгодженість у досягненні короткострокових і довгострокових цілей. Для комунальних підприємств це означає не лише ефективну організацію внутрішніх процесів, але й підвищення здатності реагувати на змінні потреби громади. Застосування системного підходу також допомагає впроваджувати інноваційні рішення. Водночас важливу роль відіграє

аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, які можуть впливати на роботу підприємства, що забезпечує управління ризиками. Таким чином, системне управління стає фундаментом для побудови ефективної, надійної та стійкої організації, яка здатна забезпечити якісні послуги та задовольнити потреби суспільства.

Застосування системного підходу на комунальних підприємствах базується на певних принципах (рис. 1.1).

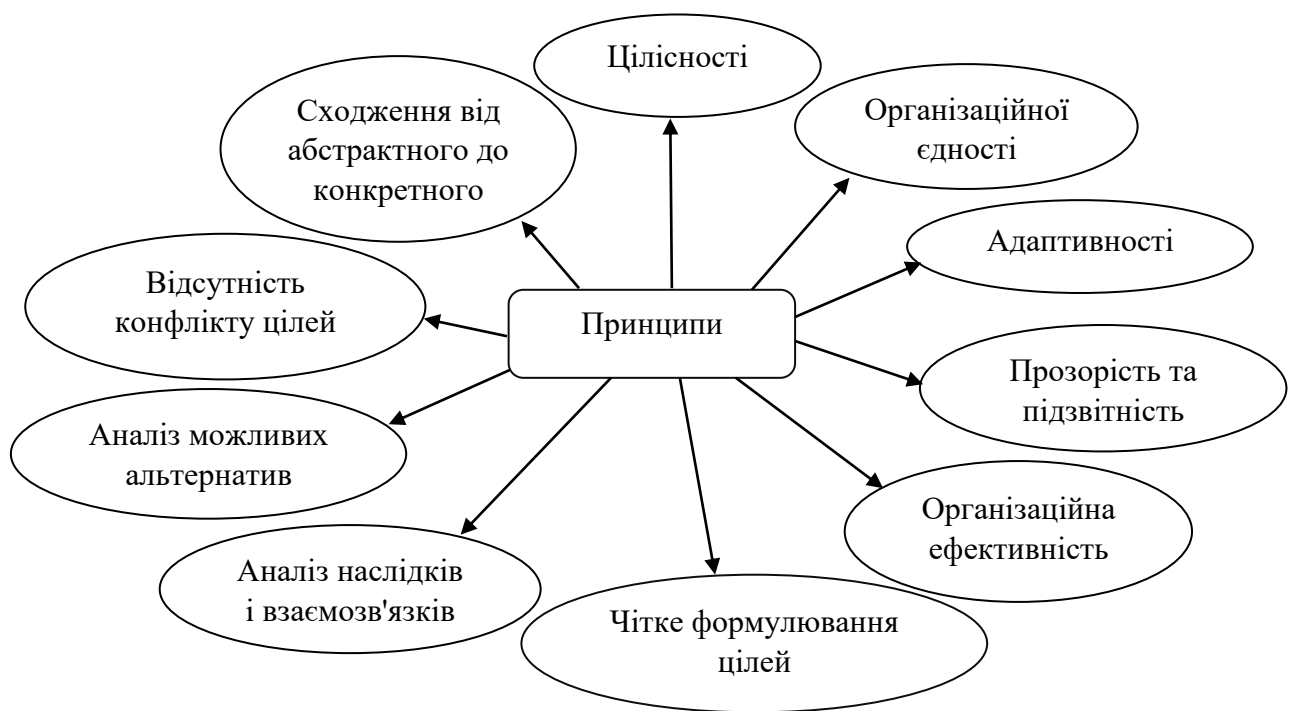


Рисунок 1.1 – Принципи застосування системного підходу

Примітка. Розроблено автором на основі [33]

1. Принцип цілісності - компанія розглядається як єдина система, де всі елементи взаємопов'язані.

Це означає, що зміни чи вплив на одну частину організації можуть мати значний ефект на інші її частини, тому важливо забезпечити злагодженість і узгодженість дій усіх підрозділів та функцій. У межах цього принципу кожен елемент компанії, будь то підрозділ, процес чи ресурс, має бути орієнтований на загальні цілі та стратегію організації, а не лише на локальні завдання.

Розгляд компанії як цілісної системи дозволяє уникнути ситуацій, коли один підрозділ може діяти в розріз із загальними цілями організації, що, в свою чергу, може призвести до зниження ефективності роботи. Взаємозв'язок між різними частинами компанії має бути чітко налагоджений, і для цього важливо, щоб інформація між підрозділами була відкритою та доступною. Це дозволяє кожному відділу або підрозділу приймати рішення з урахуванням усіх аспектів діяльності компанії, а не тільки в межах своїх функцій. Принцип цілісності також передбачає, що будь-яка зміна в одному підрозділі повинна бути оцінена з точки зору її впливу на інші частини компанії, адже зміни, наприклад, у фінансових або виробничих процесах, можуть мати наслідки для маркетингової стратегії, кадрової політики або загальної стратегії розвитку компанії. Врахування цієї взаємозалежності допомагає досягати більш високих результатів, знижувати витрати та покращувати загальну ефективність організації. Важливим аспектом є також здатність компанії адаптуватися до змін зовнішнього середовища, таких як технологічні інновації, зміни в законодавстві або економічні виклики, оскільки всі підрозділи повинні діяти скоординовано при реагуванні на ці зміни. У підсумку, принцип цілісності сприяє тому, що компанія функціонує як єдина система, здатна досягати своїх стратегічних цілей завдяки взаємодії, злагодженості та ефективному управлінню всіма своїми ресурсами та процесами [37].

2. Принцип організаційної єдності - усі структурні одиниці підприємства повинні працювати відповідно до єдиної стратегії, мети та місії.

Кожен відділ або підрозділ має діяти не лише відповідно до своїх локальних завдань, але й у контексті загальних цілей організації. Така єдність дає змогу забезпечити зв'язок між різними підрозділами, уникати конфліктів інтересів і досягати спільного прогресу в реалізації стратегічних планів.

По-перше, стратегічна єдність дозволяє формулювати і виконувати єдину довгострокову стратегію розвитку, що відповідає загальним цілям організації. Якщо різні підрозділи працюють із власними, іноді суперечливими цілями, то

загальна стратегія може бути спотворена, а досягнення основних цілей стане значно складнішим. Тому кожен відділ має бути націлений на підтримку загальної стратегії організації, забезпечуючи її реалізацію через свої специфічні функції.

По-друге, принцип організаційної єдності важливий для формулювання єдиної мети, що об'єднує всі підрозділи. Кожен підрозділ має розуміти, як його конкретні завдання та досягнення сприяють загальній меті підприємства.

По-третє, принцип організаційної єдності підтримується через єдину місію компанії, яка визначає основну мету та цінності організації. Місія є своєрідним орієнтиром для всіх працівників підприємства і встановлює рамки, в яких повинні працювати всі підрозділи. Якщо місія компанії чітко визначена, це допомагає кожному співробітнику розуміти не тільки свої обов'язки, але й загальний контекст своєї діяльності, що підвищує мотивацію і залученість. Розглянемо приклад ХКП «Електротранс», місія якого звучить так: "Ми надаємо вам транспорт для поїздок містом. Дбаємо, щоб наш транспорт був зручним, наші маршрути - доступними, а ваші поїздки - приємними." Ця місія орієнтує діяльність усіх підрозділів підприємства на реалізацію єдиної мети - забезпечення якісного міського транспортного обслуговування для жителів і гостей міста.

Як принцип організаційної єдності працює на прикладі ХКП «Електротранс» [43]:

Відділ технічного обслуговування забезпечує технічну справність транспорту, дбаючи про його комфортність і безпеку. Наприклад, вони регулярно проводять технічні огляди, оновлюють обладнання в транспорті, що безпосередньо підтримує місію - забезпечувати зручність для пасажирів. Планово-економічний відділ розробляє фінансові плани, щоб забезпечити доступність тарифів для населення, зберігаючи фінансову стабільність підприємства. Вони аналізують доходи і витрати, оптимізують витрати, щоб зробити поїздки доступними для максимальної кількості пасажирів.

Працівники, які займаються маршрутами відповідають за планування та коригування транспортних маршрутів. Їхня діяльність безпосередньо реалізує частину місії про доступність маршрутів: вони аналізують пасажиропотоки, розробляють нові зручні маршрути і забезпечують належну частоту рейсів. Відділ кадрів і навчання забезпечує підбір кваліфікованих працівників, таких як водії, механіки та диспетчери, а також їх навчання. Вони акцентують увагу на підготовці водіїв, щоб ті були ввічливими, уважними і створювали приємний досвід для пасажирів, відповідно до місії компанії. Відділ маркетингу та комунікації інформує громадськість про зміни в маршрутах, покращення сервісу або нові послуги. Вони також можуть працювати над збором зворотного зв'язку від пасажирів, щоб враховувати їхні побажання і забезпечувати приємність поїздок. Відділ інновацій і розвитку може займатися впровадженням нових технологій, таких як автоматизовані системи оплати, відстеження транспорту в реальному часі або оновлення парку електротранспорту для екологічності. Це сприяє виконанню місії через підвищення якості обслуговування та зручності для пасажирів.

Всі підрозділи працюють над досягненням спільної мети, орієнтуючись на місію - забезпечувати зручний, доступний і приємний транспорт для мешканців міста. Це і є втіленням принципу організаційної єдності.

Однак забезпечити організаційну єдність нелегко, оскільки різні підрозділи можуть мати різні підходи, ресурси та пріоритети. Для цього необхідно створити систему комунікації, яка дозволяє ефективно обмінюватися інформацією між підрозділами, узгоджувати дії та рішення, а також швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Важливою умовою є також регулярний моніторинг і оцінка результатів діяльності підрозділів, щоб виявити можливі проблеми або суперечності, які можуть виникнути внаслідок розбіжностей у цілях [43].

Важливим аспектом є також підтримка єдності через корпоративну культуру, яка повинна ґрунтуватися на спільних цінностях і принципах.

Корпоративна культура, що орієнтується на командну роботу, відкритість, повагу та співпрацю, сприяє злагодженій роботі всіх підрозділів. Вона дозволяє створити середовище, де працівники готові до співпраці, вирішення спільних завдань і досягнення загальних цілей, що є основою організаційної єдності.

Таким чином, принцип організаційної єдності вимагає, щоб всі структурні одиниці підприємства працювали не ізольовано, а в рамках єдиної стратегії, мети та місії. Це забезпечує узгодженість їх дій, покращує ефективність, знижує конфлікти та сприяє досягненню довгострокових цілей організації.

3. Принцип адаптивності - управлінські рішення повинні враховувати зміни зовнішніх і внутрішніх умов, таких як законодавчі зміни, війна, технологічний прогрес або соціально-економічні виклики.

Адаптивність вимагає, щоб управлінські рішення враховували вплив різних факторів, що змінюються, і передбачали способи мінімізації ризиків або використання нових можливостей. Наприклад, законодавчі зміни можуть вимагати перегляду фінансової політики підприємства або впровадження нових стандартів у виробництві. В таких умовах адаптивність дозволяє організації швидко підлаштуватися, уникнувши юридичних чи фінансових проблем.

В умовах війни гнучке управління дозволяє мінімізувати втрати, зберегти ключові ресурси та продовжувати функціонування [36].

Технологічний прогрес також є одним із основних драйверів змін, на які необхідно реагувати. Підприємства, які швидко впроваджують нові технології, отримують конкурентну перевагу, тоді як ті, хто ігнорує ці зміни, ризикують втратити ринок.

Соціально-економічні виклики, такі як зміни у рівні доходів населення, безробіття чи інфляція, також вимагають адаптивного підходу. Організація повинна пристосовувати свої стратегії продажів, ціноутворення чи маркетингу до нових умов, щоб зберегти лояльність клієнтів і підтримувати стабільний рівень доходів.

Для успішної адаптації організація повинна мати систему моніторингу змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх процесах. Це дозволяє своєчасно виявляти нові ризики або можливості. Крім того, важливо залучати до управління сучасні інформаційні технології, які дають змогу аналізувати великі обсяги даних і приймати обґрунтовані рішення.

Принцип адаптивності також включає гнучкість у прийнятті рішень і розподілі ресурсів. Наприклад, якщо виникає необхідність швидкого реагування на зміну попиту, компанія може перерозподілити фінансові, людські або матеріальні ресурси для забезпечення актуальних потреб. Це допомагає зберегти ефективність і уникнути збоїв у роботі.

У підсумку, принцип адаптивності є невід'ємною частиною ефективного управління. Він дозволяє організації залишатися стійкою та конкурентоспроможною навіть в умовах постійних змін. Це досягається завдяки гнучкому управлінню, швидкому прийняттю рішень, прогнозуванню ризиків і використанню нових можливостей [32].

4. Прозорість та підзвітність - особливо важливо для комунальних підприємств, де ефективна комунікація з громадянами та публічний доступ до ключових даних сприяють довірі до організації. Цей принцип передбачає відкритість в управлінні, чесність у використанні ресурсів та регулярне інформування громадськості про результати роботи. Для комунальних підприємств, таких як ХКП «Електротранс», прозорість є важливим елементом побудови довіри з боку громадян, адже вони є основними споживачами послуг підприємства і мають право знати, як використовуються їхні кошти.

Прозорість означає, що підприємство повинно забезпечувати публічний доступ до ключових даних: звітів про доходи та витрати, інформації про інвестиції, модернізацію транспорту чи зміну тарифів. Наприклад, якщо «Електротранс» планує підвищення вартості проїзду, це рішення має бути обґрунтоване та попередньо повідомлено громадськості. Відкрите пояснення, на що підуть додаткові кошти (наприклад, оновлення транспорту, підвищення

зарплат водіїв чи покращення умов обслуговування), сприятиме розумінню з боку населення.

Підзвітність передбачає, що підприємство регулярно звітує перед громадою або органами місцевого самоврядування про свою діяльність. Наприклад, ХКП «Електротранс» може публікувати щорічні звіти про використання бюджету, технічний стан транспорту, обсяги перевезених пасажирів, успішні проєкти з модернізації чи впровадження нових послуг. Така практика дозволяє громадянам бачити, як підприємство виконує свої обов'язки та які результати досягає.

Ефективна комунікація з громадськістю також є важливим елементом прозорості. Комунальні підприємства мають бути доступними для зворотного зв'язку: громадяни повинні мати змогу подавати скарги, пропозиції чи запитання, пов'язані з роботою підприємства. Наприклад, ХКП «Електротранс» має гарячу лінію, де пасажери можуть повідомляти про несправності транспорту, порушення графіків чи інші проблеми. Важливо, щоб ці звернення оперативно розглядалися, а рішення були публічно висвітлені, що демонструватиме відповідальність підприємства.

Зрештою, впровадження принципу прозорості та підзвітності допомагає підвищити довіру громадян до підприємства, забезпечує підтримку з боку місцевої громади та сприяє стабільному розвитку. ХКП «Електротранс», будучи частиною міської інфраструктури, має бути прикладом відповідального підходу до управління та надання послуг, орієнтованих на потреби мешканців міста [27].

5. Організаційна ефективність передбачає постійне вдосконалення бізнес-процесів, спрямованих на зниження витрат і збільшення продуктивності. Це досягається шляхом впровадження нових технологій, оптимізації виробничих ланцюгів та раціонального використання ресурсів. Це включає оптимізацію використання ресурсів, автоматизацію рутинних завдань і впровадження сучасних технологій. Важливу роль відіграє контроль за витратами, що

дозволяє зменшити фінансове навантаження, не знижуючи якості послуг. Водночас особлива увага приділяється підвищенню продуктивності працівників через навчання, мотивацію та створення комфортного робочого середовища.

6. Виявлення і чітке формулювання конкретних цілей - процес прийняття рішень повинен починатися з визначення чітких, вимірюваних і досяжних цілей. Конкретна мета допомагає структурувати дії, визначити пріоритети та спрямувати ресурси у потрібному напрямі. Формулювання таких цілей сприяє кращому плануванню, підвищує відповідальність команди та дозволяє контролювати прогрес у досягненні бажаного результату.

7. Аналіз наслідків і взаємозв'язків - необхідно розглядати проблему як єдину систему та виявляти всі наслідки і взаємозв'язки кожного рішення. Наприклад, впровадження нової технології може підвищити продуктивність працівників, але водночас викликати потребу в їх перенавчанні. Це може вплинути на бюджет, часові ресурси та робочу атмосферу. Аналіз взаємозв'язків допомагає передбачити можливі ускладнення, мінімізувати ризики та забезпечити узгодженість рішень.

8. Аналіз можливих альтернатив - виявлення й аналіз можливих альтернативних шляхів досягнення мети. Для досягнення будь-якої мети зазвичай існує кілька шляхів, і кожен із них має свої переваги та обмеження. Аналіз альтернатив дозволяє обрати оптимальний варіант, який забезпечить найкращий результат за мінімальних витрат. Кожен із варіантів альтернатив повинен бути оцінений за такими критеріями, як вартість, тривалість впровадження, потенційна ефективність та вплив на загальну стратегію компанії [34].

9. Відсутність конфлікту цілей - цілі окремих підсистем не повинні вступати в конфлікт із цілями всієї системи. Узгодження цілей допомагає уникнути конфліктів, які можуть гальмувати процес розвитку. Наприклад, якщо відділ маркетингу прагне залучити більше клієнтів через зниження цін, це може суперечити фінансовим цілям компанії щодо збереження прибутковості.

Важливо, щоб усі підрозділи працювали в одному напрямі, координуючи свої дії та враховуючи загальну місію організації.

10. Сходження від абстрактного до конкретного - логічний перехід від загальних концепцій до конкретних рішень. Це означає, що спочатку визначається стратегічна мета, потім розробляються тактичні завдання, а далі - детальні операційні плани.

Розглядаючи саме комунальне підприємство варто зауважити, що воно має певні специфічні риси, які впливають на його управління. До них відноситься соціальна значущість, фінансова прозорість, державне регулювання та довгострокове планування. Основна мета комунальних підприємств - забезпечення якісного та безперебійного надання послуг громадянам, тому соціальна значущість у цьому питанні відіграє важливу роль. Питання щодо фінансової прозорості означає, що джерела фінансування, зазвичай, формуються з державного бюджету, тому важливо забезпечити максимальну ефективність використання ресурсів. Діяльність комунальних підприємств часто регулюється нормативно-правовими актами, що визначають тарифи, якість послуг та інші параметри, саме тому державне регулювання тут невід'ємне. Також комунальні підприємства повинні розробляти стратегії з врахуванням довгострокової перспективи, оскільки їхня діяльність спрямована на забезпечення стабільного функціонування критично важливих послуг для громади, підвищення якості життя населення та ефективне використання ресурсів у майбутньому [34].

Отже, системне управління дозволяє комунальним підприємствам працювати ефективно, адаптуватися до сучасних викликів і залишатися прозорими для суспільства. Використання цього підходу сприяє оптимізації бізнес-процесів, підвищенню якості надання послуг та створенню позитивного іміджу компанії. Основою успішного застосування системного управління є дотримання принципів цілісності, адаптивності, прозорості та ефективності.

## **1.2.Методичні підходи до побудови ефективної системи управління комунальним підприємством транспорту**

Побудова ефективної системи управління комунальним підприємством транспорту потребує комплексного підходу, що охоплює стратегічне планування, оптимізацію операційних процесів, фінансову стабільність та інтеграцію сучасних технологій.

Система управління це набір політик, процесів і процедур, які використовуються організацією для забезпечення виконання завдань, необхідних для досягнення її цілей. Авторське бачення певних визначень наведено у додатку А.

Системний підхід до управління підприємством передбачає послідовний процес, який забезпечує комплексне вирішення управлінських завдань. Першим етапом є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, який дозволяє оцінити вплив зовнішніх факторів, таких як економічні умови, технологічні зміни чи конкурентне середовище, а також зрозуміти стан внутрішніх ресурсів — персоналу, фінансів, технологій та матеріальних засобів (рис. 1.2). На основі отриманих даних формується наступний етап — визначення цілей. Цілі можуть бути стратегічними (довгостроковими), тактичними або оперативними, і їхнє правильне формулювання забезпечує чіткий напрям діяльності [11].

Після цього відбувається розробка стратегії, яка визначає шляхи досягнення поставлених цілей. На цьому етапі враховуються як внутрішні ресурси, так і можливості зовнішнього середовища, що дозволяє створити ефективний план дій. Далі настає етап організації процесів, де відбувається розподіл завдань між структурними підрозділами, оптимізація організаційної структури та створення умов для реалізації стратегії. Реалізація управлінських рішень є наступним етапом, під час якого всі заплановані заходи втілюються в життя із залученням необхідних ресурсів та інструментів. Таким чином, кожен

етап управління базується на чітко визначених інструментах, які забезпечують його узгодженість та ефективність. У системному підході до управління підприємством використовуються різноманітні інструменти, що сприяють ефективній реалізації цілей і завдань. Інструменти забезпечення включають принципи, параметри, обмеження та критерії, які формують основу для визначення мети та завдань. Інструменти моделювання дозволяють використовувати збалансовану систему показників, факторний аналіз, моделі динаміки та оптимізації, створюючи адаптивний комплекс для управління.

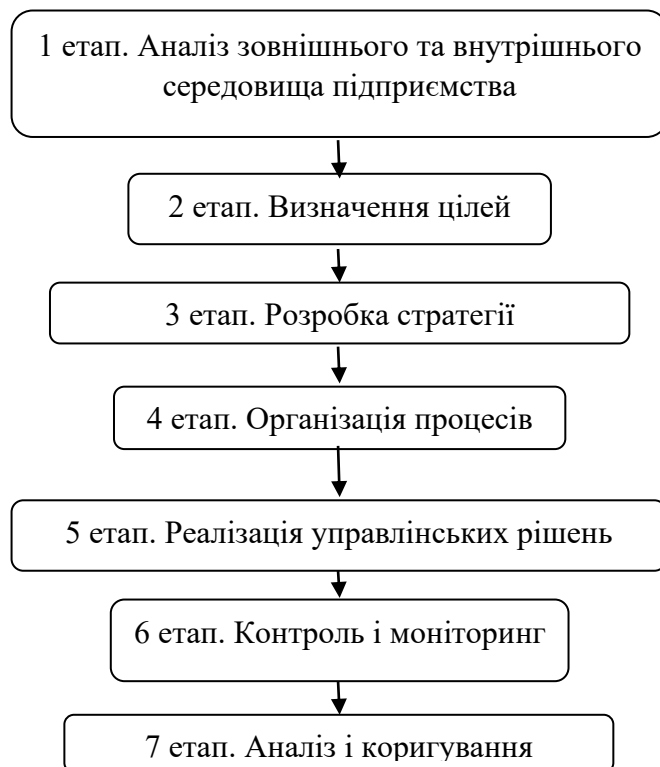


Рисунок 1.2 – Етапи системного підходу до управління підприємством

Примітка. Розроблено автором на основі [41].

Також важливими є інструменти багатопараметричного застосування, зокрема планування, прогнозування та бюджетування, які базуються на кількісних і якісних підходах. Для забезпечення функціональної спрямованості застосовуються моніторинг, діагностика та контроль, що дозволяють оперативно реагувати на зміни. Окрім того, аналітичні інструменти

допомагають оцінювати економічні, фінансові, соціальні та екологічні результати діяльності, забезпечуючи комплексний підхід до управління підприємством. Усе це сприяє досягненню збалансованого та сталого розвитку підприємства.

Контроль і моніторинг є невід'ємною частиною системного підходу, адже дозволяють оцінити, наскільки фактичні результати відповідають запланованим. Регулярний контроль забезпечує можливість вчасно виявляти відхилення та реагувати на них. Завершальним етапом є аналіз і коригування діяльності підприємства. Цей етап дозволяє враховувати уроки, отримані під час реалізації, та вносити необхідні зміни до стратегії чи процесів. Завдяки цьому забезпечується безперервне вдосконалення системи управління підприємством, що є основою для його сталого розвитку в умовах динамічного ринку [9].

Ефективне управління комунальним транспортним підприємством включає в себе визначення його стратегічних цілей. Для цього важливо чітко сформулювати місію організації, яка відобразить її основну мету, наприклад, забезпечення якісного, доступного та безпечного транспорту для громади. Розробка довгострокової стратегії розвитку повинна враховувати демографічні тенденції, наслідки війни, післявоєнної відбудови, урбанізаційні процеси та потреби користувачів транспорту. Важливим елементом є також встановлення ключових показників ефективності, таких як рівень задоволеності клієнтів, фінансова стійкість та продуктивність працівників. Використання сучасних методів управління, таких як процесний підхід, lean-менеджмент та клієнтоорієнтованість, дозволяє значно підвищити ефективність роботи. Процесний підхід забезпечує оптимізацію окремих операційних процесів. Lean-менеджмент спрямований на зменшення втрат і підвищення ефективності використання ресурсів, а клієнтоорієнтованість зосереджується на покращенні пасажирського сервісу через запровадження сучасних технологічних рішень.

Фінансова стабільність є одним із ключових аспектів успішного управління. Вона досягається завдяки ефективному фінансовому плануванню, яке включає контроль витрат, оптимізацію доходів і пошук альтернативних джерел фінансування, таких як гранти, кредити чи державні субсидії. Також увагу слід приділяти фонду оплати праці, який впливає на мотивацію працівників і якість їхньої роботи. Персонал є важливим ресурсом підприємства, тому слід впроваджувати системи мотивації, організувати навчання та підвищення кваліфікації, а також створювати сприятливі умови для зниження плинності кадрів. У контексті технологічного розвитку значну роль відіграє цифровізація. Регулярний моніторинг і оцінка ефективності є невід'ємною складовою сучасного управління. Це передбачає аналіз фінансових показників, проведення опитувань серед клієнтів і використання аудитів для перевірки відповідності стандартам якості.

ХКП «Електротранс», як одне з найбільших транспортних підприємств Хмельницької області стикається з численними викликами, які негативно впливають на його діяльність серед яких: економічні труднощі (відключення світла та проблеми з міською забезпеченістю кваліфікованими кадрами), війна та соціальні проблеми, що негативно впливають на його діяльність. Питому вагу рухомого складу займають тролейбуси, тому однією з найбільш відчутних проблем є відключення електроенергії. Воно безпосередньо впливає на функціонування електротранспорту, змушуючи підприємство оперативно адаптуватися до нових умов експлуатації. У разі зупинки роботи тролейбусів через відсутність живлення їх заміну забезпечують автобуси. Така ситуація вимагає ретельного планування ресурсів, як технічних, так і людських. Залучення додаткового автотранспорту обумовлює зростання витрат на паливо, що призводить до загального збільшення фінансових витрат підприємства [36].

Одним з завдань системного управління є створення гнучкої, але водночас стабільної системи, яка зможе оперативно реагувати на непередбачувані ситуації. Для людей, які продовжують жити і працювати в

умовах війни, важливо, щоб транспорт залишався надійним і передбачуваним. Важливо не допускати збої в графіку через непрацюючий тролейбус чи недостатню кількість автобусів. Для самого підприємства важливо мати стабільний дохід та впоратися зі збільшенням пасажиропотоку під час війни.

Системне управління комунальними підприємствами транспорту в умовах воєнного часу потребує врахування проблеми міського забезпечення кваліфікованими кадрами. Під час війни багато працівників транспортної сфери можуть виїхати за кордон, бути мобілізованими чи змінити професію через нестабільність і стресові умови. Це створює дефіцит досвідчених водіїв, технічного персоналу та управлінців, що напряму впливають на роботу транспорту та якість обслуговування.

Системність управління також допомагає оптимізувати витрати. У транспортній сфері витрати на паливо, ремонт техніки, оплату праці персоналу та технічне обслуговування є найбільшими статтями витрат. Ефективне планування допомагає зменшити ці витрати. Наприклад, раціональне використання автобусів, що замінюють тролейбуси під час відключень світла, дозволяє уникнути надмірного споживання пального. Крім того, ретельний контроль за технічним станом транспорту дозволяє запобігти серйозним поломкам, які могли б вимагати великих фінансових вкладень. Регулярне технічне обслуговування виявляється економічно вигідним у довгостроковій перспективі, оскільки зменшує витрати на дорогий ремонт і простої транспорту.

Не менш важливим є людський фактор. Виникає потреба у підтримці персоналу, зокрема через створення комфортних умов праці та забезпечення своєчасної виплати заробітної плати. Для злагодженої роботи необхідно організувати навчання для водіїв, які можуть бути переведені на інші види транспорту у випадку змін у роботі підприємства [36].

Загалом, у таких умовах системне управління є не лише інструментом для подолання поточних проблем, але й способом забезпечити стійкість

транспортної системи на майбутнє. Воно допомагає уникнути хаотичних дій, побудувати чіткий план реагування на будь-які виклики та гарантувати безперебійну роботу міського транспорту навіть у складних умовах [43].

Отже, побудова ефективної системи управління комунальним підприємством транспорту потребує системного підходу, що враховує економічні, соціальні та екологічні фактори. Визначення стратегічних цілей, впровадження сучасних технологій, фінансова стабільність та ефективне управління персоналом створюють основу для забезпечення якісних транспортних послуг і сталого розвитку громад. Системний підхід до управління підприємством є невід'ємною складовою успішного функціонування в умовах сучасного динамічного середовища. Він забезпечує комплексне врахування всіх аспектів діяльності підприємства, гармонізацію інтересів внутрішніх і зовнішніх сторін, а також адаптацію до зовнішніх викликів. Використання етапів і різноманітних інструментів системного підходу дозволяє підприємству досягати ефективності, стійкого розвитку та конкурентоспроможності. Завдяки цьому забезпечується не лише вирішення поточних завдань, а й створення основи для довгострокового успіху на ринку.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ СИСТЕМНОГО УПРАВЛІННЯ ХКП «ЕЛЕКТРОТРАНС»

#### 2.1. Аналіз та основні складові системи управління діяльністю ХКП «Електротранс»

Хмельницьке комунальне підприємство «Електротранс» є комунальним унітарним комерційним підприємством, створеним відповідно до рішення тринадцятої сесії Хмельницької міської ради від 17.09.2003р. № 35 на базі відокремленої частини комунальної власності територіальної громади м. Хмельницького та є повним правонаступником в усіх майнових та немайнових прав і обов'язків міського управління «Хмельницьке електроавтотранс».

Власником Підприємства є територіальна громада міста Хмельницького, в особі Хмельницької міської ради, ідентифікаційний код – 33332218, місцезнаходження: Україна, 29013, Хмельницька обл., м. Хмельницький, вул. Гагаріна, буд. 3.

Виконавчий комітет Хмельницької міської ради є органом, який виконує функції органу управління господарською діяльністю в межах та обсягах визначених Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» [54].

Підприємство є юридичною особою, має відокремлене майно, самостійний баланс, рахунки в установах банку, круглу печатку, кутовий та інші штампи зі своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом. Підприємство набуває прав юридичної особи з дня його державної реєстрації у встановленому законом порядку. Підприємство від свого імені виступає у господарських, цивільних та адміністративних правовідносинах з юридичними та фізичними особами, набуває майнових прав та несе обов'язки, виступає позивачем та відповідачем у судах загальної юрисдикції, господарському та адміністративному судах, несе

відповідальність за результати своєї господарської діяльності. Підприємство не має у своєму складі інших юридичних осіб.

Місцезнаходження Підприємства: Україна, 29016, Хмельницька обл., м. Хмельницький, вул. Тернопільська, буд. 15/2.

Говорячи про ХКП «Електротранс» варто розглянути його техніко-економічні показники (додаток Б). Аналіз даних за 2019–2023 роки показує, що ХКП «Електротранс» демонструє зростання чистого доходу від реалізації послуг, що свідчить про збільшення обсягів наданих послуг. Однак фінансова стабільність підприємства залишається під питанням через нестабільність чистого прибутку, оскільки спостерігаються як позитивні результати, так і значні збитки у різні роки. Собівартість реалізованих послуг має тенденцію до зростання, що вказує на необхідність оптимізації витрат. Разом із цим фонд оплати праці скоротився. Незважаючи на позитивні зміни, рентабельність залишається нестабільною, що може свідчити про недостатню ефективність стратегічного планування [21].

Отже, ця таблиця показує, що на ХКП «Електротранс» спостерігаються позитивні тенденції в діяльності, але є показники, аналізуючи які ми спостерігаємо зменшення.

Метою створення і діяльності підприємства є:

- господарська діяльність для досягнення економічних і соціальних результатів з метою отримання прибутку;
- забезпечення високого рівня культури обслуговування пасажирів, санітарного стану та збереження закріпленого майна.

Підприємство ХКП «Електротранс» надає широкий асортимент послуг, пов'язаних з перевезенням пасажирів та пропонує ефективні та доступні рекламні послуги, що охоплюють широку аудиторію. Зокрема, зовнішня реклама на тролейбусах і автобусах забезпечує максимальну видимість завдяки мобільності транспорту та протяжності тролейбусної мережі в 200 км. Така реклама привертає увагу як пасажирів, так і пішоходів. Друкована реклама в

салонах транспорту дозволяє щомісяця охопити до 615 тисяч пасажирів, враховуючи високий пасажиропотік, який становить понад 1,23 млн перевезень на місяць. Також підприємство пропонує розміщення реклами на «розумних» зупинках, обладнаних сітілайтами, які є ефективними інформаційними майданчиками в місцях скупчення людей. Завдяки таким рішенням бізнес може привернути увагу значної кількості потенційних клієнтів, забезпечуючи видимість і пряму комунікацію з аудиторією (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. Види послуг ХКП «Електротранс»

№	Послуга	Опис
1.	Пасажирські перевезення міськими маршрутами	Широка мережа маршрутів по місту, що забезпечують зручний транспортний зв'язок між районами. Обслуговуються кількома видами транспорту.
2.	Експрес-маршрути	Швидка доставка пасажирів з одного кінця міста до іншого. Мають меншу кількість зупинок, що скорочує час поїздки.
3.	Пасажирські перевезення за містом	Перевезення до сусідніх населених пунктів або туристичних об'єктів.
4.	Оренда автобусів	Послуги оренди автобусів для різних заходів та подій.
5.	Реклама на транспорті	Зовнішня реклама на тролейбусах і автобусах. Забезпечує високу видимість завдяки мобільності транспорту та великій протяжності маршрутів (200 км).
6.	Реклама на «розумних» зупинках	Розміщення реклами на сітілайтах, що встановлені на зупинках. Ефективний інструмент для інформування в місцях скупчення людей.
7.	Друкована реклама в салонах транспортних засобів	Розміщення друкованої реклами всередині салонів тролейбусів і автобусів, що дозволяє охопити аудиторію пасажирів під час поїздки.
8.	Святкова подорож тролейбусом	Організація тематичних подорожей тролейбусом для святкування чи інших подій.

Примітка. Розроблено автором на основі [38].

Розглядаючи дане питання варто сказати, що організаційна структура ХКП «Електротранс» передбачає чіткий розподіл обов'язків між керівництвом, середнім управлінським персоналом та оперативними працівниками. Керівництво включає директора та його заступників, які відповідають за стратегічне планування та прийняття ключових рішень. Важливу роль відіграють структурні підрозділи підприємства. Вони забезпечують

координацію основних виробничих процесів, оптимізацію витрат і контроль за виконанням операційних завдань. Особливу увагу приділяють оперативному персоналу, до якого належать водії, ремонтні бригади та обслуговуючий персонал, оскільки саме їх робота безпосередньо впливає на якість послуг, що надаються.

Система управління також включає сучасні інформаційні технології для диспетчеризації, планування маршрутів та моніторингу роботи транспорту. Водночас підприємство стикається з низкою викликів, серед яких недостатнє фінансування та необхідність удосконалення механізмів мотивації працівників. Загалом система управління ХКП «Електротранс» демонструє стабільність, але потребує модернізації для забезпечення ефективності та підвищення конкурентоспроможності.

Системне управління комунальними підприємствами транспорту базується на використанні сучасних управлінських інструментів, які сприяють досягненню стратегічних і операційних цілей. Серед ключових груп виділені інструменти забезпечення (принципи, параметри, обмеження, критерії), інструменти моделювання (збалансована система показників, факторний аналіз, моделі динаміки за сегментами, моделі оптимізації показників), інструменти багатопараметричного застосування (планування, прогнозування, бюджетування), інструменти функціональної спрямованості (моніторинг, діагностика, контролінг) та аналітичні інструменти оперативного, тактичного та стратегічного управління [27].

Для аналізу системи управління потрібно обрати методику. При виборі методики проведення оцінки ефективності діяльності підприємства використовують системний підхід. Формування системи показників охоплює усі їх види: вартісні і якісні, абсолютні і відносні, прямі і зворотні, узагальнюючі і специфічні, планові і звітні аналітичні, інтенсивні і екстенсивні і т.п. Розглянемо систему показників схематично (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 – Схема аналізу основних показників ефективності підприємницької діяльності підприємства на основі системного аналізу

Примітка. Розроблено автором на основі [27].

Розроблена схема демонструє, як різні види показників можуть бути інтегровані для всебічного оцінювання. Це забезпечує прозорість аналізу, підвищує точність прогнозування і дозволяє оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах. Такий підхід сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності та стійкості в умовах ринкових викликів.

У сфері пасажирських перевезень головним завданням є оптимізація існуючої транспортної мережі, пристосування обсягів пасажирського

транспорту до потреб населення та удосконалення транспортної інфраструктури. Станом на сьогоднішній день, площа Хмельницької міської територіальної громади становить 495 км<sup>2</sup>, з них 93,5 км<sup>2</sup> площа міста Хмельницького. Для задоволення потреб в сфері пасажирських перевезень затверджено міську та приміську транспортні мережі: міська включає в себе 27 тролейбусних маршрутів (з яких функціонує 26) та 48 автобусних маршрутів (з яких функціонує 36); приміська включає в себе 14 автобусних маршрутів (усі функціонують). Для надання послуг використовуються в середньому 68 одиниць електротранспорту з 97 передбачених та 240 автобусів з 351 передбачених, з них: 52 - великої місткості, 38 - середньої місткості та 150 малої місткості. Наразі, 69,5 % тролейбусів (або 72 із 105), що знаходяться на балансі Хмельницького комунального підприємства «Електротранс» відпрацювали свій строк експлуатації. Протягом 2019-2023 років відбулося значне оновлення рухомого складу як комунальної, так і приватної форм власності [24].

Для потреб Хмельницького комунального підприємства «Електротранс», за кошти підприємства та бюджету громади, проведено закупівлю 19 нових автобусів середньої пасажиромісткості (марки Ataman, 13 з них вже працюють на маршрутах міста № 3 «Озерна - Ракове», № 4 «Ружична - Вул. Староміська», № 5 «Лезневе - Львівське шосе», № 35 «Озерна - Катіон» та на приміському маршруті № 15 «Хмельницький - Шаровечка»). Решта автобусів будуть використовуватись для надання послуг на інших маршрутах міста. Крім цього, придбано 16 бувших у використанні великогабаритних автобусів (марок Solaris, Temsa, Scania та Setra), частина з яких залучаються для перевезення громадян на маршрутах № 8 «Озерна - Ракове» та № 20 «Катіон - Лезневе».

Зазначеним підприємством придбано 2 вживаних тролейбуси (марки Skoda), в тому числі один зчленований, які працюють на різних маршрутах. Здійснено відновлювальний ремонт 5 тролейбусів та тривають аналогічні роботи ще по одному тролейбусу. Подібні заходи триватимуть і надалі.

Встановлено 23 нових павільйони для очікування пасажирами громадського транспорту.

В рамках реалізації проєкту «Модернізація громадського тролейбусного транспорту у м. Хмельницький», між Хмельницьким комунальним підприємством «Електротранс» та Європейським банком реконструкції та розвитку підписано кредитний договір (який вже ратифіковано відповідним рішенням сесії міської ради) на суму 10.6 мільйонів євро, які включають в себе грантові кошти від двох грантодавців, а саме: 2 млн 750 тис євро від Інвестиційної Платформи Суспільства ЄС та 1 млн 700 тис євро від Спеціального Антикризисного Фонду ЄБРР. Відповідні грантові угоди вже підписані та затверджені міською радою. Строк погашення цього кредиту - 13 років.

Серед іншого, планується провести реконструкцію електропостачання та розподільної мережі для тролейбусів (14 км в два проводи), придбати нові низькопідлогові тролейбуси у кількості 40-44 одиниці та провести оновлення транспортної інфраструктури, яка включатиме модернізацію обладнання тролейбусного ДЕПО, тягових підстанцій, встановлення сучасного комплексу телемеханіки на 10 тягових підстанціях, осучаснення комплексу мийки тролейбусів та реконструкцію існуючих зупинок громадського транспорту (встановлення енергозберігаючого освітлення) [33].

Морально застарілий автомобільний транспорт, що забезпечує перевезення пасажирів на території Хмельницької міської територіальної громади, сприяє зростанню рівня незадоволеності серед населення та потребує оновлення. Співвідношення малогабаритного транспорту до середньогабаритного та великогабаритного становить 62 %. Цей показник знизився порівняно з попередніми роками на 23 %, що демонструє позитивний вектор розвитку. Беручи до уваги пропускну спроможність у деяких мікрорайонах міста, певна кількість автобусів малої місткості залишиться, однак, необхідно мінімізувати вказаний відсоток для забезпечення високого рівня комфортності у сфері пасажирських перевезень.

Враховуючи вищевказане, можна зробити висновок, що сфера пасажирських перевезень вимагає постійного поліпшення та розвитку.

Основними проблемними питання в сфері пасажирських перевезень на автотранспорті Хмельницької міської територіальної громади є:

#### 1. Кадровий дефіцит персоналу

1.1. Відсутність необхідної кількості водіїв для забезпечення безперебійної роботи відповідної кількості автотранспорту на маршрутах. Дана проблема пов'язана із виїздом за кордон значної частки населення у зв'язку з початком повномасштабної війни. Для забезпечення відповідної роботи транспортних засобів впродовж 17 годин, що відповідає робочому часу від 06:00 до 23:00 годин, необхідно мати трьох водіїв згідно з режимом праці та відпочинку. Проте, підприємства, які здійснюють перевезення пасажирів, не мають відповідного фінансового забезпечення для працевлаштування такої кількості водіїв для одного транспортного засобу, особливо враховуючи фактичну несумісність оплати за надані послуги [28].

1.2. Невідповідний рівень оплати праці. Скрутне фінансове становище автомобільних перевізників, викликане, серед іншого, введеними раніше обмежувальними заходами, пов'язаними із карантинном та військовою агресією, не дозволяє забезпечити належний рівень оплати праці для кваліфікованих водіїв із тривалим досвідом роботи. Більша частина вказаних працівників знаходить роботу за кордоном та звільняється у зв'язку із недостатнім обсягом заробітної плати.

1.3. Дефіцит сучасних підходів для надання освітніх послуг з метою підготовки професійного персоналу.

#### 1.4. Відсутність механізму заохочення.

ХКП «Електротранс» варто звернути увагу на недопустимість відтоку кваліфікованого персоналу на підприємствах шляхом введення будь-яких систем заохочення працівників, в межах чинного законодавства України.

#### 1.5. Мобілізаційні заходи.

Протягом 2022-2023 років вагома частка працівників перевізників, які забезпечували перевезення пасажирів на автобусних маршрутах Хмельницької міської територіальної громади, були увільнені у зв'язку із проходженням військової служби у Збройних Силах України.

## 2. Низький відсоток екологічних видів громадського транспорту

2.1. Цінова політика. В силу високої собівартості електроавтобусів, необхідно шукати альтернативні шляхи переходу на більш сучасні технології громадського транспорту та рухатись у напрямі збільшення кількості тролейбусів, розвитку інфраструктури, необхідної для їх роботи.

2.2. Невідповідність тарифів до реальних витрат по перевезенню пасажирів. Обґрунтований тариф на проїзд транспортом повинен сприяти розвитку міського та приміського пасажирського транспорту та підприємницькому інтересу. Також, він стимулюватиме впровадження новітніх технологій (в тому числі, оновлення рухомого складу), що, в свою чергу, сприятиме: створенню конкурентоспроможного середовища; появі нових учасників в галузі автомобільного транспорту; забезпеченню вищого рівня комфортності пасажирських перевезень; залученню інвестицій та забезпеченню стійких економічних умов роботи.

## 3. Зменшення кількості платоспроможних пасажирів

3.1. Транспортні затори. Погіршення руху на дорогах та зростання транспортних заторів провокує збільшення часу подорожей громадським транспортом, що може стати чинником, який робить інші види транспорту більш привабливими [38].

3.2. Зменшення пасажиропотоку пов'язаного із введенням карантину на території України. Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 09.12.2020 № 1236 «Про встановлення карантину та запровадження обмежувальних протиепідемічних заходів з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2» (із внесеними змінами) було запроваджено ряд

обмежень, серед іншого, на загальну дозволену кількість перевезення пасажирів.

3.3. Економічна рецесія. В періоди економічної нестабільності, люди можуть зменшувати свої витрати, в тому числі, відмовляться від поїздок на громадському транспорті.

3.4. Екологічні аспекти. Зростаюча свідомість щодо забруднення повітря та кліматичних змін може підштовхувати людей обирати більш екологічно чисті види транспорту.

4. Швидкі темпи автомобілізації громади створюють загальне навантаження на інженерно-транспортну інфраструктуру

4.1. Збільшення кількості приватного транспорту порівняно із попередніми роками негативно впливає на рух громадського транспорту. Демографічні зміни пов'язані із початком війни, вплинули на ріст відсотку приватного транспорту на території Хмельницької міської територіальної громади.

4.2. Низький рівень пропускної спроможності основних вулиць та магістралей Хмельницької міської територіальної громади. Зважаючи на такі чинники як розвантаження товарів на зупинках громадського транспорту та відрізках проїзної частини, відсутністю відповідних дорожніх знаків заборони або їх ігноруванням, наявності значної частини нерегульованих перехресть, курсуванням великовантажного транспорту основними вулицями та магістралями Хмельницької міської територіальної громади, на багатьох відрізках дороги можна спостерігати утворення корок (особливо у ранковий та вечірній час) [38].

На пропускну спроможність вулиць беззаперечно впливає невідповідність кількості смуг на певних ділянках дороги, вагома частка вулиць із одностороннім рухом, хаотичне паркування легкових автомобілів.

5. Брак транспортних засобів, пристосованих для перевезення осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення

5.1. Соціальна необхідність. В результаті початку повномасштабного вторгнення країною-агресором в Україну, внутрішньо переміщені особи були змушені виїхати із зон бойових дій та тимчасово проживають на території Хмельницької міської територіальної громади, що призвело до зростання кількості маломобільних груп населення. Беручи до уваги вищевказане, зросла потреба у забезпеченні доступності транспортних послуг для людей з обмеженими можливостями.

#### 5.2. Збільшення кількості пільгових категорій населення.

Порівняно з минулими роками, кількість осіб, які мають право на безоплатний проїзд у громадському транспорті збільшилась, в той час, як відшкодування автомобільним перевізникам за їх проїзд залишилось на тому ж рівні.

#### 6. Нестабільні показники графікованості громадського транспорту

6.1. Нестабільність транспортної інфраструктури. Регулярне проведення дорожніх робіт, можливі дорожньо-транспортні пригоди, які утворюють затори та впливають на пунктуальність громадського транспорту.

6.2. Дорожні обставини. Погодні умови є фактором впливу на швидкість руху усіх учасників дорожнього руху та можливість ефективного виконання розкладу руху.

6.3. Нерівномірний показник пасажиропотоку може призводити до коригувань графіків руху.

#### 6.4. Технічні аспекти.

Непередбачувані поломки та несправності транспортних засобів можуть вплинути на виконання графіків руху та можливості виконання рейсів в подальшому [38].

#### 7. Зниження попиту на навчання інженерно-технологічним професіям

7.1. Низька оплата праці. В порівнянні із іншими новітніми професіями, заробітна плата інженерно-технічних працівників не є конкурентоспроможною та не відображає в повному обсязі важливість їх навичок та зусиль.

7.2. Автоматизація. Автоматизовані системи активно використовуються для виконання рутинних завдань, що призводить до втрати робочих місць, в результаті чого, людські навички втрачають свою актуальність.

Досліджуючи дане питання варто провести аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, оскільки це є важливим етапом в управлінні будь-якої організації. Для цього проведемо SWOT-аналіз (таблиці 2.3, 2.4, 2.5).

Таблиця 2.3. Матриця SWOT аналізу

<p>Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— високий рівень знань та досвіду в управлінні комунальним транспортом;</li> <li>— налагоджені внутрішні процеси;</li> <li>— високий рівень кваліфікації та професійності менеджменту, що сприяє ефективному прийняттю рішень.</li> </ul>	8	<p>Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– низький рівень автоматизації бізнес-процесів;</li> <li>– обмеження фінансових ресурсів на підтримку інформаційних систем;</li> <li>– недостатнє залучення персоналу;</li> <li>– складнощі з адаптацією до швидкозмінного зовнішнього середовища.</li> </ul>	8 6 4 8
<p>Можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– впровадження нових технологій та програмного забезпечення, що забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства;</li> <li>– розширення ринку послуг підприємства;</li> <li>– залучення нових кадрів, що мають сучасні знання та готові до інновацій у сфері управління транспортом.</li> </ul>	8 3 7	<p>Загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– економічна нестабільність;</li> <li>– поява нових конкурентів на ринку, які можуть мати більш розвинену систему інформаційного забезпечення;</li> <li>– ризик втрати даних внаслідок кібератак;</li> <li>– законодавчі зміни, що впливають на діяльність підприємства.</li> </ul>	8 3 4 4

Примітка. Складено автором на основі даних ХКП «Електротранс»

Завдяки цій таблиці ми систематизувати внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на підприємство. Це дозволяє більш чітко визначити сильні сторони, які слід розвивати, та слабкі місця, що потребують вдосконалення. Крім того, аналіз можливостей і загроз сприяє формуванню стратегії адаптації до змін зовнішнього середовища та забезпечення стійкості підприємства в умовах конкуренції [43].

Таблиця 2.4. Сила, можливості, слабкість та загрози SWOT аналізу

Сила і Можливості Використання Сильних сторін для реалізації Можливостей	Сила і Загрози Використання Сильних сторін для усунення Загроз
СА 1. Високий рівень знань та досвіду в управлінні комунальним транспортом – 8 2. Високий рівень кваліфікації та професійності менеджменту – 6 СП 1. Налагоджені внутрішні процеси – 6 2. Залучення нових кадрів для інновацій – 7	СА 1. Високий рівень знань та досвіду – 8 2. Високий рівень кваліфікації менеджменту – 6 СП 1. Налагоджені внутрішні процеси – 6 2. Поява нових конкурентів – 3
Слабкість і Можливості Мінімізація Слабкостей та використання Можливостей	Слабкість і Загрози Мінімізація Слабких сторін та Загроз
СА 1. Низький рівень автоматизації бізнес-процесів – 8 2. Низький рівень мотивації персоналу – 8 СП 1. Обмеження фінансових ресурсів на підтримку систем – 6 2. Необхідність купівлі електробусів – 3	СА 1. Недостатнє залучення персоналу – 8 2. Низький рівень автоматизації бізнес-процесів – 8 СП 1. Обмеження фінансових ресурсів – 6 2. Законодавчі зміни – 4

Примітка. Складено автором на основі даних ХКП «Електротранс»

Другий етап дозволив структуровано розподілити фактори, що дає змогу побачити, як сильні сторони можна використати для розвитку та подолання загроз, а також як слабкості можуть бути мінімізовані.

Аналіз дозволяє визначити стратегічні напрями для розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Використання сильних сторін, таких як високий рівень кваліфікації менеджменту та налагоджені внутрішні процеси, сприяє реалізації можливостей і протидії загрозам. Мінімізація слабких сторін допоможе покращити рівень мотивації персоналу та розширити ринок послуг. Таким чином, структурований підхід до оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів створює основу для ефективного стратегічного планування [6].

Таблиця 2.5. Визначення стратегічних альтернатив SWOT аналізу

Поле матриці SWOT	Стратегічні альтернативи	Оцінка фактора у балах
Сила і можливість	Використати високий рівень знань та досвіду для розширення ринку послуг.	8
	Підвищити ефективність управлінських процесів завдяки кваліфікованому менеджменту.	6
Сила і загроза	Застосувати досвід та професійність для протидії появі нових конкурентів на ринку.	8
	Використати налагоджені процеси для мінімізації ризику втрати даних через кібератаки.	6
Слабкість і можливість	Підвищити залучення персоналу через оптимізацію внутрішніх комунікацій та мотиваційних систем.	8
	Шукати нові джерела фінансування для підтримки розвитку підприємства.	8
Слабкість і загроза	Покращити рівень фінансового планування для мінімізації впливу законодавчих змін.	6
	Забезпечити рівномірний розподіл навантаження між працівниками для зниження ризиків вигорання.	4
Поле матриці SWOT	Стратегічні проблеми	Оцінка фактора у балах
Сила і можливість	Необхідність купівлі електробусів.	8
Сила і загроза	Ризик зростання конкуренції.	8
Слабкість і можливість	Обмеження фінансових ресурсів гальмує реалізацію потенціалу розширення.	8
Слабкість і загроза	Недостатня залученість персоналу може знизити ефективність адаптації до економічних змін.	6

Примітка. Складено автором на основі даних ХКП «Електротранс»

Фінальний етап дозволяє побачити пріоритетні напрями для розвитку підприємства, а також стратегічні проблеми, що потребують першочергового вирішення. Це є основою для прийняття ефективних управлінських рішень [12].

Проведений SWOT-аналіз ХКП «Електротранс» дозволив визначити ключові сильні сторони, серед яких високий рівень професійності менеджменту та налагоджені внутрішні процеси, що створюють умови для розширення ринку послуг і підвищення ефективності управління. Водночас основними слабкими сторонами залишаються низький рівень мотивації персоналу та обмежені фінансові ресурси, які потребують уваги для мінімізації їхнього впливу.

Загрози, такі як економічна нестабільність і зростання конкуренції, можуть бути подолані завдяки ефективному використанню сильних сторін підприємства. Отже, стратегічний підхід, спрямований на використання можливостей і усунення недоліків, сприятиме стабільному розвитку підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності.

Для аналізу зовнішнього середовища ХКП «Електротранс» ще можна провести формальний аналіз впливу груп факторів. Для цього використаємо метод PEST-аналізу це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P — political), економічних (E — economic), соціальних (S — social) і технологічних (T — technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії (табл. 2.6) [9].

Таблиця 2.6. Матриця PEST–аналізу

Групи факторів	Події/ фактори	Загроза/ можливість (+1/-1)	Ймовірність події чи впливу фактора (1, 2, 3)	Важливість фактора чи події (від 1 до 5)	Вплив на підприємство
Політичні	1. Мобілізаційні заходи	-1	3	5	-15
	2. Війна та її наслідки	-1	3	5	-15
	Всього:				-30
Економічні	1. Невідповідність тарифів до реальних витрат по перевезенню пасажирів	-1	3	5	-15
	2. Зниження платоспроможності населення через економічну рецесію	-1	3	4	-12
	Всього:				-27
Соціальні	1. Відтік кваліфікованого персоналу за кордон	-1	3	5	-15
	2. Зростання потреби в пристосованому транспорті для маломобільних груп населення	-1	2	4	-8

Продовж. табл. 2.6

Групи факторів	Події/ фактори	Загроза/ можливість (+1/-1)	Ймовірність події чи впливу фактора (1, 2, 3)	Важливість фактора чи події (від 1 до 5)	Вплив на підприємство
	Всього:				-27
Технологічні	1. Застарілість інфраструктури та транспорту	-1	3	5	-15
	2. Можливість впровадження екологічно чистих видів транспорту	1	2	4	8
	3. Інвестиції в автоматизацію та модернізацію процесів	1	3	5	15
Всього:					8

Примітка. Складено автором на основі даних ХКП «Електротранс»

На основі матриці PEST-аналізу, основними загрозами для підприємства є політичні та економічні фактори, зокрема мобілізаційні заходи, війна та економічна рецесія. Значний негативний вплив також мають соціальні проблеми, пов'язані з відтоком кваліфікованого персоналу та зростанням потреб маломобільних груп населення. Водночас технологічні фактори, як-от впровадження інновацій та інвестиції в модернізацію, створюють можливості для покращення ситуації. Для мінімізації ризиків і використання можливостей доцільно зосередитися на інноваційних рішеннях і підвищенні ефективності управління ресурсами [10].

У цьому розділі варто проаналізувати стратегічний потенціал підприємства. Для цього заповнюємо матрицю VRIO-аналізу. Це інструмент стратегічного управління, який використовується для оцінки внутрішніх ресурсів та компетенцій організації. Назва походить від чотирьох критеріїв: Value (Цінність) — чи створює ресурс цінність для клієнтів і дає конкурентну перевагу? Rarity (Рідкість) — чи є ресурс унікальним або рідкісним серед

конкурентів? Imitability (Імітованість) — чи складно іншим компаніям скопіювати або замінити ресурс? Organization (Організація) — чи здатна організація ефективно використовувати цей ресурс? (табл. 2.7)

Таблиця 2.7 - Матриця VRIO-аналізу ресурсів ХКП «Електротранс»

Ресурси	V	R	I	O	Результат використання ресурсу	VRIO-показник	Економічний показник
Інноваційні	Так	Так	Ні	Так	Тимчасова конкурентна перевага	0,5	Вище середнього
Техніко-технологічні	Так	Так	Так	Ні	Тимчасова конкурентна перевага	0,5	Вище середнього
Кадрові	Ні	Так	Ні	Так	Конкурентна слабкість	0,5	Середній
Фінансові	Ні	Ні	Ні	Ні	Конкурентна слабкість	-1	Нижче середнього

Примітка. Складено автором на основі даних ХКП «Електротранс» [20].

Далі потрібно визначити питому вагу кожного ресурсу компанії у створенні споживчої вартості та розрахувати показник внутрішнього потенціалу (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 - Розрахунок показника внутрішнього потенціалу ХКП «Електротранс»

Ресурси	Питома вага	VRIO-показник	Результат
Інноваційні	0,2	0,5	0,1
Техніко-технологічні	0,3	0,5	0,15
Кадрові	0,3	0	0
Фінансові	0,2	-1	-0,2
Всього			0,05

Примітка. Складено автором на основі даних ХКП «Електротранс»

Ми можемо спостерігати наявність тимчасової конкурентної переваги у сфері техніко-технологічних та інноваційних ресурсів. Проте слабкий фінансовий та кадровий потенціал значно обмежує можливості для розвитку та модернізації підприємства. Зусилля керівництва мають бути спрямовані на оптимізацію фінансового управління, впровадження сучасних методів утримання та заохочення працівників та підвищення ефективності використання наявних ресурсів.

Далі варто оцінити стратегічний відгук (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 Розрахунок показника стратегічного відгуку

Ресурс	Питома вага	Питома вага*/	Значимість	Підсумкова оцінка
Інноваційні	0,3	0,8	0,24	0,072
Техніко-технологічні	0,4	1	0,4	0,16
Кадрові	0,2	0,2	0,04	0,008
Фінансові	0,1	0,5	0,05	0,005
Всього			0,73	0,245

Примітка. Складено автором на основі даних ХКП «Електротранс» [32].

Далі, на підставі розрахованих показників внутрішнього потенціалу та стратегічного відгуку, варто збудувати матрицю стратегічного розвитку (таблиця 2.10)

Таблиця 2.10 Матриця стратегічного розвитку ХКП «Електротранс»

Позитивний	-	-
Нульовий	+	-
негативний	-	-

Негативний

Нульовий

Позитивний

Примітка. Складено автором на основі даних ХКП «Електротранс»

Підприємство потрапляє в нульовий стратегічний відгук за горизонталлю, адже хороша система управління дозволяє ефективно реагувати на зміни, навіть за умов слабкого фінансового потенціалу. Проте, внутрішній потенціал залишається низьким через кадрові та фінансові проблеми. Компанія повинна спрямувати свої зусилля на покращення внутрішньої ефективності, підвищення рівня оплати праці та створення механізмів заохочення для утримання кваліфікованого персоналу.

Основні складові системи управління ХКП «Електротранс» включають такі елементи:

- керівництво підприємства, яке відповідає за стратегічне планування, прийняття ключових рішень та загальне управління підприємством.
- структурні підрозділи. Вони забезпечують координацію основних виробничих процесів, оптимізацію витрат і контроль за виконанням операційних завдань. Це важлива складова для ефективного функціонування підприємства.
- оперативний персонал до якого відносяться водії, ремонтні бригади та обслуговуючий персонал займаються безпосереднім виконанням робіт, що впливає на якість наданих послуг. Їхня ефективність і мотивація є критичними для успішної діяльності підприємства.
- система управління включає використання сучасних інформаційних технологій для диспетчеризації, планування маршрутів та моніторингу роботи транспорту. Це дозволяє автоматизувати управлінські процеси та підвищити їх ефективність. Наприклад стежити за рухом громадського транспорту в режимі онлайн хмельничани можуть через систему DozoR City, завдяки тому, що громадський транспорт обладнаний сучасними GPS-навігаторами [34].
- важливим аспектом є мотивація працівників для забезпечення високої ефективності та результативності роботи, особливо для оперативного персоналу.

Отже, аналіз організаційної структури та системи управління ХКП «Електротранс» демонструє стабільність і наявність ряду сильних сторін, таких як високий рівень кваліфікації персоналу та налагоджені внутрішні процеси. Однак, підприємство стикається з суттєвими викликами, серед яких низький рівень автоматизації, обмежені фінансові ресурси та складнощі в залученні кваліфікованого персоналу. Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити основні можливості для розвитку, зокрема впровадження нових технологій та розширення ринку послуг. PEST-аналіз вказує на зовнішні загрози, зокрема політичну нестабільність та економічні труднощі, які потребують адаптації підприємства до змінюваних умов.

## **2.2. Діагностування стану та оцінка ефективності інструментів системного управління ХКП «Електротранс»**

Основою ефективного управління комунальними підприємствами транспорту є впровадження сучасних управлінських інструментів. Ключовими групами є інструменти забезпечення, інструменти моделювання, інструменти багатопараметричного застосування, інструменти функціональної спрямованості та аналітичні інструменти оперативного, тактичного та стратегічного управління.

Діагностуючи стан управління ХКП «Електротранс» використаємо збалансовану систему показників, яка є сучасним інструментом управління, що дозволяє комплексно оцінювати ефективність роботи підприємства, враховуючи різні аспекти його діяльності. Цей підхід виходить за межі виключно фінансових показників, включаючи також показники, що стосуються клієнтів, внутрішніх процесів та навчання і розвитку [42].

Фінансова складова спрямована на забезпечення стабільного доходу підприємства та ефективне використання ресурсів. Основні показники включають дохід від основної діяльності, рівень витрат на паливо, технічне

обслуговування та оплати праці, а також рентабельність послуг. Окрему увагу приділяють інвестиціям у розвиток інфраструктури, зокрема модернізації транспорту і впровадженню "розумних" зупинок.

Важливість збалансованої системи показників полягає у тому, що вона дає змогу враховувати різноманітні інтереси та узгоджувати їх для досягнення сталого розвитку підприємства.

Для комунального транспортного підприємства важливо, щоб воно не було збитковим. Відсутність збитків дозволяє забезпечувати своєчасну виплату заробітної плати працівникам, інвестувати у технічне обслуговування транспорту та оновлення рухомого складу. Проте орієнтація виключно на фінансові аспекти може призвести до ігнорування інших важливих факторів, таких як якість обслуговування пасажирів або задоволеність персоналу.

Задоволеність клієнтів є ще одним напрямом оцінки. Пасажири хочуть отримувати якісні послуги: зручний графік руху, комфортний транспорт та своєчасне виконання маршрутів. Центральні маршрути є найбільш вигідними для підприємства, проте ХКП «Електротранс» обслуговує всі маршрути, враховуючи і менш популярні, але соціально важливі напрями. Такий підхід демонструє системність у забезпеченні доступності транспорту для всіх верств населення, що є ключовим аспектом соціальної ефективності [43].

У випадку комунальних підприємств власником є місцева громада, представлена міською радою. Для власника важливо, щоб підприємство виконувало свою соціальну функцію — забезпечувало перевезення всіх громадян, навіть на економічно не вигідних маршрутах. Водночас міська рада зацікавлена у фінансовій стабільності підприємства, оскільки збитки вимагають залучення додаткових коштів.

Персонал підприємства є одним із ключових ресурсів. Працівники хочуть отримувати гідну заробітну плату, мати стабільні умови праці та перспективи професійного розвитку. Якщо ці потреби не задовольняються, це може призвести до відтоку кваліфікованих кадрів, що негативно вплине на якість

послуг. Низька заробітна плата або нестабільні умови праці можуть демотивувати працівників, що у підсумку позначиться і на клієнтах, і на фінансовій ефективності. Внутрішні процеси підприємства, які виконують працівники, спрямовані на підвищення ефективності операцій та впровадження інновацій. До ключових показників належать пунктуальність виконання рейсів, технічний стан транспорту, оптимізація маршрутів на основі аналізу пасажиропотоку.

Навчання і розвиток орієнтовані на підвищення кваліфікації персоналу та впровадження сучасних технологій. Регулярне навчання водіїв, технічного персоналу та менеджменту, підвищення задоволеності співробітників через покращення умов праці та кар'єрні можливості є основними пріоритетами. Крім того, підприємство впроваджує інновації у сфері послуг, наприклад, спеціалізовані маршрути та святкові подорожі, а також співпрацює з науковими установами для розробки сталих транспортних рішень та екологічно чистих технологій [51].

Основною перевагою збалансованої системи показників є можливість врахування інтересів різних сторін. Для забезпечення ефективності підприємства необхідно системно підходити до управління, узгоджуючи соціальні та економічні аспекти. Наприклад, орієнтація виключно на соціальну ефективність може призвести до фінансових труднощів, що згодом зробить неможливим функціонування самого підприємства. З іншого боку, надмірна увага до фінансових показників може спричинити соціальне невдоволення та втрату довіри клієнтів.

Ефективність роботи підприємства залежить від того, як воно відповідає очікуванням різних груп. Для власника (міської ради) це може бути фінансова стабільність і виконання соціальної функції. Для пасажирів - доступність і комфорт перевезень. Для персоналу - гідні умови праці. Баланс цих інтересів є основою сталого розвитку.

Звертаючись до збалансованої системи показників проаналізуємо спочатку показники оцінки результативності управління підприємством (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 Показники оцінки результативності управління підприємством

Показник	Порядок розрахунку показника	2019	2020	2021	2022	2023	Рекомендоване значення
Відповідність за рентабельністю	$I_1 = \frac{\pi}{c/c} / H_1$	- 0,34	- 0,30	- 0,13	0,25	-0,01	$\geq 1$
Приріст доходу на клієнта	$I_2 = \frac{\text{Доходи}_1 - \text{Доходи}_0}{\text{Клієнти}_1} / H_2$	0,00	- 179, 87	135, 21	318, 53	193,6 8	$\geq 1$
Коефіцієнт плинності персоналу	$I_3 = \frac{\text{Чу}}{\text{Чср}} / H_3$	0,00	0,11	0,00	0,02	0,02	$\leq 1$
Відповідність за зарплатомісткістю	$I_4 = \frac{\text{ФОП}}{\text{ВД}} / H_4$	0,58	0,90	0,71	0,48	0,12	$\leq 1$
Коефіцієнт «скарг» клієнтів	$I_5 = 1 - \frac{\text{Скарги}}{\text{Загальна кількість клієнтів}}$	0,98 8	0,99 0	0,99 2	0,99 3	0,994	$\geq 1$
Темп приросту кількості клієнтів	$I_6 = \frac{\text{Клієнти}_1 - \text{Клієнти}_0}{\text{Клієнти}_0} / H_6$	0,00	0,04	0,04	0,04	0,04	$\geq 1$

Примітка. Складено автором на основі даних ХКП «Електротранс» [21].

З цієї таблиці можемо зробити пелюсткову діаграму (рис. 2.2). Діаграма допоможе визначити ключові аспекти, які потребують першочергової уваги з

боку керівництва. Це сприятиме розробці більш ефективних управлінських рішень та стратегій розвитку підприємства.

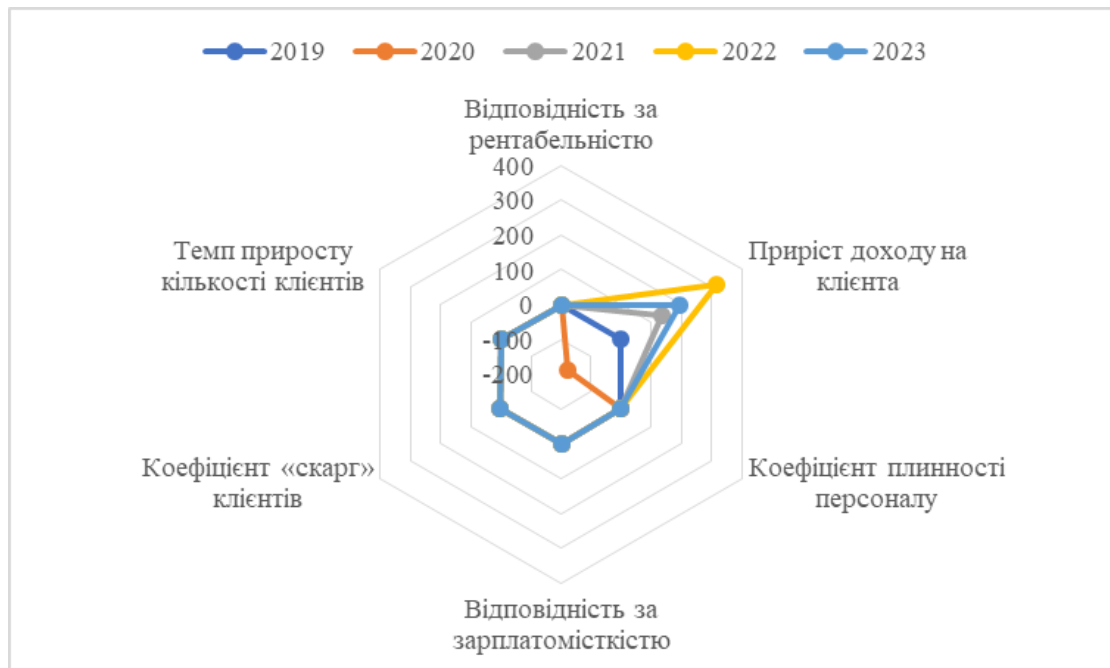


Рисунок 2.2 Діаграма показників оцінки результативності управління підприємством

Примітка. Розроблено автором на основі [21-24]

Виходячи з таблиці та діаграми бачимо, що відповідність за рентабельністю протягом усіх років не досягла рекомендованого значення ( $\geq 1$ ), що вказує на збитковість діяльності. Позитивну динаміку демонструють коефіцієнт «скарг» клієнтів та темп приросту кількості клієнтів, які залишаються стабільними та майже відповідають рекомендованим показникам. Однак високий коефіцієнт плинності персоналу та низька відповідність за зарплатомісткістю вказують на проблеми у кадровій політиці та управлінні витратами на оплату праці. Отже підприємство має показники, які потрібно покращувати.

Далі варто дослідити показники оцінки ефективності діяльності підприємства. Існує п'ять груп коефіцієнтів, що характеризують ефективність

використання основних засобів, оборотних коштів, капіталу, трудових і матеріальних ресурсів (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 Показники оцінки ефективності діяльності підприємства

Коефіцієнт	Формула розрахунку	Рекомендоване значення
1. Показники ефективності використання основних засобів (К <sub>1</sub> )		
Фондовіддача	Обсяг виробництва/ Середньорічна вартість основних засобів	Зростання
Коефіцієнт рентабельності основних засобів	Чистий прибуток/ Середньорічна вартість основних засобів	Зростання
2. Показники ефективності використання оборотних коштів (К <sub>2</sub> )		
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Чистий дохід/ Середньорічна величина оборотних коштів	Зростання
Коефіцієнт мобільності активів	Оборотні активи/ Сума активів	>0,5
Коефіцієнт покриття	Оборотні активи/ Короткострокові зобов'язання	1–1,5
Коефіцієнт рентабельності оборотних коштів	Чистий прибуток/ Середньорічна величина оборотних коштів	Зростання
3. Показники ефективності використання капіталу (К <sub>3</sub> )		
Коефіцієнт автономії	Власний капітал/ Сума пасивів	>0,5
Коефіцієнт фінансової стабільності	Власний капітал/ Позиковий капітал	>1
Коефіцієнт рентабельності ресурсів	Прибуток від операційної діяльності/ Сума активів	Зростання
Коефіцієнт рентабельності продажу	Чистий прибуток/ Чистий дохід	Зростання
Коефіцієнт ресурсовіддачі	Чистий дохід/ Середньорічна сума активів	Зростання
4. Показники ефективності використання трудових ресурсів (К <sub>4</sub> )		
Фінансова продуктивність праці	Чистий прибуток/ Середньооблікова чисельність працівників	Зростання
Зарплатовіддача	Чистий дохід/ Фонд оплати праці	Зростання
Фондоозброєність	Середньорічна вартість основних засобів / Середньооблікова чисельність працівників	Зростання
Коефіцієнт	Формула розрахунку	Рекомендоване значення
5. Показники ефективності використання матеріальних ресурсів (К <sub>5</sub> )		

Матеріаловіддача	Чистий дохід/ Сума матеріальних витрат	Зростання
Коефіцієнт оборотності запасів	Чистий дохід/ Середньорічна вартість запасів	Зростання

Джерело: [11]

Розрахунки локальних показників ефективності діяльності ХКП «Електротранс» представлено у табл. 2.13

Таблиця 2.13 Динаміка показників оцінки ефективності діяльності ХКП «Електротранс»

Коефіцієнт	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.
1. Показники ефективності використання основних засобів (К1): зробити індексом					
Фондовіддача, грн/грн	0,7	0,6	0,8	1,3	1,3
Коефіцієнт рентабельності основних засобів	0,28	0,30	0,32	0,29	0,35
2. Показники ефективності використання оборотних коштів (К2):					
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	12,97	10,66	13,52	13,78	13,74
Коефіцієнт мобільності активів	0,42	0,44	0,45	0,46	0,48
Коефіцієнт покриття	2,10	2,30	2,40	2,70	3,00
Коефіцієнт рентабельності оборотних коштів	0,36	0,37	0,38	0,34	0,40
3. Показники ефективності використання капіталу (К3):					
Коефіцієнт автономії	0,75	0,76	0,78	0,79	0,80
Коефіцієнт фінансової стабільності	4,00	4,10	4,20	4,25	4,30
Коефіцієнт рентабельності ресурсів	0,20	0,22	0,23	0,21	0,25
Коефіцієнт рентабельності продажу	0,14	0,15	0,16	0,14	0,18
Коефіцієнт ресурсовіддачі	1,10	1,15	1,20	1,05	1,25
4. Показники ефективності використання трудових ресурсів (К4):					
Фінансова продуктивність праці, млн грн/чол.	0,30	0,32	0,33	0,31	0,35
Зарплатовіддача, грн/грн	5,80	6,00	6,20	5,90	6,40
Фондоозброєність, млн грн/чол.	0,12	0,13	0,14	0,13	0,15
5. Показники ефективності використання матеріальних ресурсів (К5):					
Матеріаловіддача, грн/грн	2,90	3,00	3,10	3,20	3,50
Коефіцієнт оборотності запасів	4,80	4,90	5,00	5,10	5,30

Примітка. Складено автором на основі даних ХКП «Електротранс» [1-5].

Динаміку комплексних показників оцінки ефективності діяльності відобразимо в табл. 2.14., інтегрального показника – на рис. 2.3.

Таблиця 2.14 Комплексні показники оцінки ефективності діяльності ХКП «Електротранс»

Рік	K <sub>1</sub>	K <sub>2</sub>	K <sub>3</sub>	K <sub>4</sub>	K <sub>5</sub>
2019	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
2020	0,86	0,85	1,03	1,05	1,03
2021	1,14	1,04	1,04	1,10	1,07
2022	1,86	1,06	1,05	1,03	1,10
2023	1,86	1,06	1,07	1,17	1,21

Примітка. Складено автором на основі даних ХКП «Електротранс»

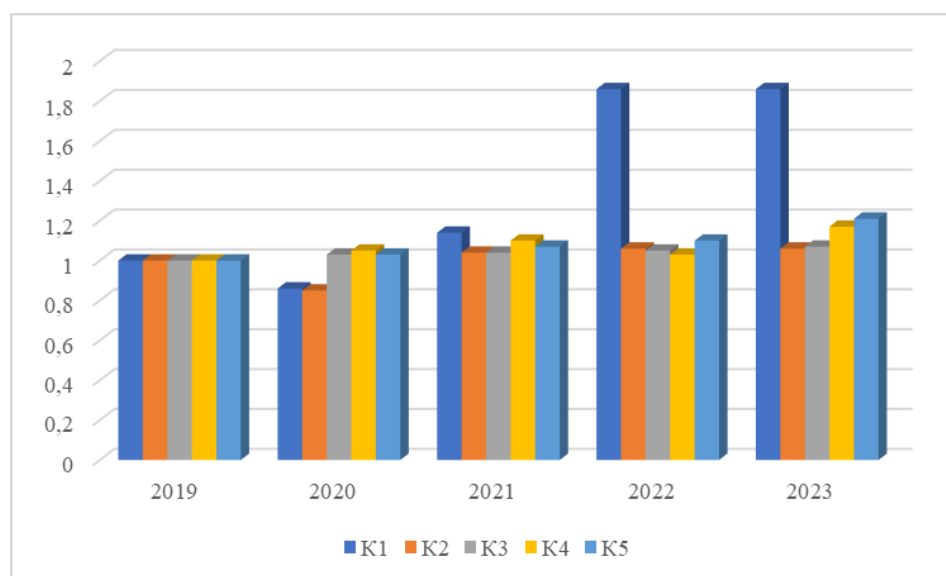


Рисунок 2.4 Інтегральний показник [1-5].

Аналіз динаміки комплексних показників ефективності діяльності ХКП «Електротранс» свідчить про поступове покращення ефективності підприємства протягом 2019–2023 років. Зокрема, у 2023 році спостерігається зростання показників використання основних засобів, оборотних коштів, капіталу, трудових і матеріальних ресурсів, що вказує на підвищення загальної продуктивності підприємства. Інтегральний показник ефективності зріс з 1,00 у 2019 році до 1,27 у 2023 році, що демонструє позитивну тенденцію в управлінні ресурсами.

Ще одним інструментом системного управління є факторний аналіз - це інструмент, який дозволяє виявити основні причини зміни певного показника шляхом розкладання його на складові частини – фактори. Це дозволяє глибше зрозуміти, які саме чинники впливають на результати діяльності підприємства і в якому напрямі потрібно вживати заходи для їх покращення.

Мета аналізу - визначити основні фактори, які впливають на підприємство ХКП «Електротранс» за період з 2019 по 2023 роки (табл. 2.15).

Таблиця 2.15. Факторний аналіз ХКП «Електротранс»

Фактор	Зміни	Значення до змін	Значення після змін	Відхилення (+/-)	Частка впливу на результат (%)	Обґрунтування змін
Обсяг наданих послуг	Підвищення	50	60	+10	20	Відсутність достатньої кількості транспорту
Середні витрати надання однієї послуги	Зниження завдяки оптимізації витрат	50	45	-5	10	Оптимізація витрат, зокрема на енергоспоживання та ремонти
Продуктивність працівників	Підвищення завдяки збільшенню кадрів	60	65	+5	8	Значна нестача водіїв обмежує ефективність роботи
Задоволеність клієнтів	Підвищення	50	55	+5	5	Недостатня кількість транспорту знижує комфорт клієнтів через переповнені маршрути
Кількість транспортних засобів	Закупівля	30	35	+5	20	Нестача транспорту призводить до недостатнього охоплення маршрутів
Рівень технічного стану транспорту	Покращення завдяки регулярному обслуговуванню	50	60	+10	12	Частина транспорту старіє, вимагає оновлення або модернізації

Продовж. табл. 1.15

Фактор	Зміни	Значення до змін	Значення після змін	Відхилення (+/-)	Частка впливу на результат (%)	Обґрунтування змін
Забезпеченість водіями	Покращення завдяки набору водіїв	30	35	+5	15	Нестача водіїв залишається серйозною проблемою для стабільної роботи підприємства
Вартість проїзду	Збільшення через інфляцію	20	25	+5	5	Легке підвищення тарифів для компенсації витрат
Рівень конкуренції	Часткове зниження через покращення послуг	30	27	-3	-5	Невелика перевага за рахунок оновлення транспорту
Державна підтримка	Підвищення завдяки субвенціям	50	60	+10	8	Додаткові кошти спрямовані на оновлення інфраструктури
Рівень автоматизації процесів	Покращення через впровадження технологій	40	50	+10	7	Часткове полегшення управління та відслідковування транспорту сприяє ефективності
Рівень енергоспоживання	Зниження	70	65	-5	-10	Оновлення транспорту частково скоротило витрати енергії.

Примітка. Складено автором на основі даних ХКП «Електротранс» [38].

Факторний аналіз показав, що ключовими проблемами для ХКП «Електротранс» є нестача водіїв та недостатня кількість транспортних засобів на дорогах. Ці фактори обмежують обсяг наданих послуг, знижують задоволеність клієнтів та зменшують конкурентоспроможність підприємства.

Такі самі скарги є і у жителів міста. Вони скаржаться на нестачу тролейбусів у мікрорайоні Дубове. Мешканці зауважують, що маршрути тролейбусів №4 та №4А фактично обслуговують автобуси. Загалом місто обслуговують від 31 до 58 тролейбусів водночас. Найбільша кількість фіксується близько 10:00. На маршрутах №15, №15А та №57 працюють від трьох до п'яти тролейбусів. Тим часом на маршрутах №4 та №4А тролейбусів немає, натомість на них випускають автобуси. На обох маршрутах працюють від одного до трьох одиниць транспорту, окрім пізнього вечора (близько 20:00 та пізніше), коли їх немає взагалі.

На сайті ХКП «Електротранс» завжди актуальні оголошення про пошук водіїв. Комунальне підприємство неодноразово скаржилося на їхню нестачу. Так, станом на початок січня установа потребувала 31 одного водія автобуса та 28 водіїв пасажирського тролейбуса. Загалом же на підприємстві було 93 вакансії. Раніше на підприємстві та у міськраді говорили, що можна було б випускати на маршрути більше тролейбусів, якби було більше водіїв [57].

Отже, аналіз результатів діяльності ХКП «Електротранс» на основі збалансованої системи показників показує позитивну динаміку в ряді аспектів управління. Хоча підприємство залишається збитковим за рентабельністю, показники задоволеності клієнтів та приріст кількості клієнтів стабільні, що свідчить про високий рівень соціальної ефективності. Проведений факторний аналіз показує, що на підприємстві є проблема з недостатньою кількістю водіїв, і відповідно з нестачею тролейбусів на дорогах. Проблеми з плінністю персоналу та низькою зарплатомісткістю вказують на необхідність вдосконалення кадрової політики. Показники ефективності використання основних засобів, оборотних коштів і капіталу продовжують покращуватись, що свідчить про ефективне управління ресурсами та зростання продуктивності підприємства. Загальний інтегральний показник ефективності за період з 2019 до 2023 року демонструє стабільне покращення, що є ознакою успішної адаптації до змінних умов та вдосконалення управлінських підходів.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНСТРУМЕНТІВ СИСТЕМНОГО УПРАВЛІННЯ ХКП «ЕЛЕКТРОТРАНС»

#### 3.1. Основні напрями впровадження та ефективності інструментів системного управління ХКП «ЕЛЕКТРОТРАНС»

У процесі аналізу ефективності діяльності ХКП «Електротранс» було виявлено кілька ключових напрямів, які потребують покращення. Це стосується як фінансових показників, так і аспектів, що стосуються обслуговування клієнтів, управління ресурсами та внутрішніх процесів. Однак для забезпечення сталого розвитку та досягнення стратегічних цілей підприємства необхідно не лише оцінити існуючі показники, але й створити комплексну систему управлінських інструментів, яка забезпечить досягнення встановлених цілей у довгостроковій перспективі.

Збалансована система показників є потужним інструментом, який дозволяє не лише відслідковувати поточні результати діяльності підприємства, але й орієнтувати усі ключові процеси на досягнення стратегічних цілей [41].

Наведена нижче таблиця відображає адаптовану для ХКП «Електротранс» збалансовану систему показників, яка дозволяє не тільки оцінити поточний стан справ, але й вказує на основні ініціативи та заходи, що сприятимуть досягненню цілей підприємства у різних сферах діяльності. Збалансована система показників надає чітке уявлення про ефективність діяльності підприємства, що дає змогу оперативно коригувати стратегію управління. Вона також забезпечує основу для подальшого моніторингу прогресу та оцінки результативності впроваджених змін (табл. 3.1).

Таблиця 3.1. Збалансована система показників для ХКП «Електротранс»

Перспектива	Цілі	Показники/метрики	Цільове значення	Ініціативи/заходи
Фінанси	Підвищити прибутковість	Чистий прибуток	Збільшити на 15%	1) Розширити послуги, наприклад, запустити нові маршрути. 2) Поліпшити управління витратами на обслуговування транспорту.
	Зменшити витрати	Виробнича собівартість	Зменшити на 5%	1) Оптимізувати маршрути та графіки руху транспорту. 2) Переглянути договори з постачальниками.
Клієнти	Підвищити якість обслуговування	Кількість рекламацій	Менше ніж 2% клієнтів	1) Впровадити систему зворотного зв'язку від пасажирів. 2) Підвищити клієнтоорієнтованість.
	Збільшити задоволеність пасажирів	Рівень задоволеності за опитуваннями	Більше 85% задоволених клієнтів	1) Покращити комфорт у транспорті (чистота, освітлення).
Процеси	Оптимізувати виробничі процеси	Час простою транспорту	Зменшити на 10%	1) Впровадити програму обліку технічного обслуговування. 2) Переглянути графік ремонтів.
	Поліпшити умови праці	Плинність кадрів	Зменшити на 10%	1) Покращити умови праці для персоналу. 2) Впровадити програми лояльності для співробітників.
Навчання та розвиток	Підвищити кваліфікацію персоналу	Кількість тренінгів на рік	Щонайменше 3 тренінги	1) Організувати навчання з безпеки перевезень. 2) Впровадити програму навчання щодо роботи з клієнтами.

Примітка. Складено автором на основі [36]

Збалансована система показників для ХКП «Електротранс» передбачає комплексний підхід до покращення чотирьох вимірів таких як фінанси, клієнти, процеси та розвиток. Основними цілями є підвищення прибутковості, зменшення витрат, поліпшення якості обслуговування та задоволеності пасажирів, а також оптимізація процесів і навчання персоналу. Важливу роль відіграють ініціативи, спрямовані на розвиток технологій, покращення умов праці та зниження плинності кадрів. Це дозволить підприємству не лише збільшити ефективність, але й підвищити соціальну відповідальність та задоволеність як клієнтів, так і співробітників.

На ХКП «Електротранс» можна виділити такі напрями управління (табл. 3.2)

Таблиця 3.2. Напрями управління на ХКП «Електротранс»

Галузь діяльності	Напрями
Менеджмент якості	Впровадження системи менеджменту якості відповідно до міжнародних та національних стандартів
Економіка	Підвищення ефективності бізнес-процесів, оптимізація витрат на обслуговування транспорту
Операційна діяльність	Оптимізація управлінських процесів, покращення координації між підрозділами, зменшення операційних витрат
Технічне переозброєння	Оновлення та модернізація транспортного парку, впровадження нових видів транспорту, що відповідають екологічним стандартам
Управління процесами	Впровадження цифрових технологій для покращення обробки даних, автоматизація системи обліку та управління транспортними засобами
Управління персоналом	Підвищення кваліфікації водіїв та іншого персоналу, проведення тренінгів і оцінка ефективності роботи, оптимізація кадрової політики. Розробка заходів заохочення персоналу.
Фінансовий менеджмент	Оптимізація витрат на утримання транспорту, зменшення фінансових витрат, вдосконалення процесів бюджетування і фінансового планування
Громадські відносини	Проведення відкритої інформаційної політики, підвищення прозорості діяльності, розвиток взаємодії з місцевими органами влади та громадськістю

Примітка. Складено автором на основі даних ХКП «Електротранс» [32]

Отже, аналіз напрямів управління на ХКП «Електротранс» свідчить про важливість застосування комплексного підходу до розвитку підприємства. Поєднання інновацій, оптимізації процесів, підвищення кваліфікації персоналу та орієнтація на клієнта дозволяють забезпечити ефективну роботу підприємства, поліпшити якість послуг та підвищити його конкурентоспроможність на ринку.

Також, говорячи про це варто згадати про цифровізацію - процес впровадження цифрових технологій у всі аспекти діяльності підприємств, організацій або суспільства з метою підвищення ефективності, якості та продуктивності. Вона охоплює перетворення традиційних процесів, послуг і бізнес-моделей шляхом використання сучасних технологій, таких як штучний інтелект, великі дані, хмарні обчислення, блокчейн тощо [59].

Основні аспекти цифровізації:

1. Перехід до електронних форматів (відмова від паперових документів на користь електронних систем обліку та звітності; використання автоматизованих систем управління).
2. Впровадження цифрових технологій (використання інформаційних систем для управління бізнес-процесами; запровадження онлайн-сервісів, систем управління клієнтськими відносинами).
3. Автоматизація процесів (використання алгоритмів штучного інтелекту для аналізу даних і прийняття рішень).
4. Підвищення прозорості (створення єдиних інформаційних платформ для обміну даними між підрозділами або організаціями, відкритий доступ до актуальної інформації для користувачів і працівників).
5. Оптимізація взаємодії з клієнтами та партнерами (персоналізовані сервіси та обслуговування; взаємодія через цифрові канали, такі як соціальні мережі або чат-боти) [10].

Цифровізація є невід'ємною частиною сучасного розвитку суспільства та бізнесу, забезпечуючи нові можливості для оптимізації процесів і покращення

взаємодії. Вона сприяє підвищенню продуктивності, прозорості та ефективності в управлінні завдяки використанню сучасних технологій, автоматизації та електронних систем. Цифровізація також стимулює інновації, створюючи умови для гнучкості та адаптації до швидких змін у зовнішньому середовищі. Загалом, це процес, який дозволяє організаціям та суспільству досягати якісно нового рівня розвитку [62].

Стосовно ХКП «Електротранс» можна виділити такі ключові зміни (табл. 3.3).

Таблиця 3.3. Характеристика ключових змін на підприємстві ХКП «Електротранс» в умовах цифрової трансформації

Напрямок змін	Зміст зміни на підприємстві в умовах цифровізації
Розширення та ускладнення цифрового інформаційного простору	Впровадження єдиного інформаційного простору, що об'єднає всі підрозділи підприємства, включаючи транспортний парк, диспетчерські служби та інші відділи. Забезпечується доступність інформації для всього персоналу з метою швидкого прийняття рішень.
Формування цифрової організаційної культури	Розвиток цифрової культури серед співробітників ХКП «Електротрансу», що включає цифрове лідерство, залучення персоналу до використання нових технологій, освоєння цифрових знань. Особлива увага приділяється підвищенню рівня клієнтоорієнтованості та комунікації через цифрові канали.
Розробка нової системи корпоративних знань	Впровадження системи навчання співробітників новим технологіям, включаючи управління технікою через цифрові панелі керування. Створення бази знань для підтримки оперативних рішень у разі технічних чи логістичних проблем.
Модифікація структури системи управління підприємством	Створення інтегрованої системи управління транспортом, яка дозволить синхронізувати роботу різних підрозділів, скоротити час прийняття рішень і підвищити ефективність оперативного планування.
Розробка прозорої та ефективної інфраструктури	Створення прозорої інфраструктури обліку та управління ресурсами. Забезпечення мультимедійних зв'язків для взаємодії з пасажиром та персоналом, включаючи чат-боти, мобільні додатки та інформаційні панелі.

Примітка. Складено автором на основі інформації ХКП «Електротранс»

Отже, умови цифровізації створюють нові можливості для оптимізації роботи підприємства. Цифрова організаційна культура і навчання співробітників сприяють адаптації персоналу до змін та підвищують рівень клієнтоорієнтованості. Удосконалення системи управління і прозорі інфраструктури забезпечують ефективність планування, обліку та комунікації з пасажиром і персоналом [64].

До інструментів системного управління також відносяться інструменти багатопараметричного застосування такі як планування, прогнозування та бюджетування. Ці інструменти повинні застосовуватись постійно. Наприклад під час розроблення шляхів розвитку та вдосконалення громадського транспорту (табл. 3.4)

Таблиця 3.4 Шляхи розвитку та вдосконалення громадського транспорту

Перелік заходів	Джерела фінансування	Термін виконання	Прогнозований обсяг фінансових ресурсів для виконання завдань (тис.грн)
Придбання великогабаритного транспорту (автобусів)	Кошти передбачені в бюджеті Хмельницької міської територіальної громади. Інші джерела, не заборонені законодавством.	2024-2028 р.р.	37 819
Придбання та встановлення нових зупинок для очікування пасажиром громадського транспорту	Кошти передбачені в бюджеті Хмельницької міської територіальної громади. Інші джерела, не заборонені законодавством	2024-2028 р.р.	8 709

Продовж. табл. 3.4

Перелік заходів	Джерела фінансування	Термін виконання	Прогнозований обсяг фінансових ресурсів для виконання завдань (тис.грн)
Формування та виконання обсягів замовлення фахівців на підготовку робітничих кадрів у професійно-технічних навчальних закладах міста відповідно до потреб сучасного ринку праці в транспортній галузі.	Кошти передбачені в бюджеті Хмельницької міської територіальної громади. Інші джерела, не заборонені законодавством	Постійно	-
Проведення комплексного обстеження пасажиропотоків на території Хмельницької міської територіальної громади	Кошти передбачені в бюджеті Хмельницької міської територіальної громади.	2024 р.	1500
Розробка проекту по створенню належних умов для руху тролейбусів у мікрорайоні Гречани (продовження руху до вул.Північної)	Кошти передбачені в бюджеті Хмельницької міської територіальної громади. Інші джерела, не заборонені законодавством.	2024-2028 р.р.	-
Створення додаткового місця для відстою громадського транспорту в районі кінцевої зупинки у мікрорайоні Озерна	Кошти передбачені в бюджеті Хмельницької міської територіальної громади. Інші джерела, не заборонені законодавством.	2024-2028 р.р.	-

Примітка. Складено автором на основі інформації ХКП «Електротранс» [60]

Шляхи розвитку та вдосконалення громадського транспорту в Хмельницькій міській територіальній громаді охоплюють широкий спектр заходів, спрямованих на підвищення якості транспортних послуг та задоволення потреб мешканців. Заплановані заходи включають придбання

нових автобусів, встановлення сучасних зупинок, підготовку кваліфікованих кадрів, проведення обстежень пасажиропотоків та створення додаткових інфраструктурних об'єктів. Джерелами фінансування є бюджет громади та інші дозволені законодавством ресурси, що гарантує можливість виконання запланованих завдань у зазначені строки. При розробці таблиці використовувалися інструменти системного управління, а саме планування, прогнозування та бюджетування, що забезпечує комплексний підхід до реалізації ініціатив [58].

Очікувані результати від реалізації заходів програми:

1. Зменшення кількості дорожньо-транспортних пригод та поліпшення рівня безпеки дорожнього руху.
2. Запровадження сучасних систем пов'язаних із роботою міського та приміського пасажирського транспорту.
3. Скорочення відсотку транспортних засобів малої місткості по відношенню до середнього та великогабаритного автотранспорту.
4. Забезпечення повного обліку пільгових категорій пасажирів, що дасть змогу отримувати достовірні дані для подальшого відшкодування за фактично надані транспортні послуги.
5. Розвиток електричного транспорту, збільшення питомої ваги електротранспорту в міських пасажироперевезеннях, в тому числі для покращення екологічної ситуації.
6. Стимулювання пасажирів до оплати проїзду безготівковими методами.
7. Можливість формувати економічно обґрунтований тариф на підставі даних отриманих від автоматизованої системи обліку оплати проїзду.
8. Збільшення пропускної спроможності доріг, що сприятиме зменшенню витрат часу пасажирів на поїздку до місця призначення.
9. Баланс між обґрунтованими витратами пов'язаними із наданням послуг та платоспроможним попитом на них.

10. Збільшення рівня комфортності пасажирських перевезень, в тому числі для маломобільних груп населення [55].

Отже, аналіз діяльності ХКП «Електротранс» виявив ключові аспекти, які потребують покращення для забезпечення сталого розвитку та досягнення стратегічних цілей підприємства. Впровадження збалансованої системи показників дозволяє не лише оцінювати поточний стан справ, але й орієнтувати діяльність підприємства на стратегічні пріоритети. Основними напрямками для розвитку є підвищення прибутковості, зниження витрат, покращення якості обслуговування клієнтів, оптимізація внутрішніх процесів, впровадження інновацій та підвищення кваліфікації персоналу.

### **3.2. Економічне обґрунтування заходів підвищення ефективності інструментів системного управління на ХКП «ЕЛЕКТРОТРАНС»**

Виходячи з попереднього аналізу, було розроблено збалансовану систему показників (BSC) для ХКП «Електротранс», яка дозволяє оцінити ефективність діяльності підприємства за кількома ключовими напрямками: фінанси, клієнти, процеси, навчання та розвиток. Для кожної з цих перспектив визначено цілі та показники, що відповідають стратегічним пріоритетам компанії. Застосування вагових коефіцієнтів для кожної з перспектив дозволяє отримати інтегральний показник, що відображає загальний ефект від реалізації запропонованих ініціатив. Розрахунок цього показника підтверджує високий потенціал удосконалення діяльності підприємства, зокрема в фінансовій та клієнтській сферах, що має важливе значення для подальшого розвитку ХКП «Електротранс» (таблиця 3.5).

Щоб розрахувати інтегральний показник, який враховує всі перспективи, можна визначити вагові коефіцієнти для кожної з них і обчислити сумарний ефект. Для розрахунку використовуємо такі вагові коефіцієнти: фінанси 30%, клієнти 25%, процеси 20%, навчання та розвиток 15%, соціальна 10%.

Кожну мету у перспективі оцінюємо за шкалою від 1 до 10 (де 1 — найгірший результат, 10 — найкращий результат). Потім множимо оцінку кожної перспективи на її ваговий коефіцієнт, щоб отримати інтегральний показник.

Таблиця 3.5. - Інтегральний показник ХКП «Електротранс»

Перспектива	Оцінка (1-10)	Ваговий коефіцієнт (%)	Вплив (Оцінка × Ваговий коефіцієнт)
Фінанси	8	30%	$8 \times 0.30 = 2.4$
Клієнти	9	27%	$9 \times 0.27 = 2.43$
Процеси	7	23%	$7 \times 0.23 = 1.61$
Навчання та розвиток	8	20%	$8 \times 0.20 = 1.6$

Примітка. Складено автором на основі даних ХКП «Електротранс»

Інтегральний показник:

$$2.4 + 2.43 + 1.61 + 1.6 = 8,04$$

Загальний ефект від реалізації ініціатив за всіма перспективами становить 8, з 10 можливих. Це свідчить про високий потенціал вдосконалення на підприємстві, при цьому найбільше значення мають фінансові та клієнтські аспекти (рис. 3.1).

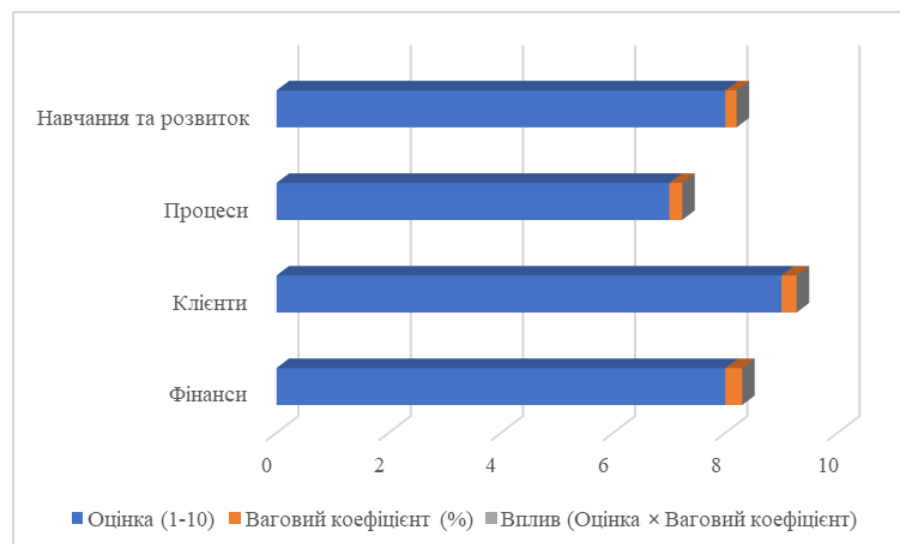


Рисунок 3.1 – Діаграма показників оцінки результативності управління підприємством [49].

В роботі аналізувалися показники оцінки результативності управління підприємством. З аналізу видно, що відповідність за рентабельністю протягом усіх років не досягла рекомендованого значення ( $\geq 1$ ), що вказує на збитковість діяльності. Позитивну динаміку демонструють коефіцієнт «скарг» клієнтів та темп приросту кількості клієнтів, які залишаються стабільними та майже відповідають рекомендованим показникам. Однак високий коефіцієнт плинності персоналу та низька відповідність за зарплатомісткістю вказують на проблеми у кадровій політиці та управлінні витратами на оплату праці. Розглянемо як можна покращити показники результативності управління підприємством (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 Покращення показників результативності управління підприємством

Показник	Поточне значення (2023)	Рекомендоване значення	Заходи для покращення	Очікуване значення після заходів
Відповідність за рентабельністю	-0,01	$\geq 1$	Збільшення доходів на 15% через розширення маршрутів та публікацію реклами	1,05
Коефіцієнт плинності персоналу	0,02	$\leq 1$	Впровадження програм лояльності та навчання персоналу	0,01
Відповідність за зарплатомісткістю	0,12	$\leq 1$	Оптимізація витрат на адміністративні потреби	0,90

Примітка. Складено автором на основі даних ХКП «Електротранс» [37]

Покращення результативності управління є важливим завданням для забезпечення сталого розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Системне управління дозволяє виявляти проблемні аспекти діяльності, розробляти дієві заходи для їх вирішення та досягати стратегічних цілей. Використання комплексного підходу до аналізу показників сприяє оптимізації процесів, підвищенню мотивації працівників і покращенню якості обслуговування клієнтів. Це підкреслює важливість стратегічного

планування та адаптації управлінських рішень до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Системне управління включає в себе перелік інструментів, серед яких є інструменти багатопараметричного застосування, а саме: планування, прогнозування і бюджетування. Виявляючи певну проблему, ми можемо спланувати і спрогнозувати як саме може покращитись роботи після виправлення проблеми. ХКП «Електротранс» має значну проблему з нестачею водіїв для тролейбусів [27].

Можна розрахувати оцінку втрат через нестачу водіїв на ХКП «Електротранс». Для цього використаємо наступні дані:

Робочий час, протягом якого курсує тролейбус: 6:10 – 22:30 (16год. 20хв.)

Вартість проїзду: 7 грн.

Середній час у дорозі одного рейсу: 38хв

Простій після кожного рейсу: 10хв

Протяжність маршруту: 11 км

Середній інтервал руху: 15хв

Середня зарплата водія: 19 000 грн/місяць

Кількість робочих днів водія: від 15 до 22

Середня кількість пасажирів за рейс: 83

Кількість відсутніх водіїв: 59

1. Тривалість одного рейсу з урахуванням простою:

$$38\text{хв} + 10\text{хв} = 48\text{хв}$$

2. Кількість рейсів, які може виконати один водій за день:

$$980\text{хв}/48\text{хв} = 20 \text{ рейсів/день}$$

3. Кількість пасажирів за день від одного водія:

$$20 \text{ рейсів/день} * 83 \text{ пасажирів/рейс} = 1660 \text{ пасажирів/день}$$

4. Виручка від одного водія за день:

$$1660 \text{ пасажирів/день} * 7 \text{ грн/пасажир} = 11\,620 \text{ грн/день}$$

5. Виручка від одного водія за місяць:

Мінімальна кількість робочих днів (15):

$$11\,620 \text{ грн/день} * 15 \text{ днів} = 174\,300 \text{ грн/місяць}$$

Максимальна кількість робочих днів (22):

$$11\,620 \text{ грн/день} * 22 \text{ дні} = 255\,640 \text{ грн/місяць}$$

6. Виручка, втрачена через нестачу 59 водіїв:

Мінімальна кількість робочих днів (15):

$$174\,300 \text{ грн/водія/місяць} * 59 \text{ водіїв} = 10\,282\,700 \text{ грн/місяць}$$

Максимальна кількість робочих днів (22):

$$255\,640 \text{ грн/водіїв/місяць} * 59 \text{ водіїв} = 15\,081\,760 \text{ грн/місяць}$$

7. Загальні витрати на зарплати для 59 водіїв:

$$59 \text{ водіїв} * 19\,000 \text{ грн/водія} = 1\,121\,000 \text{ грн/місяць}$$

8. Чистий прибуток від набору водіїв:

Мінімальна кількість робочих днів (15):

$$10\,282\,700 \text{ грн (виручка)} - 1\,121\,000 \text{ грн (зарплати)} = 9\,161\,700 \text{ грн/місяць}$$

Максимальна кількість робочих днів (22):

$$15\,081\,760 \text{ грн (виручка)} - 1\,121\,000 \text{ грн (зарплати)} = \\ = 13\,960\,760 \text{ грн/місяць}$$

Проведені розрахунки демонструють, що набір 59 водіїв на підприємстві ХКП «Електротранс» є фінансово доцільним. Навіть за умови мінімальної кількості робочих днів (15), чистий додатковий прибуток становитиме понад 9,1 млн грн на місяць, а за максимальної кількості робочих днів (22) він зростає до майже 14 млн грн на місяць. Це значно перевищує витрати на заробітну плату для нових працівників, що підтверджує доцільність та економічну вигоду такого рішення [20-24].

Впровадження таких інструментів системного управління, як збалансована система показників, факторний аналіз, інструменти багатопараметричного застосування (планування, прогнозування та бюджетування), зазвичай здійснюють працівники, що мають відповідні повноваження і компетенції в управлінні підприємством. Основна

відповідальність за ці процеси покладається на директора підприємства, який забезпечує загальне стратегічне управління, приймає рішення щодо впровадження нових інструментів і затверджує відповідні плани та результати аналізу.

Головний економіст підприємства відповідає за розробку і впровадження механізмів прогнозування, планування та бюджетування, а також здійснює факторний аналіз економічних показників і контролює ефективність використання ресурсів. Працівник, який відповідає за стратегічне планування або аналітику координує розробку стратегічних карт, визначає ключові показники ефективності (KPI) та відповідає за впровадження збалансованої системи показників і аналіз діяльності підприємства за різними напрямками.

Фінансовий директор або начальник фінансового відділу формує бюджет підприємства, прогнозує доходи і витрати та контролює фінансову ефективність діяльності. У свою чергу, начальник відділу кадрів підтримує реалізацію інструментів, пов'язаних із навчанням і розвитком персоналу, що є важливою складовою збалансованої системи показників. Крім того, економісти здійснюють моніторинг операційних процесів, проводять розрахунки та забезпечують технічну підтримку впровадження нових управлінських інструментів [60].

Таким чином, відповідальність за впровадження системних інструментів управління покладається на керівництво підприємства та ключові функціональні відділи, залежно від організаційної структури та розподілу обов'язків.

Отже, розроблена система збалансованих показників для ХКП «Електротранс» демонструє високий потенціал для вдосконалення діяльності підприємства, особливо у фінансовій та клієнтській сферах. Застосування інтегрального підходу дозволяє оцінити ефективність стратегічних ініціатив, спрямованих на оптимізацію внутрішніх процесів та покращення якості обслуговування. Набір водіїв залишається економічно вигідним, оскільки

навіть за мінімальною кількістю робочих днів додатковий чистий прибуток складає понад 9,1 млн грн на місяць. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню рентабельності. Комплексне управління показниками результативності забезпечить сталий розвиток підприємства та його конкурентоспроможність на ринку пасажирських перевезень.

## ВИСНОВКИ

Отже, магістерська робота зосереджена на вирішенні важливої та актуальної проблеми, пов'язаної із впровадженням інструментів системного управління на підприємстві. Основні результати та рекомендації дослідження можна узагальнити таким чином:

1. Досліджуючи поняття системного управління ми бачимо, що воно є ключовим підходом до ефективного функціонування комунальних підприємств, які виконують важливі соціальні завдання. Воно передбачає інтеграцію всіх рівнів і процесів організації, що забезпечує узгодженість дій та досягнення стратегічних цілей. Основними принципами системного управління є цілісність, організаційна єдність, адаптивність, прозорість та підзвітність, які дозволяють оптимізувати ресурси, знижувати ризики та підвищувати якість послуг. Важливе значення має здатність підприємств адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, впроваджувати інновації та підтримувати довіру громадськості через відкритість і звітність. Узгоджена робота всіх структурних підрозділів відповідно до спільної місії сприяє досягненню економічної стабільності та підвищенню соціального ефекту. Таким чином, системне управління є основою для побудови ефективної, стійкої та надійної організації, орієнтованої на потреби громади.

2. Узагальнивши методичні підходи до побудови ефективної системи управління комунальним підприємством транспорту, можна стверджувати, що системний підхід є ключовим інструментом для забезпечення стійкого розвитку в умовах сучасного динамічного середовища. Він охоплює стратегічне планування, впровадження сучасних технологій, фінансову стабільність та ефективне управління персоналом. Особливе значення має адаптація до зовнішніх викликів, таких як економічні труднощі, війна та дефіцит кваліфікованих кадрів, через впровадження інноваційних управлінських практик. Системне управління комунальними підприємствами транспорту в умовах воєнного часу потребує врахування проблеми міського забезпечення

кваліфікованими кадрами. Під час війни багато працівників транспортної сфери можуть виїхати за кордон, бути мобілізованими чи змінити професію через нестабільність і стресові умови. Це створює дефіцит досвідчених водіїв, технічного персоналу та управлінців, що напряму впливають на роботу транспорту та якість обслуговування. Комплексне використання інструментів планування, контролю, моніторингу та цифровізації сприяє оптимізації ресурсів і підвищенню якості транспортних послуг. Таким чином, системний підхід забезпечує не лише вирішення поточних завдань, а й створює основу для довгострокового успіху та конкурентоспроможності підприємства.

3. Проведений аналіз показав, що ефективно управління підприємством базується на підвищенні доходів, зменшенні витрат та покращенні умов праці для персоналу. Оптимізація витрат дозволяє знизити фінансове навантаження, водночас забезпечуючи конкурентні переваги. Підвищення зарплат сприяє мотивації працівників і зниженню плинності кадрів, що позитивно впливає на стабільність колективу. Зростання доходів компанії, у свою чергу, є результатом впровадження інноваційних підходів і підвищення продуктивності. Таким чином, збалансований підхід до управління сприяє сталому розвитку підприємства та досягненню стратегічних цілей.

4. Здійснивши діагностику стану та оцінки ефективності інструментів системного управління підприємством ми бачимо, що воно показує певну позитивну динаміку. Хоча підприємство залишається збитковим за рентабельністю, показники задоволеності клієнтів та приріст кількості клієнтів стабільні, що свідчить про високий рівень соціальної ефективності. Проведений факторний аналіз показує, що на підприємстві є проблема з недостатньою кількістю водіїв, і відповідно з нестачею тролейбусів на дорогах. Проблеми з плинністю персоналу та низькою зарплатомісткістю вказують на необхідність вдосконалення кадрової політики. Показники ефективності використання основних засобів, оборотних коштів і капіталу продовжують покращуватись, що свідчить про ефективно управління ресурсами та зростання продуктивності

підприємства. Аналіз динаміки комплексних показників ефективності діяльності ХКП «Електротранс» свідчить про поступове покращення ефективності підприємства протягом 2019–2023 років. Зокрема, у 2023 році спостерігається зростання показників використання основних засобів, оборотних коштів, капіталу, трудових і матеріальних ресурсів, що вказує на підвищення загальної продуктивності підприємства. Інтегральний показник ефективності зріс з 1,00 у 2019 році до 1,27 у 2023 році, що демонструє позитивну тенденцію в управлінні ресурсами.

5. Основними напрямками застосування та ефективності інструментів системного управління є запровадження збалансованої системи показників, яка дозволяє не лише оцінювати поточний стан справ, але й орієнтувати діяльність підприємства на стратегічні пріоритети. Основними напрямками для розвитку є підвищення прибутковості, зниження витрат, покращення якості обслуговування клієнтів, оптимізація внутрішніх процесів, впровадження інновацій та підвищення кваліфікації персоналу. До інструментів системного управління також відносяться інструменти багатопараметричного застосування такі як планування, прогнозування та бюджетування. Ці інструменти повинні застосовуватись постійно.

6. Порахувавши економічне обґрунтування заходів бачимо, що розроблена система збалансованих показників для ХКП «Електротранс» демонструє високий потенціал для вдосконалення діяльності підприємства, особливо у фінансовій та клієнтській сферах. Застосування інтегрального підходу дозволяє оцінити ефективність стратегічних ініціатив, спрямованих на оптимізацію внутрішніх процесів та покращення якості обслуговування. Загальний ефект від реалізації ініціатив за всіма перспективами становить 8, з 10 можливих. Проведені розрахунки демонструють, що набір 59 водіїв на підприємстві ХКП «Електротранс» є фінансово доцільним. Навіть за умови мінімальної кількості робочих днів (15), чистий додатковий прибуток становитиме понад 9,1 млн грн на місяць, а за максимальної кількості робочих днів (22) він зростає до майже

14 млн грн на місяць. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню рентабельності та стабільності кадрової політики. Комплексне управління показниками результативності забезпечить сталий розвиток підприємства та його конкурентоспроможність на ринку пасажирських перевезень.

Опрацьовані в цій роботі дані можуть бути використанні на практиці в ХКП «Електротранс» і на інших підприємствах під час впровадження інструментів системного управління.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ХКП «Електротранс» за 2019 р.: Форма №2. Хмельницький, 2019. 2 с. 3.
2. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ХКП «Електротранс» за 2020 р.: Форма №2. Хмельницький, 2020. 2 с. 4.
3. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ХКП «Електротранс» за 2022 р.: Форма №2. Хмельницький, 2022. 2 с. 5.
4. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ХКП «Електротранс» за 2021 р.: Форма №2. Хмельницький, 2021. 2 с. 6.
5. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ХКП «Електротранс» за 2023 р.: Форма №2. Хмельницький, 2023. 2 с. 7.
6. Бебешко О. В. Удосконалення системи управління на підприємстві. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). Харків : НТУ «ХПИ». 2017. № 24(1246). С. 44–47.
7. Вольська О. М. Публічне управління як системне явище в сучасному суспільстві. *Таврійський науковий вісник. серія: економіка*. 2020. № 3. С. 15–20. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.3.2> (дата звернення: 12.01.2025).
8. Гаврилюк Р. Формування ефективної системи управління підприємством : Кваліфікаційна (магістерська) робота. Вінниця, 2023. 99 с. URL: [https://doi.org/file:///C:/Users/Oleg%20Ivanovich/загрузки%20з%20робкомпа/Downloads/15130-Текст%20статті-30110-1-10-20240223%20\(3\).pdf](https://doi.org/file:///C:/Users/Oleg%20Ivanovich/загрузки%20з%20робкомпа/Downloads/15130-Текст%20статті-30110-1-10-20240223%20(3).pdf) (дата звернення: 17.12.2024).
9. Грицуленко С.І. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. для студ. напр. підгот. 6.030504 «Економіка підприємства» ден. та заочн. форм навч. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2014. С. 99.
10. Дуса К. Системне управління комунальними підприємствами

транспорту в умовах воєнного часу. *Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку держави в умовах глобалізації* : VI Міжнар. науково-практ. конф., м. Хмельницький, 16 січ. 2025 р. Хмельницький, 2025.

11. Диса К. Системний підхід управління підприємством: етапи та інструменти. *«Модернізація та сучасні українські і світові наукові дослідження»* : матеріали міжнар. студент. наук. конф., м. Луцьк, 24 січ. 2025 р. Луцьк, 2025. С. 27–28. URL: <https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/issue/view/inter-24.01.2025/113> (дата звернення: 24.01.2025).

12. Жилінська Л.О. Управління розвитком машинобудівних підприємств на стратегічну перспективу : дис. ... доктора. екон. наук : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Маріуполь, 2016. 436 с.

13. Заєць М. Шляхи удосконалення системи управління підприємством. *116 Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2024. № 2 (74).

14. Замазій О. В. Стратегічний аналіз: системне уявлення про стратегічне управління. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 2, т. 2. С. 108–111.

15. Звіт із праці ХКП «Електротранс» за січень-грудень 2019 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2019. 2 с. 32.

16. Звіт із праці ХКП «Електротранс» за січень-грудень 2020 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2020. 2 с. 33.

17. Звіт із праці ХКП «Електротранс» за січень-грудень 2021 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2021. 2 с. 34.

18. Звіт із праці ХКП «Електротранс» за січень-грудень 2022 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2022. 2 с. 35.

19. Звіт із праці ХКП «Електротранс» за січень-грудень 2023 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2023. 2 с. 32.

20. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ХКП

«Електротранс» за 2019 р. : Форма №2. Хмельницький, 2022. 2 с. 35.

21.Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ХКП «Електротранс» за 2020 р. : Форма №2. Хмельницький, 2020. 2 с. 36.

22.Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ХКП «Електротранс» за 2021 р. : Форма №2. Хмельницький, 2021. 2 с. 37.

23.Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ХКП «Електротранс» за 2022 р. : Форма №2. Хмельницький, 2023. 2 с. 38.

24.Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ХКП «Електротранс» за 2023 р. : Форма №2. Хмельницький, 2019. 2 с.39

25.Коваленко Н. Система управління розвитком підприємства та її складники. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 4 (72).  
URL: [http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/4\\_72\\_1\\_2019\\_ukr/15.pdf](http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/4_72_1_2019_ukr/15.pdf) (дата звернення: 17.12.2024).

26.Колісник О.П., Поліщук М.С. Теоретичні аспекти обліку основних засобів. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 1282-1289.

27.Кондратюк М. В., Москова О. А., Шевцов Д. С. Сучасні інструменти для забезпечення ефективного управління на підприємстві. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 85. С. 67–74.  
URL: <https://doi.org/10.18664/btie.85.306313> (дата звернення: 11.01.2025).

28.Кондратенко С. Д., Kondratenko S. D. Кадровий менеджмент важливий фактор управління організацією : master's thesis. 2020.  
URL: <http://repository.sspu.edu.ua/handle/123456789/10066> (дата звернення: 13.01.2025).

29.Кушнерик О. В. Hг-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 12. С. 125–129.  
URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.21> (дата звернення: 12.01.2025).

30.Ларченко О. В. Сучасні проблеми управління: маркетинг і менеджмент

малого бізнесу. *Таврійський науковий вісник. серія: економіка*. 2023. № 16. С. 128–132. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.17> (дата звернення: 13.01.2025).

31. Лещук Г., Савків У. Інвентаризація в системі управління підприємством під час воєнного стану. *Розвиток міжнародних економічних відносин в умовах глобальних викликів*. 2024. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-391-3-11> (дата звернення: 13.01.2025).

32. Лизунова О. М., Пуханов О. О. Забезпечення ефективності діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Випуск 12. Частина 1. С. 187–190.

33. Лозовський О., Попадюк Д. Розробка сучасної стратегії управління підприємством. *Ricerche scientifiche e metodi della loro realizzazione: esperienza mondiale e realtà domestiche*. 2023. URL: <https://doi.org/10.36074/logos-03.03.2023.05> (дата звернення: 15.01.2025).

34. Макаренко В., Черненко Д., Макаренко С. Топ-менеджмент як складова системи управління персоналом. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 12(18). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-12\(18\)-89-99](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-12(18)-89-99) (дата звернення: 13.01.2025).

35. Новікова М. М. Системне управління трудовим потенціалом підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ, 2018. 212 с.

36. Олексієнко С. Р., Гайкова Т. В. Управління перевезеннями під час військового стану. *XXX Міжнародна науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих учених "Актуальні проблеми життєдіяльності суспільства"*. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2222-5099.2023.4.3> (дата звернення: 13.01.2025).

37. Орехова А. І. Економічний потенціал підприємства: сутнісні характеристики та структуризація. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. С. 308–313.

38. Офіційний сайт ХКП «Електротранс». URL: <https://hkpeltrans.com.ua/>

(дата звернення: 03.01.2025)

39.Павленко Г. В. Корпоративний менеджмент міжнародної компанії. *Економіка країни в умовах глобальних викликів: наукові підходи та практика реалізації*. 2024. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-415-6-53> (дата звернення: 15.01.2025).

40.Панченко М. М., Сакун Л. М. Проблеми стратегічного управління підприємства під час війни. *XXX Міжнародна науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих учених "Актуальні проблеми життєдіяльності суспільства"*. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2222-5099.2023.8.7> (дата звернення: 14.01.2025).

41.Пилипчук В. П. Маркетингове управління підприємством : thesis. 2013. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/37504> (дата звернення: 13.01.2025).

42.Побережець О. Інструменти системного підходу до управління результатами діяльності промислового підприємства. *ЕКОНОМІКА: реалії часу* : матеріали міжн. студент.-аспірант. наук. конф., м. Одеса, 22 січ. 2021 р. Одеса, 2021. С. 24.

43.Подзігун С., Пачева Н. Менеджмент 3.0 як сучасна практика управління. *Modern engineering and innovative technologies*. 2022. № 20-02. С. 107–112. URL: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2022-20-02-052> (дата звернення: 12.01.2025).

44.Півненко А. В. Стратегічне управління підприємством : thesis. 2012. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/28336> (дата звернення: 13.01.2025).

45.Піроженко Ю. Специфіка застосування системного підходу в теорії управління. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2017. № 4. С. 52–59.

46.Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України №959-ХІІ від

16.04.1991. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (дата звернення: 27.12.2024)

47. Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент : навчальний підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 312 с.

48. Селезньова Г. Оцінювання ефективності системи управління підприємством. *Ефективна економіка*, м. Харків, 26 берез. 2020 р. Харків, 2020.

49. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Ефективність системи управління підприємством. Інфраструктура ринку. 2020. № 38. URL: <http://www.marketinfr.od.ua/uk/2020>

50. Сергєєва Н. О., Бугас В. В. Системне формування стратегічного потенціалу підприємства : thesis. 2019. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/5946> (дата звернення: 15.01.2025). <https://studies.in.ua/polit-men-shpora/2565-sistema-upravlnnya-yiyi-funkcyi-ta-elementi.html> (дата звернення: 09.01.2025)

51. Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1079> (дата звернення: 13.01.2025)

52. Скуртол С. Д. Впровадження інформаційних технологій управління підприємством. *Інновації та інтеграція цифрових трендів освітянського простору в економіку знань*. 2023. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-332-6-60> (дата звернення: 13.01.2025).

53. Сорвіна А. В. Сутність управління витратами на сучасних підприємствах в Україні. *Економіка України під час війни: проблеми і перспективи відновлення*. 2022. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-273-2-9> (дата звернення: 13.01.2025).

54. Статут Хмельницького комунального підприємства «Електротранс» (нова редакція від 11.04.2018 р.). URL: [https://khm.gov.ua/sites/default/files/KP/statut\\_regystracyya\\_04\\_2018.pdf](https://khm.gov.ua/sites/default/files/KP/statut_regystracyya_04_2018.pdf) (дата звернення: 13.01.2025)

55. Стратегічний менеджмент у галузі публічного управління / І. І. Чудик та ін. *Bulletin of the national university of civil protection of Ukraine. series: public administration*. 2024. № 2(21)2024. URL: <https://doi.org/10.52363/2414-5866-2024-2-8> (дата звернення: 13.01.2025).

56. Сучасні інструменти управління рекламною діяльністю на підприємстві. *Журналістика та реклама: вектори взаємодії*. 2019. URL: <https://doi.org/10.31617/k.knute.2019-03-19.75> (дата звернення: 29.01.2025).

57. Хмельничани скаржаться, що у Дубовому мало тролейбусів. *Новини*. URL: <https://vsim.ua/DTP/hmelnichani-skarzhatsya-scho-u-dubovomu-malo-trolleybusiv-mi-porahuvali-11951658.html> (дата звернення: 24.01.2025)

58. Шацька З. Я., Прищеп С. Д. Управління конкурентоспроможністю підприємства на основі системного підходу : thesis. 2021. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/18633> (дата звернення: 28.01.2025).

59. Шунь О. Ф. Оцінка системного підходу в управлінні вищим навчальним закладом. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: фінанси і кредит*. 2018. № 2 (33). С. 268–272.

60. Ярослав Юрійович А., Оксана Валеріївна М. Менеджмент як інструмент управління інноваційною діяльністю. *Academis notes. Series: pedagogical sciences*. 2024. Т. 10. С. 70–75. URL: [https://doi.org/10.59694/ped\\_sciences.2024.10.070](https://doi.org/10.59694/ped_sciences.2024.10.070) (дата звернення: 16.01.2025).

61. Якимчук Т. Місце аналізу в системі менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: [https://doi.org/file:///C:/Users/Oleg%20Ivanovich/загрузки%20з%20робкомпа/Downloads/1598-Текст%20статті-1534-1-10-20220913%20\(2\).pdf](https://doi.org/file:///C:/Users/Oleg%20Ivanovich/загрузки%20з%20робкомпа/Downloads/1598-Текст%20статті-1534-1-10-20220913%20(2).pdf) (дата звернення: 17.12.2024).

62. Academy L. E. Management system - performance facilitator. Len Publishing, 2022.

63. A guide to enterprise management URL:  
<https://safetyculture.com/topics/enterprise-management/> (дата звернення:  
13.01.2025).
64. Casson M. Information services: the effects on multinational activity of new information technology. *Enterprise and competitiveness*. 1995. P. 174–203. URL: <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198289579.003.0008> (дата звернення: 11.01.2025).
65. Chartered Institute of Management Accountants. *Enterprise strategy*. 3rd ed. London : BPP Learning Media Ltd., 2011. 634 p.
66. Competitiveness of the enterprise: essence, indicators and methodological principles of dynamic evaluation URL:  
[https://www.researchgate.net/publication/352912087\\_competitiveness\\_of\\_the\\_enterprise\\_essence\\_indicators\\_and\\_methodological\\_principles\\_of\\_dynamic\\_evaluation](https://www.researchgate.net/publication/352912087_competitiveness_of_the_enterprise_essence_indicators_and_methodological_principles_of_dynamic_evaluation)  
(дата звернення: 13.01.2025).
67. Daudova G., Kovalchuk V., Kurnosov O. Стратегічний менеджмент як інструмент підвищення управління фінансами в Україні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. № 2(56). С. 65–73. URL: <https://doi.org/10.34213/ap.19.02.08> (дата звернення: 13.01.2025).
68. Iakushkov D. I. Enterprise competitiveness growth. *Science in figures*. 2018. No. 3 (8). P. 16–18. URL: <https://doi.org/10.21661/r-472487> (дата звернення: 11.01.2025).
69. Management of competitiveness of enterprises URL:  
[https://www.researchgate.net/publication/350511289\\_management\\_of\\_competitiveness\\_of\\_enterprises](https://www.researchgate.net/publication/350511289_management_of_competitiveness_of_enterprises) (дата звернення: 10.12.2024)
70. Project portfolio management / ed. by The Enterprise Portfolio Management. Hoboken, NJ, USA : John Wiley & Sons, Inc., 2009. URL: <https://doi.org/10.1002/9780470549155> (дата звернення: 12.01.2025).
71. Research of competitiveness of the enterprise on the principles of strategic

Planning URL: <https://journals.uran.ua/tarp/article/view/146091/146808> (дата звернення: 10.12.2024)

72. Systems management URL:

<https://www.ibm.com/docs/en/i/7.5?topic=systems-management> (дата звернення: 10.12.2024)

73. Systems management tools URL: <https://www.itprotoday.com/it->

[infrastructure/systems-management-tools](https://www.itprotoday.com/it-infrastructure/systems-management-tools) (дата звернення: 10.12.2024)

74. Systems management software URL: <https://www.solarwinds.com/system->

[management-software](https://www.solarwinds.com/system-management-software) (дата звернення: 10.12.2024)

75. SWOT-аналіз: що це таке та приклади використання. URL:

<https://wedex.com.ua/blog/swot-analiz-shho-tse-take-ta-prikladi-vikoristannya/> (дата звернення: 10.12.2024)

76. The best it system management tools URL: <https://agio.com/best-it-system>

[management-tools/#gref](https://agio.com/best-it-system-management-tools/#gref) (дата звернення: 28.01.2025).

77. Varava L. M., Shakhno A. Економіка та менеджмент сучасних організацій: проблеми теорії та практики. ОКТАН PRINT s.r.o., 2023.

URL: <https://doi.org/10.46489/etmsopt23-20> (дата звернення: 28.01.2025).

78. What is a management system? URL:

<https://www.dqsglobal.com/intl/learn/dqs-knowledge-center/what-is-a-management-system> (дата звернення: 13.01.2025)

79. What is enterprise management?. *servicenow*.

URL: <https://www.servicenow.com/products/strategic-portfolio-management/what-is-enterprise-management.html> (дата звернення: 13.01.2025).

80. Zhuk O. I. Управління витратами як складова управління підприємством. *The actual problems of regional economy development*. 2016. Т. 1, № 12. С. 82–86. URL: <https://doi.org/10.15330/apred.1.12.82-86> (дата звернення: 13.01.2025).

**Виконала** студентка 2 курсу  
магістратури факультету  
управління та економіки  
спеціальності  
073 Менеджмент  
денної форми навчання  
«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

---

Підпис

**К.П. Диса**

---

Ініціали, прізвище

**Науковий керівник**  
професор кафедри менеджменту,  
економіки, статистики та цифрових  
технологій, д.е.н, професор  
«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

---

Підпис

**П.Г. Іжевський**

---

Ініціали, прізвище

**Робота допущена до захисту:**  
завідувач кафедри  
к.е.н., доцентка  
«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

---

Підпис

**Н.П. Захаркевич**

---

Ініціали, прізвище

## ДОДАТКИ

### Додаток А

Таблиця 1.1. Авторське бачення визначень

<p>Система управління – це сукупність методів, процесів, інструментів і ресурсів, які використовуються для організації, планування, контролю та координації діяльності підприємства з метою досягнення його цілей. Вона забезпечує узгоджену роботу всіх підрозділів, оптимальне використання ресурсів і адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.</p>
<p>Інструменти системного управління — це методи, техніки та засоби, які допомагають підприємству планувати, аналізувати, контролювати й оптимізувати свою діяльність для досягнення поставлених цілей. Вони включають такі речі, як фінансове планування, аналіз показників ефективності, прогнозування, бюджетування та стратегічне управління.</p>
<p>Оцінка результативності управління – це процес аналізу та вимірювання досягнення цілей організації за допомогою визначених показників ефективності, які відображають якість прийнятих управлінських рішень і їхній вплив на загальний успіх діяльності підприємства.</p>
<p>Збалансована система показників — це інструмент стратегічного управління, який використовується для оцінки і контролю ефективності діяльності організації. Вона включає чотири основні категорії показників: фінансові, клієнтські, внутрішні бізнес-процеси та навчання й розвиток, що допомагають забезпечити збалансований підхід до досягнення стратегічних цілей підприємства.</p>

Примітка. Складено автором на основі інформації ХКП «Електротранс»

## Додаток Б

Таблиця 2.1. Техніко-економічні показники діяльності підприємства за 2019–2023 рр.

№ з/п	Показники	Одиниця виміру	2019 р.	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2023 р.	
				абсол. знач.	у % до попер. року	абсол. знач.	у % до попер. року	абсол. знач.	у % до попер. року	абсол. знач.	у % до попер. року
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	133195	97221	73%	124263	128%	187969	151%	226705	120%
2.	Середньоспискова чисельність:	осіб	629	565	89%	564	100%	552	98%	564	102%
	- працівників		28	35	125%	30	86%	34	113%	37	108%
	- робітників		601	530	88%	534	101%	518	97%	527	101%
3.	Середньорічний виробіток:	тис. грн.	211,76	172,1	81%	220,3	128%	340,5	155%	401,9	1180%
	- одного працівника		4756,9	6022,5	126%	6609,7	110%	11577,8	175%	6127,1	52%
	- одного робітника		8221,62	91198,5	110%	117653,3	129%	176391,2	150%	430181,02	130%
4.	Фонд оплати праці	тис. грн.	77 266	87 510	113%	88 380	101%	89427	101%	26621,8	29%
5.	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	10236,6	12907,1	126%	13058,5	101%	13500,5	103%	13933,4	103%
6.	Собівартість реалізованих послуг	тис. грн.	125 800	138 134	109%	143350	104%	150751	105%	203365	134%
7.	Чистий прибуток (збиток) всього	тис. грн.	-42 763	-40 913	95%	-19 087	47%	37218	-195%	-2783	7%
8.	Витрати на 1 грн. реалізованих послуг	грн.	0,94	1,42	151%	1,15	81%	0,80	70%	0,89	111%
9.	Рентабельність/ збитковість продукції, робіт, послуг	%	-33,9%	-29,6%	87%	-13,3%	45%	24,7%	-185%	-136%	-550%
10.	Рентабельність/ збитковість продажу	%	-32,1%	-42,1%	131%	-15,4%	37%	19,8%	-129%	-0,01%	0%
11.	Середньорічна вартість основних засобів (за залишковою вартістю)	тис. грн.	174636	163281	93%	152489,5	93%	149827,5	98%	169586	1131%
12.	Фондовіддача	грн./грн.	0,7	0,6	85%	0,8	137%	1,3	154%	1,3	1%

Примітка. Систематизовано автором на основі даних ХКП «Електротранс» [1-5]

## Додаток В

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство Хмельницьке комунальне підприємство "Електротранс"  
Територія ХМЕЛЬНИЦЬКА  
Організаційно-правова форма господарювання Комунальне підприємство  
Вид економічної діяльності інший пасажирський наземний транспорт, н. в. і г.  
Середня кількість працівників 1 628  
Адреса, телефон вулиця Тернопільська, буд. 15/2, м. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ, ХМЕЛЬНИЦЬКА обл., 29000  
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)  
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):  
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік, місяць)

за СДРТОУ

за КОАТУУ

за КОПФІ

за КВЕД

2021 10 01

03328646

6810100000

150

49 39

ДОКУМЕНТ ВІДПОВІДНО

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2020 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	17	-
первісна вартість	1001	616	616
накопичена амортизація	1002	599	616
Незвершені капітальні інвестиції	1005	395	150
Основи засоби	1010	169 988	156 574
первісна вартість	1011	246 958	247 524
знос	1012	76 970	90 950
Інвестиційна нерухомість	1015	119	67
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	1 030	1 030
Знос інвестиційної нерухомості	1017	911	963
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвил	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>170 519</b>	<b>156 791</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	3 999	3 096
Виробничі запаси	1101	3 966	3 076
Незвершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	33	20
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити переустраховання	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	57	127
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	105	4
з бюджетом	1135	9	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	554	116
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 472	2 242
Готівка	1166	62	37
Рахунки в банках	1167	4 410	2 205
Витрати майбутніх періодів	1170	1 294	1 309
Частка переустраховки у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	180	670
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>10 670</b>	<b>7 564</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>181 189</b>	<b>164 355</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	125 903	125 903
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	3 260	3 260
Додатковий капітал	1410	1 317	715
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(37 677)	(54 196)
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Вилучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>92 803</b>	<b>75 682</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	36 536	13 696
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань	1532	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1533	-	-
резерв незароблених премій	1534	-	-
інші страхові резерви	1535	-	-
Інвестиційні контракти	1540	-	-
Призовий фонд	1545	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1546	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>36 536</b>	<b>13 696</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	18 661	18 661
довгостроковими зобов'язаннями	1615	3 103	5 229
товари, роботи, послуги	1620	585	1 163
розрахунками з бюджетом	1621	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1625	378	1 209
розрахунками зі страхування	1630	2 236	4 135
розрахунками з оплати праці	1635	70	11
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1650	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1660	-	-
Поточні забезпечення	1665	26 490	43 927
Доходи майбутніх періодів	1670	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1690	327	642
Інші поточні зобов'язання	1695	51 850	74 977
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1800</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>V. Чиста вартість активів, недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1900</b>	<b>181 189</b>	<b>164 355</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>181 189</b>	<b>164 355</b>

Керівник

Головний бухгалтер

ЕП КОВТУП  
ОЛЕКСИЙ  
СЕРГІЙОВИЧ

ЕП ЛЕОНОВ ОЛЕГ  
ВАЛЕНТИНОВИЧ

Ковтуп Олексій Сергійович

Леонов Олег Валентинович

<sup>1</sup> Визначється в фірмовому, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство Хмельницьке комунальне підприємство "Електротранс"  
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2021	01	01

за ЄДРПОУ

ДОКУМЕНТ ПІДПИСАНО

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за Рік 2020 р.

Форма N2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	97 221	133 195
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховання	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 138 134 )	( 125 800 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	-	7 395
збиток	2095	( 40 913 )	( - )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	50 274	4 643
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 5 771 )	( 5 408 )
Витрати на збут	2150	( 2 798 )	( 394 )
Інші операційні витрати	2180	( 14 840 )	( 13 603 )
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	-	-
збиток	2195	( 14 048 )	( 7 367 )
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	26	12
Інші доходи	2240	6 248	1 840
у тому числі:	2241	-	22
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	( 6 597 )	( 1 372 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( 1 475 )	( 1 043 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	-	-
збиток	2295	( 15 846 )	( 7 930 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	-	-
збиток	2355	( 15 846 )	( 7 930 )

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

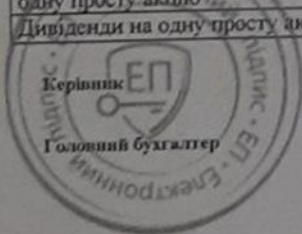
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(15 846)	(7 930)

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	35 119	40 842
Витрати на оплату праці	2505	81 357	67 266
Відрахування на соціальні заходи	2510	17 813	15 694
Амортизація	2515	14 692	10 831
Інші операційні витрати	2520	12 562	10 572
Разом	2550	161 543	145 205

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



КОВТУН  
ОЛЕКСІЙ  
СЕРГІЙОВИЧ

Ковтун Олексій Сергійович

ЕП Леонов Олег  
Валентинович

Леонов Олег Валентинович

Продовження додатка 2

<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	-	-
збиток	2295	( 15 846 )	( 7 930 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	-	-
збиток	2355	( 15 846 )	( 7 930 )

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

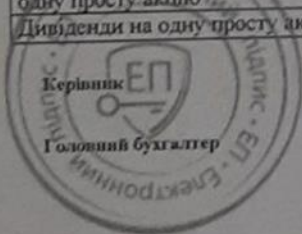
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(15 846)	(7 930)

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	35 119	40 842
Витрати на оплату праці	2505	81 357	67 266
Відрахування на соціальні заходи	2510	17 813	15 694
Амортизація	2515	14 692	10 831
Інші операційні витрати	2520	12 562	10 572
Разом	2550	161 543	145 205

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



КОВТУН  
ОЛЕКСІЙ  
СЕРГІЙОВИЧ

Ковтун Олексій Сергійович

EP Леонов Олег  
Валентинович

Леонов Олег Валентинович

Продовження додатка 2

<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	-	-
збиток	2295	( 15 846 )	( 7 930 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	-	-
збиток	2355	( 15 846 )	( 7 930 )

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(15 846)	(7 930)

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	35 119	40 842
Витрати на оплату праці	2505	81 357	67 266
Відрахування на соціальні заходи	2510	17 813	15 694
Амортизація	2515	14 692	10 831
Інші операційні витрати	2520	12 562	10 572
Разом	2550	161 543	145 205

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



КОВТУН  
ОЛЕКСІЙ  
СЕРГІЙОВИЧ

Ковтун Олексій Сергійович

ЕП Леонов Олег  
Валентинович

Леонов Олег Валентинович

Додаток 1  
до Плану облігуючої діяльності (бухгалтерії)  
Бухгалтерський обліжок 1 "Звітність власних фінансових звітів"

Назва (код) Хмельницький комуніальне підприємство "Електрогаз" (код) 2022 01 01  
 (на) ХМІЛД ПДТ-КА № ЄДРПОУ 6328646  
 Тип юридичної форми господарювання: Хмельницьке підприємство № КАТОПТ ПАОБ0000010000011  
 Інформаційний код: 564 Інший національний позначник транскорд: в а у. № КОДІФ 150  
 Адреса: вулиця Героїв Сталін, буд. 15/2, м. ХМІЛД ПДТ-КА, ХМІЛД ПДТ-КА обл., 29000 № КОДІД 49.59  
 Інша інформація: (окрім розділу IV Зводу про фінансові результати (Зводу про зручності) (форма) 671954  
 Вид (суб'єкти позначку №1 у відомості компанії)  
 Підприємство (стандартами) бухгалтерського обліку  
 Загальнодержавні стандарти (фінансової звітності)

2022	01	01
6328646		
ПАОБ0000010000011		
150		
49.59		

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2021 р.

А К Т И В	Код радян	Форми №1 Кварт. ДКУ Д. 1001001	
		На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
статистичні активи	1000	-	3
земельні ділянки	1001	616	619
коштовні амортизовані	1002	616	616
необоротні матеріальні інвестиції	1003	150	216
організаційні активи	1010	156 574	142 463
інші активи	1011	247 324	247 264
фінансові активи	1012	90 930	104 859
незалежні нерухомість	1013	67	28
решта вартість інвестиційної нерухомості	1016	1 030	1 030
незалежні нерухомість	1017	963	1 002
незалежні біологічні активи	1020	-	-
решта вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
амортизовані довгострокові біологічні активи	1022	-	-
незалежні фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі			
інші підприємств	1030	-	-
фінансові інвестиції:			
довгострокова дебіторська заборгованість	1035	-	-
фінансові інвестиції	1040	-	-
фінансові інвестиції	1045	-	-
банки	1053	-	-
дочірні акціонерні витрати	1068	-	-
збиток конти у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
інші необоротні активи	1090	-	-
<b>суми за розділом I</b>	<b>1695</b>	<b>156 791</b>	<b>142 652</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
власні	1100	3 096	3 992
періодичні записи	1101	3 076	3 980
незакінчене виробництво	1102	-	-
готові продукти	1103	-	-
товари	1104	20	12
поточні біологічні активи	1110	-	-
дебіторська заборгованість	1115	-	-
векселі одержані	1120	-	-
дебіторська заборгованість за продукцією, товарами, роботами, послугами	1125	127	146
дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за податковими зобов'язаннями	1130	4	75
з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
інші поточні дебіторська заборгованість	1155	116	120
поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
решта їх еквіваленти	1163	2 242	3 761
готівка	1166	37	30
ресурси в банках	1167	2 205	3 731
витрати майбутніх періодів	1170	1 309	1 273
збиток перестраховки у страхових резервних фондах	1180	-	-
у тому числі з:			
резервних довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервних збитків або резервних належних виплат	1182	-	-
резервних незароблених премій	1183	-	-

				Продовження до
Фінансовий результат до оподаткування:	2290	-	-	
прибуток	2295	( 16 928 )	( 15 846 )	
збиток	2300	-	-	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2305	-	-	
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2350	-	-	
Чистий фінансовий результат:	2355	( 16 928 )	( 15 846 )	
прибуток				
збиток				

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(16 928)	(15 846)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	42 570	35 119
Витрати на оплату праці	2505	85 387	81 357
Відрахування на соціальні заходи	2510	18 413	17 813
Амортизація	2515	14 717	14 692
Інші операційні витрати	2520	14 999	12 562
Разом	2550	176 086	161 543

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник	_____	Бобух Сергій Олександрович
Головний бухгалтер	_____	Леонів Олег Валентинович

Підприємство		Хмельницьке комунальне підприємство "Електротранс" (найменування)		Дата (рік, місяць, число)		КОДИ	
				за СДРІОУ		2022   01   01	
		Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)		Рік 2021		03328646	
		I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ		Форма № 2 Код за ДКУД		1801003	
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року				
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2	3	4				
Чисті зароблені страхові премії	2000	124 263	97 221				
премії підписані, валова сума	2010	-	-				
премії, передані у перестраховання	2011	-	-				
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2012	-	-				
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2013	-	-				
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-				
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)							
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2050	( 143 350 )	( 138 134 )				
<b>Валовий:</b>	2070	-	-				
прибуток							
збиток	2090	-	-				
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2095	( 19 087 )	( 40 913 )				
зобов'язань	2105	-	-				
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів							
зміна інших страхових резервів, валова сума	2110	-	-				
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2111	-	-				
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-				
Інші операційні доходи							
у тому числі:	2120	34 410	50 274				
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-				
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-				
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-				
Адміністративні витрати	2130	( 6 930 )	( 5 771 )				
Витрати на збут	2150	( 10 126 )	( 2 798 )				
Інші операційні витрати	2180	( 15 680 )	( 14 840 )				
у тому числі:	2181	-	-				
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю							
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-				
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>							
прибуток	2190	-	-				
збиток	2195	( 17 413 )	( 14 048 )				
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-				
Інші фінансові доходи	2220	3	26				
Інші доходи	2240	6 251	6 248				
у тому числі:	2241	-	-				
дохід від благодійної допомоги							
Фінансові витрати	2250	( 2 329 )	( 6 597 )				
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )				
Інші витрати	2270	( 3 440 )	( 1 475 )				
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-				

Код	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	3	4
1184	670	1 447
1190	7 564	10 814
1195	-	-
1200	164 355	153 466
1300	-	-
<b>ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>		
<b>Активи</b>		
<b>Пасива</b>		
<b>I. Власний капітал</b>		
1400	125 903	125 903
1401	-	-
1405	3 260	3 260
1410	715	113
1411	-	-
1412	-	-
1415	-	-
1420	(54 196)	(71 124)
1425	-	-
1430	-	-
1435	-	-
1495	75 682	58 152
<b>Усього за розділом I</b>		
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>		
1500	-	-
1505	-	-
1510	13 696	-
1515	-	-
1520	-	-
1521	-	-
1525	-	-
1526	-	-
1530	-	-
1531	-	-
1532	-	-
1533	-	-
1534	-	-
1535	-	-
1540	-	-
1545	-	-
1595	13 696	-
<b>Усього за розділом II</b>		
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>		
1600	-	-
1605	-	-
1610	18 661	9 517
1615	5 229	16 534
1620	1 163	1 148
1621	-	-
1625	1 209	1 783
1630	4 135	4 437
1635	11	15
1640	-	-
1645	-	-
1650	-	-
1660	-	-
1665	43 927	61 300
1670	-	-
1690	642	580
1695	74 977	95 314
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>		
1700	-	-
1800	-	-
1900	164 355	153 466

Керівник

Бобух Сергій Олександрович

Головний бухгалтер

Леонов Олег Валентинович

1. Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

2. Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

КОДИ		
2023	01	01
03328646		
UA68040470010096613		
150		
49.39		

Підприємство Хмельницьке комунальне підприємство "Електротранс" Дата (рік, місяць, число) \_\_\_\_\_  
 Територія ХМЕЛЬНИЦЬКА за ЄДРПОУ \_\_\_\_\_  
 Організаційно-правова форма господарювання Комунальне підприємство за КАТОТГ 1 \_\_\_\_\_  
 Вид економічної діяльності Інший пасажирський наземний транспорт, н.в.і.у. за КОПФГ \_\_\_\_\_  
 Середня кількість працівників <sup>2</sup> 552 за КВЕД \_\_\_\_\_  
 Адреса, телефон вулиця Тернопільська, буд. 15/2, м. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ, ХМЕЛЬНИЦЬКА обл., 29000 671954  
 Єдиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)  
 Мено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):  
 за Національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  V  
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**  
на **31 грудня 2022** р.

Форма №1 Код за ДКУД **1801001**

А К Т И В	Код рядка	На початок	На кінець
		звітної періоду	звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	3	2
первісна вартість	1001	619	619
накопичена амортизація	1002	616	617
Незавершені капітальні інвестиції	1005	216	1 902
Основні засоби	1010	142 405	157 250
первісна вартість	1011	247 264	278 028
знос	1012	104 859	120 778
Інвестиційна нерухомість	1015	28	14
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	1 030	1 030
знос інвестиційної нерухомості	1017	1 002	1 016
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
відстрочені податкові активи	1045	-	-
уділ	1050	-	-
відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
лишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
інші необоротні активи	1090	-	-
<b>сього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>142 652</b>	<b>159 168</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Засоби	1100	3 992	5 576
виробничі запаси	1101	3 980	5 515
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	12	61
точні біологічні активи	1110	-	-
резерви перестраховування	1115	-	-
активи одержані	1120	-	-
дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	146	174
дебіторська заборгованість за розрахунками:			
виданими авансами	1130	52	16
бюджетом	1135	-	362
тому числі з податку на прибуток	1136	-	86
дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
інша поточна дебіторська заборгованість	1155	120	176
точні фінансові інвестиції	1160	-	-
готівка та їх еквіваленти	1165	3 761	9 091
готівка	1166	30	33
рахунки в банках	1167	3 731	9 058
втрачені майбутніх періодів	1170	1 273	218
зобов'язання перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	1 447	884
Усього за розділом II	1195	10 791	16 497
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>153 443</b>	<b>175 665</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>		125 903	149 534
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	-
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	3 260	3 260
Додатковий капітал	1410	113	1 092
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(71 124)	(67 644)
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Видучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	58 152	86 242
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	5 570
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	5 570
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	5 570
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видачі	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	9 517	-
товари, роботи, послуги	1615	16 511	7 393
розрахунками з бюджетом	1620	1 148	40
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	1 783	165
розрахунками з оплати праці	1630	4 437	1 560
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	15	22
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	61 300	63 723
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	580	10 950
Усього за розділом III	1695	83 853	
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>153 443</b>	<b>175 665</b>

Керівник

Бобух Сергій Олександрович

Головний бухгалтер

Леонов Олег Валентинович

1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

2 Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство Хмельницьке комунальне підприємство "Електротранс"  
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2023	01	01
03328646		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за Рік 2022 р.

Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	187 969	124 263
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 150 751 )	( 143 350 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	37 218	-
збиток	2095	( - )	( 19 087 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	4 150	34 410
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 10 155 )	( 6 930 )
Витрати на збут	2150	( 11 415 )	( 10 126 )
Інші операційні витрати	2180	( 20 821 )	( 15 680 )
у тому числі:	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	-	-
збиток	2195	( 1 023 )	( 17 413 )
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	71	3
Інші доходи	2240	19 899	6 251
у тому числі:	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	( 255 )	( 2 329 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( 14 825 )	( 3 440 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	3 867	-
збиток	2295	( - )	( 16 928 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	3 867	-
збиток	2355	( - )	( 16 928 )

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>3 867</b>	<b>(16 928)</b>

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	51 027	42 570
Витрати на оплату праці	2505	89 513	85 387
Відрахування на соціальні заходи	2510	17 950	18 413
Амортизація	2515	15 757	14 717
Інші операційні витрати	2520	18 895	14 999
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>193 142</b>	<b>176 086</b>

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Бобух Сергій Олександрович

Головний бухгалтер

Леонов Олег Валентинович





Підприємство	Хмельницьке комунальне підприємство "Електротранс" (суб'єктів)	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
			2024	01	01
			03328646		
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)					
за			Рік 2023		
р-			р-		
І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			Форми № 2 Код за ДКУД 1801003		
Стаття	Код радян	За звітний період	За аналогічний період попереднього року		
1	2	3	4		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	226 795	187 969		
Доходи з урахування страхових премій	2010	-	-		
премії підписані, валова сума	2011	-	-		
премії, передані у перестраховування	2012	-	-		
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-		
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 203 365 )	( 150 751 )		
Частка понесених збитків за страховими виплатами	2070	-	-		
<b>Валовий:</b>					
прибуток	2090	23 340	37 218		
збиток	2095	( - )	( - )		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових активів	2105	-	-		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-		
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-		
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-		
Інші операційні доходи	2120	16 681	4 150		
у тому числі:	2121	-	-		
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2122	-	-		
дохід від первісного визнання біологічних активів з сільськогосподарської продукції	2123	-	-		
дохід від використання коштів, виписаних від одержувачів	2130	( 16 609 )	( 10 155 )		
Адміністративні витрати	2150	( 10 928 )	( 11 415 )		
Витрати на збут	2180	( 25 228 )	( 20 821 )		
Інші операційні витрати	2181	-	-		
у тому числі:	2182	-	-		
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2182	-	-		
витрати від первісного визнання біологічних активів з сільськогосподарської продукції	2182	-	-		
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>					
прибуток	2190	-	-		
збиток	2195	( 12 744 )	( 1 023 )		
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-		
Інші фінансові доходи	2220	593	71		
Інші доходи	2240	11 163	19 899		
у тому числі:	2241	-	-		
дохід від благодійної допомоги	2250	( - )	( 255 )		
Фінансові витрати	2255	( - )	( - )		
Втрати від участі в капіталі	2270	( 1 795 )	( 14 825 )		
Інші витрати	2275	-	-		
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-		

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	3 867
збиток	2295	( 2 783 )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від призначеної діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	3 867
збиток	2355	( 2 783 )	( - )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Доходження (ущадка) необоротних активів	2400	-	-
Доходження (ущадка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(2 783)	3 867

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні витрати	2500	79 521	51 027
Витрати на оплату праці	2505	104 014	89 513
Відрахування на соціальні заходи	2510	20 858	17 950
Амортизація	2515	20 763	15 757
Інші операційні витрати	2520	30 974	18 895
Разом	2550	256 130	193 142

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Бобук Сергій Олександрович

Керівник

Присавачук Катерина Леонівна

Головний бухгалтер